

**Hochleistung durch gesunde Führung**  
**Wie das Topmanagement Erschöpfung reduziert und Leistung steigert**

DISSERTATION  
der Universität St.Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften  
sowie Internationale Beziehungen (HSG)  
zur Erlangung der Würde einer  
Doktorin der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von

**Sandra Kowalevski**

aus

Deutschland

Genehmigt auf Antrag von

**Frau Prof. Dr. Heike Bruch**

und

**Frau Prof. Dr. Antoinette Weibel**

Dissertation Nr. 4354

Difo-Druck GmbH, Bamberg 2015

## II

Die Universität St.Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen (HSG), gestattet hiermit die Drucklegung der vorliegenden Dissertation, ohne damit zu den darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung zu nehmen.

St.Gallen, den 22. Oktober 2014

Der Rektor:

Prof. Dr. Thomas Bieger

## Danksagung

Mein besonderer Dank gebührt meiner Referentin Frau Prof. Dr. Heike Bruch, die in der Zeit meiner Promotion nicht nur meine Doktormutter war, sondern zugleich Coach, Expertin, Vertraute, Visionärin und grosses Vorbild. Ich durfte extrem viel von ihr lernen – persönlich, wissenschaftlich und beruflich. Ganz herzlich möchte ich meiner Koreferentin Frau Prof. Dr. Antoinette Weibel danken, die mich bei der Weiterentwicklung meiner Dissertation stets sehr engagiert unterstützte.

Ein grosser Dank geht an Frau Dr. Beatrix Behrens und Herrn Dr. Dominik Hecker, die den Weg für den qualitativen Teil dieser Arbeit ebneten und für die stets sehr gute Zusammenarbeit. Einen herzlichen Dank möchte ich auch den Interviewteilnehmern der Bundesagentur für Arbeit aussprechen für ihr entgegengebrachtes Vertrauen und die spannenden Fallbeispiele zu gesunder Führung, die aufzeigen, wie viel die Praxis der Forschung zurückgeben kann.

Ich bedanke mich sehr herzlich bei meinem Mentor Herrn Martin Raske, der mich während meiner Promotion durch seine Offenheit, Authentizität und sein sehr persönliches Feedback begleitete. Frau Dr. Sabine Poralla-Arnold danke ich ganz herzlich für die wunderschöne Perspektive in den USA, die mir gerade zum Ende meiner Dissertation einen riesen Energieschub gab.

Grosser Dank gilt meinen Kollegen und Freunden der energy factory St.Gallen AG, des I.FPM, des IfB und des CDI der Universität St.Gallen für die inspirierenden Gespräche, die erfolgreiche Projektzusammenarbeit, die stets fröhlichen Mittagessen und die lustigsten Autofahrten der Welt. Ich danke sehr herzlich Dr. Miriam Baumgärtner, Prof. Dr. Stephan Böhm, Dr. Michael Boppel, Kirill Bourovoy, Hoitihm Cheung, Nicola Deobald, Dr. Daniela Dolle, Dr. David Dwertmann, Josef Fischer, Prof. Dr. Martin Hilb, Christian Hintermayer, Dr. Hendrik Hüttermann, Silja Kennecke, Dr. Petra Kipfelsberger, Dr. Simon Körner, Dr. Justus Julius Kunz, Dr. Florian Kunze, Dr. Ulrich Leicht-Deobald, Nina Lins, Dr. Jens Maier, Jakob Mainert, Dr. David Maus, Geraldine Mildner, Yvonne Preusser, Prof. Dr. Anneloes Raes, Regina Reinert, Emmanuelle Reuter, Markus Rittich, Anastasia Sapegina, Dr. Markus Schimmer, Andrea Schmid, Tom

Siebenaler, Slawomir Skwarek, Leonie Spalckhaver, Nicole Stambach, Martin Tao-Schuchardt, Xena Welch Guerra und Jette Wiegel.

Herzlich danke ich meiner Oma Lydia, meinen Eltern Ingeborg und Siegfried und meinen Schwestern Simone, Sonja und Sabrina für ihr unerschütterliches Vertrauen in mich, ihr Vorbild in Gelassenheit und innerer Stärke und die wunderbaren Möglichkeiten zum Auftanken. Grosser Dank gilt auch meinen Schwagern Matthias und Stephan, meiner Tante Siglinde und meinem Onkel Walter für ihre emotionale Unterstützung und ihre grosse Verlässlichkeit. Zuletzt danke ich meiner Nichte Sophia, die mir durch kreative Spielideen Phasen der Inkubation im Schreibprozess ermöglicht hat.

**Ein ganz herzliches Dankeschön!**

St.Gallen, Dezember 2014

Sandra Kowalevski

## Inhaltsverzeichnis

Danksagung .....	III
Inhaltsverzeichnis .....	V
Abbildungen.....	IX
Tabellen .....	XI
Abkürzungen.....	XII
Executive Summary.....	XIII
Zusammenfassung .....	XV
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Die strategische Relevanz gesunder Hochleistung und die Herausforderungen für das Topmanagement .....	2
1.2 Forschungsfragen und wissenschaftlicher Beitrag .....	5
1.2.1 Forschung zu strategischer Führung .....	5
1.2.2 Forschung zu emotionaler Erschöpfung .....	8
1.2.3 Forschung zu gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung.....	9
1.2.4 Integration der drei Forschungsstränge und Forschungsfragen .	11
1.3 Methodik.....	18
1.3.1 Methodologischer Ansatz .....	18
1.3.2 Daten und Vorgehen der quantitativen Analysen .....	20
1.3.3 Daten und Vorgehen der qualitativen Analysen .....	21
1.4 Aufbau .....	24
<b>2 Einfluss der Erschöpfung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung .....</b>	<b>28</b>
2.1 Theoretischer Hintergrund und Hypothesenentwicklung.....	28
2.1.1 Gesunde Mitarbeiter = leistungsfähige Mitarbeiter? .....	28
2.1.2 Erschöpfte Mitarbeiter = nicht leistungsfähige Mitarbeiter! .....	29
2.1.3 Erschöpftes Topmanagement, negativer Einfluss auf die Unternehmensleistung.....	30
2.2 Methodik.....	32
2.2.1 Messung .....	32
2.2.2 Analyse.....	34
2.3 Ergebnisse.....	34
2.3.1 Deskriptive Daten.....	34

2.3.2	Hypothesentestung .....	36
2.4	Diskussion .....	39
2.4.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	39
2.4.2	Einschränkungen .....	39
2.4.3	Diskussion und Vorschläge für zukünftige Forschung .....	40
2.5	Essentials für Praktiker .....	42
<b>3</b>	<b>Erschöpfung reduzieren durch gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements</b> .....	<b>46</b>
3.1	Theoretischer Hintergrund und Hypothesenentwicklung .....	46
3.1.1	Gesunde Mitarbeiterführung der direkten Führungskraft und emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter .....	47
3.1.2	Gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements und emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter .....	48
3.1.3	Mechanismen, wie Informationen über die gesunde Führung des Topmanagements entfernte Mitarbeiter erreichen .....	51
3.2	Methodik .....	56
3.2.1	Messung .....	56
3.2.2	Analyse .....	57
3.3	Ergebnisse .....	58
3.3.1	Deskriptive Daten .....	58
3.3.2	Hypothesentestung .....	60
3.4	Diskussion .....	62
3.4.1	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	62
3.4.2	Einschränkungen .....	62
3.4.3	Diskussion und Vorschläge für zukünftige Forschung .....	62
3.5	Essentials für Praktiker .....	64
<b>4</b>	<b>Hochleistung fördern durch gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements</b> .....	<b>69</b>
4.1	Theoretischer Hintergrund und Hypothesenentwicklung .....	69
4.1.1	Einfluss des Topmanagements auf die Unternehmensleistung ..	69
4.1.2	Gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements und Unternehmensleistung .....	70
4.2	Methodik .....	70
4.2.1	Messung .....	70

---

4.2.2	Analyse.....	72
4.3	Ergebnisse.....	73
4.3.1	Deskriptive Daten.....	73
4.3.2	Hypothesentestung.....	75
4.4	Diskussion.....	78
4.4.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	78
4.4.2	Einschränkungen.....	78
4.4.3	Diskussion und Vorschläge für zukünftige Forschung.....	79
4.5	Essentials für Praktiker.....	80
<b>5</b>	<b>Als Topmanagement gesund führen – erst sich, dann andere</b> .....	<b>83</b>
5.1	Theoretischer Hintergrund und Hypothesenentwicklung.....	83
5.1.1	Gesunde Selbstführung als gesundheitspezifische Form von Selbstführung.....	84
5.1.2	Zusammenhänge zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung.....	85
5.1.3	Emotionale Erschöpfung des Topmanagements als Mediator in der Beziehung zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung.....	86
5.2	Methodik.....	88
5.2.1	Messung.....	88
5.2.2	Analyse.....	90
5.3	Ergebnisse.....	91
5.3.1	Deskriptive Daten.....	91
5.3.2	Hypothesentestung.....	93
5.4	Diskussion.....	96
5.4.1	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	96
5.4.2	Einschränkungen.....	96
5.4.3	Diskussion und Vorschläge für zukünftige Forschung.....	96
5.5	Essentials für Praktiker.....	98
<b>6</b>	<b>Exkurs: Erschöpfungs-Profilung von Topmanagern</b> .....	<b>103</b>
6.1.1	Deskriptive Profile.....	103
6.1.2	Analyse.....	112
6.1.3	Ergebnisse.....	113

---

<b>7</b>	<b>Fallstudien zu gesunder Führung von Topmanagern</b> .....	117
7.1	Fallstudie 1: Eine gesunde Hochleistungskultur leben.....	117
7.2	Fallstudie 2: Als Obere Führungskraft sich selbst gesund führen und Vorbild sein .....	122
<b>8</b>	<b>Diskussion und Schlussfolgerungen</b> .....	130
8.1	Das Gesamtmodell.....	130
8.2	Methodische Limitationen der quantitativen Analysen.....	134
8.3	Gütekriterien der qualitativen Analysen.....	135
8.4	Beitrag zur Forschung .....	137
8.5	Sechs gesunde Führungsimpulse für Topmanager .....	139
8.5.1	Eine gesunde Hochleistungskultur entwickeln .....	139
8.5.2	Ein positives Klima fördern .....	140
8.5.3	Achtsamkeit in der direkten Mitarbeiterführung .....	141
8.5.4	Gesundheitsvalenz und -verhalten in der indirekten Mitarbeiterführung .....	142
8.5.5	Mentale Abgrenzung und Lebensbalance .....	143
8.5.6	Vorbild in puncto Gesundheit .....	144
8.6	Schlussbetrachtung .....	145
<b>9</b>	<b>Anhang</b> .....	147
	Literaturverzeichnis .....	XVII

## Abbildungen

Abbildung 1-1: Integration der Forschungsstränge zu strategischer Führung, emotionaler Erschöpfung und gesunder Führung .....	12
Abbildung 1-2: Aufbau der Dissertation .....	25
Abbildung 1-3: Struktur der inhaltlichen Kapitel der Dissertation .....	27
Abbildung 2-1: Emotionale Erschöpfung des Topmanagements und Unternehmensleistung .....	37
Abbildung 2-2: Erschöpfungs-Matrix von Organisationen .....	44
Abbildung 2-3: Erschöpfungs-Matrix und Unternehmensleistung .....	45
Abbildung 3-1: Gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements und emotionale Erschöpfung entfernter Mitarbeiter .....	60
Abbildung 4-1: Gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements und Unternehmensleistung .....	76
Abbildung 4-2: Vergleich von Topmanagementteams mit hoch versus gering ausgeprägter gesunder Mitarbeiterführung .....	82
Abbildung 5-1: Gesunde Selbstführung, emotionale Erschöpfung und gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements .....	94
Abbildung 5-2: Vergleich von Topmanagementteams mit hoch versus gering ausgeprägter gesunder Selbstführung .....	100
Abbildung 5-3: Gesunde Führungs-Matrix .....	101
Abbildung 5-4: Gesunde Führungs-Matrix und Unternehmensleistung .....	102
Abbildung 6-1: Verteilung emotionaler Erschöpfung von Topmanagementteams ....	103
Abbildung 6-2: Verteilung emotionaler Erschöpfung von Topmanagern .....	106
Abbildung 6-3: Verteilung von Präsentismus-Tagen bei Topmanagern .....	107
Abbildung 6-4: Eingeschränkte Leistungsfähigkeit aufgrund von Präsentismus bei Topmanagern .....	107
Abbildung 6-5: Profile interner Faktoren erschöpfter im Vergleich zu nicht erschöpften Topmanagern .....	108
Abbildung 6-6: Profile externer Faktoren erschöpfter im Vergleich zu nicht erschöpften Topmanagern .....	109
Abbildung 6-7: Profile interner Faktoren weiblicher Topmanager im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen .....	110
Abbildung 6-8: Profile externer Faktoren weiblicher Topmanager im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen .....	110

---

Abbildung 6-9: Profile interner Faktoren jüngerer, mittelalter und älterer Topmanager .....	111
Abbildung 6-10: Profile externer Faktoren jüngerer, mittelalter und älterer Topmanager .....	112
Abbildung 6-11: Einfluss interner und externer Faktoren auf emotionale Erschöpfung von Topmanagern.....	115
Abbildung 7-1: Beitrag Oberer Führungskräfte zu gesunder Hochleistung .....	118
Abbildung 7-2: Gelebte gesunde Selbstführung von Oberen Führungskräften .....	124
Abbildung 8-1: Gesamtmodell der Dissertation.....	131
Abbildung 8-2: Einordnung von Kapitel 2 in das Gesamtmodell.....	131
Abbildung 8-3: Einordnung von Kapitel 3 in das Gesamtmodell.....	132
Abbildung 8-4: Einordnung von Kapitel 4 in das Gesamtmodell.....	133
Abbildung 8-5: Einordnung von Kapitel 5 in das Gesamtmodell.....	134
Abbildung 8-6: Gesunde Führungsimpulse für Topmanager.....	139

## Tabellen

Tabelle 2-1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen.....	35
Tabelle 2-2: OLS Regressionsanalyse zu emotionaler Erschöpfung des Topmanagements und der Unternehmensleistung .....	38
Tabelle 3-1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen.....	59
Tabelle 3-2: OLS Regressionsanalyse zu gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und emotionaler Erschöpfung entfernter Mitarbeiter .	61
Tabelle 4-1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen.....	74
Tabelle 4-2: Mediationsanalyse zu gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und der Unternehmensleistung.....	77
Tabelle 5-1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen.....	92
Tabelle 5-2: Mediationsanalyse zu gesunder Selbstführung, emotionaler Erschöpfung und gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements .....	95
Tabelle 6-1: Emotionale Erschöpfung von Topmanagern .....	105
Tabelle 6-2: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen.....	114

## Abkürzungen

$\alpha$	Cronbach's alpha
$\beta$	Beta-Koeffizient
b	unstandardisierter B-Koeffizient
CEO	Chief Executive Officer
CI	Confidence Interval (Konfidenzintervall)
df	Degrees of Freedom (Freiheitsgrade)
EBIT	Earnings before interest and tax
e. g.	exempli gratia (zum Beispiel)
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
F	F-Test Wert
H	Hypothese
HLM	Hierarchical Linear Modeling
HR	Human Resources
ICC	Intraclass Correlation Coefficient
M	Mean (Mittelwert)
N	Number (Anzahl)
OLS	Ordinary Least Squares
p	p-Wert
r	Pearson Produkt-Moment Korrelationskoeffizient
SD	Standard Deviation (Standardabweichung)
SE	Standard Error (Standardfehler)

## Executive Summary

Top management teams matter for their organizations. This conclusion, first drawn by Hambrick and Mason (1985), was the starting point for numerous research works on the influence of top management on the success of a company. Researchers were seeking answers in particular to two great questions: (1) Which demographic characteristics of top management as proxy variables for psychological characteristics such as cognitions, values and personality influence company performance? (2) What influence does the leadership of top management have on company performance? Nevertheless, two important, specific questions have for the most part been left out of consideration and against a backdrop of increasing work-related emotional disorders these are more relevant now than ever before: (1) What influence does the emotional exhaustion of top management have on company performance? (2) What influence does the leadership of top management have on employee outcomes such as emotional exhaustion? We are investigating these questions using a sample from 96 companies in the German-speaking region. In chapter 2 we consider how the emotional exhaustion of top management affects company performance. Analysis shows that the emotional exhaustion of top management has an equally large negative effect on company performance as the emotional exhaustion of the workforce. In chapters 3, 4 and 5 we investigate two potential areas of influence by top management: healthy employee and healthy self-leadership leadership. We regard healthy employee leadership here as a vehicle to reduce emotional exhaustion in employees and thus to improve company performance; and healthy self-leadership as a means to promote healthy employee leadership. In chapter 3 we investigate the way in which healthy employee leadership by top management affects the emotional exhaustion of employees, and in chapter 4 we consequently establish the connection with company performance. Analysis shows that healthy employee leadership by top management (through “grapevine” and symbolic management) of distant employees, i.e. indirectly led employees, is successful and reduces their emotional exhaustion. Company performance is improved by reducing the emotional exhaustion of the workforce. In chapter 5 we research the connection between healthy employee and self-leadership by top management. Analysis shows that the connection is moderate and that the emotional exhaustion of top management is an important mediator in this

relationship. We conclude the empirical part of the dissertation in chapter 6 with a digression that leads us on an individual level to the internal and external factors that influence emotional exhaustion in top managers. It shows that individual emotional exhaustion in top managers is heavily influenced by neuroticism, healthy self-leadership and the quality of strategic decisions. To illustrate how to lead in a healthy way as a top manager, we present in chapter 7 two case studies, obtained in ten interviews with senior executives in collaboration with the Bundesagentur für Arbeit. These case studies illustrate to top managers some concrete ideas as to how they can use healthy leadership in the long-term to reduce exhaustion and promote high performance. With six healthy leadership stimuli, we conclusively raise top managers' awareness of effective and healthy employee and self-leadership.

## Zusammenfassung

Top management teams matter for their organizations. Dieses erstmals von Hambrick und Mason (1985) gezogene Fazit war das Startsignal für zahlreiche Forschungsarbeiten zum Einfluss des Topmanagements auf den Unternehmenserfolg. Forscher suchten Antworten auf insbesondere zwei grosse Fragen: (1) Welche demographischen Charakteristika des Topmanagements als Näherungsvariablen für psychologische Charakteristika wie Kognitionen, Werte und Persönlichkeit beeinflussen die Unternehmensleistung? (2) Welchen Einfluss hat die Führung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung? Weitgehend ausser Acht gelassen wurden jedoch zwei wesentliche, spezifischere Fragen, die vor dem Hintergrund der Zunahme arbeitsbezogener psychischer Störungen aktueller sind als je zuvor: (1) Welchen Einfluss hat die emotionale Erschöpfung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung? (2) Welchen Einfluss hat die gesunde Führung des Topmanagements auf Mitarbeiteroutcomes wie emotionale Erschöpfung? Wir untersuchen diese Fragen anhand einer Stichprobe von 96 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum. In Kapitel 2 gehen wir der Frage nach, wie sich die emotionale Erschöpfung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung auswirkt. Die Analysen zeigen, dass die emotionale Erschöpfung des Topmanagements einen gleich grossen negativen Effekt auf die Unternehmensleistung hat wie die emotionale Erschöpfung der Belegschaft. Mit gesunder Mitarbeiter- und Selbstführung untersuchen wir in den Kapiteln 3, 4 und 5 zwei Einflussmöglichkeiten des Topmanagements. Gesunde Mitarbeiterführung betrachten wir dabei als Vehikel zur Reduktion emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter und dadurch zur Steigerung der Unternehmensleistung, gesunde Selbstführung als Mittel zur Förderung gesunder Mitarbeiterführung. In Kapitel 3 untersuchen wir die Frage, in welcher Weise sich gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter auswirkt, und in Kapitel 4 stellen wir darüber hinaus den Bezug zur Unternehmensleistung her. Die Analysen zeigen, dass eine gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements (über „Flurfunk“ und symbolisches Management) entfernte Mitarbeiter, das heisst nicht direkt geführte Mitarbeiter, erreicht und deren emotionale Erschöpfung reduziert. Durch die Reduktion emotionaler Erschöpfung der Belegschaft verbessert sich die Unternehmensleistung. In Kapitel 5 erforschen wir den Zusammenhang zwischen

gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung des Topmanagements. Die Analysen zeigen, dass der Zusammenhang moderat ist und dass die emotionale Erschöpfung des Topmanagements in dieser Beziehung ein wichtiger Mediator ist. Wir schliessen den empirischen Teil der Dissertation in Kapitel 6 mit einem Exkurs, der uns auf der Individualebene zu internen und externen Einflussfaktoren emotionaler Erschöpfung bei Topmanagern führt. Es zeigt sich, dass die individuelle emotionale Erschöpfung bei Topmanagern stark durch Neurotizismus, gesunde Selbstführung und die Qualität strategischer Entscheidungen beeinflusst wird. Wie gesunde Führung von Topmanagern konkret gelebt und ausgestaltet werden kann, veranschaulichen wir in Kapitel 7 anhand von zwei Fallstudien, die in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit in zehn Interviews mit Oberen Führungskräften gewonnen wurden. Diese Fallstudien vermitteln Topmanagern konkrete Vorstellungen, wie sie langfristig über gesunde Führung Erschöpfung reduzieren und Hochleistung fördern können. Mit sechs gesunden Führungsimpulsen sensibilisieren wir abschliessend Topmanager für eine wirkungsvolle gesunde Selbst- und Mitarbeiterführung.

# 1 Einleitung

Die Gesundheit einer Gesellschaft reflektiert zu einem gewissen Grad ihre Funktions- und Leistungsfähigkeit. Nicht umsonst werden gesundheitsbezogene Kriterien wie Kindersterblichkeit und Lebensspanne herangezogen, um zu bestimmen, wie weit entwickelt eine Gesellschaft ist (Pfeffer, 2010). Wir<sup>1</sup> übertragen unsere Vorstellung, wonach Gesundheit ein wichtiges Indiz für die Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft ist, auf den Unternehmenskontext: Die Gesundheit einer Belegschaft sehen wir als Indiz und zugleich Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens an.

Gesundheit und Leistung sind demnach aus Mitarbeiter- und aus Unternehmenssicht relevant. Mitarbeiter streben danach, in einem anspruchsvollen, aber nicht im Übermass fordernden Arbeitsumfeld ihre eigenen Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Gleichzeitig wünschen sie sich Lebensbalance, das heisst ein angemessenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit (Bruch & Kowalevski, 2012). Arbeit darf Mitarbeiter phasenweise stark beanspruchen, aber sie darf sie nicht dauerhaft an ihre Leistungsgrenze bringen, sonst kommt es zu chronischem Stress und schliesslich arbeitsbedingten psychischen Störungen (Lee & Ashforth, 1993; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Ziel und Zweck von Unternehmen ist es, erfolgreich am Markt zu agieren. Hierfür brauchen sie eine gesunde, motivierte, leistungsbereite und leistungsfähige Belegschaft (Bruch & Kowalevski, 2013a). Unternehmen dürfen ihre Mitarbeiter phasenweise, doch nicht dauerhaft, (über-)beanspruchen. Denn nur ein angemessener Ausgleich von Phasen der Hochleistung durch Phasen der Regeneration reduziert die Erschöpfung von Mitarbeitern, erhält ihre Leistungsbereitschaft aufrecht und sichert dauerhaft das Erfolgspotenzial des Unternehmens (Bruch & Menges, 2010). Die Interessen der Mitarbeiter und des Unternehmens überschneiden sich insofern, als gesunde und leistungsfähige Mitarbeiter eine wichtige Voraussetzung für dauerhaften Unternehmenserfolg sind.

---

<sup>1</sup> Die Verwendung des Wortes „wir“ soll verdeutlichen, dass diese Dissertation ein soziales Produkt ist, an dem eine Vielzahl von Personen, unter ihnen massgeblich Frau Prof. Dr. Heike Bruch, durch Ideen und Feedback mitgewirkt hat.

## **1.1 Die strategische Relevanz gesunder Hochleistung und die Herausforderungen für das Topmanagement**

Die Bildung des entsprechenden gemeinsamen Nenners ist in globalen, komplexen, technologischen, digitalen und dynamischen Arbeitswelten (Kaluza, 2011) alles andere als trivial. Von den Erwerbstätigen werden kontinuierliche Anpassung, ständiges Lernen und hohe Leistungsbereitschaft gefordert, was diese psychisch beansprucht. Führungskräfte sind von dem erhöhten Verantwortungsdruck und den immer schlankeren Organisationsstrukturen besonders stark betroffen. Trotzdem wird chronische Erschöpfung in den Führungsetagen bislang nur verhalten diskutiert (manager magazin, 2012).

Die Entwicklung einer gesunden Hochleistungskultur ist ein Weg aus dem vermeintlichen Dilemma zwischen Erschöpfung und Hochleistung (Bruch & Kowalevski, 2013a, d). Und sie besitzt eine hohe strategische Relevanz. In einer gesunden Hochleistungskultur lebt das Management Gesundheit und Leistungsbereitschaft vor und schafft ein gesundheits- und leistungsförderliches Umfeld für die Mitarbeiter. Mitarbeiter nehmen in einer solchen Kultur keine passive Konsumhaltung ein, sondern tragen ihrerseits aktiv dazu bei, Leistung zu erbringen und auf die eigene psychische Verfassung zu achten (Bruch & Kowalevski, 2013a).

In dieser Dissertation richten wir unser Augenmerk auf die besondere Rolle, die das Topmanagement als Bestandteil und Gestalter der Unternehmenskultur einnimmt. Dass wir unseren Schwerpunkt auf das Topmanagement legen, hat zwei Gründe. Erstens bekommen Topmanager den Druck der veränderten Arbeitswelten besonders deutlich zu spüren (Hambrick, Finkelstein, & Mooney, 2005), da sie verantwortlich für das Monitoring, das Analysieren und das Einschätzen der Umwelt sind und auf Veränderungen angemessen reagieren müssen (Miles, Snow, Meyer & Coleman, 1978). Hinzu kommt, dass Topmanager insofern Dreh- und Angelpunkt sind, als sie den Druck, den sie erfahren, an die gesamte Organisation weitergeben (Hambrick et al., 2005). Daher beleuchten wir die Auswirkungen emotionaler Erschöpfung des Topmanagements als gesonderter Gruppe innerhalb einer auf Hochleistung eingestellten Unternehmenskultur auf die

Unternehmensleistung. Zweitens hat das Führungsverhalten des Topmanagements einen grossen Einfluss auf die Vitalität und die Performance der gesamten Organisation (Hambrick et al., 2005). Umso wichtiger ist es, das Führungsverhalten des Topmanagements in allen seinen Facetten und ganz besonders im Hinblick auf seine Effekte auf die Gesundheit im Unternehmen zu erforschen. Daher untersuchen wir, was eine gesunde Selbst- und Mitarbeiterführung des Topmanagements als Gestalter einer gesunden Hochleistungskultur ausmacht und bewirkt.

In unseren bisherigen Ausführungen sprachen wir sehr allgemein von „Gesundheit“. Gesundheit deckt nach Definition der Weltgesundheitsorganisation<sup>2</sup> alle Facetten eines „Zustand[s] des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“ ab. Obgleich wir diesen breit angelegten, idealistischen und positiven Gesundheitsansatz sehr schätzen, ist er für die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Phänomen Gesundheit impraktikabel, da er zu wenig spezifisch und insofern kaum operationalisierbar ist. Um dem wissenschaftlichen Prinzip der Konstruktklarheit (Johnson, Rosen, Chang, Djurdjevic, & Taing, 2012) gerecht zu werden, konzentrieren wir uns in dieser Dissertation auf einen ganz bestimmten Indikator von (fehlender) Gesundheit und erläutern im Folgenden die Ursachen für diese Spezifizierung: emotionale Erschöpfung als Symptom von Burnout, das wiederum unter den weit gefassten Begriff der arbeitsbezogenen psychischen Störungen fällt.

Wenn wir Gesundheit unter dem Blickwinkel psychischer Störungen betrachten, dann begründen wir dies mit der rasanten Zunahme psychischer Störungen als Ursache für Arbeitsunfähigkeit (sie beziffert sich auf 165 % im Zeitraum von 1997 bis 2012) und dem hohen Anteil psychischer Störungen als Faktoren für Arbeitsunfähigkeit: mit 14,5 % stehen psychische Störungen nach muskulo-skeletalen Erkrankungen auf Rang zwei der Gründe für Krankschreibungen (DAK Gesundheitsreport, 2012). Psychische Störungen verursachen überdies mit ca. 37 Fehltagen je Fall weitaus längere Fehlzeiten als muskulo-skeletale Erkrankungen mit ca. 20 Tagen je Fall (BKK Gesundheitsreport,

---

<sup>2</sup> Verfassung der WHO (2009), abgerufen am 15. April 2014 unter <http://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19460131/index.html>.

2012). Die jährlichen monetären Auswirkungen arbeitsbedingter psychischer Störungen schätzen Forscher der Hans-Böckler-Stiftung (2011) auf 7,1 Milliarden Euro. Drei Milliarden davon entfallen auf direkte Kosten, das heisst Kosten für die Behandlung, 3,3 Milliarden Euro sind indirekte Kosten, das heisst Kosten des Arbeitsausfalls; die restlichen 0,8 Milliarden Euro umfassen Krankengeldzahlungen der Krankenkassen, Kosten krankheitsbedingter Frühverrentungen und Einnahmenverluste sowie Zusatzausgaben der Rentenversicherung.

Auffällig ist, dass die Häufigkeit der „harten“ psychiatrischen Diagnosen konstant gering bleibt, während die Diagnosen psychisch bedingter Arbeitsunfähigkeit insbesondere die F-Gruppe im ICD-10 (2010) betreffen, das heisst Depressionen, Anpassungsstörungen, neurotische Störungen und somatoforme Störungen. Besonders stark zugenommen hat seit 2000 die Zahl der Anpassungsstörungen (F43). Professionelle Akteure im Gesundheitswesen vermuten, dass Ärzte unter dieser Kategorie häufig Burnout klassifizieren (DAK Gesundheitsreport, 2012). Burnout steht auf Individualebene in Zusammenhang mit Gesundheitsproblemen, geringem Engagement, reduzierter Produktivität, Absentismus, Kündigungsabsicht und tatsächlicher Kündigung (van Dierendonck, Schaufeli, & Buunk, 2001). Auf Organisationsebene steht Burnout in Zusammenhang mit schlechter finanzieller Leistung (Demir, Ulusoy, & Ulusoy, 2003). Anders ausgedrückt: Burnout beeinflusst persönliche Schicksale und die Zukunft ganzer Organisationen negativ, woraus sich ein starker Handlungsdruck ergibt.

Emotionale Erschöpfung als Kernkomponente von Burnout ist als individuelles (Cropanzano, Rupp, & Byrne, 2003; Maslach et al., 2001) und kollektives Symptom (Bakker & Schaufeli, 2000; Bakker, Westman, & Schaufeli, 2007; Halbesleben & Buckley, 2004) in der wissenschaftlichen und praktischen Literatur verankert. Emotionale Erschöpfung beschreibt den Grad, zu dem emotionale Ressourcen aufgebraucht sind, sodass eine Person nicht mehr imstande ist, auf der psychologischen Ebene etwas von sich selbst zu geben (Maslach & Jackson, 1981a). Neben emotionaler Erschöpfung manifestiert sich Burnout in zwei weiteren Dimensionen: Depersonalisation (Zynismus und fehlendes Engagement) und reduzierte Selbstwirksamkeit (das Gefühl, den eigenen und den

Arbeitsanforderungen nicht zu genügen) (Maslach & Leiter, 2000; Maslach et al., 2001).

Wir konzentrieren uns aus drei verschiedenen Gründen auf die Dimension emotionale Erschöpfung: Erstens ist emotionale Erschöpfung die bedeutendste Dimension von Burnout (Cropanzano et al., 2003; Maslach et al., 2001). Zweitens gibt es Evidenz aus Längsschnittstudien, dass sie der Entwicklung der anderen Burnout-Dimensionen vorausgeht (Toppinen-Tanner, Kalimo, & Mutanen, 2002). Drittens wird dem Phänomen auch über die individuelle Ebene hinaus immer stärkere Aufmerksamkeit gewidmet, da emotionale Erschöpfung sich über emotionale Ansteckungsprozesse von Mitarbeiter zu Mitarbeiter übertragen und dadurch kollektiv manifestieren kann (Bakker & Schaufeli, 2000; Bakker et al., 2007; Halbesleben & Buckley, 2004).

Zusammenfassend sprechen die empirischen Befunde für eine hohe Relevanz emotionaler Erschöpfung und legen damit eine Erforschung von Gesundheit unter dem Blickwinkel emotionaler Erschöpfung nahe. Übergeordneter Ausgangspunkt unserer Arbeit ist es, bei der Betrachtung der Einflussfaktoren des Topmanagements als Bestandteil und Gestalter einer gesunden Hochleistungskultur eine strategische Leadership-Perspektive einzunehmen.

## **1.2 Forschungsfragen und wissenschaftlicher Beitrag**

Wir beschreiben im Folgenden die theoretische Fundierung unserer Arbeit, die auf den drei Forschungssträngen zu strategischer Führung, emotionaler Erschöpfung und gesunder Führung basiert, leiten unsere Forschungslücken ab, stellen unseren Beitrag zu den drei Forschungssträngen dar und formulieren schliesslich drei Forschungsfragen, die wir in den nachfolgenden vier Kapiteln beantworten werden.

### **1.2.1 Forschung zu strategischer Führung**

Mit der Upper Echelons-Perspektive, mit der Hambrick und Mason (1984) die Bedeutung des Topmanagements für die Leistung von Unternehmen aufzeigten, begründeten sie eine Gegenperspektive zu dem damaligen wirtschaftsorientierten Ansatz (Porter, 1979), der Industriestrukturen, Preisbildung und vertikale Integration für den Unternehmenserfolg verantwortlich machte und dem

Topmanagement keine Aufmerksamkeit schenkte. Ihre zentrale Aussage ist: Das Topmanagement beeinflusst entscheidend organisationale Outcomes. Oder differenzierter ausgedrückt: Demographische Charakteristika des Topmanagements wie Alter, Funktion, Erfahrung oder Bildungsstand haben als Näherungsvariablen für psychologische Charakteristika wie Kognitionen, Werte und Persönlichkeit einen Einfluss auf das Unternehmen. Zahlreiche Studien untersuchten die Beziehung zwischen demographischen Charakteristika des Topmanagements und der Unternehmensleistung (e.g. Carpenter & Fredrickson, 2001; Hambrick, Cho, & Chen, 1996). Inzwischen gibt es viele weitere Studien in der Tradition der Upper Echelons-Perspektive, die zeigen, wie sich strategische Aktivitäten des Topmanagements, zum Beispiel Entscheidungen oder Ressourcenallokation (e.g. Carmeli, Tishler, & Edmondson, 2012), auf das Unternehmensergebnis auswirken. Weitgehend unberücksichtigt sind jedoch bislang die Auswirkungen beziehungsrelevanter und symbolischer Aktivitäten des Topmanagements auf organisationale Outcomes, obgleich Hambrick und Cannella Jr (2001) diesen Aktivitäten eine grosse Bedeutung zuschreiben. Mit beziehungsrelevanten Aktivitäten des Topmanagements sind Interaktionen mit Mitarbeitern gemeint, deren Ziel es ist, Mitarbeiter zu inspirieren und für die Erreichung der Unternehmensziele zu mobilisieren. Symbolische Aktivitäten beziehen sich auf die hohe Sichtbarkeit der Aktionen des Topmanagements (Cannella & Hambrick, 2001). So postulieren Raes, Bruch und DeJong (2012), dass die Teamarbeit des Topmanagementteams in Unternehmen, wo insbesondere Teamarbeit eine grosse Rolle in der Projektarbeit spielt, einen wichtigen symbolischen Effekt hat. Denn das Topmanagementteam zeigt durch den Umgang untereinander, ob Teamarbeit einen Wert im Unternehmen darstellt, den es selbst lebt. Der Wert, den das Topmanagement Teamarbeit beimisst, hat Einfluss darauf, welchen Wert Mitarbeiter ihrer eigenen Teamarbeit zuschreiben.

Bisherige Studien untersuchten den Einfluss der Führung des Topmanagements auf Unternehmensoutcomes wie Leistung oder Innovation (e.g. Carmeli, Schaubroeck, & Tishler, 2011; Colbert, Kristof-Brown, Bradley, & Barrick, 2008; Elenkov & Manev, 2005). Studien zum Einfluss der Führung des Topmanagements auf Mitarbeiteroutcomes sind rar. Lediglich eine Studie untersuchte in 125 Unternehmen in der Volksrepublik China, wie sich das

Führungsverhalten des CEO über die Einstellungen der Mitarbeiter auf die Unternehmensleistung auswirkte (Wang, Tsui, & Xin, 2011). Diese Studie zeigt auf, dass ein aufgabenorientierter Führungsstil mit der Unternehmensleistung in direktem positivem Zusammenhang steht, während ein beziehungsorientierter Führungsstil vermittelt über die Einstellungen der Mitarbeiter in einer positiven Beziehung zu der Unternehmensleistung steht. Der geringe Fokus auf Mitarbeiteroutcomes ist erstaunlich, da es gerade die Mitarbeiter sind, die – direkt oder indirekt geführt vom Topmanagement – für das Ausführen der Strategie verantwortlich sind, Wertschöpfung generieren und damit den Unternehmenserfolg sichern. Auch wenn die Führung des Topmanagements auf Mitarbeiteroutcomes bislang wenig untersucht ist, gibt es erste Evidenz zum Einfluss der Zusammenarbeit des Topmanagements auf Mitarbeiteroutcomes. So zeigen Raes et al. (2012), dass eine stark ausgeprägte Zusammenarbeit des Topmanagementteams die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht und die Kündigungsabsicht reduziert.

Bei der Untersuchung der Führung des Topmanagements spielt auch die Distanz zwischen Topmanagement und Mitarbeitern eine Rolle. Antonakis und Atwater (2002) definieren die Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitern anhand von drei unabhängigen Dimensionen: physikalische Distanz, soziale Distanz und Grad an Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Doch in der Realität hängen diese verschiedenen Dimensionen von Distanz sehr stark zusammen (Cole et al., 2009). Um Verwirrung zu reduzieren, wählen wir in Anlehnung an Cole et al. (2009) eine engere, alle Distanzdimensionen umfassende Definition: hierarchische Distanz zwischen dem Topmanagement und entfernten Mitarbeitern. Einer der fundamentalsten Kontextfaktoren ist die hierarchische Struktur einer Organisation (Waldman & Yammarino, 1999). Auch Porter und McLaughlin (2006) betrachten die hierarchische Ebene als wichtigen Kontextfaktor von Führung. Das Topmanagement hat eine herausgehobene Stellung, da es sich auf der höchsten Hierarchieebene im Unternehmen befindet. Dies beeinflusst stark die Interaktionen und die wahrgenommene Distanz zwischen Topmanagement und Mitarbeitern auf untergeordneten Hierarchieebenen (Collinson, 2005). Unterschiede zeigen sich im Rang, der Erfahrung, Autorität und Art der Führungskraft-Mitarbeiter-Interaktionen (Antonakis & Atwater, 2002). Mit der Untersuchung der Führung des

Topmanagements kommen wir dem Aufruf von Johns (2006) nach, den Einflüssen des Kontextes auf Führung höhere Aufmerksamkeit zu schenken.

Zusammengefasst existieren damit zwei Forschungslücken:

- (1) Welchen Einfluss nimmt die Führung des Topmanagements auf Mitarbeiteroutcomes?
- (2) Über welche Mechanismen nimmt die Führung des Topmanagements Einfluss auf Mitarbeiteroutcomes?

### **1.2.2 Forschung zu emotionaler Erschöpfung**

Emotionale Erschöpfung wurde als Kernkomponente von Burnout sowohl als individuelles (Cropanzano et al., 2003; Maslach et al., 2001) als auch kollektives Symptom (Bakker & Schaufeli, 2000; Bakker et al., 2007; Halbesleben & Buckley, 2004) wissenschaftlich vielfach untersucht. Nach Halbesleben (2006) ist Burnout eine langfristige Beanspruchung (Strain) als Reaktion auf chronische arbeitsbezogene Stressoren. Als kollektives Phänomen erhält es immer stärkere Aufmerksamkeit. Sowohl in Feldstudien als auch in Experimenten konnte gezeigt werden, dass Burnout über emotionale Ansteckungsprozesse zwischen Mitarbeitern übertragen wird und sich dadurch kollektiv manifestieren kann (Bakker & Schaufeli, 2000; Bakker et al., 2007). Der angenommene Mechanismus für diesen Ansteckungs- oder Übertragungsprozess basiert auf einer empathischen Identifikation mit dem erschöpften Mitarbeiter. Konkret bedeutet dies, dass der Strain einer Person zu einer empathischen Reaktion bei einer anderen Person führt, wenn sich diese in die beanspruchte Person hineinversetzt. Als Konsequenz erhöht sich der Strain der anderen Person (Bakker et al., 2007). Bedingungen, unter denen sich der Ansteckungsprozess stärker vollzieht, sind häufige Kommunikation mit Kollegen über arbeitsbezogene Stressoren, eine Empfänglichkeit für emotionale Zustände anderer (Bakker & Schaufeli, 2000) sowie eine wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen der Person, die dem Stressor ausgesetzt ist, und der Person, die Empathie zeigt (Bakker et al., 2007). Gonzalez-Morales, Peiro, Rodriguez und Bliese (2012) beschreiben einen weiteren Prozess, wie ein Burnoutklima in einem Unternehmen entstehen beziehungsweise emergieren kann. Kollektives Burnout ist für sie eine geteilte Wahrnehmung der Mitarbeiter derselben Organisation, wie

ausgebrannt ihre Kollegen sind. Diese geteilte Wahrnehmung entsteht durch informellen kommunikativen Austausch der Beschäftigten darüber, wie erschöpft oder ausgebrannt sie sich fühlen. Obgleich emotionale Erschöpfung bei verschiedenen Berufs- und Mitarbeitergruppen umfassend erforscht wurde (e.g. Ahmad & Baba, 2004; Chew & Chay, 1992; O'Neill & Xiao, 2010; Skaalvik & Skaalvik, 2011), gibt es bislang keine empirische Evidenz zu emotionaler Erschöpfung bei Topmanagern und wie sich diese auf die Unternehmensleistung auswirkt.

Zusammengefasst existiert damit eine Forschungslücke:

- (3) Welchen Einfluss hat die emotionale Erschöpfung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung?

### **1.2.3 Forschung zu gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung**

Während lange Zeit in der Führungsforschung der Trend zu beobachten war, Zusammenhänge zwischen Führung und Leistung, Führung und Motivation oder Führung und Arbeitszufriedenheit zu erforschen (Judge & Piccolo, 2004), verschiebt sich der Fokus auf die Erforschung der Zusammenhänge zwischen Führung und Stress, Führung und chronische Erschöpfung, Führung und Burnout oder Führung und Wohlbefinden von Mitarbeitern (Skakon, Nielsen, Borg, & Guzman, 2010). Emotionale Erschöpfung und Burnout sind aufgrund ihrer praktischen Relevanz für die Entstehung arbeitsbedingter psychischer Störungen als Outcomes von besonderem Interesse (Maslach et al., 2001).

Gesunde Führung (oft auch als gesundheitspezifische oder gesundheitsbezogene Führung bezeichnet) wurde konzeptionell und empirisch kaum untersucht. Evidenz gibt es hauptsächlich von Praktikern (e.g. Franke & Felfe, 2011; Zimolong & Elke, 2006). Nach unserer Kenntnis gibt es nur eine empirische Studie, die den Einfluss gesundheitspezifischer Führung auf Strain und Wohlbefinden von Mitarbeitern untersucht (Gurt, Schwennen, & Elke, 2011). In dieser Studie wurden die Einflüsse gesunder Führung und generell guter Führung auf Strain und Wohlbefinden kontrastiert. Ein direkter Effekt von Führung wurde nicht gefunden, doch es zeigte sich ein Mediationseffekt über Rollenambiguität,

psychologisches Gesundheitsklima und Arbeitszufriedenheit. Für gesunde Führung zeigte sich dieser Effekt nicht, sondern es gab lediglich einen Haupteffekt von gesunder Führung auf Rollenambiguität und das psychologische Gesundheitsklima. Analog zu anderen domänenspezifischen Ansätzen, zum Beispiel im Bereich der Sicherheit, betrachten wir gesunde Führung als spezifischen Wirkfaktor für gesundheitsbezogene Outcomes. Empirische Evidenz aus der Domäne Sicherheit zeigt, dass sicherheitsspezifische transformationale Führung über allgemeine transformationale Führung hinaus einen positiven Effekt auf Sicherheitsoutcomes hat (Kelloway, Mullen, & Francis, 2006; Mullen & Kelloway, 2009).

Während die Evidenz zur Wirksamkeit gesunder Führung auf Gesundheitsoutcomes spärlich ist, zeigt die Metaanalyse von Skakon et al. (2010), dass es eine Vielzahl von Studien gibt, die sich mit den Zusammenhängen von transaktionaler sowie transformationaler Führung und Gesundheitsoutcomes beschäftigen. Für transaktionale Führung sind die Ergebnisse zum Einfluss auf Stress, chronische Erschöpfung, Burnout und Wohlbefinden der Mitarbeiter gemischt. In zwei Studien wurden keine signifikanten Zusammenhänge zwischen transaktionaler Führung und Stress (Sosik & Godshalk, 2000) beziehungsweise transaktionaler Führung und Wohlbefinden der Mitarbeiter (Medley & Larochelle, 1995) gefunden. In der Studie von Kanste, Kyngas und Nikkila (2007) steht hingegen transaktionale Führung mit geringerem Burnout in Zusammenhang. Die Ergebnisse für transformationale Führung sind hingegen sehr stabil (Skakon et al., 2010) in dem Sinne, dass transformationale Führung Stress (Bono, Foldes, Vinson, & Muros, 2007; Sosik & Godshalk, 2000) und Burnout (Hetland, Sandal, & Johnsen, 2007; Kanste et al., 2007) reduziert. Auch charismatische Führung, die ein Teil von transformationaler Führung ist, steht in einem negativen Zusammenhang mit Burnout (Densten, 2005). Lediglich eine Studie fand keinen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Burnout (Stordeur, D'Hoore, & Vandenberghe, 2001).

Neben einer Vielzahl an Studien, die sich mit Mitarbeiterführung beschäftigen, gibt es auch zahlreiche Studien zu Selbstführung (e.g. Houghton & Neck, 2002; Konradt, Andreßen, & Ellwart, 2009; Manz, 1986; Manz & Sims Jr, 1987; Prussia, Anderson, & Manz, 1998). Das Konzept der Selbstführung begründet

sich auf den Theorien der sozialen Kognition (Bandura & Cervone, 1986), der Selbstkontrolle (Cautela, 1969; Mahony & Arnkoff, 1979) und der Selbstregulation (Carver & Scheier, 1981) und leitet sich aus der Selbstmanagement Theorie (Manz & Sims, 1980) ab, die ihre Aufmerksamkeit auf Verhaltensstrategien richtet. Neck, Neck, Manz und Godwin (1999: 478) definieren Selbstführung als „the process of influencing oneself to establish the self-direction and self-motivation needed to perform“. Während ursprüngliche Konzeptionen von Selbstführung intraindividuelle Selbst-Regulationsprozesse betonen, zeigen jüngere Konzeptionen auch interpersonale Prozesse auf, was die Vermutung nahe legt, dass Führungsstile von Führungskräften durch ihre Selbstführung beeinflusst werden (Furtner, Baldegger, & Rauthmann, 2013). Doch ausser einer Studie von Furtner et al. (2013), die den Einfluss von Selbstführung auf das full range leadership Modell (Bass, 1990; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003) untersuchten, fehlt empirische Evidenz, wie Selbstführung die Mitarbeiterführung beeinflusst. Für gesunde Führung wurde der Zusammenhang zwischen Selbst- und Mitarbeiterführung bislang noch nicht gezeigt. Gesunde Selbstführung ist eine gesundheitspezifische Form von Selbstführung. Wichtige Aspekte gesunder Selbstführung sind gesundheitsbezogene Achtsamkeit, das heisst ein sofortiges Bemerkens gesundheitlicher Belastung, Gesundheitsvalenz, das heisst die Wichtigkeit, gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz zu mindern, gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit, das heisst das Wissen, wie übermässiger Belastung vorgebeugt werden kann, und Gesundheitsverhalten, das heisst die Reduktion von Belastung durch optimierte Arbeitsweisen (Franke & Felfe, 2011).

Zusammengefasst existieren drei Forschungslücken:

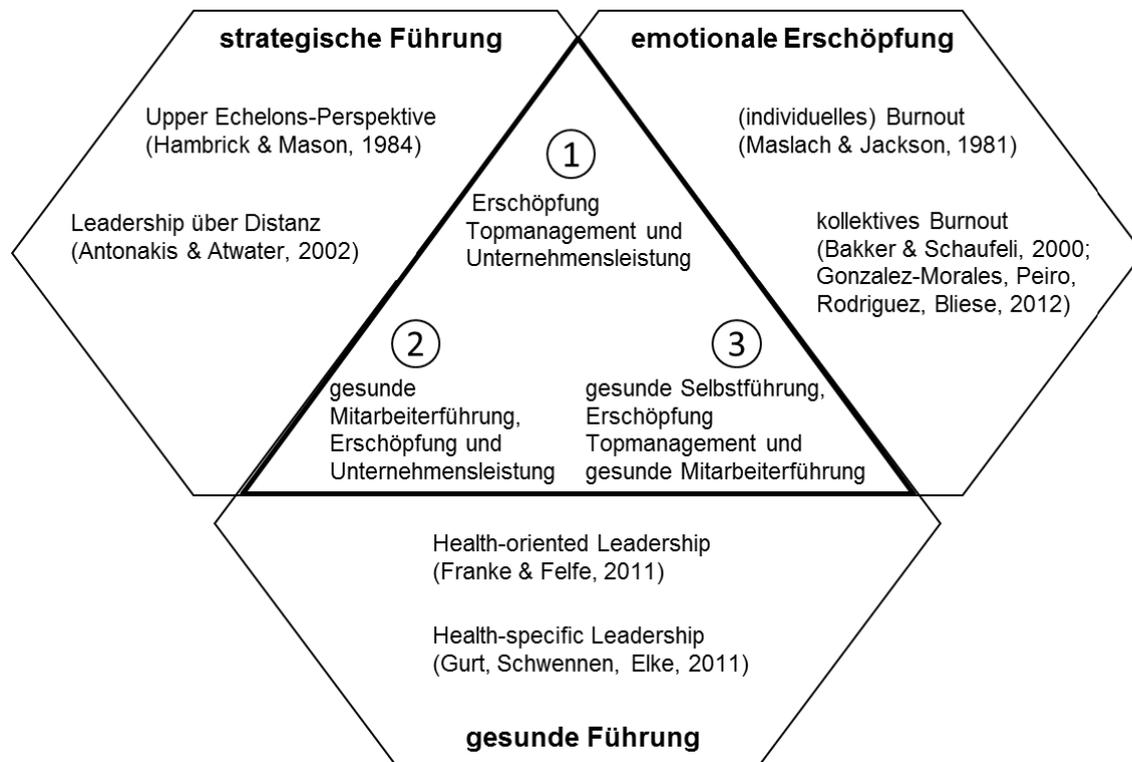
- (4) Welchen Einfluss hat gesunde Führung auf Gesundheitsoutcomes?
- (5) Welchen Einfluss hat gesunde Führung auf die Unternehmensleistung?
- (6) Wie wirkt gesunde Selbst- auf gesunde Mitarbeiterführung?

#### **1.2.4 Integration der drei Forschungsstränge und Forschungsfragen**

Im Folgenden fassen wir die herausgearbeiteten sechs kleineren Forschungslücken zu drei grossen Forschungslücken an den Schnittstellen der drei skizzierten

Forschungsstränge zusammen (siehe Abbildung 1-1), und adressieren sie mit drei Forschungsfragen, die wir in den folgenden vier Kapiteln empirisch beantworten werden.

**Abbildung 1-1: Integration der Forschungsstränge zu strategischer Führung, emotionaler Erschöpfung und gesunder Führung**



**Forschungsfrage 1: Welchen Einfluss hat die emotionale Erschöpfung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung?**

Eine Integration der Forschungsstränge zu strategischer Führung und emotionaler Erschöpfung adressiert eine erste Forschungslücke an dieser Schnittstelle: die emotionale Erschöpfung des Topmanagements und ihr Einfluss auf die Unternehmensleistung. Auch wenn in der Literatur viele Forscher die Auffassung teilen, dass der CEO einen Einfluss auf die Unternehmensleistung hat, ist es noch unklar, welche Charakteristika des CEO wichtig für die Unternehmensleistung sind und über welche Mechanismen der CEO die Unternehmensleistung beeinflusst (Wang et al., 2011). Als Antwort auf den Aufruf von Boal und Hooijberg für ein „moratorium on the use of demographic variables as surrogates for psychosocial constructs“ (2000: 523) erforschen wir mit der emotionalen Erschöpfung des

Topmanagements direkt ein psychologisches Konstrukt und seinen Einfluss auf die Unternehmensleistung.

Während es Studien zum Zusammenhang zwischen emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter und der Unternehmensleistung gibt, gibt es noch keine Studie, die sich mit dem Zusammenhang zwischen emotionaler Erschöpfung des Topmanagements und der Unternehmensleistung beschäftigt. Selbst die emotionale Erschöpfung von Topmanagern per se wurde bislang sehr wenig untersucht (Jacobshagen, Amstad, Semmer, & Kuster, 2005; Knudsen, Ducharme, & Roman, 2009). Da es einen positiven Zusammenhang zwischen psychischer und physischer Gesundheit von Personen und der hierarchischen Position gibt (Hemingway, 1997; Stansfeld, Fuhrer, Head, Ferrie, & Shipley, 1997), gehen wir davon aus, dass die durchschnittliche Erschöpfung von Topmanagern gegenüber der restlichen Belegschaft verbessert ist. Ein Erklärungsansatz, warum sich der Erschöpfungsgrad von Topmanagern vom Erschöpfungsgrad auf anderen Hierarchieebenen unterscheidet, ist, dass sich die Anforderungen an und Ressourcen von Topmanagern von den Anforderungen und Ressourcen auf anderen hierarchischen Ebenen unterscheiden (Knudsen et al., 2009). Denn „executive work is qualitatively different from work at other organizational levels“ (Hambrick et al., 2005: 474). Die einzige empirische Studie hierzu von Knudsen et al. (2009) zeigt, dass bei Topmanagern aus suchttherapeutischen Behandlungseinrichtungen die Job-Anforderungen Leistungsdruck und Zentralisierung positiv mit emotionaler Erschöpfung zusammenhängen, während die Job-Ressource Langfriststrategieplanung negativ mit emotionaler Erschöpfung zusammenhängt. Während die Entstehungsbedingungen emotionaler Erschöpfung von Topmanagern ansatzweise erforscht sind, fehlen Studien, die sich mit den Konsequenzen emotionaler Erschöpfung von Topmanagern auf die Unternehmensleistung befassen. Dabei nehmen gerade Topmanager eine „linchpin function“ (Hambrick et al., 2005: 482) im Unternehmen ein.

Bevor wir die Forschungsfragen 2 und 3 ableiten, möchten wir konzeptionelle Klarheit bezüglich des Begriffs gesunde Führung schaffen. In dieser Dissertation untersuchen wir nicht den Einfluss eines gesunden Führungsstils einzelner Topmanager, sondern den Einfluss gesunder Führung beziehungsweise einer

gesunden Führungskultur im Topmanagement auf das Unternehmen. Führung wird von vielen Forschern als stärkster Einflussfaktor der Unternehmenskultur angesehen. So betont beispielsweise Schein: „we must recognize the centrality of this culture management function is the leadership concept” (2010: 2). Gründer und CEOs werden als Hauptquellen, Vermittler und Aufrechterhalter einer Kultur angesehen (Davis, 1984). Wir lehnen uns an die Kulturdefinition von O’Reilly, Chatman und Caldwell (1991) an, die Kultur als ein Set von Kernwerten ansehen, die von den Organisationsmitgliedern in Übereinstimmung geteilt werden. Zu transformationaler Führung gibt es bereits Studien, die zeigen, dass ein transformationales Führungsklima in Unternehmen emergiert, wenn Mitarbeiter einer gesamten Organisation ihre direkten Führungskräfte als transformational führend wahrnehmen (Menges, Walter, Vogel, & Bruch, 2011; Walter & Bruch, 2010). Unsere Annahme, die durch die Intraclass Correlation Coefficients ICC1 und ICC2 unserer empirischen Analysen und durch die Interviews mit Topmanagern zu gesunder Selbst- und gesunder Mitarbeiterführung gestützt wird, ist, dass eine gesunde Mitarbeiterführungskultur des Topmanagements darüber zustande kommt, dass die direkten Mitarbeiter des Topmanagements ihre Wahrnehmungen, welche Rolle Gesundheit in der Interaktion mit ihrer Führungskraft spielt, miteinander teilen und ein geteiltes Verständnis entwickeln, wie gesund sie vom Topmanagement geführt werden. Eine gesunde Selbstführungskultur im Topmanagement entsteht nach unserer Annahme dadurch, dass die einzelnen Topmanager darin übereinstimmen, wie wichtig ihnen der Wert ihrer eigenen Gesundheit ist, und ein geteiltes Verständnis von gesunder Selbstführung im Topmanagement entwickeln.

**Forschungsfrage 2: Welchen Einfluss hat die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die emotionale Erschöpfung entfernter Mitarbeiter und die Unternehmensleistung?**

Mit der Integration der Forschungsstränge zu strategischer Führung, emotionaler Erschöpfung und gesunder Führung adressieren wir mehrere Forschungslücken. Unsere zweite Forschungsfrage baut auf der ersten Forschungsfrage auf, indem sie mit gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements einen wesentlichen Treiber für die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter identifiziert. Um die Komplexität

der zweiten Forschungsfrage zu reduzieren und dem Anspruch „one idea, one paper“ gerecht zu werden, beantworten wir unsere zweite Forschungsfrage in zwei Kapiteln.

Der Einfluss der Führung des Topmanagements auf Mitarbeiteroutcomes wie emotionale Erschöpfung ist bislang gänzlich unerforscht. Bisherige Forschung konzentrierte sich auf den Einfluss der direkten Führungskraft auf emotionale Erschöpfung von Mitarbeitern. Um zu verstehen, ob die Führung des Topmanagements Einfluss hat und wie gross ihr Einfluss über die Führung der direkten Führungskraft hinaus auf die emotionale Erschöpfung von Mitarbeitern ist, stützen wir uns auf Literatur zu indirekter Führung beziehungsweise Leadership über Distanz. Die empirischen Befunde zu Leadership über Distanz zwischen einer Führungskraft und entfernten Mitarbeitern sind sehr eingeschränkt und decken viele Lücken in der Führungsforschung auf (Antonakis & Atwater, 2002; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Waldman & Yammarino, 1999). Chun et al. (2009) zeigen in ihrer Studie, dass Führung auf höheren Ebenen positiv mit Führung auf der nächst niedrigeren Ebene in Beziehung steht und dass diese in positiver Beziehung mit Mitarbeiteroutcomes auf der untersten Ebene steht. Die Forschung spricht von einem Kaskadeneffekt. Auch Bass et al. (1987) beobachten einen Kaskadeneffekt, das heisst charismatische Führungskräfte haben mit höherer Wahrscheinlichkeit Mitarbeiter, die ähnliches Leadershipverhalten zeigen. Nach Yammarino (1994) kommt dieser Kaskadeneffekt über Modellierung beziehungsweise Nachahmung des Verhaltens auf der nächst unteren Führungsebene zustande.

Doch es gibt auch Studien, die keinen Kaskadeneffekt fanden (e.g. Ruiz, Ruiz, & Martinez, 2011; Stordeur, Vandenberghe, & D'Hoore, 2000). Der Führungseinfluss des Topmanagements auf entfernte Mitarbeiter wird daher nicht ausschliesslich durch Kaskadeneffekte über die nachgeordneten Führungsebenen erklärt. Diese Forschungslücke adressieren wir durch unsere zweite Forschungsfrage, indem wir theoretisch herleiten, wie das Topmanagement über Kaskadeneffekte hinaus die entfernten Mitarbeiter beeinflusst. Auch wenn wir die Einflüsse gesunder Führung des Topmanagements und nicht die Einflüsse transformationaler Führung des Topmanagements untersuchen, kommen wir dem Aufruf von Yang et al. (2010) nach, die für zukünftige Forschung vorschlagen, den

Einfluss von transformationaler Führung des CEO auf die Mitarbeiter an der Basis zu untersuchen. Schliesslich trägt die Erforschung der Einflüsse gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements zur Führungsforschung im Allgemeinen bei, da die zugrunde liegenden Mechanismen von dem spezifischen Führungsstil abstrahiert und für verschiedene Führungsstile nutzbar gemacht werden können.

Abschliessend möchten wir die Forschungslücke adressieren, die sich auf die Black Box zwischen der Führung des Topmanagements und der Unternehmensleistung bezieht. Kritische Stimmen bemerken, dass Beziehungen zwischen Topmanagement und der Unternehmensleistung unhinterfragt angenommen werden (Meindl & Ehrlich, 1987), ohne die Unternehmensleistung jenseits von CEO und Topmanagement zu erklären (Bligh, Kohles, & Pillai, 2011). Statt jedoch Alternativerklärungen für die Unternehmensleistung zu formulieren, erforschen wir emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter als Erklärungsfaktor in der Beziehung zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und der Unternehmensleistung.

### **Forschungsfrage 3: Welchen Einfluss hat die gesunde Selbstführung des Topmanagements auf die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements?**

Auch unsere dritte Forschungsfrage identifizierten wir an der Schnittstelle zwischen den Forschungssträngen zu strategischer Führung, emotionaler Erschöpfung und gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung. Die dritte Forschungsfrage vervollständigt die Forschungsfragen 1 und 2. Sie komplettiert Forschungsfrage 1, indem sie gesunde Selbstführung des Topmanagements als Vehikel zur Reduktion emotionaler Erschöpfung des Topmanagements aufzeigt, und sie komplettiert Forschungsfrage 2, indem sie gesunde Selbstführung des Topmanagements als wesentlichen Treiber für gesunde Mitarbeiterführung identifiziert.

Effektive Selbstführung ist die Voraussetzung effektiver Mitarbeiterführung. Diese Auffassung teilen verschiedene Wissenschaftler (Furtner et al., 2013; Manz, 1991) und Praktiker (e.g. Dee Hock, Gründer des Kreditkartenunternehmens VISA). Doch traditionell und grossenteils beschäftigen sich Studien zu Selbstführung fast ausschliesslich damit, wie Führung Mitarbeiter unterstützt, sich selbst zu führen,

und welche positiven Auswirkungen Selbstführung auf Performance oder Gesundheit hat (e.g. Dolbier, 2001; Houghton & Neck, 2002; Prussia et al., 1998; Unsworth & Mason, 2012). „Lead[ing] others to lead themselves“ wird von Manz und Sims (1991: 18) als „SuperLeadership“ bezeichnet und gegen Leadershipstile, die Führungskräfte als charismatisch und heroisch bezeichnen, abgegrenzt. Deutlich weniger erforscht ist bislang „leading oneself to lead others“. Furtner et al. (2013) zeigen empirisch bei 35 Führungskräften und ihren 151 Mitarbeitern, dass die Selbstführung der Führungskräfte (Selbsteinschätzung durch die Führungskräfte) positiv mit aktiven Führungsstilen (Einschätzung durch die Mitarbeiter), wie transaktionale und transformationale Führung, und negativ mit passiven Führungsstilen, wie Laissez-faire Führung, in Zusammenhang steht. Zahlreiche Studien belegen die Wirksamkeit von Selbstführung auf affektive und leistungsbezogene Outcomes (e.g. Dolbier, 2001; Houghton & Neck, 2002; Prussia et al., 1998; Unsworth & Mason, 2012).

Zusammengefasst leisten wir mit der Beantwortung unserer drei Forschungsfragen folgende Beiträge zu den drei skizzierten Forschungssträngen: Erstens tragen wir zur strategischen Führungsforschung bei, indem wir erstmals den Einfluss der Führung des Topmanagements auf Gesundheitsoutcomes erforschen. Unter Einbezug der Literatur zu Führung über Distanz zeigen wir auf, wie das Topmanagement auch ausserhalb der Führungsetage Einfluss auf das Geschick von Unternehmen und die Schicksale von Mitarbeitern nimmt. Vor dem Hintergrund einer Zunahme psychischer Störungen sind gesunde Mitarbeiter mehr denn je ein strategischer Erfolgsfaktor für Unternehmen. Die Förderung und der Erhalt von Mitarbeitergesundheit haben hohe Relevanz für das Topmanagement. Das Topmanagement leistet seinen Beitrag zur Gesundheit im Unternehmen direkt und nicht nur vermittelt über die jeweilige direkte Führungskraft. Auch wenn die Führung der direkten Führungskraft für den Mitarbeiter von grösster Bedeutung ist, wirkt sich die Führung des Topmanagements auf seinen Alltag aus (Franke & Felfe, 2011). Zweitens tragen wir zur Burnoutforschung bei, indem wir emotionale Erschöpfung im Topmanagement erforschen und erstmals in Zusammenhang mit der Unternehmensleistung setzen. Drittens tragen wir zur Führungsforschung bei, indem wir das Konstrukt gesunde Führung und seine Wirkung auf die emotionale Erschöpfung und Leistung im Unternehmen näher untersuchen. Auch wenn es in

der gängigen Leadershipliteratur mit transaktionaler und transformationaler Führung bereits zwei Führungsstile gibt, die sich positiv auf die Gesundheit von Mitarbeitern auswirken (Skakon et al., 2010), beantwortet die bisherige Forschung nicht, welche konkreten Bestandteile des Führungsverhaltens hierfür verantwortlich sind. Einerseits grenzt gesunde Führung die Breite des Führungsverhaltens auf gesundheitsbezogenes Verhalten ein und erweitert damit das Verständnis, welche Facetten im Führungsverhalten wirkungsvoll für die Mitarbeitergesundheit sind. Andererseits ist es denkbar, dass gesunde Führung auch nicht gesundheitsbezogene Outcomes auf Mitarbeiterenebene positiv beeinflusst und damit Führungsfacetten enthält, die sich allgemein positiv auf Mitarbeiter auswirken. Durch die Untersuchung der Einflüsse gesunder Führung des Topmanagements auf emotionale Erschöpfung und die Unternehmensleistung geben wir Antworten auf diese Fragen.

## **1.3 Methodik**

### **1.3.1 Methodologischer Ansatz**

„The methodological fit“, das heisst die methodische Passung zwischen Forschungsfrage und Forschungsmethodik, ist zentral, um aus einer Studie valide Aussagen abzuleiten (Edmondson & McManus, 2007). Aus diesem Grund haben wir in unserer Studie grosse Sorgfalt auf die Auswahl der passenden Methodik verwendet.

„Hochleistung durch gesunde Führung. Wie das Topmanagement Erschöpfung reduziert und Leistung steigert.“ ist der Titel unserer Arbeit und damit unsere Hauptfragestellung. Die Hauptfragestellung impliziert bereits, dass unsere Forschung in die Kategorie „intermediate research“, das heisst eine Forschung, die Beziehungen zwischen neuen und etablierten Konstrukten herstellt (Edmondson & McManus, 2007), fällt. In unserer Arbeit kombinieren wir gesunde Führung, ein sehr neues und wissenschaftlich wenig untersuchtes Konstrukt (e.g. Gurt et al., 2011), mit emotionaler Erschöpfung, einem bereits vielfach erforschten Konstrukt (e.g. Maslach & Jackson, 1981b; Maslach et al., 2001). Gesunde Führung ist aber nicht nur ein junges Konstrukt in der Wissenschaft, sondern auch für die Praxis bislang weitgehend abstrakt. Daher lohnt es sich, zum einen empirisch fundierte Zusammenhänge zwischen gesunder Führung und emotionaler Erschöpfung sowie

Leistung herzustellen, um diesen Führungsstil für die Praxis zu legitimieren. Zum anderen machen wir gleichzeitig explizites und implizites Wissen aus der Praxis verfügbar, damit dieser Führungsstil in Unternehmen von Führungskräften, insbesondere von Topmanagern, (vor-)gelebt wird. Unser Forschungsgegenstand erfordert damit einerseits das Ableiten und Testen von Hypothesen, welche dem deduktiven, quantitativen Forschungsparadigma zuzuordnen sind (Bortz & Döring, 2006). Andererseits erfordert unser Forschungsgegenstand eine tiefgehende, zum Teil explorative Beschäftigung mit dem Thema und ein holistisches Verständnis, welche einem induktiven, qualitativen Forschungsparadigma zuzuordnen sind (Mayring, 2002; Mayring, 2007). In dieser Dissertation setzen wir den Schwerpunkt auf das Ableiten und Testen von Hypothesen. Doch um auch dem qualitativen Anspruch gerecht zu werden, beziehen wir – in Anlehnung an Miles und Hubermann (2014) – zusätzlich qualitative Elemente ein. Miles und Hubermann (2014: 43) beschreiben drei Ziele einer Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden:

1. „to provide analytic texture to your work”
2. „to compensate for the deficiencies of one genre with the strengths of another”
3. „to modify or strengthen the analytic findings when the results of each genre support, corroborate, or contradict each other”

Unser Vorgehen erfüllt alle drei Ziele. Mit unseren qualitativen Erkenntnissen möchten wir die empirisch aufgezeigten, abstrakten Zusammenhänge zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung des Topmanagements, emotionaler Erschöpfung und der Unternehmensleistung durch Erkenntnisse aus der Praxis konkretisieren, veranschaulichen und bereichern. Insbesondere möchten wir Beispiele für die gesunde Selbst- und Mitarbeiterführung des Topmanagements, wie sie bereits jetzt in Unternehmen gelebt wird, präsentieren. Damit stärken wir unsere empirischen Ergebnisse und machen sie der Praxis zugänglich.

### 1.3.2 Daten und Vorgehen der quantitativen Analysen

Als Teil einer grossen Studie haben wir im Jahr 2012 Daten von Mitarbeitern, Topmanagementteams und Human Resources Managern aus 96 Unternehmen in Deutschland gesammelt. Als Ausgleich für die Teilnahme an der Befragung erhielt jedes Unternehmen einen detaillierten Benchmarkingbericht. Zur Vermeidung eines Common Source Bias setzten wir ein Split-sample Design zur Messung der Variablen ein (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Die Mitarbeiter der teilnehmenden Unternehmen erhielten in der Einladungsemail zu unserer Befragung einen Link zu einem Onlinefragebogen. Beim Öffnen des Fragebogens mussten die Teilnehmer angeben, zu welcher Hierarchiestufe sie im Unternehmen gehörten: Topmanagementmitglieder (inklusive CEO), direkte Mitarbeiter des Topmanagements oder Mitarbeiter auf anderen Hierarchiestufen im Unternehmen. Teilnehmer, die angaben, Mitglied des Topmanagements zu sein, erhielten direkt den Topmanagementfragebogen, während alle anderen Teilnehmer randomisiert zu vier unterschiedlichen Versionen eines Mitarbeiterfragebogens weitergeleitet wurden. Emotionale Erschöpfung wurde in allen vier Fragebogenversionen und im Topmanagementfragebogen erfasst. Gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements wurde in einer der vier Fragebogenversionen und nur von den direkten Mitarbeitern des Topmanagements eingeschätzt. Gesunde Selbstführung des Topmanagements und die Unternehmensleistung wurden im Topmanagementfragebogen erfasst. Zusätzlich lieferten die Human Resources Manager jedes Unternehmens Informationen zu generellen Charakteristika der Unternehmen wie Anzahl an Mitarbeitern und Branchenzugehörigkeit. Insgesamt nutzten wir vier verschiedene Informationsquellen: Topmanagement, direkte Mitarbeiter der Topmanager, Mitarbeiter auf anderen Hierarchiestufen im Unternehmen und Human Resources Manager.

Unsere Stichprobe enthält die Antworten von 264 Topmanagern, 4918 direkten Mitarbeitern des Topmanagements und 10986 Mitarbeitern auf allen anderen Hierarchieebenen. Die Mitarbeitergruppen verteilen sich wie folgt auf die verschiedenen Variablen: Gesunde Selbstführung des Topmanagements und die Unternehmensleistung wurden bei 83 Topmanagementteams erfasst, die eine durchschnittliche Grösse von 3.18 (SD=2.74) Topmanagern aufwiesen. Von 13 Topmanagementteams fehlten die Daten zu gesunder Selbstführung und der

Unternehmensleistung. Die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements wurde durch 1094 direkte Mitarbeiter bewertet. Emotionale Erschöpfung wurde bei insgesamt 15584 Mitarbeitern (inklusive direkte Mitarbeiter des Topmanagements und Topmanager) erfasst. Von den 96 Unternehmen stammten 24 % aus der Produktion, 55 % aus dem Dienstleistungssektor, 8 % aus dem Grosshandel, 4 % aus dem Einzelhandel und 8 % aus dem Bereich Finanzen und Versicherungen. Die durchschnittliche Unternehmensgrösse lag bei 285.32 Mitarbeitern (SD = 544.06) mit einer durchschnittlichen Rücklaufquote von 77 %.

### **1.3.3 Daten und Vorgehen der qualitativen Analysen**

Die Beispiele, mit denen wir unsere quantitativen Ergebnisse bereichern, lebendig, konkret und praxisnah gestalten, stammen alle aus Interviews mit Oberen Führungskräften aus der Bundesagentur für Arbeit.

Die Bundesagentur für Arbeit gilt als grösster Dienstleister am Arbeitsmarkt, unterliegt der Rechtsaufsicht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und nimmt ihre Aufgaben als Körperschaft des Öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung, im Rahmen des für sie geltenden Rechts, eigenverantwortlich wahr. Als Organisation umfasst die Bundesagentur für Arbeit die Zentrale in Nürnberg, zehn Regionaldirektionen, 156 Agenturen für Arbeit und 304 Jobcenter, die von den Agenturen für Arbeit gemeinsam mit kreisfreien Städten beziehungsweise Landkreisen ins Leben gerufen wurden und verwaltet werden. Die Zentrale der Bundesagentur für Arbeit formuliert die Strategie, setzt den inhaltlichen Rahmen und führt die Regionaldirektionen. Die Regionaldirektionen hingegen implementieren die Strategie, führen die Agenturen für Arbeit und verantworten massgeblich den Erfolg der regionalen Arbeitsmarktpolitik. Die Agenturen für Arbeit setzen die Aufgaben der Arbeitslosenversicherung auf örtlicher Ebene um, pflegen arbeitsmarktliche Partnerschaften und organisieren die örtliche Netzwerkarbeit<sup>3</sup>.

Teilnehmer der qualitativen Befragung waren Obere Führungskräfte einer lokalen Einheit der Bundesagentur für Arbeit: sieben Geschäftsführungsmitglieder

---

<sup>3</sup> Bundesagentur für Arbeit (2014), abgerufen am 30. April 2014 unter

<http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/service/Ueberuns/AufbauundOrganisation/index.htm>.

und drei Bereichsleiter. Bei der Wahl unserer Stichprobe stand nicht das Kriterium der Repräsentativität im Fokus, denn qualitative Forschung muss und will nicht dem Anspruch von Repräsentativität gerecht werden (Flick, 2007). Im Vordergrund stand stattdessen das Kriterium der Repräsentanz: Durch typische Fälle werden typische Zusammenhänge aufgezeigt, statt durch zufällige Fälle eine zahlenmässige Verteilung bestimmter Merkmale in der Grundgesamtheit aufzuzeigen (Lamnek, 2005). Die Interviews führten wir unterstützt durch einen teilstrukturierten Leitfaden durch. Zu Beginn gaben wir eine kurze Spezifikation beziehungsweise Definition des Begriffs „gesunde Führung“, um ein geteiltes Verständnis aufzubauen und den ohne wissenschaftliches Vorwissen abstrakt klingenden Begriff zu veranschaulichen und zu konkretisieren. Denn das Ziel der Interviews lag nicht darin, abstrakt über das Thema „gesunde Führung“ zu reflektieren, sondern ganz konkrete, alltagsnahe Beispiele zu erhalten, wie gesunde Führung von Topmanagern in der Bundesagentur für Arbeit gelebt wird.

Die Interviews fanden im natürlichen Umfeld der Interviewteilnehmer, das heisst am Arbeitsplatz und während der Arbeitszeit statt. Das kürzeste Interview dauerte 38 Minuten, das längste 60 Minuten und der Durchschnitt lag bei 50 Minuten. Zu Beginn des Interviews klärte die Interviewerin die Interviewteilnehmer über die Dauer des Gesprächs, die Tonbandaufnahme mittels eines Voice Tracers und die anschliessende Transkription auf, für die ihre Einverständniserklärung schriftlich eingeholt wurde. Die Interviewerin legte eine offene Grundhaltung zu Tage, orientierte sich aber gleichzeitig am Interviewleitfaden, um Vergleichbarkeit der Aussagen sicherzustellen. Durch eine freundliche, akzeptierende und zugewandte Haltung während der Interviews signalisierte sie gegenüber den Interviewteilnehmern Respekt und Empathie. Alle zehn Interviews flossen in die Analyse ein. Die durch die Interviews gewonnenen Daten unterliegen dem Datenschutz. Den Interviewteilnehmern haben wir mit einer Einverständnis- und Datenschutzerklärung zugesichert, dass ihre Daten anonymisiert verarbeitet und veröffentlicht werden. Alle an unserer Studie beteiligten Personen unterliegen der Schweigepflicht. Die Teilnahme an den Interviews war für die Interviewteilnehmer freiwillig; eine Ablehnung der Teilnahme hatte keine Konsequenzen.

In diesem Abschnitt beschreiben wir die Erstellung des Datenmaterials und die Datenauswertung mittels Qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2007). Der kleinste gemeinsame Nenner verschiedener Definitionen von Inhaltsanalyse ist die „Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation [Hervorhebung im Original] stammt“ (Mayring, 2007: 11). Im ersten Schritt haben wir die mittels eines Voice Tracers aufgenommenen Interviews transkribiert. Da in unserer Arbeit die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund stand und wir das Gesprächsverhalten nicht sprachlinguistisch analysieren wollten, haben wir die Interviews im Sinne eines Aufwand-Nutzen-Kalküls in normales Schriftdeutsch transkribiert und Dialektfärbungen bereinigt (Mayring, 2002). Die Auswertung und Darstellung der Beispiele zu gesunder Führung erfolgte in vier aufeinanderfolgenden Textanalysen: Im ersten Schritt haben wir ein gemischt deduktiv-induktives Verfahren verwendet: Mit einem groben deduktiven Kategoriensystem, orientiert an der Struktur des Leitfadens, sind wir zunächst fünf der zehn Interviewtranskripte systematisch durchgegangen. Die groben Kategorien haben wir mittels induktiver qualitativer Inhaltsanalyse ausdifferenziert. Mit diesem verfeinerten Kategoriensystem sind wir die weiteren fünf Interviews durchgegangen und haben wiederum induktiv weitere Kategorien von Beispielen ergänzt. Pro Interview haben wir zunächst die Fundstellen markiert, die unser grobes Kategoriensystem identifizierte. Der Interviewleitfaden bot die erste thematische Vorstrukturierung und wurde daher beim Auffinden der Fundstellen genutzt. Die inhaltsanalytischen Einheiten Kodiereinheit, Kontexteinheit und Auswertungseinheit (Mayring, 2007) wurden folgendermassen definiert. Die Kodiereinheit (= kleinster Materialbestandteil, der einer Kategorie zugeordnet wird) war jede vollständige Aussage eines Interviewten über gesunde Selbstführung, gesunde Mitarbeiterführung oder Hochleistung. Die Kontext- (grösster Materialbestandteil, der unter eine Kategorie fällt) und die Auswertungseinheit (Reihenfolge der Textteile, die nacheinander ausgewertet werden) fielen zusammen: Im ersten Durchlauf war sie der einzelne Fall, im zweiten das gesamte Material. Die Fundstellen haben wir paraphrasiert und mit einem Code in Form einer Generalisierung in grammatikalischer Kurzform versehen. Wir haben das in Mayring (2007) beschriebene verkürzte Verfahren angewendet, nach welchem die Schritte Paraphrasierung und Generalisierung zu einem Schritt zusammengefasst

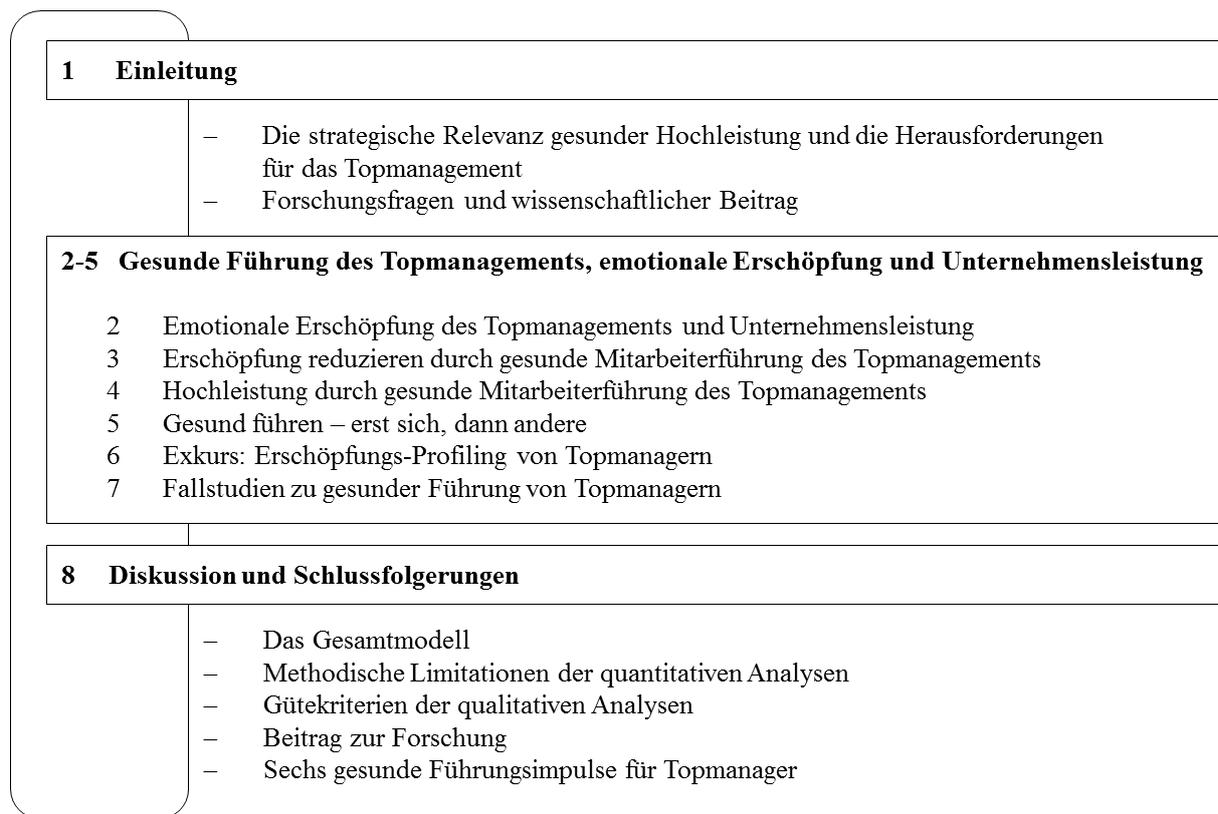
werden. Die Codes haben wir zeilen- und abschnittsweise vergeben. Die unter eine Hauptkategorie fallenden Codes haben wir mittels zusammenfassender qualitativer Inhaltsanalyse durch die nacheinander ausgeführten Schritte Selektion, Streichen, Bündelung, Konstruktion und Integration reduziert und gruppiert. Dadurch entstanden neue Kategorien, bereits vorhandene Kategorien wurden modifiziert und Subkategorien gebildet. Unterstützt wurde der Prozess der Kategorienbildung durch die Verfahren Vergleichen, Kontrastieren und Fragestellen („Was meint der Interviewte damit?“, „Womit hat dies zu tun?“). In dem gesamten Prozess wechselten sich deduktive und induktive Phasen ab, da wir die gefundenen Kategorien und Beziehungen fortwährend an den Originaltexten überprüft und zugleich Kategorienlabels in Anlehnung an die Literatur zu gesunder Führung vergeben haben.

## **1.4 Aufbau**

In der Einleitung haben wir die strategische Relevanz gesunder Hochleistung und die mit ihr verbundenen Herausforderungen für das Topmanagement beschrieben. Zudem haben wir unsere Forschungsfragen abgeleitet und den jeweiligen Beitrag zu den drei Forschungssträngen strategische Führung, emotionale Erschöpfung und gesunde Selbst- und Mitarbeiterführung skizziert. In der übergreifenden Diskussion und in unseren Schlussfolgerungen fassen wir unsere Kernerkenntnisse zusammen, legen die Limitationen dar, skizzieren unseren Beitrag zur Forschung und stellen abschliessende Implikationen für die Praxis vor, indem wir mit sechs Impulsen für Topmanager aufzeigen, wie Topmanager zur Realisierung der Vision „gesunde Hochleistung“ beitragen können (siehe Abbildung 1-2). Damit bilden die Einleitung und die abschliessende Diskussion eine Klammer um den Hauptteil der Dissertation, der aus den folgenden sechs Kapiteln besteht:

- (1) Emotionale Erschöpfung des Topmanagements und Unternehmensleistung
- (2) Erschöpfung reduzieren durch gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements
- (3) Hochleistung durch gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements
- (4) Gesund führen – erst sich, dann andere
- (5) Exkurs: Erschöpfungs-Profilung von Topmanagern
- (6) Fallstudien zu gesunder Führung von Topmanagern

## Abbildung 1-2: Aufbau der Dissertation



Für jedes der vier Kapitel leiten wir basierend auf der bisherigen Forschung unsere Hypothesen ab, beschreiben unser methodisches Vorgehen und stellen die Ergebnisse sowohl für Wissenschaftler (unter dem Stichwort „Ergebnisse“) als auch für Praktiker (unter dem Stichwort „Essentials für Praktiker“) dar. Während wir uns bei der Darstellung unserer empirischen Ergebnisse an wissenschaftlichen Standards orientiert haben, haben wir uns für Praktiker um Verständlichkeit, leichte Übersetzbarkeit in den Berufsalltag sowie einen direkten Validitätscheck bemüht (Becker & Huselid, 2006). Für Praktiker stellen wir daher zusätzliche deskriptive Werte dar und präsentieren die Ergebnisse in für sie sinnvollen Einheiten, um sie nicht durch eine reine Konzentration auf statistische Signifikanzen in empirischen Studien zu irritieren (Becker & Huselid, 2006). Darüber hinaus reichern wir unsere quantitativen Ergebnisse durch die Schilderung von zwei Fallstudien an, die in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit entstanden.

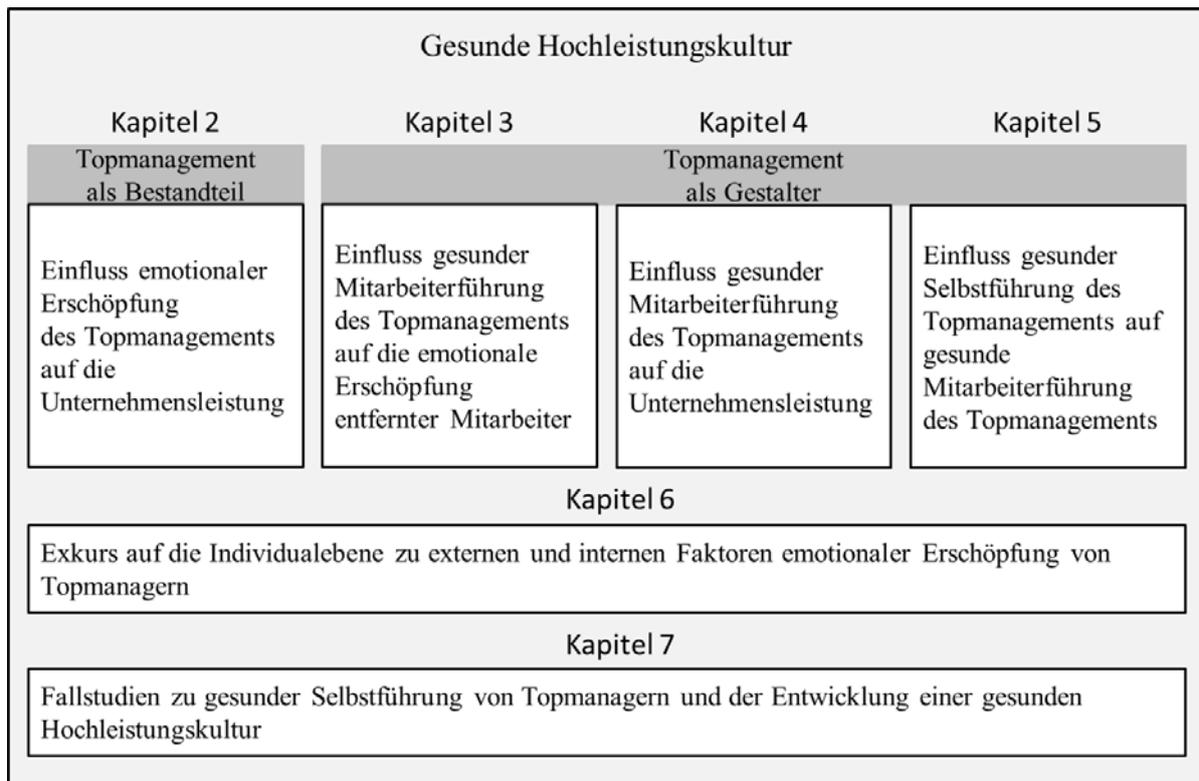
Im Sinne eines „Advanced Organizer“ (siehe Abbildung 1-3), konkretisieren wir im Folgenden die inhaltliche Struktur unserer Arbeit und geben zusätzlich nach jedem Kapitel einen kurzen Orientierungsmarker inklusive einer Überleitung zum

jeweils folgenden Kapitel. In Kapitel 2 geht es um das Topmanagement als Bestandteil einer gesunden Hochleistungskultur. Konkret untersuchen wir, wie sich der Einfluss emotionaler Erschöpfung des Topmanagements (nach Kontrolle des Einflusses emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter) auf die Unternehmensleistung auswirkt.

Die Kapitel 3 bis einschliesslich 5 untersuchen die Rolle des Topmanagements als Gestalter einer gesunden Hochleistungskultur. In Kapitel 3 geht es um den Einfluss gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die emotionale Erschöpfung entfernter Mitarbeiter, Kapitel 4 ist dem Einfluss gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung gewidmet. Kapitel 5 handelt vom Einfluss gesunder Selbstführung des Topmanagements auf die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements.

In Kapitel 6 machen wir einen Exkurs auf die Individualebene, indem wir interne und externe Faktoren emotionaler Erschöpfung bei Topmanagern erforschen. Kapitel 7 beinhaltet zwei Fallstudien: Die erste Fallstudie beschäftigt sich mit der Gestaltung und Pflege einer gesunden Hochleistungskultur, die zweite mit gesunder Selbstführung von Topmanagern.

**Abbildung 1-3: Struktur der inhaltlichen Kapitel der Dissertation**



## **2 Einfluss der Erschöpfung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung**

In Kapitel 2 geht es um das Topmanagement als Bestandteil einer gesunden Hochleistungskultur. Konkret geht es um die emotionale Erschöpfung des Topmanagements und ihren Einfluss auf die Unternehmensleistung. Wir argumentieren, dass die emotionale Erschöpfung des Topmanagements über die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter hinaus einen negativen Einfluss auf die Unternehmensleistung hat, da das Topmanagement aufgrund seiner „linchpin function“ (Hambrick et al., 2005: 482) im Unternehmen einen besonders grossen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat und bei einem hohen Erschöpfungsgrad seinen Aufgaben nicht mehr gerecht wird.

### **2.1 Theoretischer Hintergrund und Hypothesenentwicklung**

#### **2.1.1 Gesunde Mitarbeiter = leistungsfähige Mitarbeiter?**

Der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung wird in der „Happy-productive workers“ Hypothese abgebildet (Wright & Cropanzano, 2000). Die Denkweise, dass glückliche beziehungsweise mit ihrer Arbeit zufriedene Beschäftigte auch produktiver sind, fand in der Human Relations Bewegung im Zuge der Hawthorne Studien bereits in den 1930er-Jahren ihren Ausdruck (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). Ein qualitativer und quantitativer Review der Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung auf Mitarbeitererebene zeigt jedoch nur eine durchschnittliche Korrelation von  $r = .30$  auf (Judge et al., 2001). In den folgenden Jahren wurde der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung auf Gesundheit ausgeweitet. So untersuchten Wright und Cropanzano (2000) nicht nur den Beitrag von Arbeitszufriedenheit, sondern auch den Beitrag von Wohlbefinden auf die Leistung. Interessanterweise erklärte nur Wohlbefinden die Arbeitsleistung, nicht jedoch Arbeitszufriedenheit. So verschwand der Effekt von Arbeitszufriedenheit auf die Leistung, wenn in die Regression Wohlbefinden als weiterer Prädiktor aufgenommen wurde. Diese Ergebnisse legen daher eine *Healthy-productive workers* statt einer *Happy-productive workers* Hypothese nahe.

### 2.1.2 Erschöpfte Mitarbeiter = nicht leistungsfähige Mitarbeiter!

Doch die positive Psychologie vernachlässigt, dass die Förderung glücklicher und gesunder Mitarbeiter nur die eine Seite der Medaille ist, um die Unternehmensleistung zu steigern. Die andere Seite bezieht sich auf die Reduktion von Belastung bei erschöpften Mitarbeitern. Frühere Forschung zeigt, dass positiver und negativer Affekt nicht zwei Pole eines Kontinuums, sondern zwei voneinander unabhängige Dimensionen sind (Diener, Smith, & Fujita, 1995). Demerouti, Mostert und Bakker (2010) zeigen, dass emotionale Erschöpfung und Vitalität unabhängige Konstrukte sind, auch wenn sie hoch miteinander korrelieren. In unserer Studie setzen wir unseren Fokus auf die emotionale Erschöpfung und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensleistung.

Im Folgenden führen wir zwei Argumente an, warum es wichtig ist, nicht nur eine *Healthy-productive workers* Hypothese zu untersuchen, sondern auch eine *Exhausted-unproductive workers* Hypothese. Erstens speist sich unsere Annahme, dass erschöpfte Mitarbeiter einen besonders negativen Effekt auf die Unternehmensleistung haben, aus der Theorie von Kahnemann und Tversky (1979), die empirisch zeigten, dass Individuen unterschiedlich auf Gewinn und Verlust reagieren. Im Allgemeinen haben Verluste stärker negative Effekte auf Menschen als Gewinne positive Effekte. Zweitens liefert die Conservation-of-resources-Theorie (Hobfoll, 2001) Evidenz, indem sie zwei wesentliche Aussagen zum Verlust und Gewinn von Ressourcen trifft. Die erste Aussage bezieht sich auf das Primat des Verlustes. Dies bedeutet, dass ein Verlust von Ressourcen als überproportional negativer wahrgenommen wird als ein Gewinn von Ressourcen in derselben Höhe. Wir erwarten daher, dass emotionale Erschöpfung von Mitarbeitern, die eine Konsequenz von Ressourcenverlust darstellt, einen besonders negativen Effekt auf die Leistung hat. Die zweite Aussage bezieht sich auf die Gewinn- und Verlustspiralen. Gemäss Hobfoll (2001) führt ein initialer Verlust von Ressourcen zu einem weiteren Ressourcenverlust in der Zukunft (Verlustspirale), während ein initialer Ressourcengewinn zu einem weiteren Gewinn von Ressourcen in der Zukunft führt (Gewinnspirale). Da aber Verlust für Menschen negativer ist als Gewinn in der gleichen Höhe (Primat des Verlusts), hat die Verlustspirale einen stärkeren Einfluss und eine höhere Geschwindigkeit (Hobfoll, 2001).

Evidenz für eine *Exhausted-unproductive workers* Hypothese findet sich in der Metaanalyse von Taris (2006). Taris untersuchte den Zusammenhang zwischen Burnout und objektiver Performance. Sein Fazit: Für emotionale Erschöpfung gibt es einen klaren Zusammenhang mit objektiven Leistungsmassen. Evidenz für die *Exhausted-unproductive workers* Hypothese findet sich nicht nur auf Individual-, sondern auch auf Organisationsebene (Taris & Schreurs, 2009). Ähnlich wie auf der Individualebene zeigten Taris und Schreurs (2009) für die Organisationsebene, dass die aggregierte emotionale Erschöpfung mit geringerer organisationaler Leistung in Beziehung steht, während sich dieser Effekt nicht für die aggregierte Arbeitszufriedenheit zeigte. Diese Ergebnisse legen nahe, dass emotionale Erschöpfung nicht nur negative Auswirkungen auf den einzelnen Mitarbeiter, sondern auf die gesamte Organisation und die Kunden hat.

Während es damit bereits erste Studien zum Zusammenhang zwischen emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter und der Unternehmensleistung gibt, gibt es noch keine Studie, die sich mit dem Zusammenhang zwischen emotionaler Erschöpfung des Topmanagements und der Unternehmensleistung beschäftigt. Ohnehin gibt es wenige Studien, die sich mit emotionaler Erschöpfung des Topmanagements beschäftigen. Doch der Einfluss emotionaler Erschöpfung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung ist sehr wichtig, da gerade Topmanager eine „linchpin function, conveying the pressures they experience from the task environment onto the rest of the organization“ (Hambrick et al., 2005: 482) innehaben. Damit hat die Erforschung der emotionalen Erschöpfung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung hohe Relevanz.

### **2.1.3 Erschöpftes Topmanagement, negativer Einfluss auf die Unternehmensleistung**

Wir gehen davon aus, dass die in der Conservation-of-resources-Theorie (Hobfoll, 1989, 2001) postulierten Wirkmechanismen einer (drohenden) Erschöpfung der Ressourcen über Ressourcenschutz und sparsamen Ressourceneinsatz bis hin zur Reduktion von Job Performance und Commitment (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Halbesleben & Buckley, 2004; Lee & Ashforth, 1993) für das Topmanagement genauso gelten wie für Mitarbeiter. Nach Hobfoll (1989) entsteht Stress, wenn sich Personen durch einen potentiellen oder tatsächlichen Verlust oder

aber durch einen fehlenden Return von Ressourcen nach Investition von Ressourcen bedroht fühlen. Ein potentieller Verlust ist zum Beispiel die Wahrnehmung, dass die eigene Gesundheit durch die Arbeit beeinträchtigt wird. Ein tatsächlicher Verlust ist zum Beispiel die Beeinträchtigung der eigenen Gesundheit durch die Arbeit und ein fehlender Return von Ressourcen nach Investition von Ressourcen kann die häufige Rücksichtnahme auf die Erschöpfung der eigenen Mitarbeiter sein, ohne in der langen Frist auf sich selbst zu achten und sich schliesslich selbst zu erschöpfen. In Abgrenzung zu Stress als erste Reaktion auf eine Bedrohung der Ressourcen führt eine chronische Bedrohung der Ressourcen oder ein chronischer Ressourcenverlust, insbesondere nach einer grossen Investition von Ressourcen in die Arbeit, zu emotionaler Erschöpfung (Hobfoll, 2001). Auch das Topmanagement strebt danach, Ressourcen zu gewinnen, zu bewahren und weiterzuentwickeln. Ressourcen sind „those objects, personal characteristics, conditions, or energies that are valued by the individual or that serve as a means for attainment of these objects, personal characteristics, conditions, or energies“ (Hobfoll, 1989: 516). „Objects“ sind zum Beispiel Status, Mitglied des Topmanagements oder Unternehmenszugehörigkeit. „Personal characteristics“ sind Werthaltungen oder Einstellungen. „Energies“ sind zum Beispiel Zeit, Geld, Wissen oder Arbeitsplatzsicherheit. Das Topmanagement reagiert auf eine Erschöpfung von Ressourcen, indem es seine noch vorhandenen Ressourcen schützt.

Gemäss der Conservation-of-resources-Theorie (Hobfoll, 1989, 2001) führt eine (drohende) Erschöpfung der Ressourcen zu einem Schutz der Ressourcen und damit einem sparsamen Ressourceneinsatz. Ein Topmanagement, das seine Ressourcen sparsamer einsetzt, legt ein defensives Verhalten oder Rückzug an den Tag und investiert nicht in seine Jobperformance oder sein Commitment zum Unternehmen (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Halbesleben & Buckley, 2004; Lee & Ashforth, 1993). Anforderungen an das Topmanagement haben besonders weitreichende Konsequenzen für ein Unternehmen, wenn sie strategische Entscheidungen oder das Führungsverhalten des Topmanagements betreffen. In diesem Fall können die Vitalität und Leistung einer gesamten Organisation auf dem Spiel stehen (Hambrick et al., 2005). Basierend auf diesen Annahmen gehen wir davon aus, dass die emotionale Erschöpfung des Topmanagements als

psychologisches Charakteristikum über die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter hinaus in starkem negativen Zusammenhang mit der Unternehmensleistung steht.

*H<sub>1</sub>: Emotionale Erschöpfung des Topmanagements steht in einem negativen Zusammenhang mit der Unternehmensleistung nach Kontrolle für die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter.*

## **2.2 Methodik**

### **2.2.1 Messung**

Alle Fragebögen wurden in deutscher Sprache an die Teilnehmer verteilt. Mittels Übersetzung/Rückübersetzung (Schaffer & Riordan, 2003) haben wir sichergestellt, dass die Inhalte der verwendeten englischsprachigen Skalen, für die keine validierte deutsche Version vorlag, im Deutschen den originalen englischen Skalen glichen. Die vollständigen Skalen finden sich im Anhang.

*Emotionale Erschöpfung des Topmanagements* Die emotionale Erschöpfung des Topmanagements haben wir mit der 5-Item-Skala von Maslach und Jackson (1981a) aus dem Allgemeinen Maslach Burnout Inventory in der deutschen Version erfasst. Die 5-stufige Likertskala ist eine Zustimmungsskala mit den Ankern 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ und 5 = „stimme vollkommen zu“. Ein Beispielitem lautet „Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich verbraucht“. Cronbach's alpha ist mit einem Wert von 0.90 sehr gut. Die durchschnittliche Erschöpfung des Topmanagements auf der Organisationsebene folgt einem additiven Kompositionsmodell (Chan, 1998). Daher haben wir eine Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt, um die Existenz ausreichender Varianz zwischen den Organisationen zu testen. Da die ANOVA ausreichend signifikante Varianz zwischen den Organisationen zeigte ( $F(82, 179) = 1.54, p < .01$ ), haben wir die emotionale Erschöpfung der einzelnen Topmanager gemittelt, um eine emotionale Erschöpfung des Topmanagements pro Unternehmen zu erhalten.

*Emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter* Die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter haben wir ebenfalls mit der 5-Item-Skala von Maslach und Jackson (1981a) aus dem Allgemeinen Maslach Burnout Inventory in der deutschen Version erfasst. Cronbach's alpha ist mit einem Wert von 0.97 sehr gut. Die

durchschnittliche Erschöpfung der Mitarbeiter auf der Organisationsebene folgt einem additiven Kompositionsmodell (Chan, 1998). Daher haben wir eine Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt, um die Existenz ausreichender Varianz zwischen den Organisationen zu testen. Da die ANOVA ausreichend signifikante Varianz zwischen den Organisationen zeigte ( $F(95, 15226) = 9.64, p < .01$ ), haben wir die emotionale Erschöpfung der einzelnen Mitarbeiter gemittelt, um eine emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter pro Unternehmen zu erhalten.

*Unternehmensleistung* Die Unternehmensleistung haben wir mittels der zwei Dimensionen „operative Leistung“ und „organisationale Leistung“, bestehend aus je 3 Items, von Combs, Crook und Shook (2005) erfasst. Die Skala erfasst die Einschätzung der Unternehmensleistung im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche. Beide Dimensionen sind auf einer 7-stufigen Likertskala gemessen mit den Ankern 1 = „viel schlechter“ und 7 = „viel besser“. Ein Beispielitem für operative Performance lautet „Wie schätzen Sie im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche die Gesamtkapitalrendite (Return on Investment) Ihres Unternehmens ein?“, ein Beispielitem für organisationale Leistung lautet „Wie schätzen Sie im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche die Mitarbeiterproduktivität Ihres Unternehmens ein?“. Cronbach's alpha ist mit einem Wert von 0.80 gut. Da das Konstrukt Unternehmensleistung ein direktes Übereinstimmungsmodell ist (Chan, 1998), haben wir die Aggregation und Inter-Rater Reliabilität berechnet, die angeben, dass die Aggregation berechtigt ist:  $ICC1 = .37, ICC2 = .65$  (Bliese, 2000; James, Demaree, & Wolf, 1984). Daher haben wir den Mittelwert der zwei Dimensionen operationaler und organisationaler Leistung berechnet und ihn auf die Organisationsebene aggregiert.

*Kontrollvariablen* Für folgende Variablen, die unsere Resultate verzerren könnten, haben wir kontrolliert: Als Erstes für die Unternehmensgröße beziehungsweise Anzahl an Mitarbeitern, da Forschung auf der organisationalen Ebene häufig die Unternehmensgröße als Kontrollvariable aufnimmt, um verzerrungsfreie Ergebnisse zu erhalten (e.g. Agle, Nagarajan, Sonnenfeld, & Srinivasan, 2006). In unserer Studie wurde die Unternehmensgröße als Vollzeitäquivalent und nicht als Pro-Kopf-Größe erfasst. Beispielsweise zeigte frühere Forschung, dass die Unternehmensgröße das Verhalten von Führungskräften beeinflussen kann, da

grössere Organisationen einen konfliktreicheren Kontext darstellen (Berson, Shamir, Avolio, & Popper, 2001) und sich ein negativer Einfluss der Unternehmensgrösse auf das transformationale Führungsklima eines Unternehmens empirisch zeigte (Walter & Bruch, 2010). Um die Varianz der Unternehmensgrösse zu reduzieren, haben wir sie durch 10 geteilt. Als Zweites haben wir für die Branchenzugehörigkeit kontrolliert. Hierzu haben wir für die beiden Hauptbranchen, Service ( $n = 53$ ) und Produktion ( $n = 23$ ), zwei Dummyvariablen gebildet. Die ausgelassene Dummyvariable enthält andere Branchen wie Einzel-, Grosshandel, Versicherungen, Finanzen und Immobilien ( $n = 20$ ). Als Drittes haben wir für den EBIT aus dem Vorjahr 2011 kontrolliert. Um die Varianz des EBITs zu reduzieren, haben wir ihn durch 100000 geteilt. Zuletzt haben wir für das Ausmass der Zielerreichung der Mitarbeiter kontrolliert.

### **2.2.2 Analyse**

Zur Testung unserer Hypothesen haben wir ordinary least squares (OLS) Regressionsanalysen eingesetzt. OLS Regressionsanalysen (Bortz, 2005) erlauben es, durch ein schrittweises Hinzufügen von Variablen signifikante Veränderungen von  $R^2$  und damit eine Verbesserung der Modellgüte zu testen.

## **2.3 Ergebnisse**

### **2.3.1 Deskriptive Daten**

Tabelle 2-1 stellt die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und die Korrelationen unserer verwendeten Variablen dar. Es bestehen signifikante Korrelationen zwischen emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter und der Unternehmensleistung ( $r = -.36, p < .001$ ), emotionaler Erschöpfung des Topmanagements und der Unternehmensleistung ( $r = -.35, p < .001$ ) und zwischen emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter und des Topmanagements ( $r = .25, p = .03$ ).

Tabelle 2-1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 Unternehmensgrösse	285.32	544.06							
2 Produktionssektor	.24	.43	-.08						
3 Servicesektor	.55	.50	.05	-.57***					
4 EBIT Vorjahr (2011)	3892895.94	8305989.29	.05	.13	-.26*				
5 Zielerreichung	83.06	5.82	-.07	-.12	.05	.01			
6 emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter	3.03	.46	.24*	.17	-.06	.21	-.34***		
7 emotionale Erschöpfung des Topmanagements	2.25	.89	.20	-.02	.09	-.11	-.06	.25*	
8 Unternehmensleistung	5.27	.69	.10	.09	-.20	.09	.32**	-.36***	-.35***

Hinweis: Die M und SD der Unternehmensgrösse wurden vor der 10er-Transformation, die des EBITs vor der 100000er-Transformation berichtet.

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

### 2.3.2 Hypothesentestung

Abbildung 2-1 zeigt unser erwartetes Modell. Der rechteckige Block stellt die aufgenommenen Kontrollvariablen dar. Tabelle 2-2 zeigt die Ergebnisse der OLS Regressionsanalyse. Der erste Block, das heisst eine Regression der Unternehmensleistung auf die Kontrollvariablen Unternehmensgrösse, Produktions- und Sektorspezifische Faktoren, EBIT Vorjahr und Zielerreichung wird signifikant ( $R^2 = .16$ ,  $p = .04$ ). Die Hinzunahme emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter im zweiten Block erhöht über die Kontrollvariablen hinaus signifikant die aufgeklärte Varianz der Unternehmensleistung um 13 % ( $R^2 = .28$ ,  $p = .001$ ,  $\Delta R^2 = .13$ ). Unser Modell verbessert sich im dritten Schritt durch die Hinzunahme emotionaler Erschöpfung des Topmanagements signifikant: Die zusätzlich aufgeklärte Varianz steigt um weitere 9 % ( $R^2 = .37$ ,  $p = .004$ ,  $\Delta R^2 = .09$ ).

Damit stehen sowohl die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter als auch die emotionale Erschöpfung des Topmanagements in signifikantem Zusammenhang mit der Unternehmensleistung, wobei die Effekte ähnlich gross sind. Dies spiegelt sich in den Regressionsgewichten wider: emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter ( $\beta = -.33$ ,  $p = .005$ ) und emotionale Erschöpfung des Topmanagements ( $\beta = -.32$ ,  $p = .004$ ). Diese Ergebnisse bestätigen unsere Hypothese, dass die emotionale Erschöpfung des Topmanagements über die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter hinaus einen negativen Einfluss auf die Unternehmensleistung hat.

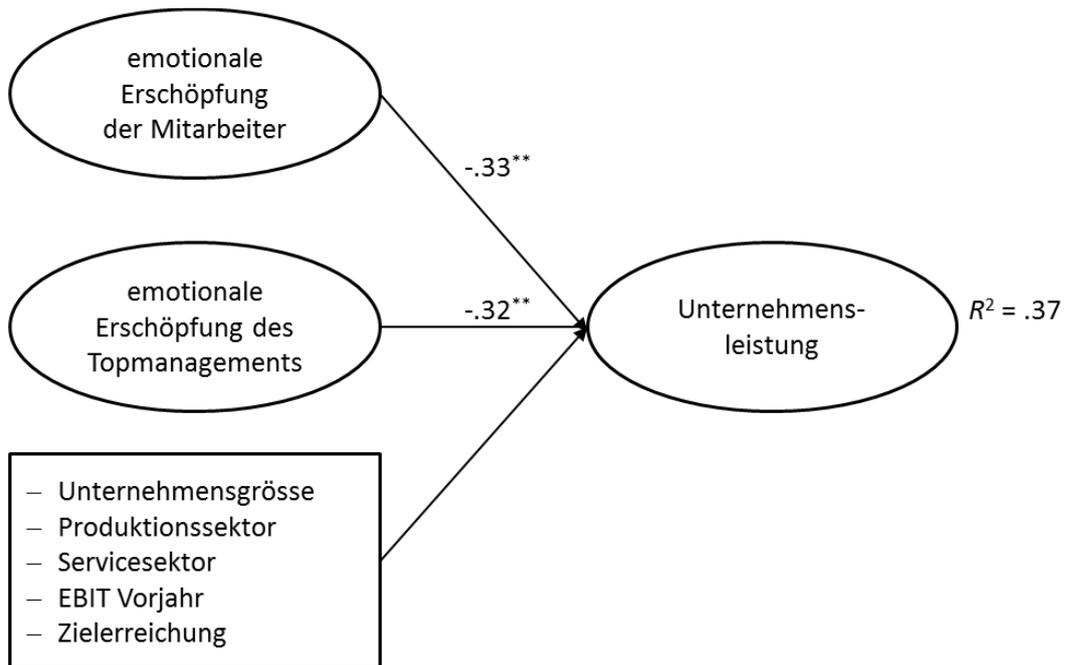
**Abbildung 2-1: Emotionale Erschöpfung des Topmanagements und Unternehmensleistung**

Tabelle 2-2: OLS Regressionsanalyse zu emotionaler Erschöpfung des Topmanagements und der Unternehmensleistung

Variable	nur Kontrollvariablen			Schritt 1			Schritt 2		
	$\beta$	b	SE	$\beta$	b	SE	$\beta$	b	SE
<b>Konstante</b> b0		2.10	1.13		5.04	1.36		5.19	1.28
<b>Kontroll-</b> <b>variablen</b> Unternehmensgrösse	.13	.00	.00	.22	.00	.00	.28 **	.00 **	.00
Produktionssektor	.08	.13	.22	.16	.25	.21	.14	.22	.19
Servicesektor	-.18	-.25	.19	-.12	-.17	.18	-.20	-.13	.17
EBIT Vorjahr	.03	.00	.00	.11	.00	.00	.07	.00	.00
Zielerreichung	.34 **	.04 **	.01	.22	.03	.01	.23 *	.03 *	.01
<b>Schritt 1</b> emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter				-.40 ***	-.63 ***	.19	-.33 **	-.52 **	.18
<b>Schritt 2</b> emotionale Erschöpfung des Topmanagements							-.32 **	-.26 **	.09
R <sup>2</sup>		.16			.28			.37	
$\Delta R^2$		.16 *			.13 ***			.09 **	

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

## **2.4 Diskussion**

### **2.4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Ziel von Kapitel 2 war es, den Einfluss emotionaler Erschöpfung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung über die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter hinaus zu bestimmen und zu quantifizieren. Unsere Ergebnisse zeigen die grosse Bedeutung eines emotional erschöpften Topmanagements für den Unternehmenserfolg. Im Hinblick auf unsere Gesamtforschungsfrage zeigt Kapitel 2, wie wichtig es ist, nicht nur – wie meist praktiziert – strategisches Entscheidungsverhalten des Topmanagements (e.g. Carmeli et al., 2012) als Prädiktor für die Unternehmensleistung zu erforschen, sondern dessen emotionale und psychische Befindlichkeit.

### **2.4.2 Einschränkungen**

Eine Einschränkung ist, dass wir mit emotionaler Erschöpfung nur eine Komponente, wenn auch die bedeutsamste (Cropanzano et al., 2003; Maslach et al., 2001), von Burnout untersucht haben. Interessant wäre es zu erforschen, wie Depersonalisation und persönliches Wirksamkeitserleben von Topmanagementteams auf die Unternehmensleistung wirken. Toppinen-Tanner et al. (2002) zeigten in Längsschnittstudien, dass emotionale Erschöpfung den anderen beiden Burnout-Dimensionen vorausgeht. Es scheint daher plausibel, dass Depersonalisation und reduziertes persönliches Wirksamkeitserleben des Topmanagements noch stärker negativ auf die Unternehmensleistung wirken als emotionale Erschöpfung.

Ogleich methodische Gründlichkeit beim Design von Kapitel 2 oberste Priorität hatte, weist dieses Kapitel ein paar methodische Einschränkungen auf. Die erste Einschränkung ist das verwendete Querschnittsdesign. Da alle unsere Konstrukte zu derselben Zeit gemessen wurden, können wir lediglich Zusammenhänge, nicht jedoch Kausalitäten statistisch zeigen (Cohen, Cohen, West, & Aiken, 2003). In unserem Kapitel ist es damit logisch denkbar, dass die Unternehmensleistung emotionale Erschöpfung sowohl beim Topmanagement als auch bei den Mitarbeitern beeinflusst, da in einem erfolgreichen Unternehmen das Topmanagement und die Mitarbeiter motivierter sind, mit mehr Energie an ihren

Aufgaben arbeiten und weniger von ihrer Arbeit erschöpft werden. Zukünftige Studien sollten daher unser vorgeschlagenes Modell im Längsschnitt testen, um umgekehrte Kausalitäten auszuschliessen. Die zweite Einschränkung ist die subjektive Einschätzung der Unternehmensleistung durch das Topmanagement. Da die Unternehmen unserer Stichprobe nicht börsennotiert sind, waren objektive Performance-Indikatoren schwierig bis fast unmöglich zugänglich. Die Vielfalt an Unternehmen und Industrien in unserer Stichprobe brachte es zudem mit sich, dass es schwierig war, objektive Performance-Indikatoren festzulegen, die für alle Firmen bedeutungsvoll und gültig waren. Weiterhin ist eine selbstdienliche Verzerrung im Antwortverhalten der Topmanager bei der Einschätzung der Unternehmensleistung denkbar, welche die Varianz unseres subjektiven Leistungsmasses einschränkte. Auch wenn subjektive Performance-Einschätzungen von vielen Forschern als valide Datenquelle angesehen und akzeptiert werden, gibt es auch kritische Stimmen unter Forschern. Zukünftige Studien könnten daher unser Modell bei börsennotierten Unternehmen erforschen, wo objektive Performance-Indikatoren leicht zugänglich sind. Eine dritte Einschränkung ist der potentielle Common Method Bias (Podsakoff et al., 2003) in unserem Modell, da sowohl die emotionale Erschöpfung des Topmanagements als auch die Unternehmensleistung durch das Topmanagement subjektiv eingeschätzt wurden.

### **2.4.3 Diskussion und Vorschläge für zukünftige Forschung**

Basierend auf der Conservation-of-resources-Theorie (Hobfoll, 1989, 2001) und den Schlussfolgerungen von Hambrick (2005) haben wir die Beziehung zwischen emotionaler Erschöpfung des Topmanagements und der Unternehmensleistung erklärt. Interessant war, dass selbst nach Kontrolle für die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter die emotionale Erschöpfung des Topmanagements einen grossen Einfluss auf die Unternehmensleistung hatte. Wir erklären diesen Einfluss durch die herausgehobene Rolle des Topmanagements: Emotionale Erschöpfung des Topmanagements wirkt sich stark auf die Unternehmensleistung aus, da das Topmanagement die Aufgabe hat, die Umwelt zu analysieren, einzuschätzen und angemessen darauf zu reagieren (Miles et al., 1978). Ein erschöpftes Topmanagement wird dieser Aufgabe nicht mehr gerecht. Zudem gibt das Topmanagement als Dreh- und Angelpunkt eines Unternehmens den Druck, den es erfährt, an die Organisation ab (Hambrick et al., 2005). Ein emotional erschöpftes

Topmanagement gibt aufgrund der Erschöpfung der eigenen Ressourcen besonders viel Druck an untere Hierarchieebenen ab, was dort zu einer Überlastung und fehlenden Fokussierung führt und sich schliesslich negativ auf die Unternehmensleistung auswirkt.

Für weitere Forschung zum Einfluss psychologischer Charakteristika des Topmanagements auf die Unternehmensleistung schlagen wir vor, nicht nur emotionale Erschöpfung des Topmanagements als psychologisches Charakteristikum zu erforschen, sondern auch Persönlichkeitsvariablen wie die Big Five, das heisst Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität und Offenheit für Erfahrungen (McCrae & Costa, 1989, 1990). Gerade auch vor dem Hintergrund, dass emotionale Erschöpfung und emotionale Stabilität (der Antipode von Neurotizismus) stark negativ miteinander korreliert sind (Alarcon, Eschleman, & Bowling, 2009). Weiterhin wäre es für zukünftige Forschung sehr interessant, anstatt emotionaler Erschöpfung des Topmanagements die produktive Energie des Topmanagements zu untersuchen, das heisst das Ausmass, in welchem ein Topmanagement sein emotionales, mentales und verhaltensbezogenes Potenzial für die Verfolgung seiner zentralen Ziele mobilisiert hat (Bruch & Ghoshal, 2004; Bruch & Vogel, 2011). Produktive Energie manifestiert sich auf drei Dimensionen: Die emotionale Dimension zeigt den kollektiven positiven Affekt der Mitarbeiter an, die kognitive Dimension die geteilte kognitive Aktivierung beim Verfolgen gemeinsamer Ziele und die verhaltensbezogene Dimension die gemeinsamen Anstrengungen zum Erreichen dieser Ziele. Auch wenn diese Dimensionen konzeptuell und empirisch unabhängig voneinander sind, stehen sie in positivem Zusammenhang zueinander und reflektieren gemeinsam das produktive Energielevel einer Organisation (Cole, Bruch, & Vogel, 2012). Cole et al. (2012) zeigten bereits, dass hohe produktive Energie mit der Unternehmensleistung in einem positiven Zusammenhang steht. Basierend auf dieser empiristischen Evidenz wäre es besonders spannend, den Einfluss produktiver Energie im Topmanagement über die produktive Energie im Unternehmen hinaus auf die Unternehmensleistung zu untersuchen. Neben dem Einfluss emotionaler Erschöpfung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung schlagen wir für zukünftige Forschung vor, auch die

Auswirkungen auf Mitarbeiteroutcomes wie zum Beispiel Wohlbefinden, Commitment, Engagement oder Kündigungsabsicht zu erforschen.

## **2.5 Essentials für Praktiker**

In Unternehmen ist der Mythos noch stark verbreitet, dass Hochleistung nur auf Kosten von Gesundheit und Gesundheit nur auf Kosten von Hochleistung realisiert werden kann. Doch inzwischen zeigen einige Studien, dass Hochleistung und Gesundheit Hand in Hand gehen (Bruch & Kowalevski, 2013a, b, c, d; Bruch, Kowalevski, & Spalckhaver, 2013). Mit Kapitel 2 haben wir auf diesen Studien aufgebaut. Ebenso wie in den zitierten Studien haben wir das Thema Hochleistung und Gesundheit nicht aus der Perspektive der positiven Psychologie betrachtet, das heisst wie gesunde Mitarbeiter die Unternehmensleistung steigern, sondern aus der Perspektive der Conservation-of-resources-Theorie, das heisst wie Hochleistung durch die Reduktion emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter realisiert wird. Unseren Fokus in Kapitel 2 haben wir jedoch nicht auf die Erschöpfung der gesamten Belegschaft gesetzt, sondern auf die Erschöpfung des Topmanagements. Die Kernaussage für Praktiker ist: Ein erschöpftes Topmanagement schadet dem Unternehmenserfolg genauso stark wie erschöpfte Mitarbeiter dem Unternehmenserfolg schaden. Den Zusammenhang zwischen der Erschöpfung des Topmanagements und der Unternehmensleistung haben wir über die Conservation-of-resources-Theorie (Hobfoll, 1989, 2001) erklärt. Wie der Name der Theorie bereits beinhaltet, geht es um den Schutz vor Ressourcenverlust. Das Topmanagement ist besonders hohen Anforderungen ausgesetzt und gibt aufgrund seiner herausgehobenen Position im Unternehmen Druck, den es selbst erfährt, an das Unternehmen ab. Ebenso wie Mitarbeiter strebt auch das Topmanagement danach, Ressourcen zu gewinnen, zu bewahren und weiterzuentwickeln. Ressourcen sind begrifflich sehr weit gefasst: Neben Status, Macht, Zeit, Geld und Arbeitsplatzsicherheit umfassen sie auch persönliche Charakteristika wie Werthaltungen, Einstellungen und den Gesundheitszustand. Bedrohungen der Ressourcen beim Topmanagement kommen arbeitsbedingt häufig vor und sie äussern sich in Stressreaktionen. Problematisch wird es dann, wenn es zu einer chronischen Bedrohung der Ressourcen des Topmanagements und schliesslich einem chronischen Ressourcenverlust kommt. In der Praxis tritt der Fall häufig auf,

dass Topmanager sich in einer Belastungssituation stark selbst ausbeuten und noch weniger auf ihre gesundheitlichen Befindlichkeiten achten. In der Langfrist und mit zunehmendem Ressourcenverlust kommt es schliesslich zu einem sparsamen Ressourceneinsatz. Dieser ist gleichzusetzen mit Rückzug, defensivem Verhalten, Dienst nach Vorschrift und schliesslich reduzierter Leistung und reduziertem Commitment. Beim Topmanagement ist ein solches Verhalten besonders problematisch, da das Topmanagement der Dreh- und Angelpunkt im Unternehmen ist: Es trifft strategische Entscheidungen und dient Führungskräften und Mitarbeitern als Vorbild. Ein erschöpftes Topmanagement wird diesen Aufgaben nicht mehr gerecht, mit allen negativen Konsequenzen für die Unternehmensleistung.

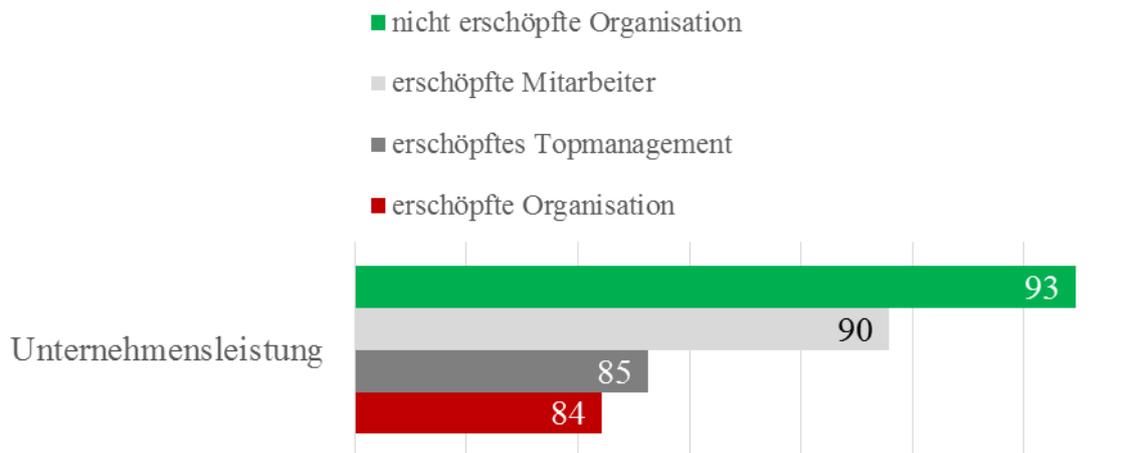
Abschliessend möchten wir eine Lanze für Soft Facts brechen: Auch emotionale Erschöpfung des Topmanagements ist ein Soft Fact, der über die Branche, Unternehmensgrösse, den EBIT des Vorjahres, über den allgemeinen Zielerreichungsgrad im Unternehmen und über die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter hinaus einen starken negativen Einfluss auf die Unternehmensleistung hat. Wir haben die Unternehmen unserer Stichprobe anhand der Dimensionen „Erschöpfung des Topmanagements“ und „Erschöpfung der Mitarbeiter“ kategorisiert. Anhand eines Mediansplits haben wir jede Dimension in „hoch“ und „niedrig“ eingeteilt. Resultat ist eine Vier-Felder-Matrix mit den Feldern „erschöpfte Organisation“ (hohe Erschöpfung des Topmanagements und hohe Erschöpfung der Mitarbeiter), „nicht erschöpfte Organisation“ (niedrige Erschöpfung des Topmanagements und niedrige Erschöpfung der Mitarbeiter), „erschöpftes Topmanagement“ (hohe Erschöpfung des Topmanagements und niedrige Erschöpfung der Mitarbeiter) und „erschöpfte Mitarbeiter“ (niedrige Erschöpfung des Topmanagements und hohe Erschöpfung der Mitarbeiter) (siehe Abbildung 2-2). An der prozentualen Verteilung zeigt sich bereits im Querschnitt, dass die beiden Extrema „erschöpfte Organisation“ (33 %) und „nicht erschöpfte Organisation“ (27 %) häufiger vertreten sind als die Kategorien, bei denen entweder nur das Topmanagement, „erschöpftes Topmanagement“ (21 %) oder nur die Mitarbeiter „erschöpfte Mitarbeiter“ (21 %) emotional erschöpft sind. Diese Ergebnisse spiegeln den empirisch gefundenen Zusammenhang zwischen

emotionaler Erschöpfung des Topmanagements und emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter wider.

**Abbildung 2-2: Erschöpfungs-Matrix von Organisationen**

Erschöpfung Topmanagement	<i>hoch</i>	erschöpftes Topmanagement 21%	erschöpfte Organisation 33%
	<i>niedrig</i>	nicht erschöpfte Organisation 27%	erschöpfte Mitarbeiter 21%
		<i>niedrig</i>	<i>hoch</i>
		Erschöpfung Mitarbeiter	

Wir haben darüber hinaus den Einfluss der vier Kategorien auf die Unternehmensleistung berechnet. Unsere empirischen Ergebnisse zeigten, dass sowohl die emotionale Erschöpfung des Topmanagements als auch die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter einen starken negativen Einfluss auf die Unternehmensleistung haben. Das bedeutet, dass die Unternehmensleistung besonders in den erschöpften Organisationen, wo Topmanagement und Mitarbeiter gleichermaßen erschöpft sind, reduziert ist (siehe Abbildung 2-3). Bei nicht erschöpften Organisationen ist die Unternehmensleistung mit einem Wert von 93 auf einer Skala von 0 (= „viel schlechtere Unternehmensleistung als andere Unternehmen derselben Branche“) bis 100 (= „viel bessere Unternehmensleistung als andere Unternehmen derselben Branche“) deutlich höher.

**Abbildung 2-3: Erschöpfungs-Matrix und Unternehmensleistung**

Mit Ende von Kapitel 2 schliessen wir die Perspektive „Topmanagement als Bestandteil einer gesunden Hochleistungskultur“ und nehmen in den folgenden Kapiteln die Perspektive „Topmanagement als Gestalter einer gesunden Hochleistungskultur“ ein.

### **3 Erschöpfung reduzieren durch gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements**

Aus Kapitel 2 wissen wir bereits, dass die emotionale Erschöpfung des Topmanagements und die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter gleichermaßen einen negativen Einfluss auf die Unternehmensleistung haben. In Kapitel 3 stellen wir den Zusammenhang zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter her. Konkret beschreiben wir, wie die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements über Flurfunk und symbolisches Management auch die entfernten Mitarbeiter erreicht und deren Erschöpfung reduziert. Indem wir den Einfluss gesunder Führung des Topmanagements über die Führungseinflüsse anderer Hierarchieebenen hinaus untersuchen, identifizieren wir Einflusswege des Topmanagements über kaskadierende Effekte hinaus.

Der Beitrag des Kapitels 3 besteht darin, zwei wenig erforschte Forschungsstränge, Führung über Distanz (e.g. Antonakis & Atwater, 2002) und gesunde Führung (e.g. Franke & Felfe, 2011), mit Forschung in der Tradition der Upper Echelons-Perspektive beziehungsweise Forschung zu strategischer Führung (e.g. Hambrick & Mason, 1984) und Forschung zu emotionaler Erschöpfung (e.g. Maslach & Jackson, 1981b; Maslach et al., 2001) zu verbinden und damit die Forschungslücken an genau dieser Schnittstelle zu schliessen.

#### **3.1 Theoretischer Hintergrund und Hypothesenentwicklung**

Gesunde Führung ist ein explizit auf Gesundheit ausgerichteter Führungsstil und damit besonders wirkungsvoll, um die erhöhten Anforderungen in den veränderten und komplexen Arbeitswelten, die bei Mitarbeitern Stress und emotionale Erschöpfung auslösen, zu puffern. In ihrem qualitativen Review zur Leadership Literatur identifizieren Hernandez, Eberly, Avolio und Johnson (2011) vier Mechanismen, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter beeinflussen: Persönlichkeitseigenschaften, Kognition, Affekt und Verhalten. Auch wenn diese nicht überschneidungsfrei und damit nicht eindeutig trennbar sind, schaffen sie doch konzeptuelle Klarheit (Hernandez et al., 2011). Gesunde Mitarbeiterführung wirkt

über die letzten drei Mechanismen, die sich nach der Konzeption von Franke und Felfe (2011) in folgenden Dimensionen widerspiegeln: gesundheitsbezogene Achtsamkeit (kognitiv), Gesundheitsvalenz (emotional) und gesundheitsorientiertes Verhalten (verhaltensbezogen), jeweils eingeschätzt durch die direkten Mitarbeiter. Gesundheitsbezogene Achtsamkeit umfasst die Wahrnehmung der direkten Mitarbeiter, wie aufmerksam ihre Führungskraft gegenüber ihrer gesundheitlichen Befindlichkeit ist. Gesundheitsvalenz beschreibt die Wahrnehmung der direkten Mitarbeiter, welchen Stellenwert für ihre Führungskraft der Wert Gesundheit im Vergleich zu anderen Werten hat. Gesundheitsorientiertes Führungsverhalten bezieht sich auf die Wahrnehmung der Mitarbeiter, durch welche konkreten Verbesserungen im Bereich Arbeitsorganisation ihre Führungskraft für eine Reduktion von Belastung sorgt.

### **3.1.1 Gesunde Mitarbeiterführung der direkten Führungskraft und emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter**

Um im folgenden Abschnitt besser zu verstehen, wie gesunde Führung des Topmanagements die emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter beeinflusst, untersuchen wir in diesem Abschnitt zunächst den zugrunde liegenden Wirkungsmechanismus von Führung der direkten Führungskraft auf die emotionale Erschöpfung ihrer Mitarbeiter. In der Conservation-of-resources-Theorie wird Führung als Möglichkeit angesehen, Ressourcen von Mitarbeitern aufzubauen, die sie vor emotionaler Erschöpfung schützen (Hobfoll, 2001). Arbeitsbezogene soziale Ressourcen, wie die Unterstützung durch Kollegen und die Führungskraft, haben einen besonders starken Einfluss auf emotionale Erschöpfung, während nicht-arbeitsbezogene soziale Ressourcen wie die Unterstützung durch den Partner oder eine gute Beziehung zu den eigenen Kindern besonders stark auf die beiden anderen Dimensionen von Burnout – Depersonalisation und persönliches Wirksamkeitserleben – wirken (Halbesleben, 2006). Der Aufbau von Ressourcen trifft auf viele Arten von Führung zu. Entscheidend ist jedoch die Erkenntnis der Conservation-of-resources-Theorie, dass Anforderungen und Ressourcen einen unterschiedlich starken Effekt auf die emotionale Erschöpfung von Mitarbeitern haben (Freedy & Hobfoll, 1994). Diese Erkenntnis speist sich aus der Theorie von Kahnemann und Tversky (1979), die empirisch zeigten, dass Individuen unterschiedlich auf Gewinn und Verlust reagieren. Im Allgemeinen bemühen sich

Individuen mehr darum, Verluste zu vermeiden als Gewinne zu realisieren. In den Termini der Conservation-of-resources-Theorie bedeutet dies, dass Anforderungen mit höherer Wahrscheinlichkeit emotionale Erschöpfung bewirken als Ressourcen davor schützen (Freedy & Hobfoll, 1994). Zusätzliche Evidenz liefert die Metaanalyse von Lee und Ashforth (1993). Übertragen auf gesunde Führung ergibt sich eine interessante Erkenntnis: Bisherige Führungskonzepte setzen v. a. an der Ressourcenseite an, das heisst eine Führungskraft baut die Ressourcen ihrer Mitarbeiter auf. Bei transaktionaler Führung erhalten die Mitarbeiter Ressourcen in Form von Anerkennung, Wertschätzung und Feedback, bei transformationaler Führung erhalten sie Ressourcen wie Sinn und Orientierung (Bass, 1990; Bass et al., 2003). Die Anforderungsseite wird weitgehend ausgeblendet. Gesunde Führung setzt hingegen explizit an der Anforderungsseite an, das heisst eine gesund führende Führungskraft verringert Arbeitsbelastung, indem sie Stressoren im Arbeitskontext reduziert. Sie sorgt zum Beispiel für Verbesserungen in der Arbeitszeit, indem Überstunden vermieden und Pausen eingehalten werden. Oder sie achtet bewusst auf gesundheitliche Warnsignale ihrer Mitarbeiter und entlastet ihre Mitarbeiter entsprechend (Franke & Felfe, 2011).

### **3.1.2 Gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements und emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter**

Für transformationale Führung ist bereits bekannt, dass transformationale Führungskräfte Einfluss auf ihre direkten Mitarbeiter nehmen, wie diese Charakteristika ihrer Arbeit wahrnehmen und in Konsequenz durch ihre Aufgaben intrinsisch motiviert werden und committed zu den Zielen sind (Piccolo & Colquitt, 2006). Entfernte transformationale Führungskräfte nehmen hingegen Einfluss über die Vermittlung einer Vision und die Verwendung von Rhetorik, symbolischer Kommunikation und persönliches Beispiel (Shamir, 1995). Analog zu transformationaler Führung nehmen wir für gesunde Führung auf verschiedenen Hierarchieebenen ebenfalls unterschiedliche Wirkmechanismen an.

Gesunde Mitarbeiterführung ist ein Führungsstil, der unabhängig von der Hierarchieebene spezifiziert wurde, obgleich die Bedeutung der Geschäftsleitung für die wirkungsvolle Umsetzung einer gesunden Führungspraxis im Unternehmen betont wurde, da sie Handlungsoptionen der direkten Führungskräfte erleichtern

oder erschweren kann (Franke & Felfe, 2011). Wir gehen davon aus, dass sich die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements aufgrund seiner privilegierten und exponierten Position im Unternehmen von gesunder Mitarbeiterführung auf anderen Stufen im Unternehmen in zwei wesentlichen Punkten unterscheidet: höhere Entscheidungsmacht und Autonomie sowie stärkere Sichtbarkeit symbolischer Aktivitäten (Shamir & Howell, 1999). Aufbauend auf Shamir und Howell (1999), die für charismatische Führung unterschiedliche Methoden und Aktionen zwischen Führungskräften auf niedrigen versus hohen Hierarchieebenen theoretisch aufzeigen, nehmen wir solche Unterschiede zwischen gesunder Führung des Topmanagements und gesunder Führung von Führungskräften auf darunter liegenden Hierarchieebenen an. Das Topmanagement kann die gesunde Führungsbeziehung zu seinen Mitarbeitern autonomer gestalten und stärker seine persönlichen Werte einfließen lassen. Zudem kann das Topmanagement in seine gesunde Mitarbeiterführung symbolträchtige Aktionen einbringen, die im Unternehmen starke Sichtbarkeit erlangen. Führungskräfte auf anderen Hierarchieebenen haben weniger Entscheidungsmacht und sind stärker von den Erwartungen ihrer Vorgesetzten abhängig, wie sie eine gesunde Führungsbeziehung gestalten. Ihre gesunde Führung können sie daher in einem eingeschränkteren Rahmen über persönliches Vorbildverhalten in den täglichen Interaktionen und über die Gestaltung des direkten Arbeitsumfelds sichtbar machen. Zusätzlich steht es in der Macht des Topmanagements, Ressourcen zu investieren und zu verteilen in Übereinstimmung mit den eigenen Prioritäten (Hart & Quinn, 1993). Indem das Topmanagement sich um eine gesunde Mitarbeiterführung bemüht und hierfür Zeit aufwendet, zeigt es den Wert, den es Gesundheit im Unternehmen beimisst.

Über diese Überlegungen hinaus werden wir im Folgenden argumentieren, wie gesunde Führung des Topmanagements auf die entfernten Mitarbeiter einen Einfluss nimmt. Im Gegensatz zur Führung der direkten Führungskraft, das heisst dem Einfluss einer Führungskraft auf ihre direkten Mitarbeiter, ist das Wissen zu indirekter Führung, dem Einfluss einer Führungskraft auf entfernte Mitarbeiter sehr begrenzt. Dvir, Eden, Avolio und Shamir sprechen sogar von einem „dearth of theory and research“ (2002: 737). Die grosse Bedeutung von Leadership über Distanz unterstreicht die empirische Untersuchung von Cole, Bruch und Shamir (2009), welche die moderierenden Effekte sozialer Distanz untersuchten. Sie

zeigen, dass bei hoher sozialer Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeitern die Effekte transformationaler Führung auf die Nachahmung des Verhaltens der Führungskraft durch die Mitarbeiter reduziert oder zumindest neutralisiert sind. Im Gegensatz dazu verstärken sich bei hoher sozialer Distanz die Effekte transformationaler Führung auf das wahrgenommene positive emotionale Klima und die wahrgenommene kollektive Selbstwirksamkeit in den Teams. Auch Avolio et al. (2004) fanden (im Widerspruch zu ihrer Ursprungshypothese), dass transformationale Führung der direkten Führungskraft nur schwach mit Empowerment und Commitment in Korrelationsanalysen zusammenhing und in der HLM Analyse nicht signifikant wurde. Es ist denkbar, dass enge Mitarbeiter mit höherer Wahrscheinlichkeit Inkonsistenzen im Führungsverhalten wahrnehmen, was ihr Commitment und ihr Empowerment stark negativ beeinflusst. Interessant ist, dass strukturelle Distanz die Beziehung zwischen transformationaler Führung und organisationalem Commitment dahingehend moderiert, dass die Beziehung bei indirekter Führung stärker wird. Cole et al. (2009) zeigen damit in ihrer Studie, dass soziale Distanz Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern nicht nur neutralisiert oder reduziert, sondern auch verstärkende Effekte hat.

Damit das Topmanagement die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter beeinflussen kann, müssen die Mitarbeiter über Informationen verfügen (Raes et al., 2012), wie stark das gesunde Führungsverhalten des Topmanagements ausgeprägt ist. Liegen diese Informationen den Mitarbeitern vor, können sie auf dieser Basis Annahmen treffen, ob das Topmanagement Vorreiter und Unterstützer einer gesunden Unternehmenskultur ist und welchen Wert das Topmanagement der Förderung von Gesundheit beimisst. Eine besonders wichtige Informationsquelle des Führungsverhaltens des Topmanagements sind die direkten Mitarbeiter. Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist, dass die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements (eingeschätzt über die direkten Mitarbeiter, da diese in unmittelbarer Interaktion stehen und über direkte Informationen verfügen) die Wahrnehmung der nicht direkten, das heißt der entfernten Mitarbeiter, und in Folge deren emotionale Erschöpfung beeinflusst. Damit wird deutlich, dass es um die Sicht der Geführten und nicht um die Sicht der Führenden geht. Denn Mitarbeiter stecken viel Aufwand in aktive Sensemaking- und Bewertungs-Prozesse (Rousseau & Tijoriwala, 1999), um die Nachrichten, die sie erhalten, zu verarbeiten.

Bisherige Studien zum Zusammenhang von Führung auf höheren Hierarchieebenen mit Führung auf niedrigen Hierarchieebenen zeigen gemischte Effekte hinsichtlich des Wirkungsmechanismus. So gibt es Studien, die einen Kaskadeneffekt fanden (e.g. Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987; Chun et al., 2009), und es gibt Studien, die keinen Kaskadeneffekt fanden (e.g. Ruiz et al., 2011; Stordeur et al., 2000). Yammarino (1994) nimmt einen Bypass-Effekt von Leadership auf höheren Hierarchieebenen auf Mitarbeiter auf unteren Hierarchieebenen an. Das bedeutet, dass eine Führungskraft auf einer höheren Ebene Mitarbeiter weiter unten direkt beeinflusst und nicht über die Führungskräfteebenen dazwischen (Yang et al., 2010).

### **3.1.3 Mechanismen, wie Informationen über die gesunde Führung des Topmanagements entfernte Mitarbeiter erreichen**

Shamir (1995) beschreibt zwei Mechanismen, wie Informationen über das Führungsverhalten des Topmanagements auf Mitarbeiter einen Einfluss haben. Der erste Mechanismus ist unmittelbar und direkt. Direkt, da die Informationen über die Führung des Topmanagements von den direkten Mitarbeitern in der Interaktion mit ihren Vorgesetzten unmittelbar erlebt werden (Waldman & Yammarino, 1999; Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008). Übertragen auf gesunde Führung heisst dies: In den Interaktionen erleben die direkten Mitarbeiter, welchen Wert das Topmanagement ihrer Gesundheit beimisst und ob Gesundheit nur als „buzz word“ nach aussen propagiert oder tagtäglich in den Interaktionen gelebt wird.

Wir konzentrieren uns auf den zweiten Mechanismus, den indirekten, um zu verstehen, wie die Führung des Topmanagements entfernte Mitarbeiter beeinflusst (Shamir, 1995). Für gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements identifizierten wir zwei Möglichkeiten, wie Informationen über das gesunde Führungsverhalten des Topmanagements in das Unternehmen gelangen: Flurfunk und symbolische Aktionen des Topmanagements.

#### **Flurfunk**

Flurfunk ist eine informelle, nicht offiziell genehmigte Kommunikation durch ein Unternehmen. So kommt Flurfunk nicht offiziell von einer bestimmten Position oder einem bestimmten Büro im Unternehmen und fliesst in der Regel nicht durch

einen offiziellen Kanal, die Befehlskette oder ein offizielles Netzwerk für Kommunikation (Wells & Spinks, 1994). Zahlreiche Umfragen bestätigen, dass die Hauptinformationsquelle von Mitarbeitern der Flurfunk und nicht ihre direkte Führungskraft ist (Wells & Spinks, 1994). Flurfunk ist damit ein naheliegender Kanal, wie Informationen aus der Chefetage (Balogun & Johnson, 2004; Gibson & Schroeder, 2003; Raes et al., 2012), aber auch aus den Interaktionen mit dem Topmanagement bis zu entfernten Mitarbeitern gelangen. Gerade in dezentralen Organisationen werden Aktionen und Worte von Topmanagern durch Gerüchte und Flurfunk auf den nachfolgenden Hierarchieebenen geteilt. Horizontale Interaktionen spielen eine grosse Rolle beim Teilen von Erfahrungen und Eindrücken (Balogun & Johnson, 2004).

Das Führungsverhalten des Topmanagements hat zunächst einen unmittelbaren Einfluss auf die direkten Mitarbeiter (Waldman & Yammarino, 1999; Wooldridge et al., 2008). Diese teilen mit anderen Mitarbeitern ihre Beobachtungen und Erlebnisse aus den Interaktionen mit dem Topmanagement und tragen damit ihre Wahrnehmungen und Einschätzungen zur Führung des Topmanagements in das Unternehmen (Antonakis & Atwater, 2002; Bartunek, Huang, & Walsh, 2008; Kim, Bateman, Gilbreath, & Andersson, 2009). Die direkten Mitarbeiter des Topmanagements erleben die gesunde Führung ihres Vorgesetzten unmittelbar und geben ihre Wahrnehmungen, wie gesund sie das Topmanagement führt, an andere Mitarbeiter weiter. Informationen über die gesunde Führung des Topmanagements, die über den Flurfunk ins Unternehmen gelangen, haben damit einen Einfluss auf das Klima im Unternehmen. Flurfunk zeichnet sich durch eine hohe Geschwindigkeit und Akkuratheit aus. Selten erhalten Mitarbeiter Informationen offiziell, ohne dass sie darüber zuvor schon über den Flurfunk in Kenntnis gesetzt wurden. Die Informationen über den Flurfunk sind laut eines CPA/Administrative Report zu 75 % - 95 % akkurat (Wells & Spinks, 1994). Wir nehmen daher auch für gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements an, dass die Informationen hierüber zu einem hohen Prozentsatz der ursprünglichen Wahrnehmung der direkten Mitarbeiter entsprechen. Doch trotz der hohen Akkuratheit bedeutet das auch, dass die Informationen zu 5 % - 25 % nicht akkurat sind.

## **Symbolische Aktionen des Topmanagements**

Ein Symbol steht für etwas anderes. Nach Morgan, Frost und Pondy (1983) vermittelt es sozial konstruierte Bedeutungen über den eigentlichen Inhalt oder die offensichtliche Funktion hinaus. Objekte haben eine eigentliche und eine symbolische Dimension (Lievens & Highhouse, 2003; Zott & Huy, 2007). Die eigentliche Dimension bezieht sich auf die objektive Funktion oder konkrete, greifbare Funktionen, die unabhängig von der symbolischen Dimension erkannt werden. Die symbolische Dimension ruft Bedeutungen hervor, das heißt Personen ziehen Schlussfolgerungen über das Objekt auf der Basis geteilter Interpretationen. Ein Beispiel ist der Obstkorb in Unternehmen. Der eigentliche Zweck ist ein gesunder Snack für die Mitarbeiter. Die symbolische Bedeutung dahinter kann jedoch der Wunsch des Arbeitgebers sein, das Bewusstsein seiner Mitarbeiter für eine gesunde Ernährung zu schärfen und als Unternehmen zu signalisieren, dass es einen Beitrag zur Gesunderhaltung seiner Mitarbeiter leisten möchte. Darüber hinaus können zahlreiche weitere Symboliken damit verbunden sein, wie zum Beispiel „Wir legen Wert darauf, dass ihr eure Pausen mit eurem Kollegen in angeregten Gesprächen verbringt. Als Anreiz stellen wir Obst bereit.“

Aktionen haben ebenso wie Objekte eine eigentliche und eine symbolische Dimension. Bei symbolischen Aktionen des Topmanagements kommt hinzu, dass das Topmanagement per se eine exponierte Rolle im Unternehmen hat und all das, was es tut oder unterlässt, einen starken symbolischen Charakter für die Mitarbeiter hat (Cannella & Hambrick, 2001). So betont auch Shamir (1998), dass Führungskräfte durch ihren Einfluss auf Bedeutungen Mitarbeiter motivieren, kollektive Aktionen stärken und ihnen Richtung geben. Ein symbolisches gesundes Führungsverhalten seitens des Topmanagements kann vielerlei Gestalt annehmen: Kollegiales Miteinander und gegenseitige Achtsamkeit im Topmanagement, das den Mitarbeitern zeigt „In unserem Unternehmen achten wir aufeinander.“, oder ein persönlicher Brief eines Mitglieds des Topmanagements an einen langzeitkranken Mitarbeiter, um zu signalisieren „Wir kümmern uns um die Gesundheit unserer Mitarbeiter.“, oder die Unterschreibung eines Betriebserklärung durch das Topmanagement zur Wiedereingliederung lanzeitkranker Mitarbeiter, um zu betonen: „Wir sind loyal gegenüber unseren Mitarbeitern und bemühen uns, das

Arbeitsumfeld an ihre Bedürfnisse anzupassen.“ Gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements hat damit eine starke symbolische Bedeutung, die über den reinen Inhalt der Führungsbeziehung hinausgeht. Das Topmanagement sendet ein Signal, dass es aktiv die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter und des gesamten Unternehmens berücksichtigt, und stärkt damit im Unternehmen das Bewusstsein für gesunde Führung und den Wert von Gesundheit.

Beim symbolischen Management spielt auch die Kommunikation des Topmanagements eine Rolle. Denn das Topmanagement, insbesondere der CEO, hat eine einzigartige Kommunikationsrolle in Organisationen, indem es den Ton für die allgemeine Kommunikationskultur und den Kommunikationsstil angibt und Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitern erzeugt (Pincus, Rayfield, & Cozzens, 1991). Führungskräfte verbringen fast 70 % ihrer Zeit mit Kommunikation und ihre bedeutendsten Tools sind linguistischer und symbolischer Natur (Shamir, 1998). Zudem bemerkt Shamir (1998) in seinem Buch-Review, dass der Einfluss von Führungskräften auf Bedeutungen nicht überwiegend in besonderen Reden stattfindet, sondern vor allem in den vielen täglichen Kurzgesprächen zwischen einer Führungskraft mit ihren Mitarbeitern und Kollegen. Demnach hat zwar die Rede eines Topmanagementmitglieds über Gesundheitsthemen, die sich an die gesamte Belegschaft richtet, für sich genommen einen starken Symbolcharakter: Das Topmanagement nimmt die Mitarbeiter ernst und tritt mit ihnen in Dialog. Doch es kommt viel mehr darauf an, welche „gesunde“ Sprache das Topmanagement in seinen täglichen Interaktionen mit den direkten Mitarbeitern benutzt. Cole et al. (2009) nehmen zudem an, dass Mitteilungen sozial entfernter Führungskräfte aufgrund ihres Ansehens, ihrer Erfahrung, ihres Wissens und ihrer Expertise höher gewichtet werden und daher einen grösseren Einfluss auf die Mitarbeiter haben als die gleichen Nachrichten, wenn sie von sozial nahen Führungskräften stammen. Sprache ist damit sehr wichtig, doch nur eine Möglichkeit symbolischer Aktionen. Symbolische Aktionen sind viel breiter und beziehen sich auf persönliches Verhalten, Belohnung, Bestrafung und viele weitere Verhaltensmanifestationen von Bedeutungen (Shamir, 1998). Ähnlich wie Flurfunk breitet sich auch symbolisches Management im Unternehmen aus, da es durch Mythen und Storytelling verstärkt wird (Weick, 2012). Damit hat es nicht nur einen Signaleffekt auf die Mitarbeiter, die es unmittelbar erleben, sondern ebenso (und

unter Umständen sogar noch stärker) einen Effekt auf Mitarbeiter, die es nicht unmittelbar erleben (Antonakis & Atwater, 2002). Dass die Effekte symbolischen Managements auf die vom Topmanagement entfernten Mitarbeiter noch stärker sein können, hat damit zu tun, dass diese über keine validierten Informationen aus der direkten Interaktion mit Topmanagern verfügen. Stattdessen sind sie gefordert, auf Basis ihrer limitierten Informationen Annahmen zu bilden und Einschätzungen zu treffen, inwiefern sie dem Gehörten Glauben schenken und wie vertrauenswürdig der Informationskanal ist (Antonakis & Atwater, 2002). Mythen und Storys tragen das Gesehene und Gehörte von Mitarbeiter zu Mitarbeiter weiter und prägen dadurch die Kultur, insbesondere die grundlegenden Annahmen und Werte, eines Unternehmens (Weick, 2012).

Bei gesunder Führung argumentieren wir zusammenfassend, dass zwar die Führung der direkten Führungskraft als unmittelbarer Gestalter der Interaktionen und der Arbeitsplatzumgebung einen starken Einfluss hat (Franke & Felfe, 2011), aber dass die gesunde Führung des Topmanagements darüber hinaus über Flurfunk und symbolische Aktionen des Topmanagements einen positiven Einfluss auf die emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter hat. Durch die Hinzunahme unserer Kontrollvariable „gesunde Führung auf allen anderen Hierarchieebenen“ möchten wir kaskadierende Effekte gesunder Mitarbeiterführung, das heißt Effekte gesunder Mitarbeiterführung, die durch andere Führungskräfte zwischen dem Topmanagement und den Mitarbeitern vermittelt werden, ausschliessen beziehungsweise weitgehend einschränken (Yammarino, 1994). Das bedeutet nicht, dass wir früherer Forschung widersprechen, die die direkte Führungskraft als Rahmengestalter ins Zentrum rückte. Die Variable „gesunde Führung auf allen anderen Hierarchieebenen“ darf auch keinesfalls gleichgesetzt werden mit dem Einfluss der direkten Führungskraft. Sie dient uns als Kontrollvariable, dass das Topmanagement auf entfernte Mitarbeiter einen Einfluss über kaskadierende Führungseinflüsse hinaus hat. Wir erwarten, dass die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements über indirekte Kanäle (Shamir, 1995) mit der emotionalen Erschöpfung der Mitarbeiter negativ zusammenhängt.

*H<sub>2</sub>: Gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements steht in einem negativen Zusammenhang mit der emotionalen Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter.*

## **3.2 Methodik**

### **3.2.1 Messung**

Alle Fragebögen wurden in deutscher Sprache an die Teilnehmer verteilt. Mittels Übersetzung/Rückübersetzung haben wir sichergestellt, dass die Inhalte der verwendeten englischsprachigen Skalen, für die keine validierte deutsche Version vorlag, im Deutschen den originalen englischen Skalen glichen.

*Gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements* Die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements haben wir mit der 7-Item-Skala von Franke und Felfe (2011) erfasst. Die 5-stufige Likertskala ist eine Zustimmungsskala mit den Ankern 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ und 5 = „stimme vollkommen zu“. Ein Beispielitem lautet „Mein direkter Vorgesetzter fühlt sich dafür verantwortlich auf meine Gesundheit zu achten“. Cronbach's alpha ist mit einem Wert von 0.96 sehr gut. Gesunde Führung ist ein direktes Übereinstimmungs-konstrukt (Chan, 1998), weshalb wir die Aggregation und Inter-Rater Reliabilität berechnet haben, die zur Aggregation berechtigen: ICC1 = .15, ICC2 = .67 (Bliese, 2000; James et al., 1984). Daher haben wir den Mittelwert der 7 Items der Skala berechnet und ihn auf die Organisationsebene aggregiert.

*Emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter des Topmanagements* Die emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter des Topmanagements haben wir mit der 5-Item-Skala von Maslach und Jackson (1981a) aus dem Allgemeinen Maslach Burnout Inventory in der deutschen Version erfasst. Entfernte Mitarbeiter haben wir als die Mitarbeiter definiert, die nicht direkt an einen der Topmanager berichten. Cronbach's alpha ist mit einem Wert von 0.97 sehr gut. Die durchschnittliche Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter des Topmanagements auf der Organisationsebene folgt einem additiven Kompositionsmodell (Chan, 1998). Daher haben wir eine Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt, um die Existenz ausreichender Varianz zwischen den Organisationen zu testen. Da die ANOVA ausreichend signifikante Varianz zwischen den Organisationen zeigte ( $F(95, 10605)$ )

= 6.07,  $p < .01$ ), haben wir die emotionale Erschöpfung der einzelnen entfernten Mitarbeiter des Topmanagements gemittelt, um eine emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter des Topmanagements pro Unternehmen zu erhalten.

*Kontrollvariablen* Für folgende Variablen, die unsere Resultate verzerren könnten, haben wir kontrolliert: Als Erstes für die Unternehmensgrösse beziehungsweise Anzahl an Mitarbeitern, da Forschung auf der organisationalen Ebene häufig die Unternehmensgrösse als Kontrollvariable aufnimmt, um verzerrungsfreie Ergebnisse zu erhalten (e.g. Agle et al., 2006). In unserer Studie wurde die Unternehmensgrösse als Vollzeitäquivalent und nicht als Pro-Kopf-Grösse erfasst. Beispielsweise zeigt frühere Forschung, dass die Unternehmensgrösse das Verhalten von Führungskräften beeinflussen kann, da grössere Organisationen einen konfliktreicheren Kontext darstellen (Berson et al., 2001) und sich ein negativer Einfluss der Unternehmensgrösse auf das transformationale Führungsklima eines Unternehmens empirisch zeigt (Walter & Bruch, 2010). Um die Varianz der Unternehmensgrösse zu reduzieren, haben wir sie durch 10 geteilt. Als Zweites haben wir für die Branchenzugehörigkeit kontrolliert. Hierzu haben wir für die beiden Hauptbranchen, Service ( $n = 53$ ) und Produktion ( $n = 23$ ), zwei Dummyvariablen gebildet, die ausgelassene Dummyvariable enthält andere Branchen wie Einzel-, Grosshandel, Versicherungen, Finanzen und Immobilien ( $n = 20$ ). Als Drittes haben wir für das Durchschnittsalter im Unternehmen kontrolliert, da bisherige Forschung auf Individualebene einen leicht negativen Effekt von Alter auf die emotionale Erschöpfung zeigte (Ng & Feldman, 2010). Zuletzt haben wir für die gesunde Mitarbeiterführung auf den übrigen Hierarchiestufen im Unternehmen kontrolliert, wie wir es bei der Hypothesenableitung bereits ausführlich diskutiert haben.

### **3.2.2 Analyse**

Zur Testung unserer Hypothesen haben wir ordinary least squares (OLS) Regressionsanalysen eingesetzt. OLS Regressionsanalysen (Bortz, 2005) erlauben es, durch ein schrittweises Hinzufügen von Variablen signifikante Veränderungen von  $R^2$  und damit eine Verbesserung der Modellgüte zu testen.

### 3.3 Ergebnisse

#### 3.3.1 Deskriptive Daten

Tabelle 3-1 stellt die Daten Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und die Korrelationen unserer verwendeten Variablen dar. Es bestehen signifikante Korrelationen zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und emotionaler Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter ( $r = -.50, p < .001$ ). Zudem gibt es signifikante Zusammenhänge zwischen gesunder Mitarbeiterführung der anderen Führungsebenen und emotionaler Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter ( $r = -.41, p < .001$ ) sowie zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und gesunder Mitarbeiterführung der anderen Führungsebenen ( $r = .40, p < .001$ ).

Tabelle 3-1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen

	M	SD	1	2	3	4	5	6
1 Unternehmensgrösse	285.32	544.06						
2 Produktionssektor	.24	.43	-.08					
3 Servicesektor	.55	.50	.05	-.57***				
4 Durchschnittsalter der Beschäftigten	38.44	4.00	.02	.22*	-.32**			
5 gesunde Mitarbeiterführung der anderen Führungsebenen	4.24	.64	-.09	-.03	.08	-.05		
6 gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements	4.38	.78	-.13	-.12	.09	-.28**	.35***	
7 emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter des Topmanagements	3.04	.58	.22*	.17	-.07	.26**	-.47***	-.55***

Hinweis: Die M und SD der Unternehmensgrösse wurden vor der 10er-Transformation berichtet.

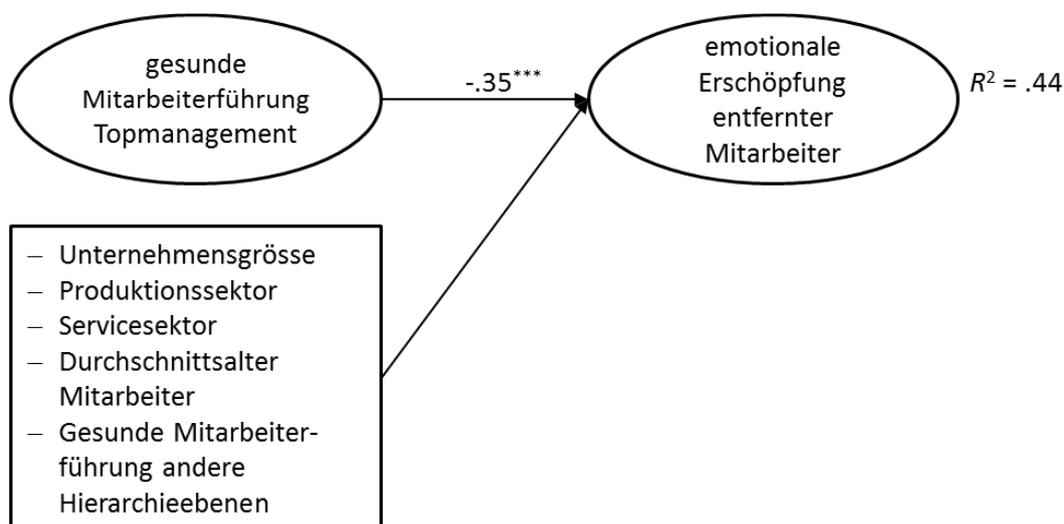
\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

### 3.3.2 Hypothesentestung

Tabelle 3-2 zeigt unser erwartetes Modell. Der rechteckige Block stellt die aufgenommenen Kontrollvariablen dar. Der erste Block, das heisst eine Regression emotionaler Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter des Topmanagements auf die Kontrollvariablen Unternehmensgrösse, Produktions- und Sektorspezifische, Durchschnittsalter der Beschäftigten und gesunde Mitarbeiterführung der anderen Führungsebenen wird signifikant ( $R^2 = .34$ ,  $p < .001$ ). Die Hinzunahme gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements im zweiten Block erhöht über die Kontrollvariablen hinaus signifikant die aufgeklärte Varianz der Unternehmensleistung um 10 % ( $R^2 = .44$ ,  $p < .001$ ,  $\Delta R^2 = .10$ ).

Die Regressionsgewichte spiegeln wider, dass sowohl die gesunde Mitarbeiterführung der anderen Führungsebenen ( $\beta = -.33$ ,  $p < .001$ ) als auch die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements ( $\beta = -.35$ ,  $p < .001$ ) besonders viel Varianz aufklären. Interessant ist das Ergebnis, dass die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements einen ebenso starken Einfluss auf die emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter hat wie die gesunde Mitarbeiterführung der anderen Führungsebenen. Diese Ergebnisse bestätigen unsere Hypothese, dass die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements über die gesunde Mitarbeiterführung der anderen Führungsebenen hinaus einen signifikanten negativen Einfluss auf die emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter hat.

**Abbildung 3-1: Gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements und emotionale Erschöpfung entfernter Mitarbeiter**



**Tabelle 3-2: OLS Regressionsanalyse zu gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und emotionaler Erschöpfung entfernter Mitarbeiter**

Variable	nur Kontrollvariablen			Schritt 1		
	$\beta$	b	SE	$\beta$	b	SE
<b>Konstante</b> b0		3.55	.56		4.58	.59
<b>Kontroll-</b> Unternehmensgrösse	.21	.002	.001	.17 *	.002 *	.001
<b>variablen</b> Produktionssektor	.28 **	.33 **	.12	.25 *	.28 *	.12
Servicesektor	.16	.16	.11	.13	.13	.10
Durchschnittsalter der Mitarbeiter	.16	.02	.01	.08	.01	.01
gesunde Mitarbeiterführung der anderen Führungsebenen	-.45 ***	-.35 ***	.07	-.33 ***	-.26 ***	.07
<b>Schritt 1</b> gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements				-.35 ***	-.22 **	.06
R <sup>2</sup>		.34			.44	
$\Delta R^2$		.34 ***			.10 ***	

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

### **3.4 Diskussion**

#### **3.4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Ziel von Kapitel 3 war es, den Einfluss gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die emotionale Erschöpfung entfernter Mitarbeiter – über den Einfluss gesunder Führung auf den anderen Hierarchieebenen hinaus – zu erforschen. Unsere Ergebnisse zeigen die Bedeutung gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements für die emotionale Erschöpfung entfernter Mitarbeiter.

#### **3.4.2 Einschränkungen**

Auch Kapitel 3 weist, trotz sorgfältiger methodischer Planung, ein paar methodische Einschränkungen auf. Erstens können wir aufgrund unseres verwendeten Querschnittsdesigns nur Zusammenhänge, jedoch keine Kausalitäten (Cohen et al., 2003) zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und emotionaler Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter zeigen. Unser Vorschlag für zukünftige Studien ist daher, unser Modell im Längsschnitt zu testen. Zweitens nehmen wir in unserem Modell an, dass die gesunde Führung des Topmanagements über die beiden Mechanismen Flurfunk und symbolisches Management die entfernten Mitarbeiter erreicht. Auch wenn wir diesen Mechanismus theoretisch abgeleitet und ausführlich beschrieben haben, haben wir diese These nicht empirisch, zum Beispiel als Mediatoren in unserem Modell, getestet. Die empirische Testung des indirekten Einflusses des Topmanagements fand stattdessen positivistisch statt, indem wir gezeigt haben, dass die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements über die gesunde Mitarbeiterführung auf den anderen Hierarchieebenen hinaus einen Einfluss auf die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter hat.

#### **3.4.3 Diskussion und Vorschläge für zukünftige Forschung**

Im Hinblick auf unsere übergeordnete Forschungsfrage identifiziert Kapitel 3 mit dem Konstrukt „gesunde Mitarbeiterführung“ eine wesentliche Stellschraube, um emotionale Erschöpfung im Unternehmen zu reduzieren. Basierend auf Literatur zu indirekter Führung (Antonakis & Atwater, 2002), Flurfunk (Wells & Spinks, 1994) und symbolischem Management (Shamir, 1995; Shamir, 1998) haben wir den Zusammenhang zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und

emotionaler Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter erklärt. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die gesunde Führung des Topmanagements über einen Bypass-Effekt einen Einfluss auf entfernte Mitarbeiter nimmt. Bemerkenswert war, dass der Einfluss der gesunden Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter gleichermassen gross war wie der Einfluss der gesunden Führung auf den anderen Hierarchieebenen. Es ist denkbar, dass die Anzahl der Hierarchieebenen eine Rolle spielt, warum die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements in unserer Studie einen so grossen Einfluss zeigt. Die Unternehmen unserer Stichprobe waren Unternehmen mit durchschnittlich 285 Mitarbeitern. Zwischen Topmanagement und Mitarbeitern an der Basis stehen damit verhältnismässig wenige Hierarchieebenen, so dass indirekte Führungseinflüsse wahrscheinlicher werden und stärker ausgeprägt sind.

Für zukünftige Forschung schlagen wir vor, weitere Kontrollvariablen, zum Beispiel die jeweilige Hierarchieebene, aufzunehmen, um Bypass-Effekte noch schärfer gegenüber Kaskadeneffekten abzugrenzen und in ihrer Grösse zu quantifizieren. Weiterhin ist es interessant, zu untersuchen, welchen Einfluss das Topmanagement auf Mitarbeiter in Abhängigkeit ihrer hierarchischen Distanz vom Topmanagement nimmt. Zum Beispiel stellt sich die Frage, ob der gesunde Führungseinfluss des Topmanagements besonders starke Effekte auf das mittlere Management hat, da dieses in reger Interaktion mit dem Topmanagement steht und seine Interaktionen mit dem Topmanagement zentral für eine effektive Strategieformulierung und –implementierung sind (Raes, Heijltjes, Glunk, & Roe, 2011). Hingegen könnten die Effekte auf das untere Management oder auf die Mitarbeiter an der Basis deutlich geringer ausfallen. Ebenso ist es aber auch denkbar, dass die Effekte der Führung des Topmanagements aufgrund der verstärkenden Effekte über Storytelling und Mythen (Weick, 2012) an der Basis noch stärker sind als in den Hierarchieebenen direkt unter dem Topmanagement. Zukünftige Forschung sollte daher die Einflüsse der Führung des Topmanagements über die verschiedenen Hierarchieebenen untersuchen, um diese unterschiedlichen Effekte zu bestimmen.

Ein anderer Vorschlag für zukünftige Forschung ist es, neben hierarchischer Distanz weitere Distanzdimensionen zu untersuchen, wie beispielsweise physische

Distanz, das heisst die räumliche Entfernung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern (Antonakis & Atwater, 2002). So ist es spannend herauszufinden, ob das Topmanagement auch auf physisch entfernte Mitarbeiter einen Einfluss nimmt und ob hier gleichermassen die Mechanismen Flurfunk und symbolisches Management plausibel sind. Gerade vor dem Hintergrund zunehmender Globalisierung und einer damit einhergehenden steigenden Anzahl multinational tätiger Unternehmen ist diese Fragestellung von Bedeutung. Eine Fragestellung, die darüber hinausgeht, ist zum Beispiel, wie sich die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die gesunde Mitarbeiterführung der direkten Mitarbeiter auswirkt. Aufgrund Restriktionen in unserem Datenset war die Untersuchung dieser Fragestellung nicht möglich, obgleich sie ein vertieftes Verständnis der Effekte gesunder Führung des Topmanagements auf entfernte Mitarbeiter erlauben würde. Ein grosser Mehrwert dieser Fragestellung wäre es, Bypass- und kaskadierende Effekte klarer voneinander zu trennen, aber auch deren Wechselspiel zu erforschen.

Als Letztes wäre es interessant, das Phänomen gesunde Mitarbeiterführung noch stärker aus der Follower-Perspektive zu betrachten, da deren Wahrnehmung sowohl für die emotionale Erschöpfung im Unternehmen als auch die Unternehmensleistung entscheidend ist. Welche Charakteristika haben Mitarbeiter, die besonders empfänglich für die Führung des Topmanagements sind, unabhängig von ihrer hierarchischen Position in der Organisation? Vielleicht gibt es – in Anlehnung an Johnson (2008), die annahm, dass Mitarbeiter, die empfänglicher für emotionale Ansteckung auch empfänglicher für die Einflüsse charismatischer Führung sind – eine Empfänglichkeit für die Führung des Topmanagements oder gar eine Empfänglichkeit für gesunde Mitarbeiterführung.

### **3.5 Essentials für Praktiker**

In Kapitel 2 haben wir die Bedeutsamkeit der Erschöpfung des Topmanagements für den Unternehmenserfolg aufgezeigt. Damit haben wir empirische Evidenz geliefert, dass das Topmanagement ein wichtiger Bestandteil einer gesunden Hochleistungskultur ist und als solcher einen grossen Anteil daran hat, ob ein Unternehmen erschöpft ist oder nicht. Doch das Topmanagement ist nicht nur Bestandteil einer gesunden Hochleistungskultur, sondern ein wichtiger Gestalter

dieser. Daher lag der Fokus in Kapitel 3 auf der gesunden Mitarbeiterführung und damit den Gestaltungsmöglichkeiten des Topmanagements, um emotionale Erschöpfung im Unternehmen zu reduzieren. Bisherige Forschung zeigt, dass Führungskräfte zwei Kernaufgaben haben: Hochleistung fördern und erhalten sowie Belastungen abbauen und Erschöpfung vermeiden (Bruch & Kowalevski, 2013b, c, d; Bruch et al., 2013). In diesem Kapitel untersuchen wir die zweite Kernaufgabe, allerdings nicht für Führungskräfte im Allgemeinen, sondern für das Topmanagement.

Bisherige Forschung zeigt, dass gesunde Führung auf der Basis transaktionaler und transformationaler Führung aufsetzt (Bruch & Kowalevski, 2013b, c, d; Bruch et al., 2013). Wir nehmen diese Augmentationshypothese auch für die Führung des Topmanagements an. Transaktionale Führung ist rational geprägt und stark austauschorientiert. Die Mitarbeiter „tauschen“ Engagement, Leistung und Zeit gegen Wertschätzung, Gehalt und Feedback (Bass, 1990). Auch wenn dieser Führungsstil einen positiven Zusammenhang mit verschiedenen Leistungsvariablen aufweist, ist er nicht ausreichend, um Mitarbeiter zu inspirieren, zu mobilisieren oder um deren emotionale Erschöpfung zu reduzieren. Transformationale Führung ist ein emotional geprägter Führungsstil. Es werden die oft egozentrischen, individuellen Ziele der Mitarbeiter im Sinne der Unternehmensziele transformiert. Im Zentrum steht die inspirierende Motivation, mit der die Mitarbeiter durch ein fesselndes Bild der Zukunft begeistert werden und wodurch sie die hohe Bedeutung ihres Beitrags zum Erreichen der Gesamtziele erkennen (Bass, 1990). Während sowohl transaktionale als auch transformationale Führung stark auf eine Ressourcenmobilisierung ausgerichtet ist, ist gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements vielmehr auf eine Ressourcenfokussierung, das heisst einen sparsamen Einsatz von Ressourcen, sowie einen Belastungsabbau ausgerichtet.

Wie wirkt gesunde Führung des Topmanagements auf die emotionale Erschöpfung *direkter* Mitarbeiter?

Gesunde Führung des Topmanagements reduziert die Erschöpfung der direkten Mitarbeiter, indem sie an den Belastungen ansetzt und diese abbaut. Gemäss Hobfoll (2001) hat eine Reduktion von Belastungen bei unveränderter

Ressourcenlage einen stärker positiven Effekt auf die Gesundheit eines Mitarbeiters als ein Aufbau von Ressourcen bei unveränderter Belastungslage. Erschöpfung tritt häufig durch eine Vielzahl von Belastungen auf, die nicht per se mit der Arbeitsaufgabe zu tun haben. Belastungen wie die fehlende Rückzugsmöglichkeit bei Mitarbeitern im Front-Office, die in ständigem Kundenkontakt stehen, Arbeitszeiten, die rigide sind und nicht zur aktuellen Lebenssituation passen oder eine fehlende Balance von Phasen der Hochleistung und Entschleunigung (Bruch & Menges, 2010) bilden einen Teil des Spektrums von Belastungen ab, denen Mitarbeiter ausgesetzt sind. Dies erschöpft Mitarbeiter. Durch den Abbau von Belastungen schützt gesunde Führung die wirklich wichtigen Aufgaben so, dass die Mitarbeiter genügend Ressourcen haben, diese gut zu bewältigen.

Wie wirkt gesunde Führung des Topmanagements auf die emotionale Erschöpfung *entfernter* Mitarbeiter?

Die Wirkung gesunder Mitarbeiterführung auf die direkten Mitarbeiter des Topmanagements konnten wir über einen Belastungsabbau erklären. Besonders spannend sind jedoch die Mechanismen, wie gesunde Führung des Topmanagements auf entfernte Mitarbeiter Einfluss nimmt. Anders als bei Führungskräften auf unteren Hierarchieebenen hat das Topmanagement durch seine herausgehobene Position mit seiner Führung Skaleneffekte auf das gesamte Unternehmen. In der Literatur werden zwei Effekte diskutiert, wie die Führung des Topmanagements entfernte Mitarbeiter erreicht: Kaskadeneffekt und Bypass-Effekt. Der Kaskadeneffekt kommt dadurch zustande, dass Führungskräfte der nächst niedrigeren Führungsebene den Führungsstil ihres Vorgesetzten nachahmen. Für verschiedene Führungsstile wurde dieser Effekt bereits empirisch gezeigt und diskutiert. Der weitaus spannendere und weniger erforschte Effekt ist jedoch der Bypass-Effekt. Dieser beschreibt, wie die Führung des Topmanagements einen direkten Einfluss auf entfernte Mitarbeiter nimmt und nicht vermittelt über die dazwischen liegenden Führungsebenen. Für gesunde Führung haben wir diesen Bypass-Effekt theoretisch beschrieben. Damit die gesunde Führung des Topmanagements auch entfernte Mitarbeiter im Unternehmen erreicht, müssen die Mitarbeiter zunächst über Informationen über das gesunde Führungsverhalten des

Topmanagements verfügen. Diese Informationen erhalten sie über zwei Quellen: Flurfunk und symbolische Aktionen des Managements.

Flurfunk ist eine informelle Art der Kommunikation und fliesst in der Regel nicht durch einen offiziellen Kanal oder gar das Reporting. Verschiedene Umfragen zeigten, dass Flurfunk und nicht die direkte Führungskraft die Hauptinformationsquelle von Mitarbeitern ist. Flurfunk ist ein naheliegender Kanal, wie Informationen aus der Chefetage bis zu entfernten Mitarbeitern weitergetragen werden. Bei der gesunden Führung des Topmanagements sind die direkten Mitarbeiter die Ursprungsquelle, aus der die Informationen ins Unternehmen fliessen. In ihren direkten Interaktionen mit dem Topmanagement erleben sie, welche Rolle Gesundheit in der Mitarbeiterführung des Topmanagements spielt. Aufgrund der grossen Nähe zum Topmanagement nehmen sie leicht Unstimmigkeiten im Führungsverhalten wahr, wenn zum Beispiel der Wert von Gesundheit nach aussen propagiert, aber in der Führungsbeziehung nicht gelebt wird. Ihre Beobachtungen, Erlebnisse, aber auch ihre Interpretationen und Wahrnehmungen teilen sie untereinander und mit anderen Mitarbeitern, sozusagen ihrem informellen Netzwerk im Unternehmen. Von dort fliessen die Informationen in weitere Netzwerke, bis schliesslich der Grossteil der Mitarbeiter informiert ist. Spannend ist, dass sich Flurfunk nicht nur durch eine hohe Geschwindigkeit, sondern auch eine Akkuratheit von 75 % - 95 % auszeichnet. Damit ist Flurfunk weniger wahrnehmungs- und realitätsverzerrend als im Allgemeinen vermutet wird. Doch auf der anderen Seite heisst dies auch, dass die Informationen zu 5 % - 25 % nicht (mehr) der Ursprungsnachricht entsprechen. Dies kann in Unternehmen dazu führen, dass positive Meldungen zur gesunden Führung des Topmanagements überhöht und negative verschärft werden oder vice versa.

Ein Beispiel für ein häufiges Symbol für Gesundheit in Unternehmen ist der Obstkorb. Ein gesunder Pausensnack für die Mitarbeiter ist der eigentliche Zweck. Doch die symbolische Bedeutung dahinter ist ein Signal des Arbeitgebers, dass ihm die Gesundheit seiner Mitarbeiter wichtig ist und er dazu seinen Beitrag leisten möchte. Weitere symbolische Bedeutungen können ein Appell an die Mitarbeiter sein, dass sie selbst stärker auf eine gesunde Lebensweise achten sollen bis hin zu dem Wunsch, informellen Austausch der Mitarbeiter untereinander an der

Kaffeebar zu fördern. Symbolische Aktionen des Topmanagements sind sehr ähnlicher Natur. Auch hier kommt es weniger auf die eigentliche Bedeutung der Aktion als vielmehr auf deren symbolischen Charakter an. Ein Topmanagement, das in der Führung seiner direkten Mitarbeiter achtsam gegenüber deren Befindlichkeiten ist, durch Verbesserungen der Arbeitsorganisation Belastung reduziert und beispielsweise Arbeitszeiten so anpasst, dass den Mitarbeitern eine Work-Life-Balance besser gelingt, zeigt mit seinem Verhalten, dass die Gesundheit der Mitarbeiter ein persönlicher, authentisch gelebter Wert ist. Für das Unternehmen hat das einen starken Signaleffekt, der weit über die direkte Führungsbeziehung hinaus sichtbar wird. Denn ähnlich wie Flurfunk breitet sich auch symbolisches Management im Unternehmen aus. Verstärkt wird symbolisches Management über Mythen und Storytelling. Bisweilen sind die Effekte symbolischen Managements sogar auf die vom Topmanagement entfernten Mitarbeiter noch stärker als auf die direkten Mitarbeiter. Denn die entfernten Mitarbeiter haben ihre Informationen nicht aus direkten Interaktionen mit dem Topmanagement, sondern aus nicht validierten Quellen. So bilden sie auf Basis ihrer limitierten Informationen Annahmen und reichern diese durch eigene Eindrücke an. Hinzu kommt, dass dem Topmanagement aufgrund seiner herausgehobenen Position im Unternehmen mehr Erfahrung, Wissen und Expertise zugesprochen wird und Informationen von und über das Topmanagement höher gewichtet werden als die gleichen Nachrichten von sozial nahen Führungskräften.

Topmanager sollten sich ihres Einflusses bewusst sein: nicht nur auf ihre direkten Mitarbeiter, sondern auf die gesamte Belegschaft. In Leadershiptrainings für Topmanager werden bislang sowohl gesunder Führung als auch Führung über Distanz wenig Beachtung geschenkt. Unsere Ergebnisse verdeutlichen, wie wichtig es ist, Topmanager genau für diese beiden Themen zu sensibilisieren.

In Kapitel 3 standen die Wirkmechanismen, wie das Topmanagement durch gesunde Mitarbeiterführung die emotionale Erschöpfung entfernter Mitarbeiter beeinflusst, im Vordergrund. Kapitel 4 baut darauf auf, indem es den Bezug zur Unternehmensleistung und damit die betriebswirtschaftliche Relevanz gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements aufzeigt.

## **4 Hochleistung fördern durch gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements**

In Kapitel 2 haben wir den Zusammenhang zwischen emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter und der Unternehmensleistung hergestellt. In Kapitel 3 haben wir gezeigt, dass die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements ein wichtiger Einflussfaktor auf die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter ist. In Kapitel 4 schlagen wir eine Brücke zwischen den Ergebnissen dieser beiden Kapitel, indem wir untersuchen, wie sich die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements über eine Reduktion emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter positiv auf die Unternehmensleistung auswirkt.

### **4.1 Theoretischer Hintergrund und Hypothesenentwicklung**

#### **4.1.1 Einfluss des Topmanagements auf die Unternehmensleistung**

In der Praxis wird dem Verhalten und der Führung des Topmanagements eine grosse Bedeutung für den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens zugesprochen. Die Mehrheit der Forscher in der Tradition der Upper Echelons-Perspektive und der strategischen Führungsforschung (Hambrick & Mason, 1984) teilt diese Sichtweise. Doch es gibt auch einige kritische Stimmen. So resümieren Bligh et al. (2011), dass es in den fast 25 Jahren Forschung nicht gelungen sei, adäquat die grosse Anzahl an Variablen zu erforschen, die organisationale Leistung über und jenseits von CEO und Topmanagement erklären. Ähnlich argumentieren auch Meindl und Ehrlich (1987) in ihrer Romance of leadership-Theorie, die anprangern, dass Forscher und Praktiker simplifizierte Führungskraft-Unternehmensleistungs-Beziehungen bevorzugen, ohne andere mögliche Ursachen für die Unternehmensleistung überhaupt in Betracht zu ziehen. Wir möchten in die Black Box zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und der Unternehmensleistung Licht werfen, indem wir die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter als vermittelnden Faktor beleuchten.

### **4.1.2 Gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements und Unternehmensleistung**

Leadership ist ein Schlüsseltreiber, um die Leistung eines Unternehmens zu verbessern. Denn Führungskräfte als Schlüsselentscheider bestimmen die Aneignung, die Entwicklung und die Anwendung organisationaler Ressourcen, die Umwandlung dieser Ressourcen in wertstiftende Produkte und Dienste und schliesslich die Wertschöpfung für die Stakeholder des Unternehmens (Zhu, Chew, & Spangler, 2005). In Kapitel 3 haben wir gezeigt, dass gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements ein wesentliches Vehikel ist, die emotionale Erschöpfung entfernter Mitarbeiter zu reduzieren. Die Wahrnehmung positiver Behandlung stärkt zudem die moralische Verpflichtung, für den Arbeitgeber Leistung zu erbringen (Hill, Seo, Kang, & Taylor, 2012). In Kapitel 2 haben wir gezeigt, dass die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter negativ auf die Unternehmensleistung wirkt. Aufbauend auf den empirischen Evidenzen aus Kapitel 2 und 3 und auf der Conservation-of-resources-Theorie (Hobfoll, 1989, 2001) erwarten wir, dass die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter die Beziehung zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und der Unternehmensleistung mediiert. Damit ist unsere Mediations-Hypothese:

*H<sub>3</sub>: Emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter mediiert den positiven Zusammenhang zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und der Unternehmensleistung.*

## **4.2 Methodik**

### **4.2.1 Messung**

Alle Fragebögen wurden in deutscher Sprache an die Teilnehmer verteilt. Mittels Übersetzung/Rückübersetzung haben wir sichergestellt, dass die Inhalte der verwendeten englischsprachigen Skalen, für die keine validierte deutsche Version vorlag, im Deutschen den originalen englischen Skalen glichen.

*Gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements* Die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements haben wir mit der 7-Itemskala von Franke und Felfe (2011) erfasst. Die 5-stufige Likertskala ist eine Zustimmungsskala mit den Ankern 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ und 5 = „stimme vollkommen zu“. Ein Beispielitem

lautet „Mein direkter Vorgesetzter fühlt sich dafür verantwortlich auf meine Gesundheit zu achten“. Cronbach's alpha ist mit einem Wert von 0.96 sehr gut. Gesunde Führung ist ein direktes Übereinstimmungs-konstrukt (Chan, 1998), weshalb wir die Aggregation und Inter-Rater Reliabilität berechnet haben, die zur Aggregation berechnen: ICC1 = .15, ICC2 = .67 (Bliese, 2000; James et al., 1984). Daher haben wir den Mittelwert der 7 Items der Skala berechnet und ihn auf die Organisationsebene aggregiert.

*Emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter des Topmanagements* Die emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter des Topmanagements haben wir mit der 5-Item-Skala von Maslach und Jackson (1981a) aus dem Allgemeinen Maslach Burnout Inventory in der deutschen Version erfasst. Entfernte Mitarbeiter haben wir als die Mitarbeiter definiert, die nicht direkt an einen der Topmanager berichten. Cronbach's alpha ist mit einem Wert von 0.97 sehr gut. Die durchschnittliche Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter des Topmanagements auf der Organisationsebene folgt einem additiven Kompositionsmodell (Chan, 1998). Daher haben wir eine Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt, um die Existenz ausreichender Varianz zwischen den Organisationen zu testen. Da die ANOVA ausreichend signifikante Varianz zwischen den Organisationen zeigte ( $F(95, 10605) = 6.07, p < .01$ ), haben wir die emotionale Erschöpfung der einzelnen entfernten Mitarbeiter des Topmanagements gemittelt, um eine emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter des Topmanagements pro Unternehmen zu erhalten.

*Unternehmensleistung* Die Unternehmensleistung haben wir mittels der zwei Dimensionen „operative Leistung“ und „organisationale Leistung“ erfasst, bestehend aus je 3 Items, von Combs, Crook und Shook (2005). Die Skala erfasst die Einschätzung der Unternehmensleistung im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche. Beide Dimensionen sind auf einer 7-stufigen Likertskala gemessen mit den Anker 1 = „viel schlechter“ und 7 = „viel besser“. Ein Beispielitem für operative Performance lautet „Wie schätzen Sie im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche die Gesamtkapitalrendite (Return on Investment) Ihres Unternehmens ein?“, ein Beispielitem für organisationale Leistung lautet „Wie schätzen Sie im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche die Mitarbeiterproduktivität Ihres Unternehmens ein?“. Cronbach's alpha

ist mit einem Wert von 0.80 gut. Da das Konstrukt Unternehmensleistung ein direktes Übereinstimmungsmodell ist (Chan, 1998), haben wir die Aggregation und Inter-Rater Reliabilität berechnet, die angeben, dass die Aggregation berechtigt ist:  $ICC1 = .37$ ,  $ICC2 = .65$  (Bliese, 2000; James et al., 1984). Daher haben wir den Mittelwert der zwei Dimensionen operationaler und organisationaler Leistung berechnet und ihn auf die Organisationsebene aggregiert.

*Kontrollvariablen* Für folgende Variablen, die unsere Resultate verzerren könnten, haben wir kontrolliert: Als Erstes für die Unternehmensgrösse beziehungsweise Anzahl an Mitarbeitern, da Forschung auf der organisationalen Ebene häufig die Unternehmensgrösse als Kontrollvariable aufnimmt, um verzerrungsfreie Ergebnisse zu erhalten (e.g. Agle et al., 2006). In unserer Studie wurde die Unternehmensgrösse als Vollzeitäquivalent und nicht als Pro-Kopf-Grösse erfasst. Beispielsweise zeigt frühere Forschung, dass die Unternehmensgrösse das Verhalten von Führungskräften beeinflussen kann, da grössere Organisationen einen konfliktreicheren Kontext darstellen (Berson et al., 2001) und sich ein negativer Einfluss der Unternehmensgrösse auf das transformationale Führungsklima eines Unternehmens empirisch zeigt (Walter & Bruch, 2010). Um die Varianz der Unternehmensgrösse zu reduzieren, haben wir sie durch 10 geteilt. Als Zweites haben wir für die Branchenzugehörigkeit kontrolliert. Hierzu haben wir für die beiden Hauptbranchen, Service ( $n = 53$ ) und Produktion ( $n = 23$ ), zwei Dummyvariablen gebildet, die ausgelassene Dummyvariable enthält andere Branchen wie Einzel-, Grosshandel, Versicherungen, Finanzen und Immobilien ( $n = 20$ ). Als Drittes haben wir für den EBIT aus dem Vorjahr 2011 kontrolliert. Um die Varianz des EBITs zu reduzieren, haben wir ihn durch 100000 geteilt. Zuletzt haben wir für das Ausmass der Zielerreichung der Mitarbeiter kontrolliert.

#### **4.2.2 Analyse**

Zur Testung unserer Mediationshypothese haben wir die non-parametrische Bootstrapping Prozedur nach Preacher und Hayes (2004, 2008) eingesetzt. Diese Prozedur ist eine Erweiterung des Sobel Tests (Sobel, 1982). Der Sobel Test und die Erweiterung durch Preacher und Hayes sind der vierschrittigen kausalen Methode von Baron und Kenny (1986) überlegen. Denn es lassen sich der indirekte Pfad und seine Signifikanz direkt berechnen und die statistische Teststärke ist grösser. Durch

die Bootstrapping Methode erreichen wir zusätzlich noch genauere Schätzungen der Konfidenzintervalle der indirekten Pfade als bei Anwendung des Sobel Tests. Mit Hilfe des SPSS-Makro „PROCESS“ von Preacher und Hayes (2008) haben wir unsere Berechnung durchgeführt. Der indirekte Effekt wurde mit 5000 Wiederholungen gebootstrapped, um einen Punktschätzer, seinen Standardfehler und ein 95 %-Konfidenzintervall (CI) zu erhalten. Der Punktschätzer wird als unstandardisierter Regressionskoeffizient interpretiert, der die Beziehung zwischen dem Mediator „emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter“ und der abhängigen Variable „Unternehmensleistung“, nach Kontrolle der Effekte der unabhängigen Variable „gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements“ und den Kovariaten, das heisst unseren Kontrollvariablen Unternehmensgrösse, Produktions- und Servicesektor, Durchschnittsalter der Beschäftigten und gesunde Mitarbeiterführung auf anderen Führungsebenen, mediiert. Im Falle einer vollständigen Mediation ist dieser indirekte Effekt signifikant unterschiedlich von 0 bei  $p < .05$ , das heisst die Null ist nicht im 95 %-Konfidenzintervall enthalten.

### 4.3 Ergebnisse

#### 4.3.1 Deskriptive Daten

Tabelle 4-1 stellt die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und die Korrelationen unserer verwendeten Variablen dar. Die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements korreliert signifikant in der erwarteten Richtung mit der emotionalen Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter ( $r = -.55, p < .001$ ) und der Unternehmensleistung ( $r = .27, p = .01$ ). Zudem korreliert die emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter signifikant in der erwarteten Richtung mit der Unternehmensleistung ( $r = -.36, p < .001$ ).

**Tabelle 4-1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen**

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1 Unternehmensgrösse	285.32	544.06							
2 Produktionssektor	.24	.43	-.08						
3 Servicesektor	.55	.50	.05	-.57**					
4 EBIT Vorjahr	3892895.94	8305989.29	.05	.13	-.26*				
5 Zielerreichung	83.06	5.82	-.07	-.12	.05	.01			
6 gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements	4.38	.78	-.13	-.12	.09	-.33**	.28**		
7 emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter des Topmanagements	3.04	.58	.22*	.17	-.07	.19	-.32**	-.55***	
8 Unternehmensleistung	5.27	.69	.10	.09	-.20	.09	.32**	.27*	-.36***

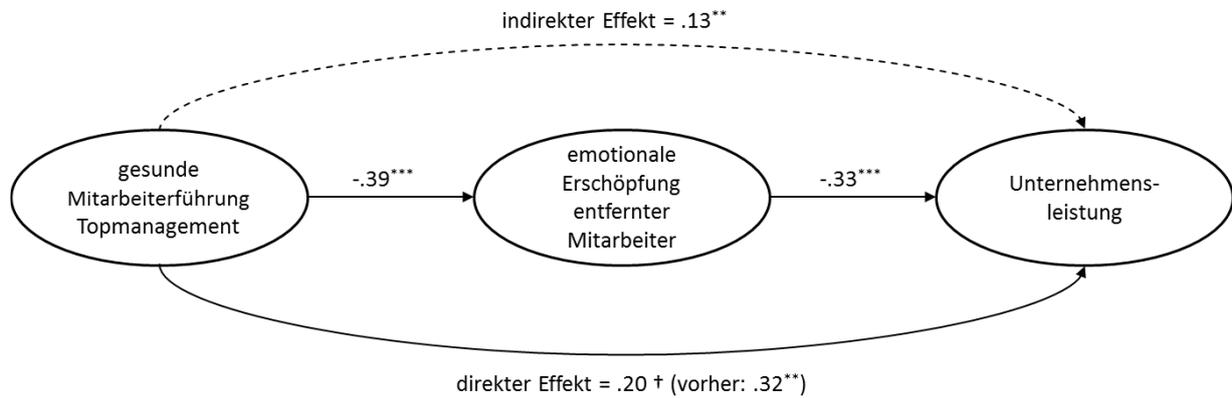
Hinweis: Die M und SD der Unternehmensgrösse wurden vor der 10er-Transformation, die des EBITs vor der 100000er-Transformation berichtet.

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

### 4.3.2 Hypothesentestung

Abbildung 4-1 und Tabelle 4-2 zeigen die Ergebnisse unserer Mediationsanalyse. Der rechteckige Block stellt die aufgenommenen Kontrollvariablen dar: Unternehmensgröße, Produktions- und Sektorspezifität, EBIT vom Vorjahr und Grad der Zielerreichung. Wir haben multiple Regressionsanalysen eingesetzt, um jeden Pfad unseres vorgeschlagenen Mediationsmodells zu testen. Zunächst haben wir eine positive Korrelation zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und der Unternehmensleistung ( $b = .33$ ,  $t(70) = 2.85$ ,  $p = .01$ ) gefunden. Die Testung des a-Pfads zeigte eine positive Korrelation zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und der emotionalen Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter ( $b = -.39$ ,  $t(70) = -4.48$ ,  $p < .001$ ). Die Testung des b-Pfads zeigte positive Korrelationen zwischen dem Mediator, der emotionalen Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter und der Unternehmensleistung ( $b = -.33$ ,  $t(70) = -2.09$ ,  $p < .001$ ). Da der a- und b-Pfad signifikant wurden, haben wir die Mediation getestet, indem wir Bootstrapping mit fehlerkorrigierten Konfidenzschätzern eingesetzt haben (MacKinnon, Lockwood, & Williams, 2004; Preacher & Hayes, 2004). In unserer Studie haben wir das 95 %-Konfidenzintervall unseres indirekten Effekts mit 5000 Bootstrap-Stichprobenwiederholungen (Preacher & Hayes, 2008) erhalten. Die Ergebnisse unserer Mediationsanalyse bestätigten die emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter als Mediator in der Beziehung zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und der Unternehmensleistung ( $b = .13$ , 95 % CI = [.003;.29]). Zudem zeigten unsere Ergebnisse, dass der direkte Effekt von gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung nicht signifikant wurde (c'-Pfad:  $b = .20$ ,  $t(70) = 1.54$ ,  $p = .13$ ), wenn wir für die Interaktion von emotionaler Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter kontrollierten, was eine vollständige Mediation nahelegt.

**Abbildung 4-1: Gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements und Unternehmensleistung**



**Tabelle 4-2: Mediationsanalyse zu gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und der Unternehmensleistung**

		<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>95 % CI</i>
<i>a x b-Pfad (indirekter Effekt)</i>						
gesunde Mitarbeiterführung Topmanagement → emotionale Erschöpfung Mitarbeiter	x emotionale Erschöpfung Mitarbeiter → Unternehmensleistung	.13	.07		< .05	[.003;.29]
<i>a-Pfad (direkter Effekt)</i>						
gesunde Mitarbeiterführung Topmanagement	→ emotionale Erschöpfung Mitarbeiter	-.39	.09	-4.48	< .001	
<i>b-Pfad (direkter Effekt)</i>						
emotionale Erschöpfung Mitarbeiter	→ Unternehmensleistung	-.33	.16	-2.09	= .04	
<i>c`-Pfad (direkter Effekt )</i>						
gesunde Mitarbeiterführung Topmanagement	→ Unternehmensleistung	.20	.13	1.54	= .13	

## **4.4 Diskussion**

### **4.4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Ziel von Kapitel 4 war es, den Einfluss gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung zu erforschen. Unsere Ergebnisse zeigen die grosse Bedeutung gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements für die Unternehmensleistung. Auch den zugrunde liegenden Wirkungsmechanismus gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung haben wir mit unserem Modell empirisch aufgezeigt. So wurde unsere Mediationshypothese, dass gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements über die emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter auf die Unternehmensleistung wirkt, bestätigt.

### **4.4.2 Einschränkungen**

Kapitel 4 weist, trotz sorgfältiger methodischer Planung, ein paar methodische Einschränkungen auf. Erstens können wir aufgrund unseres verwendeten Querschnittsdesigns nur Zusammenhänge, jedoch keine Kausalitäten (Cohen et al., 2003) zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements, emotionaler Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter und der Unternehmensleistung zeigen. Unser Vorschlag für zukünftige Studien ist daher, unser Modell im Längsschnitt zu testen. Die zweite Einschränkung ist das verwendete subjektive Leistungsmass, da wir die Unternehmensleistung jeweils durch das Topmanagement einschätzen liessen. Viele Forscher sehen subjektive Leistungsmasse als valide Datenquelle an, doch einige Forscher äussern Bedenken hinsichtlich ihrer Güte. Aufgrund der Vielfalt an Unternehmen und Industrien in unserer Stichprobe war es schwierig (bisweilen auch unmöglich), objektive Performance-Indikatoren zu bestimmen, die für alle Firmen bedeutungsvoll und gültig waren. Zudem ist es denkbar, dass die Varianz unseres subjektiven Leistungsmasses eingeschränkt war, da die Topmanager bei der Beantwortung des Fragebogens die Antworten zur Performance selbstdienlich verzerrten. Daher ist unser Vorschlag für zukünftige Studien, unser Modell unter Verwendung objektiver Performance-Indikatoren für die Unternehmensleistung zu testen.

#### 4.4.3 Diskussion und Vorschläge für zukünftige Forschung

Eine besondere Stärke des dritten Kapitels ist unser Forschungsdesign, da wir drei Konstrukte aus drei verschiedenen Quellen nutzten, um einen Common Method Bias zu verhindern (Podsakoff et al., 2003): gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements aus der Quelle der direkten Mitarbeiter des Topmanagements, emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter aus der Quelle der nicht direkten Mitarbeiter des Topmanagements und die Unternehmensleistung aus der Quelle der Topmanagementmitglieder. Sehr positiv sind die grossen Effektstärken der jeweiligen Einflüsse in unserem Modell, die frei von einem Common Method Bias (Podsakoff et al., 2003) bestimmt wurden.

Mit Kapitel 4 haben wir Licht in die Black Box zwischen Führung des Topmanagements und der Unternehmensleistung gebracht. Die Beziehung zwischen emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter und der Unternehmensleistung haben wir bereits in Kapitel 2 aufgezeigt. Durch unsere Mediationsanalyse bestätigen wir zudem, wie durch gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements emotionale Erschöpfung im Unternehmen reduziert und damit die Potenziale der Mitarbeiter voll einsatzfähig sind, um die Unternehmensleistung zu steigern. Im Hinblick auf unsere übergeordnete Forschungsfrage identifiziert Kapitel 4 mit dem Konstrukt „gesunde Mitarbeiterführung“ eine wesentliche Stellschraube, um die Unternehmensleistung positiv zu beeinflussen. Gesunde Führung wurde bislang von Forschern empirisch kaum untersucht. Die wenigen Studien, die sich mit gesunder Führung beschäftigten (e.g. Gurt et al., 2011), untersuchten die Einflüsse auf Gesundheitsoutcomes wie Strain und Wohlbefinden. Keine Studie untersuchte hingegen Einflüsse auf Leistungsvariablen. Genau diese Forschungslücke haben wir mit Kapitel 4 geschlossen: Gesunde Führung des Topmanagements hat deutlich positive Effekte auf die Unternehmensleistung, die zwar nicht direkt, aber doch indirekt, über die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter, vermittelt werden.

Für zukünftige Forschung schlagen wir vor, die Einflüsse gesunder Führung des Topmanagements, aber auch die Einflüsse eines gesunden Führungsklimas im Unternehmen auf ganz verschiedene leistungswirksame Outcomes zu erforschen. Mit der Unternehmensleistung wählten wir eine sehr globale, abhängige Variable auf hohem Aggregationsniveau aus. Interessant wäre es, die positiven Einflüsse auf

die Leistung filigraner zu betrachten und theoretische Gründe abzuleiten, warum der Einfluss auf ein Leistungsergebnis stärker ist als auf ein anderes: Wie wirkt die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements auf objektivierbare Outcomes wie die Finanzlage oder das Unternehmenswachstum? Welchen Einfluss nimmt die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements auf subjektive Outcomes wie die Mitarbeiterbindung, Zusammenarbeit im Team, das Commitment oder Engagement?

#### **4.5 Essentials für Praktiker**

In Kapitel 3 haben wir bereits die Rolle des Topmanagements als Gestalter einer gesunden Hochleistungskultur thematisiert, da es die Erschöpfung entfernter Mitarbeiter durch gesunde Mitarbeiterführung reduziert. In Kapitel 4 haben wir darüber hinaus empirisch den Bezug zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und der Unternehmensleistung hergestellt.

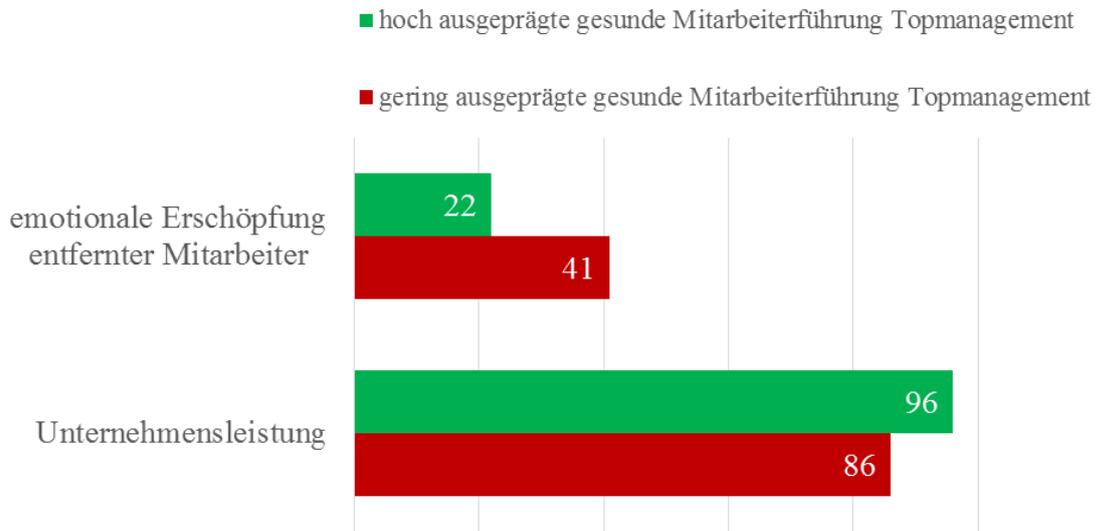
Wie wirkt gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung?

Unser empirisches Modell verdeutlicht, dass der Einfluss gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung nicht direkt erfolgt, sondern indirekt über den Abbau emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter. Durch die gesunde Führung des Topmanagements werden Belastungen bei Mitarbeitern abgebaut, so dass sie ihre Ressourcen gezielt für die strategisch wichtigen Aufgaben einsetzen können. Damit adressiert ein gesund führendes Topmanagement die Leistung nicht direkt, indem es Mitarbeiter motiviert, Engagement zu zeigen und an ihre Grenzen zu gehen. Stattdessen adressiert das Topmanagement die Anforderungen und Belastungen der Mitarbeiter, indem es Gesundheit als wichtigen Wert ins Zentrum rückt. Durch die Verankerung von Gesundheit als Wert im Unternehmen haben die Mitarbeiter mehr Vertrauen in ihren Arbeitgeber und sind engagiert, für diesen hohe Anforderungen gut zu bewältigen. In Folge verbessert sich die Unternehmensleistung. Ein weiterer Mechanismus, wie die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die Leistung wirkt, hat mit der Beziehung zwischen Mitarbeitern und Arbeitgeber zu tun. Besteht zwischen Mitarbeitern und Arbeitgeber eine enge persönliche

Beziehung und gegenseitiges Commitment, das heisst eine social-exchange Beziehung, sind die Mitarbeiter gewillt, höhere Leistung zu erbringen. Ein Arbeitgeber hingegen, der von den Mitarbeitern stark fordernd und wenig gebend wahrgenommen wird, verletzt diese social-exchange Beziehung beziehungsweise lässt sie nicht entstehen. In Folge reduzieren die Mitarbeiter ihr Commitment und ihre Arbeitsleistung.

Die Ergebnisse des Kapitels 4 haben einen starken Einfluss auf die Führungspraxis in Unternehmen. Erstens zeigen sie auf, dass die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements nicht nur emotionale Erschöpfung reduziert, sondern die Unternehmensleistung zu einem erheblichen Masse positiv beeinflusst. Dadurch erhält gesunde Mitarbeiterführung eine noch viel stärkere Legitimation in der Unternehmenspraxis. Denn gesunde Mitarbeiterführung betreibt das Topmanagement nicht als „Nice to have“ oder aufgrund der Arbeitgeberpflicht, die Belegschaft nicht emotional zu erschöpfen, neben dem eigentlichen Business, sondern als essentiellen Bestandteil des Business. Die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements ist damit ein strategisch bedeutsamer Führungsstil für ein Unternehmen. Um unsere Erläuterungen in Zahlen darzustellen, haben wir einen Vergleich zwischen den 10 % der Topmanagementteams mit hoch ausgeprägter versus den 10 % der Topmanagementteams mit gering ausgeprägter gesunder Mitarbeiterführung durchgeführt (siehe Abbildung 4-2). Es zeigt sich, dass in Unternehmen, deren Topmanagement die Mitarbeiter gesund führt, die emotionale Erschöpfung entfernter Mitarbeiter um 19 Prozentpunkte reduziert und die Unternehmensleistung um 10 Prozentpunkte verbessert ist.

**Abbildung 4-2: Vergleich von Topmanagementteams mit hoch versus gering ausgeprägter gesunder Mitarbeiterführung**



Mit Kapitel 4 schliessen wir die Untersuchung des Einflusses gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die emotionale Erschöpfung und Leistung im Unternehmen. In Kapitel 5 widmen wir uns der Erforschung gesunder Selbstführung des Topmanagements und deren Auswirkungen auf die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements.

## **5 Als Topmanagement gesund führen – erst sich, dann andere**

In den vorherigen Kapiteln haben wir den Einfluss gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die emotionale Erschöpfung von entfernten Mitarbeitern und die Unternehmensleistung betrachtet. In Kapitel 5 geht es um die Voraussetzungen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements. Mit gesunder Selbstführung des Topmanagements haben wir einen wichtigen Treiber identifiziert, der zunächst die emotionale Erschöpfung des Topmanagements reduziert und dadurch die Ressourcen schützt und Potenziale freisetzt, die für eine gesunde Mitarbeiterführung erforderlich sind.

### **5.1 Theoretischer Hintergrund und Hypothesenentwicklung**

Arbeit, Boden und Kapital sind seit Adam Smith und David Ricardo die drei klassischen Produktionsfaktoren der Volkswirtschaftslehre. In einem Zeitalter zunehmender Wissensarbeit erhält der Faktor Arbeit eine neue Konnotation und eine besonders starke Relevanz. Denn die „strategischen Potenziale zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen verschieben sich von den traditionellen Ressourcen zunehmend in Richtung Humanressourcen“ (Becker, 2007: 54). So wird Wissensarbeit zum entscheidenden Produktionsfaktor in der Wertschöpfungskette von Unternehmen. Wissensarbeit entsteht in den Köpfen der sogenannten Wissensarbeiter und erfordert ein hohes Mass an Selbstorganisation (Hörlin, 2013) beziehungsweise Selbstführung und für Führungskräfte zusätzlich zur eigenen Selbstführung eine auf die Wissensarbeiter angepasste Mitarbeiterführung. Selbstführung ist neben dem allgemein anerkannten full range leadership Modell (Bass, 1990; Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003) in Wissenschaft wie Praxis ein etablierter Führungsstil. Manche Wissenschaftler schlagen sogar vor, Selbstführung von Führungskräften als drittes Konzept neben transaktionale und transformationale Führung zu stellen, da sie das full range leadership Modell als unvollständig ansehen (Furtner et al., 2013).

Weitgehend unerforscht ist bislang gesunde Selbstführung (Franke & Felfe, 2011), das heisst die Selbstführung einer Führungskraft bezogen auf ihre eigene Gesundheit. Dabei ist die Relevanz gesunder Selbstführung aus zwei Gründen

ebenso hoch wie die von Selbstführung im Allgemeinen: drastische Zunahme psychischer Störungen als Ursache für Arbeitsunfähigkeit (DAK Gesundheitsreport, 2012) und hohe Kosten für arbeitsbedingte psychische Störungen (Bödeker & Friedrichs, 2011). Der Erhalt und die Förderung psychischer Gesundheit werden damit ähnlich strategisch bedeutsam wie operative Exzellenz. Führungskräfte haben die Aufgabe, ein gesundheitsförderliches und motivierendes Umfeld zu schaffen (Lovelace, Manz, & Alves, 2007). Doch wenige Leadership-Forscher beschäftigen sich damit, wie Führungskräfte Arbeitsbelastung wirkungsvoll bewältigen und eine aktive Arbeitsumwelt, in der gesundheitsförderliche Regeneration und hohes Engagement herrschen, schaffen (Lovelace et al., 2007). Die Wirkmechanismen gesunder Selbstführung auf Gesundheit sind ergänzend zu den Wirkmechanismen allgemeiner Selbstführung auf Gesundheit zu sehen. Allgemeine Selbstführung ist ein Führungsstil, der auf der Stärkung intrinsischer Motivation (Neck & Manz, 2013) und einer generellen Aktivierung innerer Ressourcen basiert. Lovelace et al. (2007) argumentieren, dass die Ressource „physische Fitness“, die eine Selbstführungsstrategie ist und durch Selbstführungsstrategien unterstützt werden kann, gesundheitsförderliche Regeneration positiv beeinflusst. Die Ressource „Flow“ verstehen sie als natürliches Ergebnis von Selbstführungsstrategien, da diese für einen optimalen Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe sorgen. Flow unterstützt ihrer Ansicht nach hohes Engagement.

### **5.1.1 Gesunde Selbstführung als gesundheitspezifische Form von Selbstführung**

Den Umgang einer Führungskraft mit der eigenen Gesundheit betrachten wir als eine gesundheitspezifische Form von Selbstführung. Auch bei gesunder Selbstführung geht es um die Selbststeuerung gesundheitsbezogener Kognitionen, Emotionen und Verhaltensweisen. So umfasst das Konzept Health-oriented Leadership von Franke und Felfe (2011) folgende vier Komponenten: gesundheitsbezogene Achtsamkeit, gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit, Gesundheitsvalenz und gesundheitsorientiertes Verhalten. Gesundheitsbezogene Achtsamkeit umfasst die bewusste Auseinandersetzung mit und Aufmerksamkeit gegenüber der eigenen Gesundheit und Befindlichkeit. Gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit umfasst das Wissen um gesundheitsförderliche Verhaltensweisen und das Vertrauen darauf, diese bei Bedarf anwenden zu können.

Gesundheitsvalenz ist eine wichtige emotional-motivationale Komponente, die beschreibt, welchen Stellenwert die Gesundheit im Vergleich zu anderen Werten hat. Gesundheitsorientiertes Führungsverhalten setzt an der konkreten Reduktion von Belastung an durch Optimierung der eigenen Arbeitsweisen (zum Beispiel Prioritäten setzen, Zeit für ungestörtes Arbeiten blocken etc.). Gesunde Selbstführung ist ein Führungsstil, der weniger auf die Mobilisierung von Ressourcen als vielmehr auf die Bewältigung von Belastung und damit auf den Schutz von Ressourcen fokussiert.

Mit der Erforschung gesunder Selbstführung des Topmanagements und dem Zusammenhang mit gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements leisten wir einen wichtigen Beitrag zur strategischen Führungsforschung. Praktikern geben wir entscheidende Argumente, um gesunde Selbstführung als relevante Grösse in Führungskräfteentwicklungsprogramme aufzunehmen, da sie sowohl positiv auf die emotionale Erschöpfung von Topmanagementteams als auch auf ihre gesunde Mitarbeiterführung wirkt.

### **5.1.2 Zusammenhänge zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung**

Bislang existieren keine empirischen Studien, die gesunde Selbstführung des Topmanagements mit gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements in Zusammenhang bringen. Empirische Evidenz zum Zusammenhang zwischen allgemeiner Selbstführung und transformationaler, transaktionaler und Laissez-faire Führung gibt es nur aus der Studie von Furtner et al. (2013), die zeigen, dass Selbstführung positiv mit aktiven Führungsstilen (transformational und transaktional) und negativ mit passiven Führungsstilen (Laissez-faire) auch nach Kontrolle für Geschlecht, Alter und Leadership-Erfahrung zusammenhängt. Franke und Felfe (2011) gehen von einem Übertragungseffekt zwischen gesunder Selbstführung und gesunder Mitarbeiterführung aus. So konnten sie in ihrer Studie zeigen, dass Führungskräfte, die auf die eigene Gesundheit achten, auch stärker auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter achten:  $r = .42$ . Noch stärker fällt die Korrelation mit  $r = .57$  bei konkretem Gesundheitsverhalten aus. Führungskräfte, die eigene Überlastung und Fehlbeanspruchung in ihrer Arbeit aktiv angehen, tun dies auch bei ihren Mitarbeitern. Problematisch an der Studie von Franke und Felfe (2011) ist jedoch, dass sie sowohl gesunde Selbstführung als auch gesunde Mitarbeiterführung

aus Sicht der Führungskräfte erfragten, was zu einem beträchtlichen Common Method Bias (Podsakoff et al., 2003) führt. Interessant ist es daher, gesunde Selbstführung (aus Perspektive der Führungskraft) mit gesunder Mitarbeiterführung (aus Perspektive der Mitarbeiter) in Zusammenhang zu bringen.

Zur Erklärung des Zusammenhangs zwischen gesunder Selbstführung und gesunder Mitarbeiterführung ziehen wir die Conservation-of-resources-Theorie von Hobfoll (1989, 2002) heran. Während frühere Forschung in diesem Bereich die spezifischen Ressourcen untersuchte, die Individuen darin unterstützen, spezifischen Stressoren am Arbeitsplatz zu begegnen, stattet Selbstführung Personen mit einer Fülle von verhaltensorientierten, kognitiven und emotionalen Strategien aus und schützt sie damit vor ganz verschiedenen Stressoren (Unsworth & Mason, 2012). Wir gehen davon aus, dass das Topmanagement durch gesunde Selbstführung die eigene Belastung bewältigt und damit ausreichend verhaltensorientierte, kognitive und emotionale Ressourcen besitzt, um Anforderungen wie eine gesunde Mitarbeiterführung gut zu bewältigen.

*H<sub>4a</sub>: Gesunde Selbstführung aus Perspektive des Topmanagements steht in positivem Zusammenhang mit gesunder Mitarbeiterführung aus Perspektive der direkten Mitarbeiter.*

### **5.1.3 Emotionale Erschöpfung des Topmanagements als Mediator in der Beziehung zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung**

Unter dem Begriff „SuperLeadership“ fassten Manz und Sims (1991) Selbstführung und Mitarbeiterführung als Meta-Trait beziehungsweise Makro-Leadershipstil zusammen. Die bislang einzige empirische Studie zum Zusammenhang von Selbst- und Mitarbeiterführung zeigt jedoch, dass diese beiden Führungsstile nur moderat miteinander zusammenhängen und damit empirisch voneinander unabhängig sind (Furtner et al., 2013). Zudem treffen Reichard und Johnson (2011) eine konzeptionelle Unterscheidung zwischen Selbst- und Mitarbeiterführung. Sie beschreiben Selbstführung als Ressource oder Bedingung für effektive Mitarbeiterführung und sehen sie als Fähigkeit an, die individuell entwickelt wird. Der moderate empirische Zusammenhang und der konzeptionelle Unterschied

zwischen Selbst- und Mitarbeiterführung werfen die Frage auf, welche Mediatoren zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung des Topmanagements wirken.

Nach Vera und Crossan (2005) ist davon auszugehen, dass die Effektivität gesunder Mitarbeiterführung stark von den Charakteristika des Topmanagements und dem Kontext, in dem sein Verhalten stattfindet, abhängt. Gut untersucht sind bislang demographische Charakteristika, die Hambrick und Mason (1984) als Determinanten strategischer Entscheidungen und damit organisationaler Leistung ansehen. Doch inzwischen gibt es starke Kritik an demographieorientierter Topmanagementteamforschung (Priem, Lyon, & Dess, 1999; Reger, 1997; Smith et al., 1994). Der Hauptkritikpunkt besteht darin, dass eine Black Box beziehungsweise eine kausale Lücke zwischen Charakteristika des Topmanagements und der Unternehmensleistung besteht (Smith et al., 1994). Die spezifischen Mechanismen, über die demographische Charakteristika des Topmanagements die Unternehmensleistung beeinflussen, bleiben unerforscht (Smith et al., 1994). Indem wir emotionale Erschöpfung des Topmanagements als Mediator zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung erforschen, erhellen wir den Zusammenhang, wie konkretes Verhalten des Topmanagements, nämlich gesunde Selbstführung, auf ein konkretes anderes Verhalten des Topmanagements, gesunde Mitarbeiterführung, wirkt.

Emotionale Erschöpfung ist kein demographisches Charakteristikum des Topmanagements, sondern ein Zustand (State) und Prozessschritt im Zusammenspiel zwischen inneren und Umweltfaktoren. Wir gehen davon aus, dass sich ein Topmanagement, das sich selbst nicht gesund führt, nicht vor Ressourcenverlust schützen kann und sich damit emotional erschöpft. Hobfoll (2001) sieht emotionale Erschöpfung als das Ende einer Spirale kontinuierlichen Ressourcenverlusts an. Emotionale Erschöpfung signalisiert, dass eine Person keine emotionalen, kognitiven oder verhaltensbezogenen Ressourcen mehr besitzt, um sich selbst und/oder ihre Mitarbeiter zu führen. Wir gehen daher davon aus, dass ein sehr erschöpftes Topmanagement nicht mehr die Ressourcen zur Verfügung hat, seine Mitarbeiter gesund zu führen. Hingegen gehen wir davon aus, dass ein Topmanagement, das sich selbst gesund führt, wenig bis keine emotionale

Erschöpfung erfährt und damit ausreichend Ressourcen besitzt, um seine direkten Mitarbeiter gesund zu führen.

Basierend auf diesen Annahmen erwarten wir signifikante Beziehungen zwischen gesunder Selbstführung des Topmanagements und emotionaler Erschöpfung des Topmanagements sowie zwischen emotionaler Erschöpfung des Topmanagements und gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements. Wir erwarten darüber hinaus, dass die emotionale Erschöpfung des Topmanagements die Beziehung zwischen gesunder Selbstführung des Topmanagements und der gesunden Mitarbeiterführung mediiert. Damit ist unsere Mediations-Hypothese:

*H<sub>4b</sub>: Emotionale Erschöpfung des Topmanagements mediiert den positiven Zusammenhang zwischen gesunder Selbstführung des Topmanagements und gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements.*

## **5.2 Methodik**

### **5.2.1 Messung**

Alle Fragebögen wurden in deutscher Sprache an die Teilnehmer verteilt. Mittels Übersetzung/Rückübersetzung haben wir sichergestellt, dass die Inhalte der verwendeten englischsprachigen Skalen, für die keine validierte deutsche Version vorlag, im Deutschen den originalen englischen Skalen glichen.

*Gesunde Selbstführung des Topmanagements* Die gesunde Selbstführung des Topmanagements haben wir mit der 5-Itemskala von Franke und Felfe (2011) erfasst. Die 5-stufige Likertskala ist eine Zustimmungsskala mit den Ankern 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ und 5 = „stimme vollkommen zu“. Ein Beispielitem lautet „Mein direkter Vorgesetzter fühlt sich dafür verantwortlich auf meine Gesundheit zu achten“. Cronbach's alpha ist mit einem Wert von 0.96 sehr gut. Gesunde Führung ist ein direktes Übereinstimmungskonstrukt (Chan, 1998), weshalb wir die Aggregation und Inter-Rater Reliabilität berechnet haben, die zur Aggregation berechnen: ICC1 = .15, ICC2 = .67 (Bliese, 2000; James et al., 1984).

Daher haben wir den Mittelwert der 7 Items der Skala berechnet und ihn auf die Organisationsebene aggregiert.

*Gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements* Die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements haben wir mit der 7-Itemskala von Franke und Felfe (2011) erfasst. Die 5-stufige Likertskala ist eine Zustimmungsskala mit den Ankern 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ und 5 = „stimme vollkommen zu“. Ein Beispielitem lautet „Ich achte bewusst auf gesundheitliche Warnsignale“. Cronbach's alpha ist mit einem Wert von 0.96 sehr gut. Gesunde Selbstführung des Topmanagements auf der Organisationsebene folgt einem additiven Kompositionsmodell (Chan, 1998). Daher haben wir eine Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt, um die Existenz ausreichender Varianz zwischen den Organisationen zu testen. Da die ANOVA ausreichend signifikante Varianz zwischen den Organisationen zeigte ( $F(82, 179) = 1.72, p < .01$ ), haben wir die gesunde Selbstführung der einzelnen Topmanager gemittelt, um eine gesunde Selbstführung des Topmanagements pro Unternehmen zu erhalten.

*Emotionale Erschöpfung des Topmanagements* Die emotionale Erschöpfung des Topmanagements haben wir mit der 5-Item-Skala von Maslach und Jackson (1981a) aus dem Allgemeinen Maslach Burnout Inventory in der deutschen Version erfasst. Die 5-stufige Likertskala ist eine Zustimmungsskala mit den Ankern 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ und 5 = „stimme vollkommen zu“. Ein Beispielitem lautet „Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich verbraucht“. Cronbach's alpha ist mit einem Wert von 0.90 sehr gut. Die durchschnittliche Erschöpfung des Topmanagements auf der Organisationsebene folgt einem additiven Kompositionsmodell (Chan, 1998). Daher haben wir eine Varianzanalyse (ANOVA) durchgeführt, um die Existenz ausreichender Varianz zwischen den Organisationen zu testen. Da die ANOVA ausreichend signifikante Varianz zwischen den Organisationen zeigte ( $F(82, 179) = 1.54, p < .01$ ), haben wir die emotionale Erschöpfung der einzelnen Topmanager gemittelt, um eine emotionale Erschöpfung des Topmanagements pro Unternehmen zu erhalten.

*Kontrollvariablen* Für folgende Variablen, die unsere Resultate verzerren könnten, haben wir kontrolliert: Für die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, die Dauer der Zugehörigkeit zum Topmanagement und das Durchschnittsalter des

Topmanagements, da frühere Literatur auf Individualebene zeigte, dass diese Variablen einen Einfluss auf die Mitarbeiterführung haben (Furtner et al., 2013).

### **5.2.2 Analyse**

Zur Testung unserer Mediationshypothesen haben wir die non-parametrische Bootstrapping Prozedur nach Preacher und Hayes (2004, 2008) eingesetzt. Diese Prozedur ist eine Erweiterung des Sobel Tests (Sobel, 1982). Der Sobel Test und die Erweiterung durch Preacher und Hayes sind der vierschrittigen kausalen Methode von Baron und Kenny (1986) überlegen. Denn es lassen sich der indirekte Pfad und seine Signifikanz direkt berechnen und die statistische Teststärke ist grösser. Durch die Bootstrapping Methode erreichen wir zusätzlich noch genauere Schätzungen der Konfidenzintervalle der indirekten Pfade als bei Anwendung des Sobel Tests. Mit Hilfe des SPSS-Makros „PROCESS“ von Preacher und Hayes (2008) haben wir unsere Berechnung durchgeführt. Der indirekte Effekt wurde mit 5000 Wiederholungen gebootstrapped, um einen Punktschätzer, seinen Standardfehler und ein 95 %-Konfidenzintervall (CI) zu erhalten. Der Punktschätzer wird als unstandardisierter Regressionskoeffizient interpretiert, der die Beziehung zwischen dem Mediator „emotionale Erschöpfung des Topmanagements“ und der abhängigen Variable „gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements“, nach Kontrolle der Effekte der unabhängigen Variable „gesunde Selbstführung des Topmanagements“ und den Kovariaten, das heisst unseren Kontrollvariablen Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und der Zugehörigkeit zum Topmanagement und Alter des Topmanagements, mediiert. Im Falle einer vollständigen Mediation ist dieser indirekte Effekt signifikant unterschiedlich von 0 bei  $p < .05$ , das heisst die Null ist nicht im 95 %-Konfidenzintervall enthalten.

## 5.3 Ergebnisse

### 5.3.1 Deskriptive Daten

Tabelle 5-1 stellt die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und die Korrelationen unserer verwendeten Variablen dar. Die gesunde Selbstführung des Topmanagements korreliert signifikant, aber nur moderat in der erwarteten Richtung mit der gesunden Mitarbeiterführung des Topmanagements ( $r = .29, p = .01$ ). Die emotionale Erschöpfung des Topmanagements korreliert in der erwarteten Richtung sowohl signifikant mit gesunder Selbstführung des Topmanagements ( $r = -.40, p < .001$ ) als auch gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements ( $r = -.32, p < .01$ ).

**Tabelle 5-1: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen**

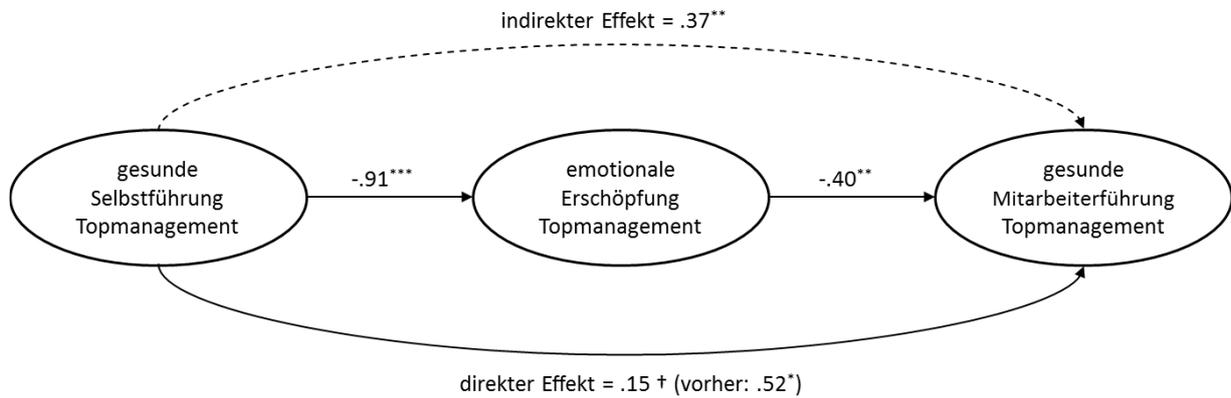
	M	SD	1	2	3	4	5
1 Dauer der Unternehmenszugehörigkeit	10.82	5.46					
2 Dauer der Zugehörigkeit zum Topmanagement	7.36	4.98	.70 <sup>***</sup>				
3 Durchschnittsalter im Topmanagement	47.12	5.78	.40 <sup>***</sup>	.48 <sup>***</sup>			
4 gesunde Selbstführung des Topmanagements	3.64	.53	.05	.16	-.07		
5 gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements	4.38	.78	.02	.17	.09	.29 <sup>**</sup>	
6 emotionale Erschöpfung des Topmanagements	2.25	.89	-.21	-.14	-.16	-.40 <sup>***</sup>	-.32 <sup>**</sup>

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

### 5.3.2 Hypothesentestung

Abbildung 5-1 und Tabelle 5-2 zeigen die Ergebnisse unserer Mediationsanalyse. Der rechteckige Block stellt die aufgenommenen Kontrollvariablen dar: Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Dauer der Zugehörigkeit zum Topmanagement und Alter des Topmanagements. Wir haben multiple Regressionsanalysen eingesetzt, um jeden Pfad unseres vorgeschlagenen Mediationsmodells zu testen. Zunächst haben wir eine positive Korrelation zwischen gesunder Selbstführung des Topmanagements und gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements ( $b = .52$ ,  $t(58) = 2.11$ ,  $p = .04$ ) gefunden. Die Testung des a-Pfads zeigte eine positive Korrelation zwischen gesunder Selbstführung des Topmanagements und der emotionalen Erschöpfung des Topmanagements ( $b = -.91$ ,  $t(58) = -4.17$ ,  $p < .001$ ). Die Testung des b-Pfads zeigte positive Korrelationen zwischen dem Mediator, der emotionalen Erschöpfung des Topmanagements und der Unternehmensleistung ( $b = -.40$ ,  $t(58) = -2.80$ ,  $p = .01$ ). Da der a- und b-Pfad signifikant wurden, haben wir die Mediation getestet, indem wir Bootstrapping mit fehlerkorrigierten Konfidenzschätzern eingesetzt haben (MacKinnon et al., 2004; Preacher & Hayes, 2004). In unserer Studie haben wir das 95 %-Konfidenzintervall unseres indirekten Effekts mit 5000 Bootstrap-Stichprobenwiederholungen (Preacher & Hayes, 2008) erhalten. Die Ergebnisse unserer Mediationsanalyse bestätigten die emotionale Erschöpfung des Topmanagements als Mediator in der Beziehung zwischen gesunder Selbstführung des Topmanagements und gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements ( $b = .37$ , 95 % CI = [.10;.80]). Zudem zeigten unsere Ergebnisse, dass der direkte Effekt gesunder Selbstführung des Topmanagements auf gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements nicht signifikant wurde (c'-Pfad:  $b = .15$ ,  $t(58) = .57$ ,  $p = .57$ ), wenn wir für die Interaktion von emotionaler Erschöpfung des Topmanagements kontrollierten, was eine vollständige Mediation nahelegt.

**Abbildung 5-1: Gesunde Selbstführung, emotionale Erschöpfung und gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements**



**Tabelle 5-2: Mediationsanalyse zu gesunder Selbstführung, emotionaler Erschöpfung und gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements**

		<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>95 % CI</i>
<i>a x b-Pfad (indirekter Effekt)</i>						
gesunde Selbstführung	<b>x</b> emotionale Erschöpfung					
Topmanagement → emotionale Erschöpfung	Topmanagement →	.37	.17		< .05	[.10; .80]
Erschöpfung	gesunde Mitarbeiterführung					
	Topmanagement					
<i>a-Pfad (direkter Effekt)</i>						
gesunde Selbstführung	→ emotionale Erschöpfung	-.91	.22	-4.17	< .001	
Topmanagement	Topmanagement					
<i>b-Pfad (direkter Effekt)</i>						
emotionale Erschöpfung	→ gesunde Mitarbeiterführung	-.40	.14	-2.80	= .01	
Topmanagement	Topmanagement					
<i>c`-Pfad (direkter Effekt )</i>						
gesunde Selbstführung	→ gesunde Mitarbeiterführung	.15	.27	.57	= .57	
Topmanagement	Topmanagement					

## **5.4 Diskussion**

### **5.4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Ziel von Kapitel 5 war es, die oft postulierte Beziehung zwischen Selbst- und Mitarbeiterführung (Furtner et al., 2013; Manz, 1991) für den spezifischen Führungsstil „gesunde Führung“ zu beleuchten. Um darüber hinaus den Wirkungsmechanismus von gesunder Selbst- auf gesunde Mitarbeiterführung zu erhellen, haben wir die emotionale Erschöpfung des Topmanagements als Mediator in der Beziehung zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung untersucht. Unsere Ergebnisse zeigen in Einklang mit der Studie von Furtner et al. (2013), dass auch für gesunde Führung der Zusammenhang zwischen Selbst- und Mitarbeiterführung nur moderat ist. Zugleich zeigen sie, dass die emotionale Erschöpfung des Topmanagements ein bedeutsamer Mediator zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung des Topmanagements ist.

### **5.4.2 Einschränkungen**

Kapitel 5 weist, trotz sorgfältiger methodischer Planung, ein paar methodische Einschränkungen auf. Die erste Einschränkung ist das verwendete Querschnittsdesign, weshalb wir keine Kausalitäten zwischen gesunder Selbstführung des Topmanagements, emotionaler Erschöpfung des Topmanagements und gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements postulieren können (Cohen et al., 2003). Für zukünftige Studien raten wir daher, unser Modell im Längsschnitt zu testen. Eine weitere Einschränkung ist der Common Method Bias (Podsakoff et al., 2003) zwischen gesunder Selbstführung des Topmanagements und emotionaler Erschöpfung des Topmanagements.

### **5.4.3 Diskussion und Vorschläge für zukünftige Forschung**

Eine grosse Stärke des vierten Kapitels liegt in der Erfassung gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung durch zwei unterschiedliche Quellen: Topmanagement und direkte Mitarbeiter des Topmanagements. Dadurch vermeiden wir einen Common Method Bias (Podsakoff et al., 2003) und liefern einen deutlichen Mehrwert über die Validierungsergebnisse von Franke und Felfe (2011) hinaus, die gesunde Mitarbeiterführung von der Führungskraft selbst einschätzen liessen.

Im Hinblick auf unsere übergeordnete Forschungsfrage identifiziert Kapitel 5 mit dem Konstrukt „gesunde Selbstführung“ eine wesentliche Stellschraube, wie das Topmanagement auf die eigene Erschöpfung achten kann. Zugleich zeigt Kapitel 5, dass ein Topmanagement nur dann auf seine Mitarbeiter achten kann, wenn es zunächst auf sich selbst achtet. Den Zusammenhang zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung haben wir basierend auf Literatur zu Selbstführung (e.g. Dolbier, 2001; Houghton & Neck, 2002; Prussia et al., 1998; Unsworth & Mason, 2012) erklärt und die Verbindung zu emotionaler Erschöpfung des Topmanagements haben wir über die Conservation-of-resources-Theorie von Hobfoll (2001) hergestellt. Mit unserer Mediationsanalyse haben wir zudem aufgezeigt, wie durch gesunde Selbstführung emotionale Erschöpfung des Topmanagements reduziert wird. Durch die Reduktion emotionaler Erschöpfung des Topmanagements hat das Topmanagement ausreichend Ressourcen zur Verfügung, die direkten Mitarbeiter gesund zu führen.

Für zukünftige Forschung empfehlen wir, weitere Mediatoren in der Beziehung zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung des Topmanagements zu identifizieren. Als besonders interessante Mediatoren schlagen wir eine Untersuchung der Big Five – Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität und Offenheit für Erfahrungen (McCrae & Costa, 1989, 1990) – vor. Relevant könnte der Persönlichkeitsfaktor Neurotizismus sein, da emotionale Erschöpfung und emotionale Stabilität (der Antipode von Neurotizismus) stark negativ miteinander korreliert sind (Aларcon et al., 2009). Wir empfehlen zudem, auch verschiedene Moderatoren in der Beziehung zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung des Topmanagements zu testen, um Kontexte zu identifizieren, die den Zusammenhang stärken oder nivellieren. Gemäss der Kontingenz Theorie (Fiedler, 1996) beeinflussen dispositionale und Umweltvariablen Verhalten in Organisationen. Nach Vera und Crossan (2005) ist davon auszugehen, dass die Effektivität gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements auch stark von dem Kontext, in dem sie stattfindet, abhängt. Interessant wäre es daher, den Einfluss verschiedener Kulturaspekte auf die Beziehung zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung des Topmanagements zu untersuchen.

Weiterhin wäre es interessant, den Zusammenhang zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung auf der Individualebene zu erforschen und als Moderatoren Faktoren auf der Organisationsebene zu identifizieren. In der Führungsforschung

gewinnt die Betrachtung verschiedener Analyseebenen bei Theoriebildung, Konstruktmessung, Datenanalyse und Inferenzen an Bedeutung (Yammarino, Dionne, Chun, & Dansereau, 2005). Die Haupt-Analyseebenen sind Individuen (einzelne Personen), Dyaden (Zwei-Personengruppen), Gruppen (Arbeitsgruppen oder Teams) und Organisationen (Kollektive, die grösser als Gruppen beziehungsweise Gruppen von Gruppen sind). Eine kombinierte Ebenen-Betrachtung ergäbe tiefere Einblicke in das Zusammenspiel von gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung mit verschiedenen Kulturaspekten. Weiterhin schlagen wir vor, eine Kultur gesunder Selbstführung zunächst im Topmanagement, dann für das gesamte Unternehmen umfassend qualitativ zu untersuchen. Was sind die Voraussetzungen für ihr Auftreten? Wie kann sie entwickelt und erhalten werden? Wie hängen eine Kultur gesunder Selbstführung im Topmanagement und eine Kultur gesunder Selbstführung im gesamten Unternehmen zusammen? Zudem schlagen wir vor, an dem Interface zwischen Topmanagement und direkten Mitarbeitern verschiedene Zusammenhänge zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung zu erforschen: Wie wirkt gesunde Selbstführung des Topmanagements auf gesunde Selbstführung der direkten Mitarbeiter? Wie wirkt gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements auf gesunde Mitarbeiterführung der direkten Mitarbeiter?

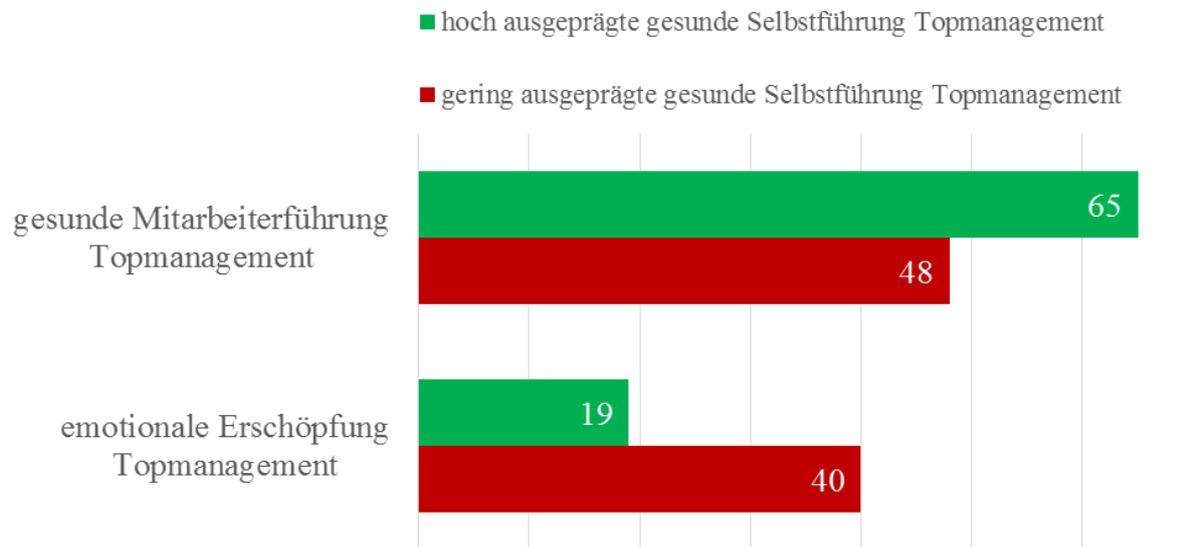
## **5.5 Essentials für Praktiker**

In Kapitel 4 haben wir das Topmanagement als entscheidenden Gestalter einer gesunden Hochleistungskultur beschrieben. In Kapitel 5 ging es ebenfalls um das Topmanagement als Gestalter einer gesunden Hochleistungskultur. Doch statt gesunder Mitarbeiterführung stand die gesunde Selbstführung des Topmanagements im Vordergrund. In Praxis und Wissenschaft wird oft betont, dass effektive Selbstführung die Voraussetzung effektiver Mitarbeiterführung ist. Doch anstatt „leading oneself to lead others“ zu erforschen, wird fast ausschliesslich „leading others to lead themselves“ erforscht. In puncto gesunder Führung hat das Topmanagement eine Doppelrolle: sich selbst und die Mitarbeiter gesund führen. Gesunde Selbstführung ist explizit auf die eigene Gesundheit ausgerichtet. Nach Franke und Felfe (2011) umfasst gesunde Selbstführung vier Komponenten: gesundheitsbezogene Achtsamkeit, gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit, Gesundheitsvalenz und gesundheitsorientiertes Verhalten. Gesundheitsbezogene Achtsamkeit heisst, dass im Topmanagement eine Kultur der Aufmerksamkeit gegenüber der eigenen

gesundheitlichen Befindlichkeit herrscht. Gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit bedeutet, dass im Topmanagement Wissen um gesundheitsförderliche und stressreduzierende Verhaltensweisen vorliegt und das Vertrauen da ist, diese im Bedarf anwenden zu können. Gesundheitsvalenz gibt den Wert an, den Gesundheit im Vergleich zu anderen Werten im Topmanagement hat. Gesundheitsförderliches Verhalten beschreibt die konkrete Reduktion von Belastung durch Optimierung der eigenen Arbeitsweise, zum Beispiel Prioritäten setzen oder Randzeiten für ungestörtes Arbeiten blocken. Zusammengefasst geht es bei gesunder Selbstführung darum, Ressourcen zu schützen und Belastung abzubauen. Es geht weniger darum, Ressourcen zu mobilisieren.

Wir haben gezeigt, dass ein Topmanagement, in dem eine stark ausgeprägte Kultur der Selbstführung herrscht, seine direkten Mitarbeiter gesünder führt. Doch der Zusammenhang ist weniger stark als allgemein vermutet wird. Gesunde Selbstführung unterstützt das Topmanagement, die eigene Belastung zu bewältigen und dadurch seine Ressourcen so zu schützen, dass es diese grossenteils in gesunde Mitarbeiterführung investieren kann. Doch dieser Einfluss ist nicht direkt: Die emotionale Erschöpfung des Topmanagements ist ein wichtiges Bindeglied in der Beziehung. So reduziert gesunde Selbstführung zunächst die emotionale Erschöpfung des Topmanagements. Dadurch hat ein Topmanagement ausreichend Ressourcen für eine gesunde Mitarbeiterführung zur Verfügung. Um unsere Erläuterungen in leicht verständlichen Zahlen darzustellen, haben wir einen Extremgruppenvergleich zwischen den 10 % der Topmanagementteams mit hoch ausgeprägter versus den 10 % der Topmanagementteams mit gering ausgeprägter gesunder Selbstführung durchgeführt (siehe Abbildung 5-2). Es zeigt sich, dass in Unternehmen, in deren Topmanagement eine Kultur gesunder Selbstführung herrscht, die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements um 17 Prozentpunkte verbessert und die emotionale Erschöpfung des Topmanagements um 21 Prozentpunkte reduziert ist.

**Abbildung 5-2: Vergleich von Topmanagementteams mit hoch versus gering ausgeprägter gesunder Selbstführung**



Wie wir in den Kapiteln 2, 3, 4 gezeigt haben, führt hingegen eine gering ausgeprägte gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements zu Erschöpfung im Unternehmen und einer reduzierten Unternehmensleistung. Eine gefährliche Negativspirale.

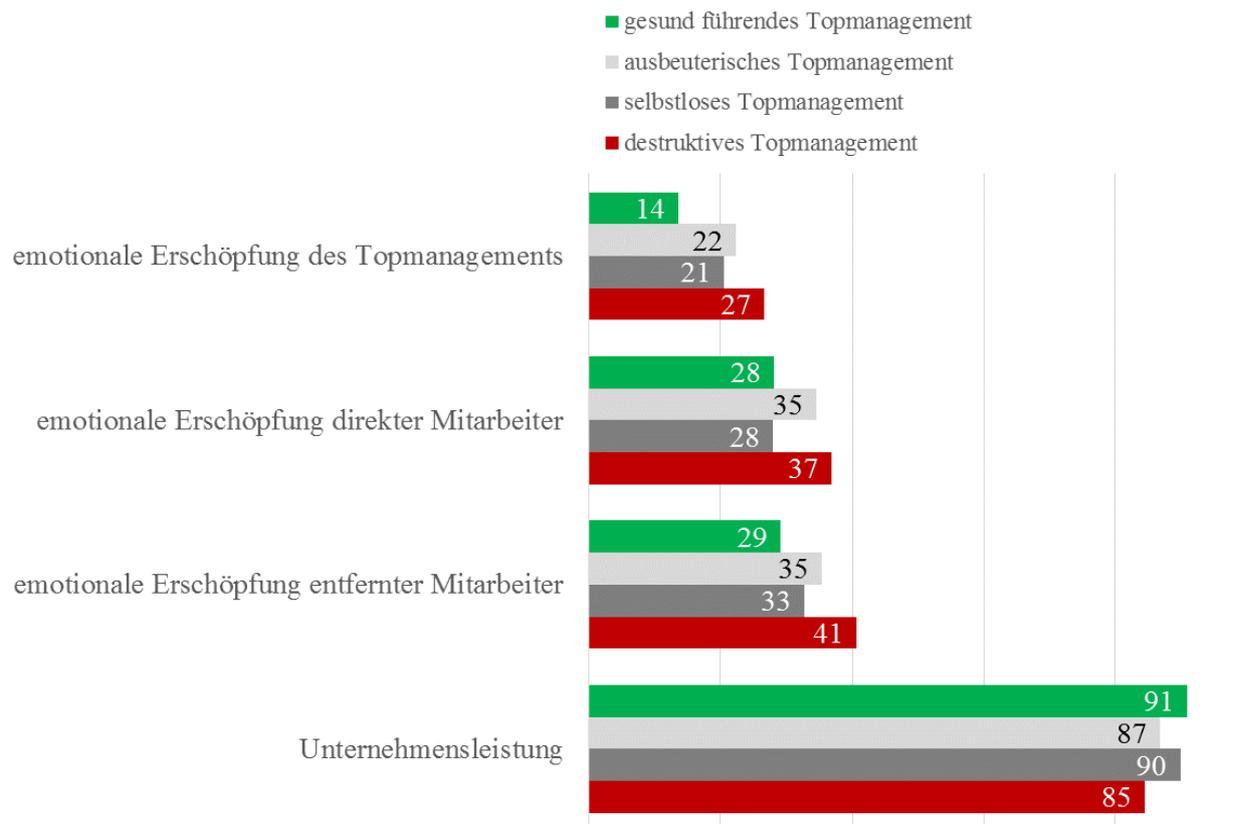
Mittels Mediansplit der beiden Dimensionen „gesunde Selbstführung des Topmanagements“ und „gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements“ haben wir die Unternehmen unserer Stichprobe in einer Vier-Felder-Matrix kategorisiert. Als Felder ergaben sich „gesund führendes Topmanagement“ (hohe gesunde Selbstführung des Topmanagements und hohe gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements), „destruktives Topmanagement“ (niedrige gesunde Selbstführung des Topmanagements und niedrige gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements), „ausbeuterisches Topmanagement“ (hohe gesunde Selbstführung des Topmanagements und niedrige gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements) und „selbstloses Topmanagement“ (niedrige gesunde Selbstführung des Topmanagements und hohe gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements) (siehe Abbildung 5-3). Die prozentuale Verteilung zeigt bereits im Querschnitt, dass die beiden Extrema „gesund führendes Topmanagement“ (29 %) und „destruktives Topmanagement“ (33 %) etwas häufiger vertreten sind als die Kategorien „ausbeuterisches Topmanagement“ (21 %), wo das

Topmanagement nur auf sich, und „selbstloses Topmanagement“ (18 %), wo das Topmanagement nur auf die Mitarbeiter achtet.

**Abbildung 5-3: Gesunde Führungs-Matrix**

gesunde Selbstführung Topmanagement	<i>hoch</i>	ausbeuterisches Topmanagement 21%	gesund führendes Topmanagement 29%
	<i>niedrig</i>	destruktives Topmanagement 33%	selbstloses Topmanagement 18%
		<i>niedrig</i>	<i>hoch</i>
		gesunde Mitarbeiterführung Topmanagement	

Wir haben weiterhin die Einflüsse der vier Kategorien auf die emotionale Erschöpfung des Topmanagements, der direkten Mitarbeiter, der entfernten Mitarbeiter und die Unternehmensleistung untersucht. Unsere Ergebnisse zeigen, dass ein destruktives Topmanagement in vielerlei Hinsicht für sich und das Unternehmen schädlich ist (siehe Abbildung 5-4). Hingegen hat ein gesund führendes Topmanagement einen deutlich positiven Effekt auf diese Variablen. Für das ausbeuterische Topmanagement zeigen sich bezüglich emotionaler Erschöpfung und Unternehmensleistung leicht negativere Werte im Vergleich zum selbstlosen Topmanagement.

**Abbildung 5-4: Gesunde Führungs-Matrix und Unternehmensleistung**

In den Kapiteln 2 bis 5 war das Topmanagementteam unsere Analyseeinheit. In den beiden folgenden Kapiteln 6 und 7 setzen wir unseren Fokus auf einzelne Topmanager. In Kapitel 6 unternehmen wir einen Exkurs auf die Individualebene zu den internen und externen Einflussfaktoren emotionaler Erschöpfung bei Topmanagern. Kapitel 7 veranschaulicht anhand von zwei Fallstudien, die wir in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit gewonnen haben, wie gesunde Führung von Topmanagern konkret gelebt und ausgestaltet werden kann.

## 6 Exkurs: Erschöpfungs-Profilung von Topmanagern

Am 18.07.2012 veröffentlichte das manager magazin (2012) ein als Burnout-Ranking bekannt gewordenes und viel beachtetes Ranking, in welchem die Dax-Konzerne nach der Häufigkeit geschätzter Burnoutfälle in eine Rangreihe gebracht wurden. Die Zahlen für das Ranking stammen aus den Asklepios-Kliniken, wo Mediziner auf Basis der Zahl ihrer stationären Patienten die Anzahl der von Burnout-Symptomen betroffenen Mitarbeiter der Dax-Konzerne schätzten. Dieses Ranking unterstreicht den Einfluss des Unternehmens an der Entstehung von Burnout. Da das Burnout-Ranking Burnoutfälle im Unternehmen unabhängig von der Hierarchieebene schätzt, liefert es keine Daten exklusiv für die jeweiligen Topmanagementteams.

### 6.1.1 Deskriptive Profile

Daher möchten wir dieses Ranking um die repräsentative Verteilung emotionaler Erschöpfung von Topmanagementteams ergänzen (siehe Abbildung 6-1).

**Abbildung 6-1: Verteilung emotionaler Erschöpfung von Topmanagementteams**



77 % der Topmanagementteams sind überhaupt nicht bis wenig emotional erschöpft. Doch immerhin 5 % sind stark bis sehr stark emotional erschöpft. Dies entspricht in unserer Studie zwar absolut betrachtet „nur“ vier Topmanagementteams, doch aufgrund unserer repräsentativen Daten für Deutschland sind 5 % erschöpfte Topmanagementteams beträchtlich und ein Warnsignal für den Unternehmenserfolg der betroffenen Unternehmen.

In unserer gesamten Arbeit haben wir den Fokus auf das Unternehmen gesetzt, das heisst dass das Topmanagement eines Unternehmens unsere Analyseeinheit war und nicht der einzelne Topmanager. Diese Perspektive ist gerade vor dem Hintergrund emotionaler Ansteckungsprozesse und unter Kulturaspekten sehr interessant. Da es jedoch bei emotionaler Erschöpfung letztendlich um das

Individuum und damit den einzelnen Topmanager geht, werden wir im Folgenden einen Exkurs auf die Individualebene machen und interne und externe Faktoren für die Entstehung emotionaler Erschöpfung näher betrachten. Zudem werden wir für besondere demographische Gruppen von Topmanagern (Frauen und verschiedene Altersgruppen) Profile der Bedingungsfaktoren ihrer emotionalen Erschöpfung erstellen. Wir schliessen unsere Betrachtung der Bedingungsfaktoren emotionaler Erschöpfung mit einem Fokus auf die wichtigsten Faktoren.

Bevor wir im folgenden Abschnitt auf Bedingungsfaktoren emotionaler Erschöpfung fokussieren, geben wir mit Tabelle 6-1 einen Überblick über emotionale Erschöpfung bei Topmanagern, differenziert betrachtet anhand der demographischen Variablen Geschlecht, Alter und Branche. Wir stellen die Werte auf einer 100er-Skala dar mit den Ankern 0 (= „überhaupt nicht erschöpft“) und 100 (= „sehr stark erschöpft“).

**Tabelle 6-1: Emotionale Erschöpfung von Topmanagern**

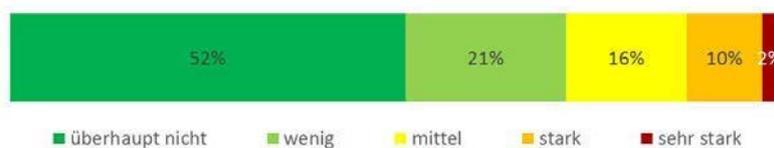
Demographische Variablen	Emotionale Erschöpfung
Geschlecht	
männlich	21
weiblich	23
Alter	
31-43 Jahre	24
44-50 Jahre	19
über 50 Jahre	20
Branche	
Produktion	19
Grosshandel	16
Einzelhandel	21
Service/Dienstleister	24
Finanzen und Versicherungen	22

Spezifische Bedingungen für das Auftreten emotionaler Erschöpfung bei Topmanagern wurden bislang kaum erforscht. Eine im Januar 2012 veröffentlichte Umfrage des Führungskräfte Instituts (FKI), des wissenschaftlichen Instituts des Deutschen Führungskräfteverbands, des politischen Sprachrohrs aller Führungskräfte in Deutschland, zeigt, dass Führungskräfte das Burnoutrisiko ernst nehmen. Die Umfrage liefert Hinweise auf Ursachenzuschreibungen aus Sicht der Führungskräfte. Besonders häufig nannten die 360 befragten Führungskräfte „wachsende Arbeitsverdichtung“, „Termindruck“ und „fehlende menschliche und soziale Anerkennung durch die Vorgesetzten“. Hingegen wurden eine „mangelnde Identifikation mit den beruflichen Aufgaben“ und eine „gefühlte oder tatsächliche Unterbezahlung“ nur von sehr wenigen Führungskräften als Ursachen für Burnout genannt.

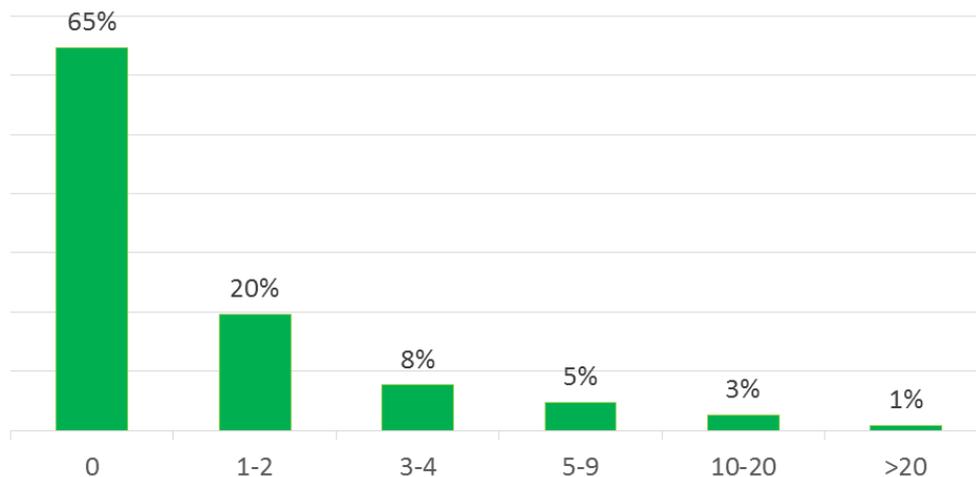
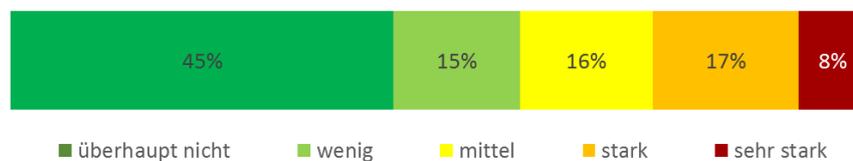
Von Topmanagern fehlt bislang ein solches repräsentatives Bild zu den internen und externen Faktoren ihrer emotionalen Erschöpfung. Mittels einer repräsentativen Befragung bei 264 Topmanagern aus 96 Unternehmen im deutschsprachigen Raum möchten wir diese Lücke schliessen. Statt die Topmanager direkt nach den Ursachen für ihre emotionale Erschöpfung zu fragen, liessen wir sie

verschiedene interne und externe Faktoren, die emotionale Erschöpfung auslösen können, in einem Fragebogen einschätzen. Mittels statistischer Regressionsanalyse filterten wir die Faktoren heraus, die einen besonders starken Einfluss auf emotionale Erschöpfung bei Topmanagern haben. Unsere Analyse ergab folgendes Bild: Emotionale Erschöpfung ist bei Topmanagern im Durchschnitt gering ausgeprägt (22 auf einer Skala von 0 = „überhaupt nicht erschöpft“ bis 100 = „sehr stark erschöpft“). Doch während sich 52 % der Topmanager überhaupt nicht emotional erschöpft fühlen, fühlen sich immerhin 10 % stark und 2 % sehr stark emotional erschöpft (siehe Abbildung 6-2).

**Abbildung 6-2: Verteilung emotionaler Erschöpfung von Topmanagern**



Pro Tag verrichten Topmanager 1.3 Tage bezahlte Arbeit trotz Gesundheitsproblemen (= Präsentismus). Doch die Streuung ist sehr hoch: Es gibt Topmanager, bei denen Präsentismus keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielt, und Topmanager, die über 20 Tage im Monat krank zur Arbeit erscheinen. Ihre Leistung an diesen Tagen schätzen Topmanager im Durchschnitt auf 62 % der gewöhnlichen Leistung ein. Während 45 % der Topmanager keine Leistungseinbussen aufgrund von Krankheit wahrnehmen, geben 8 % sehr starke Leistungseinbussen an, das heisst sie schätzen ihre Leistung auf nur noch 0-20 % ihrer üblichen Leistung ein (siehe Abbildung 6-3 und Abbildung 6-4).

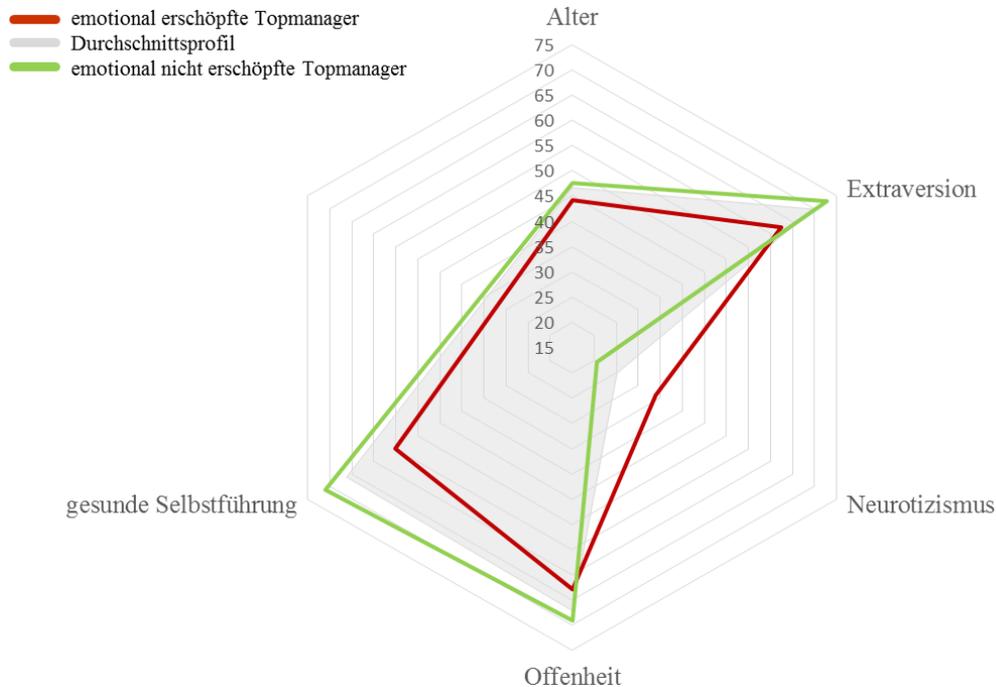
**Abbildung 6-3: Verteilung von Präsentismus-Tagen bei Topmanagern****Abbildung 6-4: Eingeschränkte Leistungsfähigkeit aufgrund von Präsentismus bei Topmanagern**

Neben den negativeren Gesundheitsindikatoren steigt auch die Kündigungsabsicht emotional erschöpfter Topmanager im Vergleich zu nicht emotional erschöpften Topmanagern: von 2 auf 28 auf einer Skala von 0 („ich will überhaupt nicht kündigen“) bis 100 („ich werde zu 100 % Wahrscheinlichkeit kündigen“).

Um im nächsten Schritt die 12 % sehr stark bis stark emotional erschöpften Topmanager und die 52 % nicht emotional erschöpften Topmanager besonders zu berücksichtigen, haben wir neben dem Durchschnittsprofil zwei weitere Profile – getrennt nach internen und externen Faktoren emotionaler Erschöpfung – für diese beiden Typen von Topmanagern erstellt: emotional erschöpfte und emotional nicht erschöpfte Topmanager. Bei den internen Faktoren unterscheidet sich das Durchschnittsalter kaum zwischen emotional erschöpften und nicht erschöpften Topmanagern. Besonders augenfällige Unterschiede ergeben sich jedoch für Neurotizismus und gesunde Selbstführung, in dem Sinne, dass emotional erschöpfte

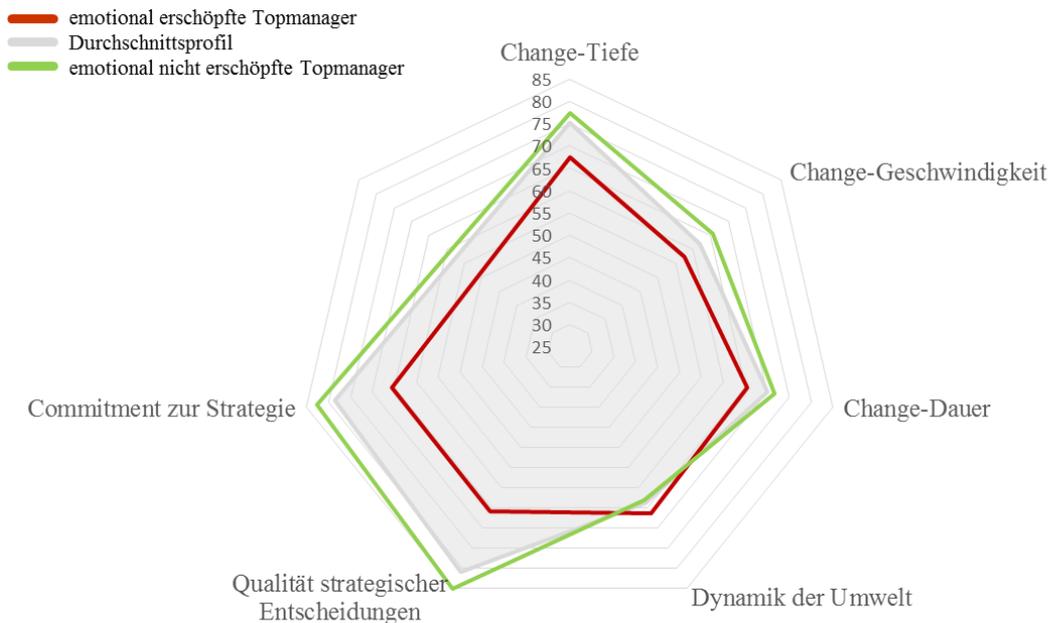
Topmanager deutlich höhere Werte in Neurotizismus und deutlich geringere Werte in gesunder Selbstführung aufweisen (siehe Abbildung 6-5).

**Abbildung 6-5: Profile interner Faktoren erschöpfter im Vergleich zu nicht erschöpften Topmanagern**



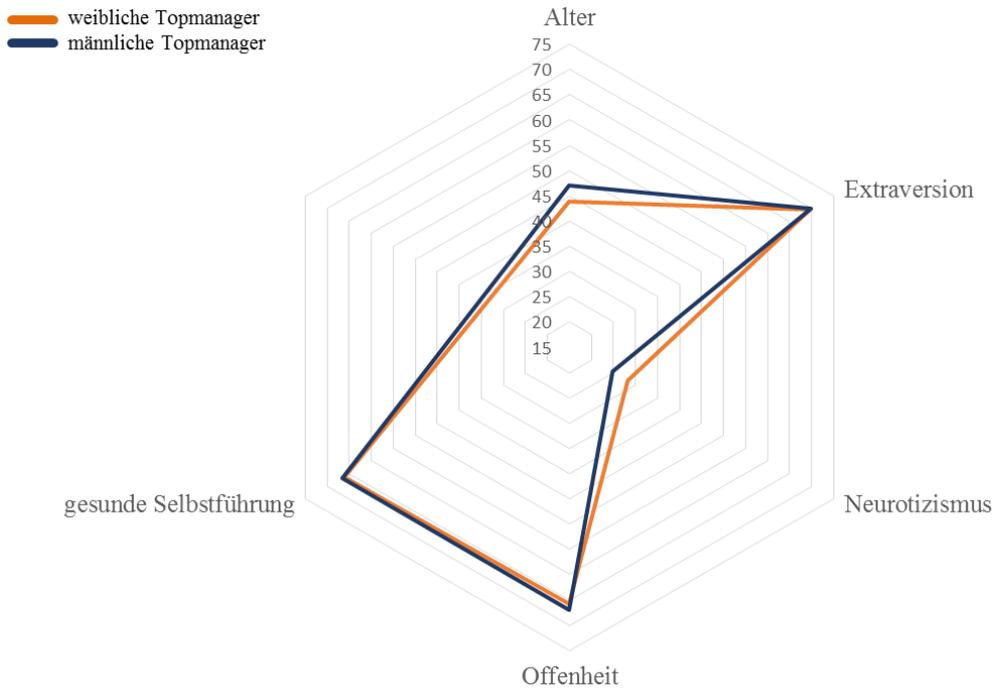
Augenscheinlich an den externen Faktoren ist, dass sowohl das Commitment zur Strategie als auch die Qualität strategischer Entscheidungen von nicht emotional erschöpften Topmanagern deutlich positiver eingeschätzt werden als von emotional erschöpften Topmanagern. Ein kontraintuitives Ergebnis ist, dass zwar die Dynamik der Umwelt von emotional erschöpften und nicht emotional erschöpften Topmanagern ähnlich wahrgenommen wird, emotional erschöpfte Topmanager jedoch Tiefe, Geschwindigkeit und Dauer des Change weniger stark erleben als nicht emotional erschöpfte Topmanager (siehe Abbildung 6-6). Eine Erklärung hierfür könnte sein, dass oft nicht der Change per se als belastend erlebt wird, sondern insbesondere das fehlende Vertrauen in die Organisation, den Change gut zu bewältigen. Hinzu kommt, dass Change gewöhnlich vom Topmanagement initiiert, von den Führungskräften und Mitarbeitern jedoch implementiert wird. „Verändern ist nicht so stressig wie verändert werden“, bringt es der Innovationsforscher und Studienautor Thomas Kley auf den Punkt (manager magazin, 2012).

**Abbildung 6-6: Profile externer Faktoren erschöpfter im Vergleich zu nicht erschöpften Topmanagern**

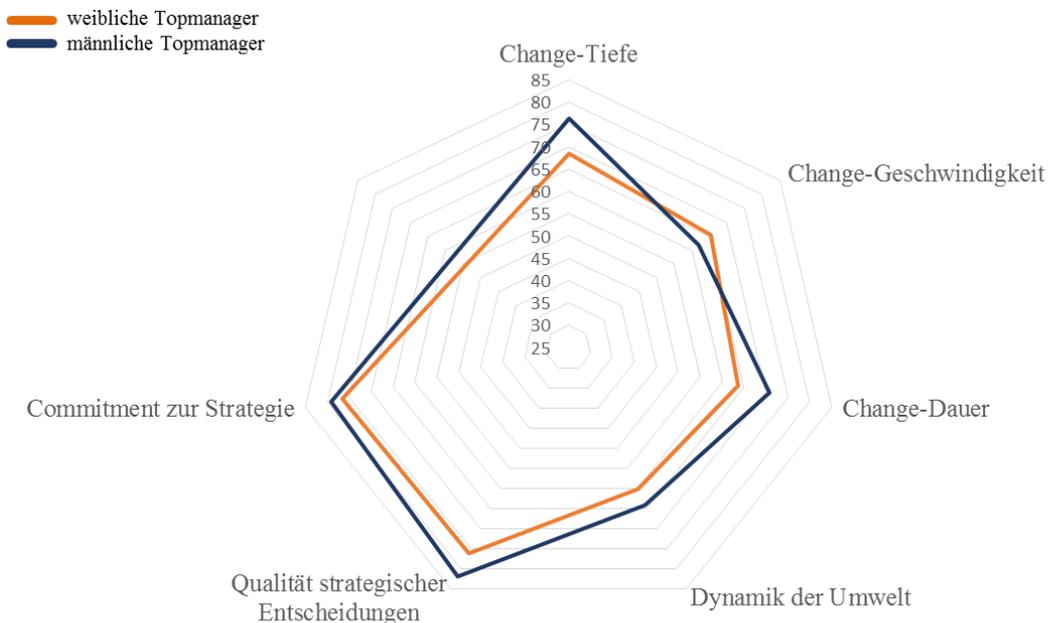


Des Weiteren haben wir die Profile interner und externer Faktoren von emotionaler Erschöpfung bei weiblichen und männlichen Topmanagern untersucht. Von den 264 befragten Topmanagern waren 222 männlich und 32 weiblich. Zehn Topmanager gaben ihr Geschlecht nicht an. Auffallend beim Vergleich der Profile zwischen weiblichen und männlichen Topmanagern ist, dass sich Frauen und Männer nur sehr geringfügig in internen Faktoren emotionaler Erschöpfung unterscheiden (siehe Abbildung 6-7), während sie sich in externen Faktoren stärker unterscheiden (siehe Abbildung 6-8). So erleben Frauen die Change-Tiefe, Change-Dauer und die Dynamik der Umwelt weniger stark als ihre männlichen Kollegen, die Change-Geschwindigkeit jedoch höher. Hingegen schätzen männliche Topmanager die Qualität strategischer Entscheidungen und das Commitment zur Strategie positiver ein.

**Abbildung 6-7: Profile interner Faktoren weiblicher Topmanager im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen**



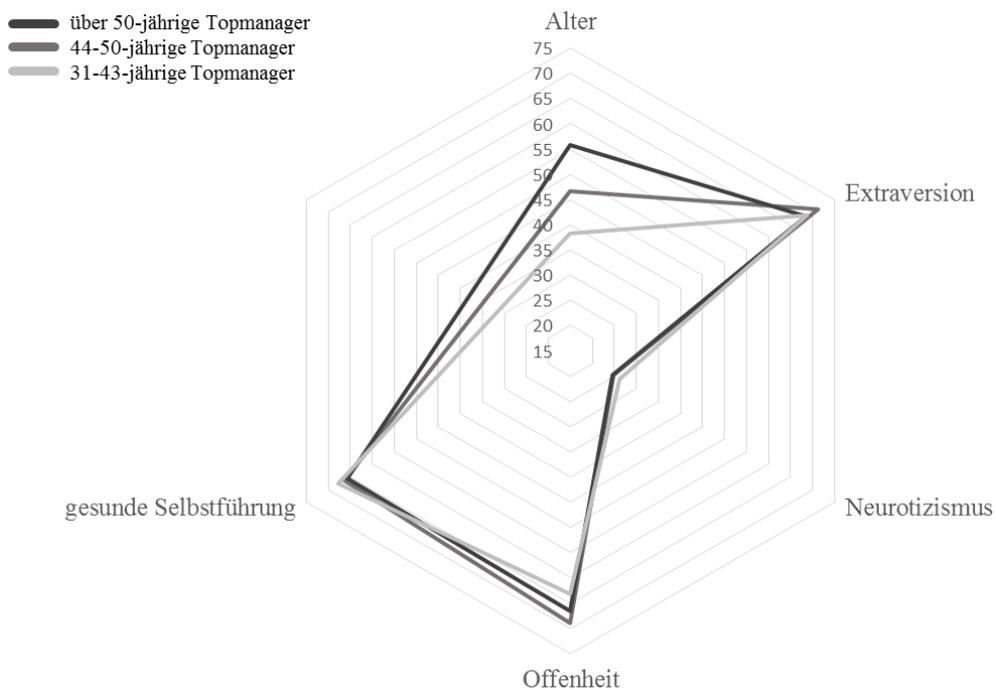
**Abbildung 6-8: Profile externer Faktoren weiblicher Topmanager im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen**



Zuletzt erstellen wir Profile interner und externer Faktoren für unterschiedliche Altersgruppen von Topmanagern (siehe Abbildung 6-9 und

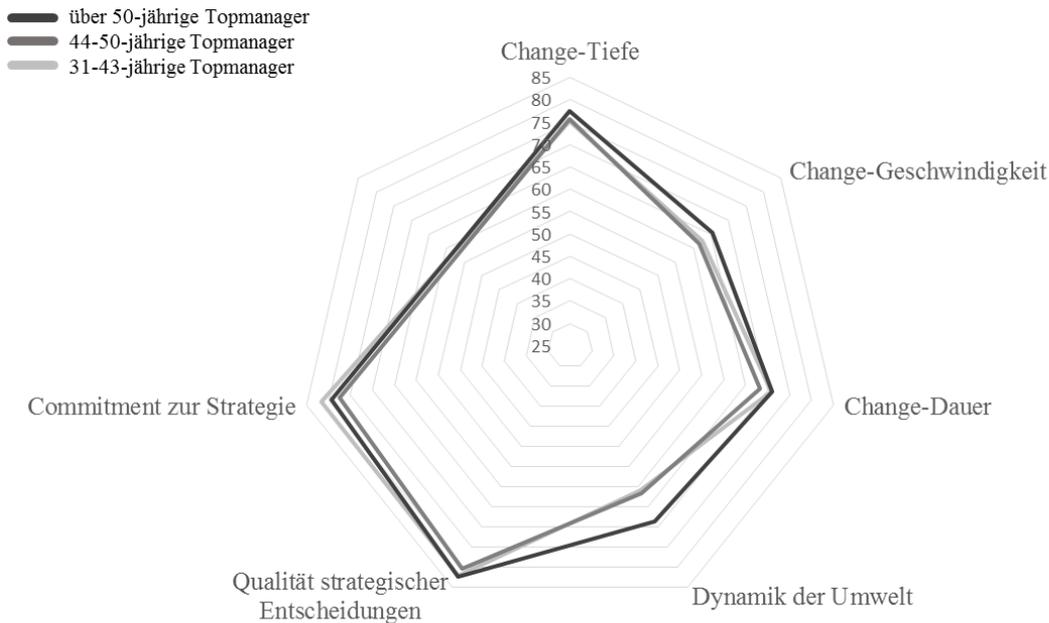
Abbildung 6-10). Ähnlich wie wir beim Vergleich der internen Faktoren zwischen männlichen und weiblichen Topmanagern konstatiert haben, ist auch hier das spannende Ergebnis, dass es keine oder nur geringfügige Unterschiede zwischen den drei Alterskategorien gibt. Dabei zeigt Forschung zu emotionaler Erschöpfung, dass es leicht negative Effekte des Alters auf Burnout gibt und dass Burnout bei älteren Mitarbeitern etwas geringer ausgeprägt ist (Ng & Feldman, 2010).

**Abbildung 6-9: Profile interner Faktoren jüngerer, mittelalter und älterer Topmanager**



Bei den externen Faktoren zwischen den verschiedenen Altersgruppen im Topmanagement ist es hingegen so, dass über 50 Jahre alte Topmanager Change-Tiefe, -Geschwindigkeit, -Dauer und insbesondere die Dynamik der Umwelt intensiver einschätzen.

**Abbildung 6-10: Profile externer Faktoren jüngerer, mittelalter und älterer Topmanager**



Nachdem wir verschiedene Profile interner und externer Faktoren der Überlastung bei Topmanagern dargestellt haben, möchten wir im Folgenden die Frage beantworten, welche die stärksten Treiber emotionaler Erschöpfung bei Topmanagern sind.

### 6.1.2 Analyse

Zur Identifikation der wesentlichen internen und externen Treiber emotionaler Erschöpfung bei Topmanagern haben wir eine Regressionsanalyse eingesetzt. In die Regressionsanalyse haben wir explorativ die beschriebenen fünf internen und sechs externen potentiellen Treiber emotionaler Erschöpfung aufgenommen. Mit der Methode „Schrittweise“ haben wir diese elf Faktoren auf ihren signifikanten Erklärungsbeitrag zu emotionaler Erschöpfung bei Topmanagern getestet.

### 6.1.3 Ergebnisse

Tabelle 6-2 stellt die Mittelwerte (M), Standardabweichungen (SD) und die Korrelationen unserer verwendeten Variablen dar. Es bestehen hoch signifikante Korrelationen zwischen emotionaler Erschöpfung und Extraversion ( $r = -.23, p < .001$ ), Neurotizismus ( $r = .39, p < .001$ ), gesunder Selbstführung ( $r = -.39, p < .001$ ), der Qualität strategischer Entscheidungen ( $r = -.49, p < .001$ ) und dem Commitment zur Strategie ( $r = -.38, p < .001$ ).

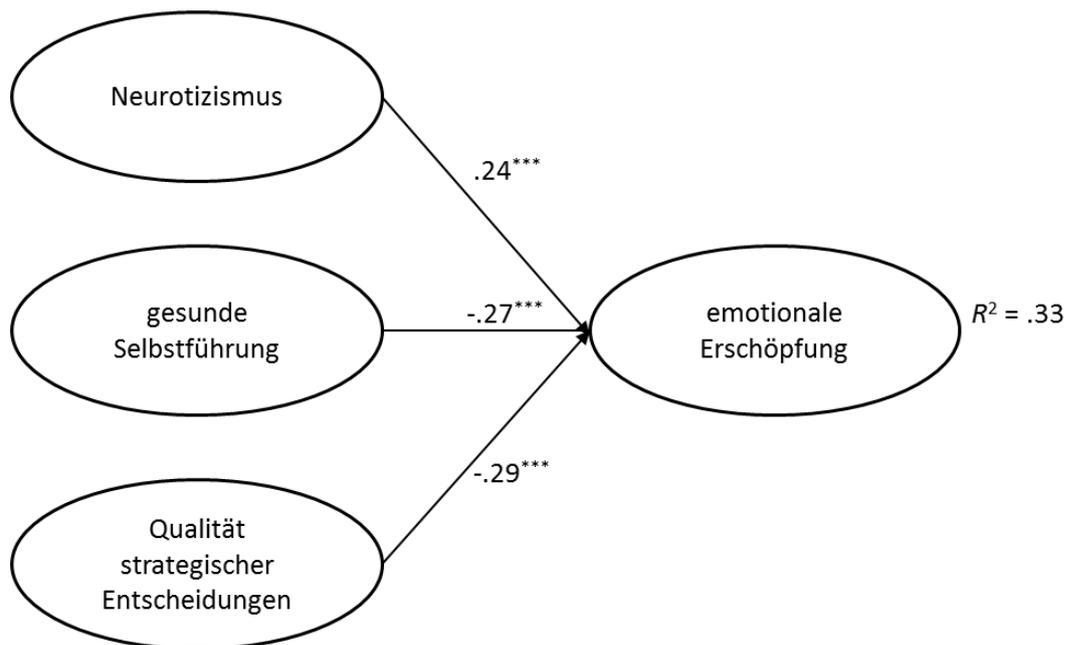
Tabelle 6-2: Deskriptive Statistiken und Korrelationen der Variablen

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Alter	46.66	7.91											
2 Extraversion	3.79	.84	-.05										
3 Neurotizismus	2.01	.64	-.05	-.25***									
4 Offenheit	3.68	.75	.05	.31***	-.23***								
5 gesunde Selbstführung	3.65	.66	-.02	.16**	-.21***	.12							
6 Change-Tiefe	4.01	.73	.07	.05	-.08	-.004	.13*						
7 Change-Geschwindigkeit	3.48	.88	.02	.11	-.06	.01	.01	.36***					
8 Change-Dauer	3.80	.78	.05	.03	-.04	-.04	.18**	.34***	.23***				
9 Dynamik der Umwelt	4.82	.97	.13	.19**	-.003	.02	-.08	.003	.02	-.02			
10 Qualität strategischer Entscheidungen	5.85	.89	.03	.21***	-.10	.17**	.38***	.29***	.25***	.25***	-.09		
11 Commitment zur Strategie	5.72	.94	.01	.21***	-.09	.16**	.28***	.22***	.21***	.18**	-.05	.63***	
12 emotionale Erschöpfung	2.30	1.13	-.13	-.23***	.39***	-.19**	-.39***	-.16**	-.17**	-.11	.09	-.49***	-.38***

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ .

Durch die Methode „Schrittweise“ haben wir drei signifikante Faktoren für die emotionale Erschöpfung von Topmanagern identifiziert: gesunde Selbstführung ( $\beta = -.27, p < .001$ ), Neurotizismus ( $\beta = .24, p < .001$ ) und Qualität strategischer Entscheidungen ( $\beta = -.29, p < .001$ ). Diese Faktoren leisten damit den grössten Beitrag zur Vorhersage emotionaler Erschöpfung von Topmanagern (siehe Abbildung 6-11).

**Abbildung 6-11: Einfluss interner und externer Faktoren auf emotionale Erschöpfung von Topmanagern**



Diese Ergebnisse machen deutlich, dass Topmanager gesunde Selbstführung wirkungsvoll einsetzen können, um sich vor emotionaler Erschöpfung zu schützen. Zugleich beinhaltet diese Aussage eine starke Komponente der Eigenverantwortung von Topmanagern für ihren emotionalen Erschöpfungszustand. Dieser Aspekt wurde auch in der Umfrage des Führungskräfte Instituts (FKI, 2012) deutlich, in der sich die 360 befragten Führungskräfte zu Eigenverantwortung beim Umgang mit Burnout und Überlastung bekannten. So stimmten 97 % der befragten Führungskräfte zu, dass sie für ihre eigene Gesundheit mehr als ihr Arbeitgeber oder Vorgesetzter verantwortlich seien. Mehr als 50 % räumten ungenutzte Spielräume für eine bessere Work-Life-Balance und eine gesündere Selbstführung ein.

Mit Kapitel 6 schliessen wir unsere quantitativ-empirischen Ergebnisse zu den internen und externen Einflussfaktoren emotionaler Erschöpfung bei Topmanagern. In Kapitel 7 stellen wir unsere qualitativen Ergebnisse zu gesunder Führung von Topmanagern und Hochleistung dar. Wir veranschaulichen anhand von zwei Fallstudien, die in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit entstanden, wie gesunde Führung von Topmanagern gelebt wird.

## **7 Fallstudien zu gesunder Führung von Topmanagern**

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) ist ein sehr geeigneter Kontext, gesunde Führung von Topmanagern zu untersuchen. Im Rahmen einer Kooperation zwischen dem Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St.Gallen und der BA haben wir zehn Interviews mit Oberen Führungskräften einer Regionaldirektion der BA durchgeführt und daraus zwei Fallstudien gewonnen.<sup>4</sup> Bei der Auswahl der Interviewpartner stand nicht Repräsentativität im Fokus, denn qualitative Forschung muss und will nicht dem Anspruch von Repräsentativität gerecht werden (Flick, 2007). Im Vordergrund stand stattdessen Repräsentanz: Durch typische Fälle werden typische Zusammenhänge aufgezeigt (Lamnek, 2005). Die praktische Umsetzung gesunder Führung lässt sich an den ausgewählten Beispielen veranschaulichen.

### **7.1 Fallstudie 1: Eine gesunde Hochleistungskultur leben**

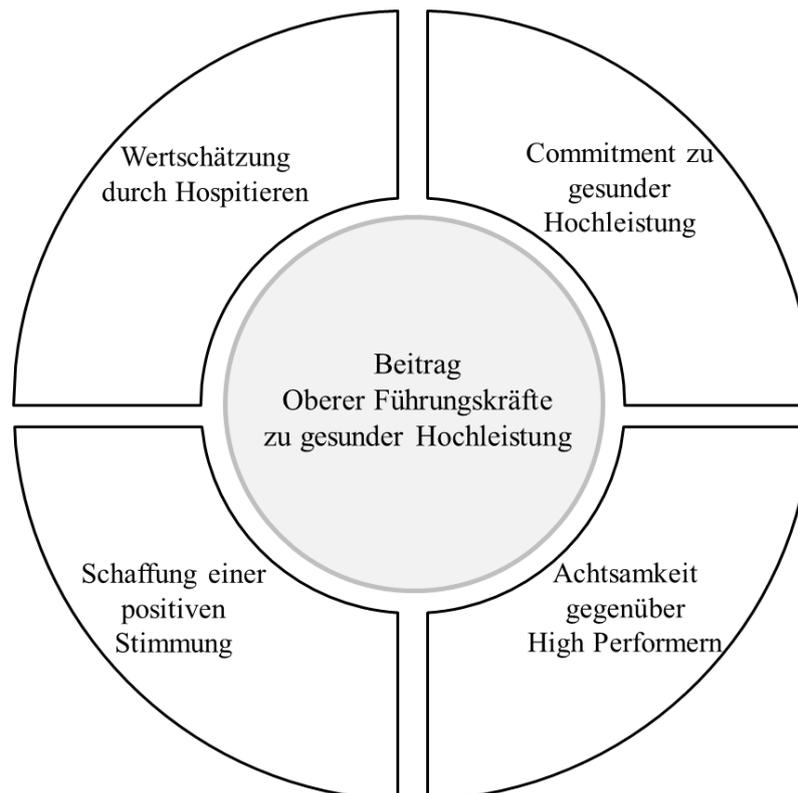
Viele Organisationen stecken in dem vermeintlichen Dilemma, Hochleistung zu erbringen, um erfolgreich am Markt zu bestehen und gleichzeitig darauf zu achten, ihre Mitarbeiter nicht zu erschöpfen und langfristig gesund zu erhalten. Auch die BA sieht sich als grösster Dienstleister am Arbeitsmarkt mit genau dieser Herausforderung konfrontiert: Gesundheit und Leistungsfähigkeit langfristig zu fördern und zu erhalten. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, setzt die BA auf die Entwicklung einer gesunden Hochleistungskultur. Eine gesunde Hochleistungskultur ist die Auflösung des Dilemmas zwischen hohem Leistungsdruck und Gesundheit von Mitarbeitern. In einer gesunden Hochleistungskultur lebt das Management Gesundheit und Leistungsbereitschaft vor und schafft ein gesundheits- und leistungsförderliches Umfeld für die Mitarbeiter (Bruch & Kowalevski, 2013a). Doch auch Mitarbeiter nehmen in einer solchen Kultur keine passive Konsumhaltung ein, sondern tragen ihrerseits aktiv dazu bei, Leistung zu erbringen und auf die eigene Erschöpfung zu achten.

---

<sup>4</sup> Fallstudie 1 basiert auf dem Artikel „Eine gesunde Hochleistungskultur leben“ (Kowalevski, Bruch, Behrens, & Hecker, 2014), Fallstudie 2 auf dem Artikel „Als Obere Führungskraft sich selbst gesund führen und Vorbild sein“ (Kowalevski, Bruch, Behrens, & Hecker, 2014).

Die Antworten der befragten Oberen Führungskräfte zeigen, dass diese einen vierfachen Beitrag zu einer gesunden Hochleistungskultur in der BA leisten. Erstens signalisieren sie ihr starkes Commitment zu gesunder Hochleistung, zweitens achten sie auf High Performer, drittens fördern sie eine positive Stimmung und viertens zeigen sie Wertschätzung durch Hospitieren (siehe Abbildung 7-1).

**Abbildung 7-1: Beitrag Oberer Führungskräfte zu gesunder Hochleistung**



### 1. Commitment zu gesunder Hochleistung

Gesundheit und Leistung werden von Oberen Führungskräften als zwei wichtige Stellgrößen für nachhaltig ausgerichtete Agenturen, Regionaldirektionen und die gesamte BA angesehen. Es herrscht Konsens darüber, dass Gesundheit die Basis von und zugleich die Grenze für Leistung bildet. Gesundheitlich eingeschränkte Mitarbeiter können zwar noch Aufgaben „abarbeiten“, sie sind jedoch in der Regel nicht mehr in der Lage, eigeninitiativ Ideen zu entwickeln. So konstatiert ein Geschäftsführungsmitglied im Interview, dass „fünf Jahre später nicht die Führungskraft die erfolgreiche sein wird, welche die Ziele zurzeit am besten erreicht, sondern die, die es schafft, Mitarbeiter engagiert und gesund zu erhalten“. Ein anderes Geschäftsführungsmitglied betrachtet gerade auch im Hinblick auf die

Kundenorientierung die Gesundheit der Mitarbeiter als zentrale Grösse, die keinesfalls zum Gegenstand von Kompromissen gemacht werden dürfe. Die Geschäftsführung sieht sich als stark kulturprägend an. Sie bemüht sich der Belegschaft glaubhaft zu vermitteln, dass Gesundheit kein Modethema, sondern ein dauerhafter Wert ist, und sie gestaltet die Themen Gesundheit und Leistung gleichwertig.

## **2. Achtsamkeit gegenüber High Performern**

In einer gesunden Hochleistungskultur wird jeder Einzelne gefordert. Gemäss dem deutschen Arbeitsrecht heisst dies, dass in puncto Leistung jeder Mitarbeiter das schuldet, was er zu leisten vermag. Damit wird explizit Rücksicht auf weniger leistungsstarke Mitarbeiter in einem Team genommen. Doch dürfen auch die Grenzen von Leistungsträgern dabei nicht ausser Acht gelassen werden. Die Gesundheit von High Performern ist damit ein zentrales Thema in der BA. Im Umgang mit High Performern konstatiert ein Geschäftsführungsmitglied: „Ich muss die Mitarbeiter teilweise eher zur Gesunderhaltung als zur Leistung anhalten.“ Daher achtet es darauf, dass die Mitarbeiter, die hochgradig engagiert, motiviert und leistungsfähig sind und sich ehrgeizige Meilensteine setzen, den Bogen nicht überspannen. Dabei ist wichtig, dass Obere Führungskräfte Erschöpfung vermeiden, ohne Hochleistung zu drosseln.

Ein Geschäftsführungsmitglied stellt die These auf, dass besonders leistungsfähige Mitarbeiter in der Vergangenheit besonders gefordert, schliesslich befördert und dadurch noch mehr gefordert wurden; dies habe über lange Strecken und bei steigenden Anforderungen gegolten. Daher unterstützt es selbst eine kluge Beförderung, bei der High Performer mit expliziter Rücksichtnahme auf die Grenze ihres Leistungsvermögens gefördert werden. Besonders die sehr ehrgeizigen Mitarbeiter, die den Leistungserwartungen immer entsprechen wollen, können so langfristig vor Überlastung geschützt werden.

## **3. Positive Stimmung in Teams schaffen**

Um Gesundheit und Engagement zu stärken, bemühen sich die Oberen Führungskräfte ein positives Klima zu schaffen. Ihren Beitrag sehen sie darin, eine negativ in eine positiv gefärbte Stimmung zu transformieren. Die Oberen Führungskräfte sind sich bewusst, dass sie dies in ihrer Position besonders wirkungsvoll unterstützen können. Da eine negative Stimmung nicht direkt in eine positive überführt werden kann, lässt

eine Obere Führungskraft zunächst Psychohygiene im Sinne von „Das muss jetzt mal gesagt werden“ zu. Psychohygiene befreit von negativen Emotionen, ohne gleichzeitig eine Negativspirale in Gang zu setzen. Im Anschluss ist es wichtig, eine positive Grundhaltung an den Tag zu legen. So erklärt die Obere Führungskraft bei zahlreichen Gelegenheiten, dass sie diffuse Darstellungen von Risiken nicht zielführend finde und stattdessen lieber die Chancen in den Blick nehmen wolle.

Wichtig in diesem Zusammenhang ist auch die Wortwahl der Geschäftsführung. So nehmen die Mitarbeiter sehr genau wahr, ob die Mitglieder der Geschäftsführung positiv und optimistisch eingestellt sind, gleichwohl aber darauf achten, ob in den verschiedenen Arbeitsbereichen ein wie auch immer gearteter Handlungsbedarf besteht.

Ein Geschäftsführungsmitglied strebt danach, die Entstehung einer unerwünschten negativen Dynamik in den Teams seiner direkt geführten Mitarbeiter zu vermeiden. Während es seinen Bereichsleitern die Freiheit lässt, in ihrer Führungstätigkeit ihre eigenen Vorstellungen zu verwirklichen, liest es gleichwohl Protokolle von Besprechungen mit. Auf diese Weise lassen sich Hinweise darauf gewinnen, ob ein von der Geschäftsführung nicht intendierter künstlicher Druck und eine ungewollte negative Dynamik in Teams entstehen.

#### **4. Wertschätzung durch Hospitieren**

Eine gute Möglichkeit für eine Obere Führungskraft, Gesundheit und Engagement an der Basis zu fördern, ist das Hospitieren am Arbeitsplatz. Eine Obere Führungskraft nutzte dieses Instrument, nachdem sie festgestellt hatte, dass Mitarbeiter am Empfang häufig an Erkältungskrankheiten litten. Sie hospitierte daraufhin an deren Arbeitsplatz. Schon bald empfand sie den Luftzug und die Temperaturschwankungen, die dadurch entstanden, dass sich beide Türen am Empfang parallel öffneten, als unzumutbar. Daraufhin leitete sie Massnahmen zur Abhilfe in die Wege. Während dieses Beispiel eine Verbesserung ergonomischer Verhältnisse demonstriert, hat das Hospitieren im beschriebenen Rahmen noch einen weitaus wichtigeren, symbolischen Effekt. Es ist ein starkes Signal der Wertschätzung, das ein Mitarbeiter wie folgt kommentierte: „Das finde ich ja so toll, dass Sie sich für meine Arbeit interessieren.“ Einem sichtlich aufgeregten Mitarbeiter sagte ein Geschäftsführungsmitglied beim Hospitieren als

„Eisbrecher“: „Wissen Sie was? Ich bin ganz aufgeregt.“ Der Mitarbeiter entgegnete daraufhin verwundert: „Wie, Sie sind aufgeregt?“ Das Geschäftsführungsmitglied antwortete: „Ja, denn ich habe mir seit vielen Jahren nicht mehr solche Arbeit angesehen und ich habe Sorge, dass ich, wenn Sie mich jetzt was fragen, nicht die Antwort kenne.“ Die Spannung war gelöst. Das Fazit des Geschäftsführungsmitglieds lautet: Die Mitarbeiter sind begeistert. Sie zeigen sehr gerne, was sie tun und fühlen sich durch das Hospitieren keineswegs belastet, sondern arbeiten durch die wahrgenommene Wertschätzung engagierter als zuvor. Denn die Mitarbeiter erleben auf diese Weise sehr deutlich, dass sich die Oberen Führungskräfte für ihre Sorgen interessieren und sie anhören. Zugleich hat das Verhalten der Oberen Führungskräfte einen Signaleffekt, da die Mitarbeiter sich über das austauschen, was sie während des Hospitierens erlebt haben, und der Flurfunk sodann sein Übriges tut, um die Geschichten in der lokalen Einheit bekannt zu machen.

Zusammengefasst zeigen die vier beschriebenen Beiträge, wie Obere Führungskräfte durch persönliches Handeln zur Entwicklung einer gesunden Hochleistungskultur beitragen. Gerade in der heutigen Zeit stetigen Wandels der Rahmenbedingungen und der gesellschaftlichen Anforderungen sind persönliches Führungshandeln und unterstützende Instrumente wichtig. Um den Wandel, der parallel zum Tagesgeschäft bewältigt werden muss, erfolgreich zu managen, fordern die Oberen Führungskräfte der BA hohes Engagement seitens ihrer Mitarbeiter ein. Dieses Engagement können sie nur einfordern, wenn sie den Mitarbeitern ihrer jeweiligen Einheit glaubhaft vermitteln, wie wichtig ihnen deren Gesundheit ist. Die Mitarbeiter müssen darauf vertrauen können, dass ihr Arbeitgeber auch bei hohen Anforderungen behutsam und in ihrem Sinne handelt, sie im Veränderungsprozess mitnimmt, ihnen individuelle Möglichkeiten eröffnet und bei Bedarf Beschäftigungsalternativen offeriert. Wichtig ist hier ferner eine vertrauensvolle Ansprache und Präsenz der Geschäftsführung. Denn in Phasen der Veränderung ist es besonders wichtig, dass die Geschäftsführung signalisiert, dass sie auf die Gesundheit achtet, dass jeder einzelne Mitarbeiter wichtig ist, dass sie jeden Mitarbeiter mitnehmen will, dass sie sich gemeinsam mit den Mitarbeitern nach vorne bewegen will und die Meinung und Stimmung der Mitarbeiter ernst nimmt. Dies stärkt die Bindung zur gesamten BA, reduziert Silo-Denken und schafft Identifikation mit der Arbeitgeberin BA.

## **7.2 Fallstudie 2: Als Obere Führungskraft sich selbst gesund führen und Vorbild sein**

Der Druck auf Topmanager hat sich in den vergangenen 20 Jahren deutlich gesteigert. Zugleich haben sich auch die Quellen des Drucks verändert. Neben Investoren übt inzwischen auch die Gesellschaft sowohl in öffentlich-rechtlichen Körperschaften als auch in privatwirtschaftlichen Unternehmen Druck aus, indem sie Topmanager sowohl nach ökonomischen als auch nach moralischen Kriterien bewertet<sup>5</sup> und gegebenenfalls sanktioniert. Unter diesem Druck von aussen leiden nicht nur die Topmanager selbst, sondern die gesamte Organisation. Denn als Dreh- und Angelpunkt einer Organisation geben Topmanager Druck, den sie erfahren, nach unten ab (Hambrick, Finkelstein, & Mooney, 2005), was die Gefahr mit sich bringt, dass sich dieser Druck negativ auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation auswirken kann.

Doch solche Diskussionen werden bislang nur verhalten in Führungsetagen geführt. In Folge sind auch Diskussionen um die Förderung und den Erhalt der Gesundheit von Topmanagern stark unterrepräsentiert. Genau an dieser Stelle will diese Fallstudie einen Beitrag leisten, indem sie Beispiele aufzeigt, wie Topmanager sich selbst gesund führen und damit zugleich ein positives Vorbild für ihre direkten Mitarbeiter und die restliche Belegschaft sind.

Ein gutes Beispiel für die gesunde Selbstführung von Topmanagern ist die BA. Die BA nimmt hinsichtlich ihres eigenen Personals eine Vorreiterposition ein bei der Verzahnung von Massnahmen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) und Massnahmen zur Führungskräfteentwicklung sowie der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben. Aspekte der „Führung und Zusammenarbeit“ sind entsprechend der Dienstvereinbarung mit dem Hauptpersonalrat ein wesentliches Element des BGM. So wurden beispielsweise parallel zur BGM-Implementierung Leitfäden zum BGM im Führungsalltag entwickelt sowie Massnahmen zur Stressprävention und Resilienz für Obere Führungskräfte abgeleitet. Ein positives Signal im Rahmen dieser Trainings war, dass der Vorstandsvorsitzende Frank-Jürgen Weise und seine Vorstandskollegen selbst als erste Teilnehmer diese Trainings absolvierten. Das BGM in einem ganzheitlichen Verständnis, bestehend aus den

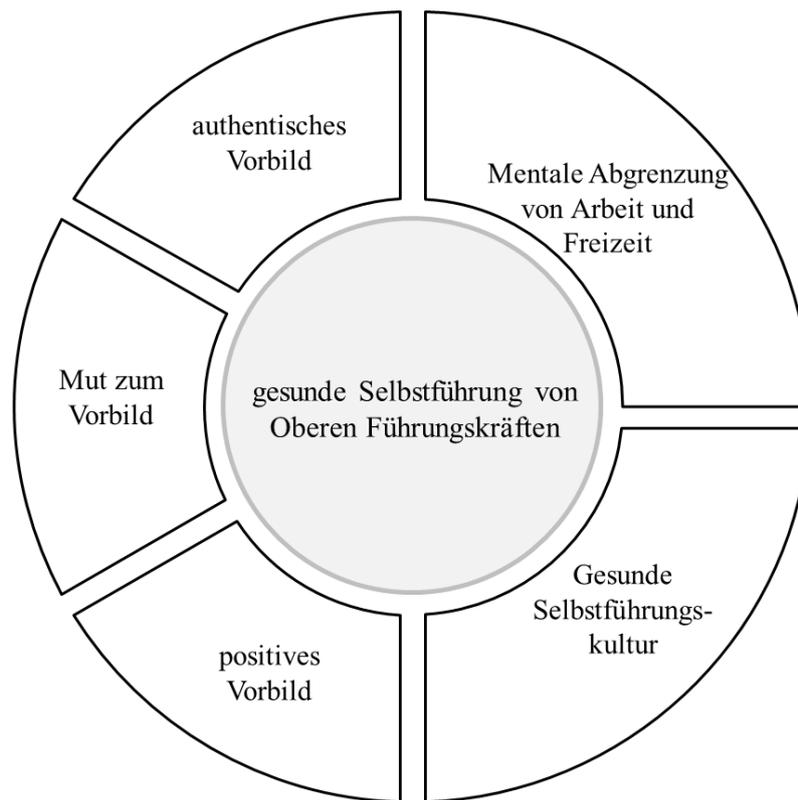
---

<sup>5</sup> Zeit online (2014), abgerufen am 8. Dezember 2014 unter <http://www.zeit.de/2014/07/manager-selbstmord>.

Säulen Gesundheitsförderung, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Betriebliches Eingliederungsmanagement, hat die BA bereits in 2007 eingeführt.

Ein Meilenstein ist auch die bundesweite BGM-Befragung, in der zusätzlich Aspekte der Führung, Identifikation, Zusammenarbeit, Arbeitsfähigkeit und Burnoutneigung erfragt wurden. Die strategische Bedeutung von Gesundheit für die BA zeigt sich in der Gesundheitsquote, die als regelmässige Vorstands- und Managementinformation dient. Seit 2013 hat die BA eine jährliche Mitarbeiter-Kurzbefragung zum „Engagement-Index“ eingeführt, mit dem die Themen Anstrengungsbereitschaft, Identifikation, psychologischer Vertrag, Kommunikation und explizit auch die Arbeitsfähigkeit aus Sicht der Beschäftigten erhoben werden. Engagement wird in einem jährlichen, dialogbasierten Folgeprozess gefördert und wird zugleich auch als Ziel für Führungskräfte der Geschäftsführungsebene vereinbart.

Vor diesem Hintergrund eignet sich die BA sehr gut als Forschungsgegenstand gesunder Führung von Oberen Führungskräften. Die aus den Interviews mit den Oberen Führungskräften gewonnenen Erkenntnisse machen deutlich, dass für eine gesunde Selbstführung eine mentale Abgrenzung von Arbeit und Freizeit und die Entwicklung einer gesunden Selbstführungskultur in der Geschäftsführung wichtig sind. Positive Auswirkungen einer gesunden Selbstführung Oberer Führungskräfte ergeben sich auf die Belegschaft durch positives Vorbildverhalten, Mut zum Vorbild in puncto Gesundheit und schliesslich authentische Vorbilder (siehe Abbildung 7-2).

**Abbildung 7-2: Gelebte gesunde Selbstführung von Oberen Führungskräften**

Besonders entscheidend für eine gesunde Selbstführung bei Oberen Führungskräften ist die Erkenntnis, dass die subjektiv empfundene Belastung nicht durch Dritte bedingt ist, sondern im eigenen Kopf erzeugt wird. „Also habe ich es auch selbst im Griff“, wie ein Geschäftsführungsmitglied schlussfolgerte. Diese Einstellung spiegelt sich in zwei Beispielen gesunder Selbstführung wider: eine mentale Abgrenzung von Arbeit und Freizeit und die Entwicklung einer gesunden Selbstführungskultur in der Geschäftsleitung.

### **Mentale Abgrenzung von Arbeit und Freizeit**

Wie wichtig die mentale Abgrenzung von Arbeit und Freizeit ist, zeigt das Beispiel eines Geschäftsführungsmitglieds, dem diese nicht gelang. Noch vor Weihnachten hatte es sich bewusst vorgenommen, Liegegebliebenes abzuarbeiten. Vier intensive Wochen forderten ihn: Der Körper des Geschäftsführungsmitglieds reagierte mit alarmierenden Signalen wie Herzrasen und Atemnot. Der Arzt diagnostizierte eine Reaktion auf psychische Belastung. Heute wägt das Geschäftsführungsmitglied sorgfältiger zwischen Arbeit und Freizeit ab. Zugleich erzählt es seinen Kollegen von

seinen eigenen negativen Erfahrungen mit der Abarbeitung von Aufgaben ohne für Erholungspausen zwischendurch zu sorgen. Indem es dieses persönliche Thema nicht tabuisiert, erreicht es, dass im Kollegenkreis offener mit dem Thema Belastung und Abgrenzung von Arbeit und Freizeit umgegangen wird.

Wie solche negativen Erfahrungen präventiv verhindert werden, zeigen folgende Beispiele: Ein Geschäftsführungsmitglied betont, dass eine mentale, subjektive Grenze zwischen Arbeit und Freizeit wichtig für die eigene Gesundheit ist und nicht eine objektive, von aussen geregelte. Für Geschäftsführungsmitglieder gibt es immer so viel zu tun, dass für sich genommen eine Beschäftigung rund um die Uhr nahe liegt. Doch das Geschäftsführungsmitglied sagt sich dann bisweilen: „Jetzt ist Feierabend, und ich gehe einmal um 17 Uhr ohne schlechtes Gewissen nach Hause.“ Diese Gelassenheit zu entwickeln ist ein wichtiger Selbstschutz. Oder wie eine anderes Geschäftsführungsmitglied es handhabt: „Ich habe zum Glück zwei Gehirne.“ Wenn es zu Hause ist, ist es zu Hause, während es in der Arbeit an nichts denkt, was zu Hause stattfindet.

Spielregeln für die Schnittstelle zwischen Arbeit und Freizeit sind sinnvoll, doch auch ein geregeltes Freizeitmanagement dient der Regeneration, wie das Beispiel eines anderen Geschäftsführungsmitgliedes zeigt. Dieses führt sich selbst gesund, indem es sich das Wochenende freihält oder es nur mit Arbeiten füllt, die ihm Spass machen. Zudem achtet es darauf, sich nur an wenigen Abenden der Woche Freizeitbeschäftigungen vorzunehmen und die übrigen Abende bewusst (zweck-)frei zu halten.

Doch die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit müssen viele Geschäftsführungsmitglieder für sich neu definieren. Der grosse Handlungsspielraum, den sie in ihrer Selbstführung geniessen, erleichtert und erschwert diese Abgrenzung zugleich, denn viele Termine können sie selbst festlegen und viele Aufgaben selbst vergeben. Ein Geschäftsführungsmitglied betont, dass die mentale Abgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit denjenigen Geschäftsführungsmitgliedern leichter fällt, die entscheidungsfreudig und nicht perfektionistisch agieren. Es entlastet Geschäftsführungsmitglieder, Entscheidungen gerne zu treffen und sie zuvor nicht lange mit sich herumzutragen und dem Drang zum Perfektionismus zu widerstehen.

## **Gesunde Selbstführungskultur**

Wichtig ist, dass Topmanager Mut zu gesunder Selbstführung haben. Denn von aussen wird es teilweise belächelt oder gar negativ kommentiert, wenn ein Topmanager beispielsweise in Meetings Bewegungspausen integriert oder zahlreiche Überstunden und Wochenendarbeit vermeidet. Um sich gegen solche von aussen herangetragenen Vorstellungen und Erwartungshaltungen zu immunisieren, hat sich die Geschäftsführung der befragten Regionaldirektion als Team zusammengetan und vertritt nach aussen geschlossen das Credo: „Wir achten aufeinander.“ Sie machten die Kultur gesunder Selbstführung für die Mitarbeiter sichtbar. Für die Belegschaft wurde die Kultur gesunder Selbstführung in der Geschäftsführung damit zum Symbol für eine gesunde Zusammenarbeit in Teams. Entsprechend positiv waren die Reaktionen von aussen: Für gesunde Selbstführung gab es keine provozierenden Kommentare mehr, sondern ehrliche Bewunderung, Akzeptanz und Wertschätzung.

## **Vorbild sein in puncto Gesundheit**

Eine gesunde Selbstführung dient nicht nur der eigenen Gesundheit der Oberen Führungskraft, sondern hat zugleich Vorbildcharakter für die Mitarbeiter der jeweiligen lokalen Einheiten der Bundesagentur für Arbeit. Aufgrund der exponierten Rolle von Oberen Führungskräften und ihrer starken Sichtbarkeit in der Organisation sind sie „Motor und Vorbild“ für Gesundheit zugleich. Fast alles, was eine Obere Führungskraft für die eigene Gesundheit tut oder unterlässt, wird von den Mitarbeitern beobachtet. Doch ein Vorbild in puncto Gesundheit zu sein heisst auch, Mut zum Vorbild für gesunde Selbstführung aufzubringen und authentisch aufzutreten. Selbst dann, wenn eine Obere Führungskraft ein schlechtes Vorbild ist, gilt es, dies zu reflektieren und zu kommunizieren.

## **Positives Vorbild**

Ein positives Vorbild in puncto Gesundheit zu sein heisst für ein Geschäftsmitglied: „Wenn ich krank bin, bin ich krank. Und genauso sage ich auch meinem Mitarbeiter: ‚Wenn Sie krank sind, sind Sie krank‘.“ Es erinnert zudem seine direkten Mitarbeiter daran, dass auch sie selbst gegenüber ihren eigenen Mitarbeitern eine Vorbildfunktion haben.

Ein anderes Geschäftsführungsmitglied zeigt Vorbildverhalten in puncto Bewegung, indem es jeden Morgen die Treppe nimmt, um sein Büro in der obersten Etage zu Fuss zu erreichen. Anfangs schaffte es den Weg nur bis in die vierte Etage, doch nach einiger Zeit konnte es vollständig auf den Aufzug verzichten, um in die oberste Etage zu gelangen. Es redete nicht darüber, wurde aber von Mitarbeitern im Treppenhaus beobachtet, die es fragten, was es hier tue. „Ich komme gerade aus der Tiefgarage und gehe jetzt in mein Büro“, so die Antwort. Die Geschichte sprach sich herum und löste eine Welle treppensteigender Nachahmer aus.

Eine gesunde Selbstführung des Topmanagements hat eine Signalwirkung für die Mitarbeiter. Auch unabhängig von aktivem Vorbildverhalten gilt: „People are boss watchers.“ Topmanager werden besonders beobachtet und sollten sich dessen bewusst sein. Sichtbare Abweichungen von eingespielten Gewohnheiten ziehen besonders starke positive Effekte nach sich, so eines der interviewten Geschäftsführungsmitglieder. Das Geschäftsführungsmitglied beschloss, einmal wöchentlich eine morgendliche Sporteinheit zu absolvieren und seine Ankunft im Büro entsprechend aufzuschieben. Dies weckte die Neugierde von Mitarbeitern, die sich daran gewöhnt hatten, das Auto ihres Chefs schon frühmorgens auf dem Parkplatz vorzufinden. Das Geschäftsführungsmitglied begründete sein Verhalten offensiv. Dadurch wiederum wurde das Thema Arbeitsbeginn enttabuisiert und in der Folge fand die Praxis des Geschäftsführungsmitglieds etliche Nachahmer. Zusammenhänge wie dieser gelten umso stärker, je höher das Vorbild in der Hierarchie steht.

### **Mut zum Vorbild**

Auch auf die Gefahr hin, belächelt zu werden, lohnt es sich für Topmanager, in puncto gesunde Selbstführung mutig zu sein – zum Beispiel, indem sie die in den Führungskräfte-seminaren immer wieder gelehrtten Bewegungspausen in ihre Meetings integrieren. Mutig zu sein heisst aber auch, an den eigenen Prinzipien festzuhalten. So stellte ein Geschäftsführungsmitglied in einem Seminar fest, dass sich seine Kollegen auf derselben Ebene über ihre zahlreichen Überstunden und häufige Samstagsarbeit beklagten. „Bei mir ist das nicht so“, sagte es lachend, „das muss man aber auch aushalten können.“ Traditionelle Vorstellungen wie die, dass viele „Überstunden“ gleichbedeutend seien mit überdurchschnittlicher Leistung, sollten überwunden werden.

### **Authentisches Vorbild**

Ein positives Vorbild kommt erst dann richtig zum Tragen, wenn es zugleich auch authentisch ist. Als Geschäftsführungsmitglied authentisch zu sein heisst, glaubhaft über eigene Erfahrungen zu sprechen und dabei auch Schwächen nicht zu verschweigen. Es heisst beispielsweise zuzugeben, dass man zwar die Bedeutung des Themas Bewegung hoch einschätzt, aber häufig auch selbst vergeblich gegen den inneren Schweinehund ankämpft. Mitarbeiter sind vor allem dann empfänglich für Erfolgsstorys, wenn sie authentisch sind. Wichtig sind Ich-Botschaften und die Motivation des Vorgesetzten, die eigenen Erfahrungen an seine Mitarbeiter weiterzugeben.

Obere Führungskräfte dürfen bisweilen auch schlechte Vorbilder sein, solange sie sich dessen bewusst sind und ihre Erwartungshaltung unmissverständlich vermitteln. Eines der befragten Geschäftsführungsmitglieder äusserte selbstkritisch, dass sein hohes Arbeitspensum seine Mitarbeiter dazu verleite, ebenfalls sehr viel zu arbeiten, um sich ihm gegenüber zu profilieren. Obere Führungskräfte signalisieren durch ihr Verhalten, was sie schätzen und belohnen. Das betreffende Geschäftsführungsmitglied konnte die von ihm geschilderten negativen Effekte lindern, indem es klar zu verstehen gab, dass es sein Arbeitspensum nicht als Massstab zur Bewertung der Leistung seiner Mitarbeiter einsetze, sondern dass es sich für seine Mitarbeiter ein ausgeglichenes Arbeitszeitkonto wünsche. Zusätzlich konnte es sein negatives Vorbild ins Positive wenden, indem es die negativen Folgen seines Verhaltens schilderte und seine Mitarbeiter dazu anhielt, sein Verhalten nicht zu kopieren.

Alles in allem zeigen die Beispiele aus einer Regionaldirektion der BA, dass für eine gesunde Selbstführung von Oberen Führungskräften eine mentale Abgrenzung von Arbeit und Freizeit sowie eine gesunde Selbstführungskultur in der Geschäftsleitung wichtig sind, während sich die positiven Effekte auf die Belegschaft über positives, mutiges und authentisches Vorbildverhalten der Oberen Führungskräfte in puncto Gesundheit ergeben. Damit ist gesunde Selbstführung nicht nur legitimer Selbstzweck für Topmanager, sondern hat einen starken Vorbildcharakter und entfaltet als solcher in der gesamten Organisation eine entsprechende Signalwirkung.

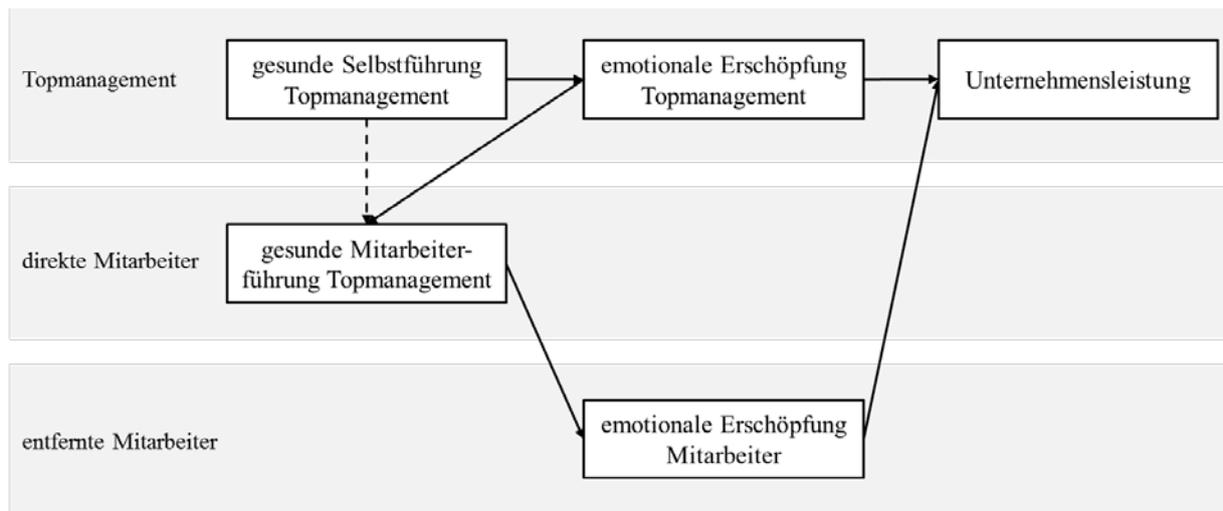
Zusammenfassend verdeutlichen die beiden Fallstudien, dass gesunde Führung von Topmanagern im beruflichen Alltag als Führungsstil präsent ist und als solcher in verschiedenen Facetten gelebt wird. Die anschaulich beschriebenen Beispiele aus der BA sollen Topmanager anderer Unternehmen ermuntern und ermutigen, sich selbst und ihre Mitarbeiter gesund zu führen.

## 8 Diskussion und Schlussfolgerungen

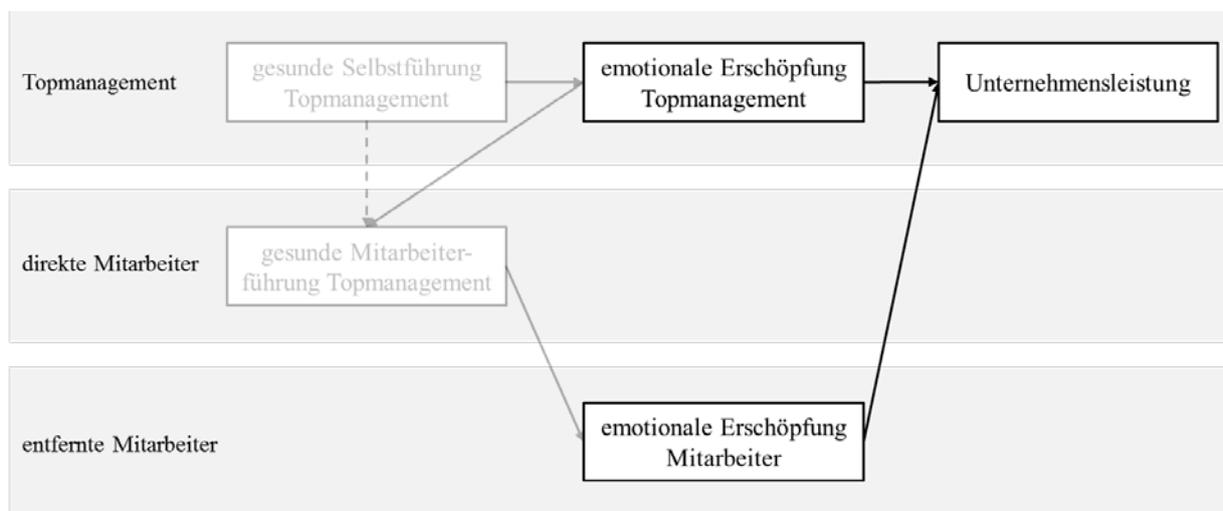
Abschliessend diskutieren wir unsere Ergebnisse auf einer allgemeineren Ebene. Unsere übergreifende Diskussion geht über die einzelnen Diskussionen der vier Kapitel (2.4, 3.4, 4.4 und 5.4) hinaus, indem sie die Ergebnisse der Kapitel in einem Gesamtmodell integriert, allgemein geltende methodische Limitationen der quantitativen Analysen und Gütekriterien der qualitativen Analysen benennt, den Beitrag zur Forschung herausstellt und mit sechs gesunden Führungsimpulsen für Topmanager den Transfer unserer Ergebnisse in die Praxis leistet. Wir schliessen mit einem allgemeinen Fazit zu unserer übergeordneten Forschungsfrage „Hochleistung durch gesunde Führung: Wie das Topmanagement Erschöpfung reduziert und Leistung steigert“.

### 8.1 Das Gesamtmodell

Im Kern haben wir die Rolle des Topmanagements als Bestandteil (emotionale Erschöpfung) und als Gestalter (gesunde Mitarbeiterführung, gesunde Selbstführung) einer gesunden Hochleistungskultur untersucht. Gesunde Mitarbeiter- und Selbstführung des Topmanagements sind wesentliche Faktoren der Reduktion emotionaler Erschöpfung und der Steigerung der Unternehmensleistung. Gesunde Mitarbeiterführung reduziert die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter, gesunde Selbstführung reduziert die emotionale Erschöpfung des Topmanagements. Über die Reduktion emotionaler Erschöpfung im Unternehmen verbessert sich die Unternehmensleistung. Gesunde Selbstführung des Topmanagements beeinflusst über die Reduktion emotionaler Erschöpfung des Topmanagements zudem die gesunde Mitarbeiterführung positiv. Abbildung 8-1 stellt unser Gesamtmodell dar. Die drei grau hinterlegten Ebenen (Topmanagement, direkte Mitarbeiter, entfernte Mitarbeiter) geben Auskunft über die Datenquelle des jeweiligen Konstrukts. In den nachfolgenden Abschnitten ordnen wir unsere einzelnen Kapitel in das Gesamtmodell ein.

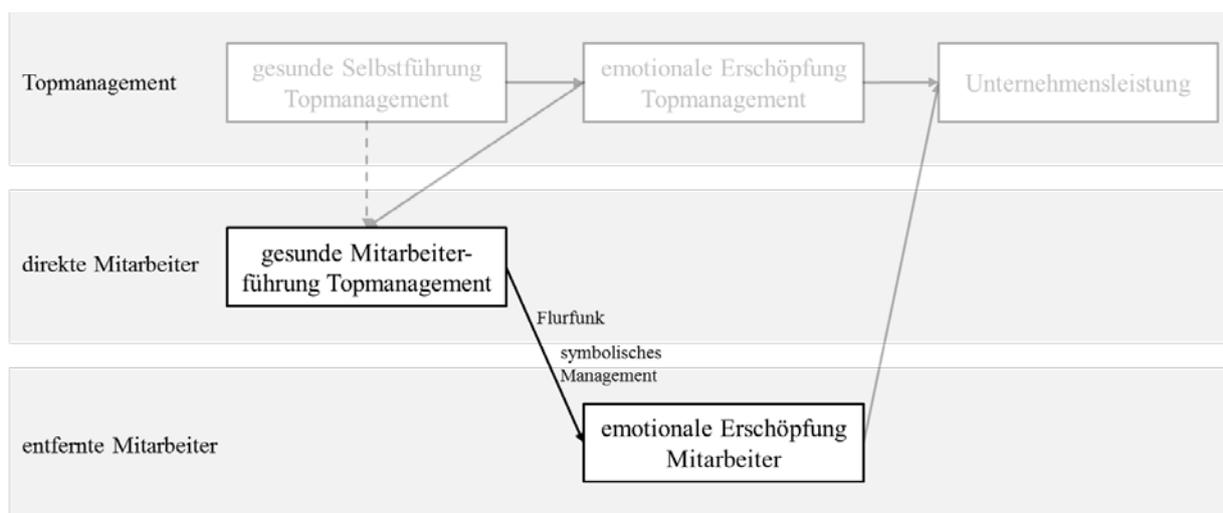
**Abbildung 8-1: Gesamtmodell der Dissertation**

In Kapitel 2 ging es um das Topmanagement als Bestandteil einer gesunden Hochleistungskultur. Frühere Forschung hat gezeigt, dass sich emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter sehr negativ auf die Unternehmensleistung auswirkt. Was bislang als „Happy-productive workers“-Hypothese bekannt war, lässt sich besser als „Exhausted-unproductive workers“-Hypothese beschreiben. Wir haben gezeigt, wie sich die emotionale Erschöpfung des Topmanagements über die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter hinaus negativ auf die Unternehmensleistung auswirkt (siehe Abbildung 8-2). Unsere Ergebnisse betonen, wie wichtig ein nicht emotional erschöpftes Topmanagement für die Unternehmensleistung ist.

**Abbildung 8-2: Einordnung von Kapitel 2 in das Gesamtmodell**

In den Kapiteln 3, 4 und 5 ging es um das Topmanagement als Gestalter einer gesunden Hochleistungskultur. In Kapitel 3 haben wir gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements untersucht (siehe Abbildung 8-3). Wir haben gezeigt, dass dieser Führungsstil eine wichtige Grösse ist, wenn es gilt, emotionale Erschöpfung von Mitarbeitern zu reduzieren. Eine gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements hat einen direkten, positiven Einfluss auf die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter. Die Information über das gesunde Führungsverhalten des Topmanagements gelangt über Flurfunk und symbolisches Management zu den entfernten Mitarbeitern. Die Wahrnehmung, dass die Gesundheit der Mitarbeiter einen grossen Stellenwert für das Topmanagement hat und dass das Topmanagement diese Überzeugung in der direkten Führungsbeziehung lebt, reduziert die emotionale Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter. Über Mythen und Storytelling verstärken sich diese positiven Wahrnehmungseffekte im Unternehmen.

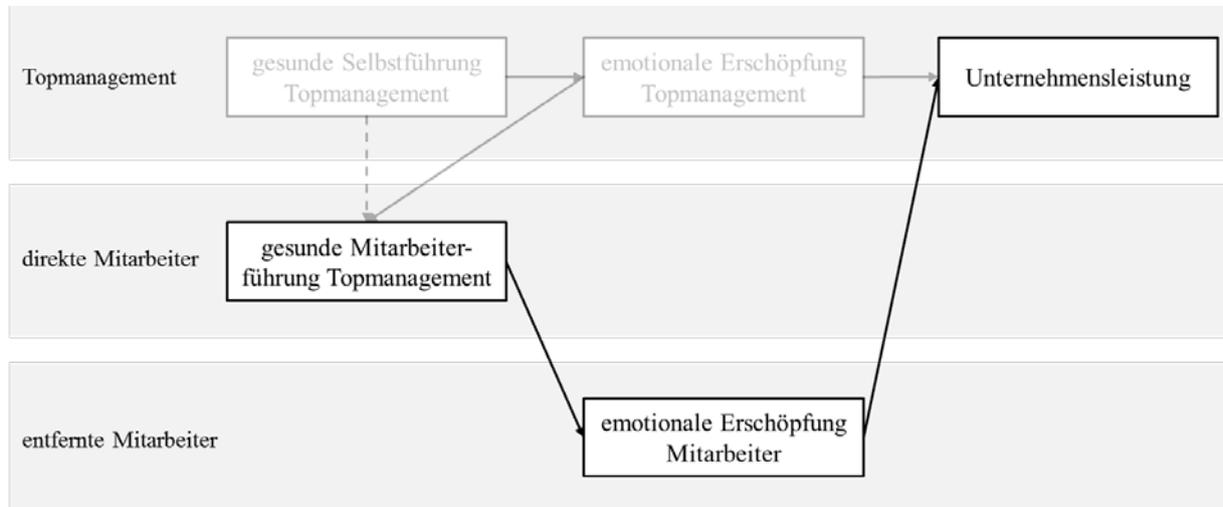
**Abbildung 8-3: Einordnung von Kapitel 3 in das Gesamtmodell**



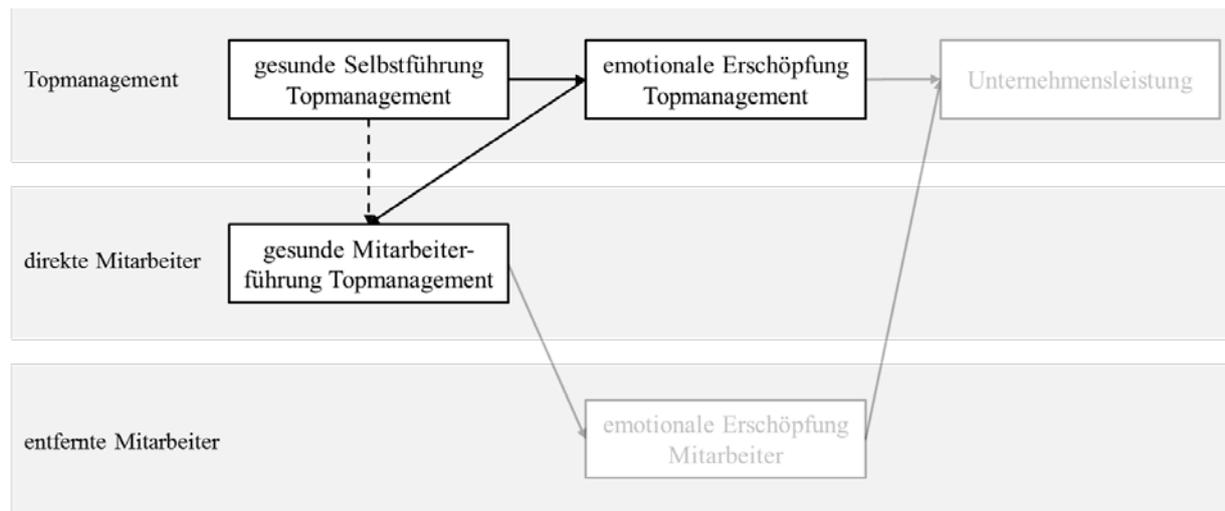
In Kapitel 4 haben wir den Bezug zwischen gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements und der Unternehmensleistung hergestellt und gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements als wesentliche Triebkraft der Unternehmensleistung identifiziert (siehe Abbildung 8-4). Der positive Effekt gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung vollzieht sich jedoch nicht direkt. Vielmehr wird er über die emotionale Erschöpfung der Mitarbeiter vermittelt. Das bedeutet, dass gesunde Mitarbeiterführung über den in Kapitel 3 beschriebenen Mechanismus zunächst den Grad der emotionalen

Erschöpfung der Mitarbeiter reduziert. Dadurch werden Ressourcen geschützt und Potenziale freigesetzt, was schliesslich eine Verbesserung der Unternehmensleistung nach sich zieht.

**Abbildung 8-4: Einordnung von Kapitel 4 in das Gesamtmodell**



Doch bevor ein Topmanagement seine direkten Mitarbeiter gesund führen kann, muss es zunächst sich selbst gesund führen. Daher haben wir uns in Kapitel 5 mit der Frage gesunder Selbstführung des Topmanagements und dem Einfluss auf die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements beschäftigt (siehe Abbildung 8-5). Bislang gibt es nur eine Studie, die empirisch untersucht hat, ob Führungskräfte, deren Selbstführung stark ausgeprägt ist, auch ihre Mitarbeiter besser führen, das heisst stärker transaktional und transformational. Wir haben die Beziehung zwischen gesunder Selbst- und gesunder Mitarbeiterführung des Topmanagements näher beleuchtet und Wirkungsmechanismen in dieser Beziehung identifiziert. Gesunde Selbst- und Mitarbeiterführung hängen moderat zusammen. Eine wesentliche Erkenntnis lautet, dass die emotionale Erschöpfung des Topmanagements ein starker Mediator in dieser Beziehung ist. So reduziert gesunde Selbstführung des Topmanagements zunächst die emotionale Erschöpfung des Topmanagements, schützt dessen Ressourcen und setzt Potenziale für eine gesunde Mitarbeiterführung frei.

**Abbildung 8-5: Einordnung von Kapitel 5 in das Gesamtmodell**

## 8.2 Methodische Limitationen der quantitativen Analysen

Die spezifischen methodischen Limitationen der quantitativen Analysen haben wir im Anschluss an jedes Kapitel ausführlich diskutiert. An dieser Stelle gehen wir nur auf die beiden gravierendsten methodischen Beschränkungen ein – Querschnittsdesign und eingeschränkte Repräsentativität –, da diese für alle Kapitel gelten. Zudem diskutieren wir die Erkenntnisse unserer qualitativen Analysen im Hinblick auf die Gütekriterien qualitativer Forschung.

Die wichtigste Einschränkung unserer quantitativen Ergebnisse ist das verwendete Querschnittsdesign, weshalb wir keine Kausalitäten zwischen (1) emotionaler Erschöpfung des Topmanagements und der Unternehmensleistung, (2) gesunder Mitarbeiterführung, emotionaler Erschöpfung des Topmanagements und der Unternehmensleistung und schliesslich zwischen (3) gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung des Topmanagements postulieren können (Cohen et al., 2003). Für zukünftige Studien raten wir daher, unsere vier Modelle im Längsschnitt zu testen. Zugleich ist es für die zukünftige Forschung gewinnbringend, die in den einzelnen Kapiteln getrennt betrachteten Modelle mittels eines Strukturgleichungsmodells übergreifend zu testen.

Die zweite Einschränkung bezieht sich auf die externe Validität unserer Stichprobe, die sich aus Topmanagementteams, deren direkten Mitarbeitern und Mitarbeitern auf allen anderen Hierarchieebenen aus dem deutschsprachigen Raum

zusammensetzt. So ist es denkbar, dass sowohl gesunde Selbst- als auch gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements kulturell beeinflusst sind. Für transformationale Führung gibt es hierzu bereits Untersuchungen (e.g. Den Hartog, House, Hanges, & Ruiz-Quintanilla, 1999). Da sich nach Hofstede (1983, 2001) die Kultur in Deutschland systematisch von anderen Kulturen unterscheidet, sind unsere Ergebnisse nicht uneingeschränkt auf Unternehmen in anderen Kulturen übertragbar. Für Deutschland sind unsere Ergebnisse jedoch repräsentativ. Hinzu kommt, dass wir in unserer Stichprobe Unternehmen unterschiedlicher Grösse (20 bis 5000 Mitarbeiter), verschiedene Industrien und unterschiedliche Altersstrukturen innerhalb der Unternehmen berücksichtigt haben. Trotzdem raten wir, in zukünftigen Studien – gerade aufgrund der zunehmenden Globalisierung – kulturelle Aspekte zu berücksichtigen, indem die Konstrukte gesunde Selbst- und Mitarbeiterführung in grösseren, multinationalen Unternehmen erforscht werden.

### **8.3 Gütekriterien der qualitativen Analysen**

Ein qualitativer Zugang über die direkte Befragung von Topmanagern, wie sie gesunde Führung im Berufsalltag leben, stellt einen in bisherigen Forschungsarbeiten vernachlässigten Weg dar, das Phänomen gesunde Führung des Topmanagements zu untersuchen. Dabei können gerade durch die subjektiven Sichtweisen von Topmanagern neue Erkenntnisse zu der Frage gewonnen werden, wie gesunde Führung im Alltag gelebt wird. Für die vorliegende qualitative Untersuchung wurden zehn Führungskräfte der Geschäftsleitung und der Bereichsleitung interviewt, die in der Bundesagentur für Arbeit beschäftigt sind. Mittels eines teilnarrativen Leitfadeninterviews wurden sie systematisch nach ihren eigenen Erfahrungen mit und ihrer Wahrnehmung von gesunder Führung und Hochleistung in der Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen befragt. Die transkribierten Interviews wurden unter Anwendung einer gemischt deduktiv-induktiven Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2007) ausgewertet.

Qualitative Gütekriterien, denen die vorliegende Untersuchung gerecht wird, sind insbesondere die reflektierte Subjektivität und die kommunikative Validierung. Für qualitative Forschung gelten andere Gütekriterien als die in der quantitativen Forschung etablierten Kriterien Objektivität, Reliabilität und Validität (Mayring, 2002). In seinem Bemühen um den Entwurf qualitativer Gütekriterien analog zu den

drei klassischen, quantitativen hat Kruse (2009: 220) auch für die qualitative Forschung zentrale Gütekriterien formuliert. In Analogie zum Objektivitätskriterium sieht er die Kriterien Intersubjektivität („übereinstimmende[r] Nachvollzug mehrerer Forscher in Bezug auf einen Verstehensprozess“), reflektierte Subjektivität, Transparenz und Dokumentation. Analog zum Kriterium der Reliabilität formuliert er die Konsistenzregel; sie besagt, dass herausgearbeitete Deutungsmuster nicht einmalig und zufällig sein dürfen, sondern im Datenmaterial mehrfach und widerspruchsfrei nachvollziehbar sein müssen. Die interne Validität findet nach Kruse (2009) ihre Entsprechung in der kollegialen Validierung (das heisst der einstimmigen Lesart eines Textes innerhalb einer Expertengruppe) und in der kommunikativen Validierung (das heisst der Rückmeldung der Forschungsergebnisse an die Interviewten und der gemeinsamen Diskussion). Den Kriterien der Intersubjektivität, der reflektierten Subjektivität, der Transparenz und der Dokumentation haben wir Rechnung getragen, indem wir den gesamten Forschungsprozess dokumentiert haben – von der Explikation unseres Vorverständnisses über die Datenerhebung bis hin zum Auswertungsprozess. Ein hohes Mass an Reflexion haben wir uns bei der Interpretation der Interviewaussagen auferlegt. An allen Stellen des Auswertungs- und Interpretationsprozesses haben wir unser Vorwissen, das auf einer umfangreichen Kenntnis der Literatur basiert, angemessen einbezogen, um die Aussagen sinnvoll deuten zu können. Zur Transparenz hat auch die Einhaltung der von Mayring (2007) beschriebenen Verfahrensregeln zur sequenziellen und systematischen Bearbeitung des Materials beigetragen. Die Konsistenzregel haben wir berücksichtigt, indem wir sowohl innerhalb jedes Interviews als auch von Interview zu Interview auf Wiederholungen und damit Absicherungen von Deutungsmustern geachtet haben. Wir nahmen nur Beispiele auf, die durch verschiedene Aussagen im Interview abgestützt waren oder in einer ähnlichen Ausprägung auch in einem anderen Interview genannt wurden. Besonders eingehend haben wir das Kriterium der kommunikativen Validierung berücksichtigt. Nach der Auswertung und ersten Verschriftung der Beispiele zu gesunder Führung meldeten wir die Beispiele den Interviewteilnehmern zurück, diskutierten die Stellen, an denen diese sich nicht passend wiedergegeben fanden und kamen schliesslich zu einvernehmlichen Versionen der Beispiele.

## 8.4 Beitrag zur Forschung

Mit unserer Dissertation leisten wir einen wesentlichen Beitrag zur Erforschung des Konstrukts emotionale Erschöpfung, indem wir erstmals emotionale Erschöpfung als kollektives Konstrukt im Topmanagement untersuchen. Die Beziehung zwischen emotionaler Erschöpfung des Topmanagements und der Unternehmensleistung wurde unter Bezugnahme auf Topmanagementteams aus verschiedenen Industrien und unterschiedlich grossen Unternehmen im deutschsprachigen Raum quantitativ untersucht.

Wir erweitern das Verständnis von Phänomenen auf der Organisationsebene, indem wir über emotionale Erschöpfung als ein Phänomen nachdenken, bezüglich dessen sich nicht nur einzelne Topmanager, sondern auch ganze Topmanagementteams voneinander unterscheiden. Dadurch tragen wir gleichzeitig dazu bei, psychologische Charakteristika des Topmanagements zu erforschen, die in der bisherigen strategischen Führungsforschung und Upper Echelons-Tradition wenig Beachtung fanden, obgleich Hambrick et al. (2005) deren grosse Relevanz betonten. Indem wir den leistungsrelevanten Einfluss emotionaler Erschöpfung des Topmanagements empirisch zeigten, schlugen wir eine Brücke zwischen psychologischer Forschung und strategischer Führungsforschung. Mit unseren Ergebnissen bereichern wir die strategische Führungsforschung, indem wir neben das vielfach untersuchte strategische Entscheidungsverhalten des Topmanagements (e.g. Carmeli et al., 2012) auch dessen emotionale und psychische Verfassung mit Leistungsvariablen in Zusammenhang bringen.

Mit der Erforschung der Führungseinflüsse des Topmanagements leisten wir einen wichtigen Beitrag zur strategischen Führungsforschung und im Besonderen zu dem Forschungsstrang „Leadership über Distanz“, der noch zahlreiche Forschungslücken aufweist (Antonakis & Atwater, 2002; Dvir et al., 2002; Waldman & Yammarino, 1999). Wir konnten theoretisch herausarbeiten und empirisch zeigen, dass die Führung des Topmanagements trotz ihrer hierarchischen Distanz Einfluss auf entfernte Mitarbeiter nimmt und dass dieser Einfluss über sogenannte Bypass-Effekte wirksam wird. Mit der Erforschung gesunder Mitarbeiter- und Selbstführung leisten wir einen Beitrag zur Erforschung zweier junger und bislang wenig untersuchter Konzepte in der Führungsforschung. Wir haben ein theoretisches Modell der

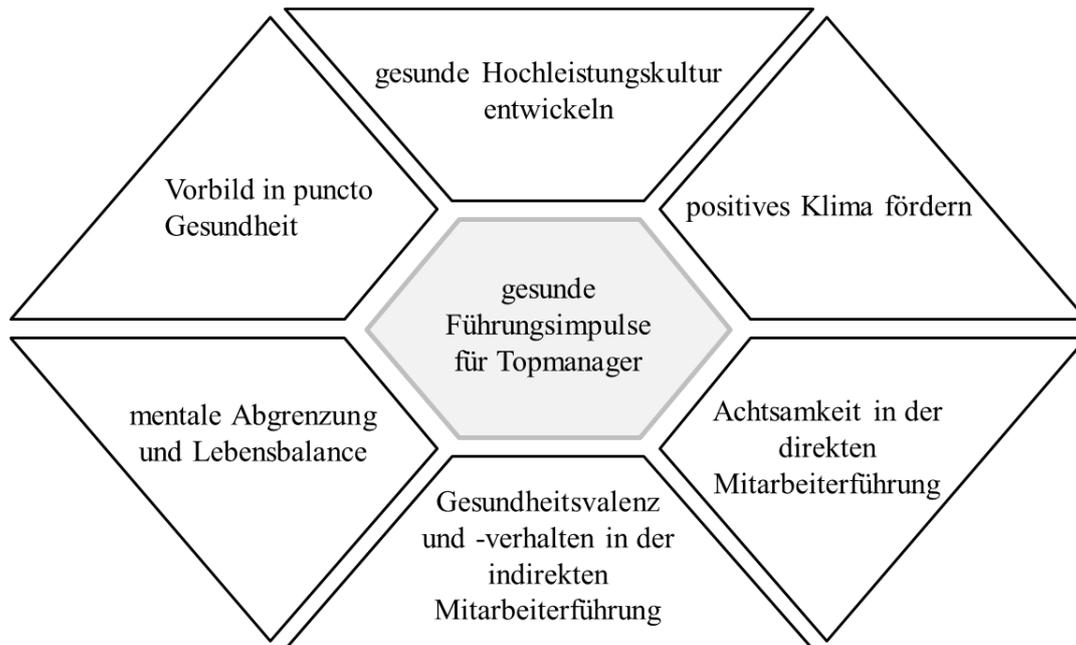
Wirkungsmechanismen zwischen gesunder Mitarbeiterführung und gesundheitsrelevanten Outcomes wie emotionale Erschöpfung erstellt. Zugleich haben wir empirisch gezeigt, über welche Mechanismen gesunde Mitarbeiterführung positiv auf die Unternehmensleistung wirkt. Wir haben Licht in die Black Box des Zusammenhangs zwischen Topmanagement und Unternehmensleistung gebracht, indem wir mit der emotionalen Erschöpfung der entfernten Mitarbeiter einen wesentlichen Mechanismus identifiziert haben, der den Einfluss der Führung des Topmanagements auf die Unternehmensleistung mediiert. In Summe verbinden wir zwei wichtige Forschungsstränge – die strategische Führungsforschung und die Forschung zu emotionaler Erschöpfung –, indem wir erstmals den Einfluss der Führung des Topmanagements auf gesundheitsbezogene Mitarbeiteroutcomes untersucht haben.

Für gesunde Selbstführung haben wir theoretische Überlegungen zu der Frage angestellt, über welche Mechanismen sie die emotionale Erschöpfung des Topmanagements beeinflusst und davon ausgehend positiv auf eine gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements wirkt. Wir bieten zugleich einen wesentlichen Beitrag zur strategischen Führungsforschung, indem wir erstmals aufgezeigt haben, wie sich gesunde Selbstführung des Topmanagements auf gesunde Mitarbeiterführung auswirkt. Schliesslich tragen wir Erkenntnisse auch zur allgemeinen Management- und Organizational-Behavior-Forschung bei, indem wir mit der emotionalen Erschöpfung des Topmanagements einen neuen Prädiktor für die Unternehmensleistung aufgezeigt und beleuchtet haben – wobei daran erinnert sei, dass die Unternehmensleistung in der Managementforschung als Schlüsselvariable gilt (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009). Das Fehlen emotionaler Erschöpfung im Topmanagement kann letztlich auch als kompetitiver Vorteil für eine Organisation gewertet werden (Barney, 1991), da sich weiche Faktoren wie dieser weniger leicht einkaufen oder nachahmen lassen.

## 8.5 Sechs gesunde Führungsimpulse für Topmanager

Wir schliessen diese Dissertation mit sechs Führungsimpulsen für Topmanager (siehe Abbildung 8-6). Als Sprungbrett hierfür dienten uns die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Analysen. Diese Impulse sollen Topmanager dabei unterstützen, sich selbst, ihr Team und ihr Unternehmen gesund und leistungsfähig zu erhalten.

**Abbildung 8-6: Gesunde Führungsimpulse für Topmanager**



### 8.5.1 Eine gesunde Hochleistungskultur entwickeln

Für die Initiierung, Entwicklung und Verstetigung einer gesunden Hochleistungskultur sind der Einsatz und die Fürsprache des gesamten Topmanagements entscheidend. Im Topmanagement sollte Übereinstimmung darüber herrschen, dass Gesundheit und Leistung zwei entscheidende Stellgrössen sind, wobei Gesundheit die Basis und Grenze von Leistung darstellt. Das Verhältnis zwischen den Werten Gesundheit und Leistung sollte sich auch in den Kriterien widerspiegeln, nach denen Topmanager die Führungsleistung ihrer direkten Mitarbeiter beurteilen: Die erfolgreichste Führungskraft wäre demnach nicht diejenige, die ihre Ziele am besten erreicht, sondern diejenige, die es schafft, Mitarbeiter gesund, leistungsfähig und leistungsbereit zu halten.

Ihr besonderes Augenmerk sollten Topmanager auf sogenannte High Performer richten, das heisst auf Mitarbeiter, deren Leistungsbereitschaft und -fähigkeit

besonders stark ausgeprägt sind. Für eine gesunde Hochleistungskultur ist ein auf jeden einzelnen Mitarbeiter abgestimmter Anforderungen-Ressourcen-Fit entscheidend. Unterforderung ebenso wie Überforderung reduzieren auf lange Sicht das Engagement und sind schädlich für die Gesundheit. Das bedeutet, dass nicht jeder Mitarbeiter dasselbe leisten muss, sondern genau das, was er persönlich zu leisten vermag. Gerade für weniger leistungsstarke Mitarbeiter schafft dies einen Rahmen, innerhalb dessen sie leistungsfähig sein können. Allerdings birgt dieser Ansatz die Gefahr, High Performer, die oftmals die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit überschätzen, zu stark zu fordern. Daher sollte ein Topmanager in der Interaktion mit Leistungsträgern besonders darauf achten, dass diese den Bogen nicht überspannen. Gerade bei Leistungsträgern sollten Signale wie „Nimm dir Kurzpausen während der Arbeitszeit.“ bewusst gesetzt und nicht floskelhaft verwendet werden. Ebenso sollte auch ein kontinuierliches Monitoring des Arbeitsumfeldes von High Performern stattfinden. Bei Signalen, die darauf hindeuten, dass ein Leistungsträger in seiner Umgebung krank wird, sollten seine Aufgaben verändert oder sein Wirkungsfeld gewechselt werden. Auch eine kluge Personalstrategie, durch die Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihrer gesundheitlichen Grenzen gefördert und befördert, aber nicht überfordert werden, schützt High Performer vor dem Ausbrennen.

### **8.5.2 Ein positives Klima fördern**

Neben einer gesunden Hochleistungskultur sollte das Topmanagement zu einem positiven Klima in der Organisation beitragen. Psychohygiene im Sinne von „Das muss jetzt mal gesagt werden.“ ist wichtig. Negative Emotionen sollten in einem geschützten Rahmen Gehör finden, beispielsweise in Teamsitzungen, in deren Rahmen keine vertraulichen Informationen den Raum verlassen dürfen. Ebenso sollten auch ungesunde Teamkulturen und -routinen, wie ausufernde und ineffiziente Meetings, hinterfragt und diskutiert werden. Allerdings sollte das Management darauf achten, keine Negativspirale in Gang zu setzen. Topmanager sollten daher ihre Führungsphilosophie platzieren und die Stimmung prägen, indem sie immer wieder betonen, dass sie diffuse Darstellungen von Risiken nicht für zielführend halten und stattdessen die Chancen in den Blick nehmen möchten. Gleichzeitig ist es wichtig, auch als Topmanagementteam geschlossen nach aussen zu signalisieren, dass die einzelnen Mitglieder des Teams positiv eingestellte, optimistische Personen sind, die

aber gleichwohl einen Blick für die Bereiche in der Organisation haben, in denen sich Handlungsbedarf herauskristallisiert.

Zur Förderung eines positiven Klimas trägt auch eine persönliche Form der Kommunikation des Topmanagements bei. Es lohnt sich, die gängigen Kommunikationsformate des Topmanagements auf ihren persönlichen Bezug zur Belegschaft zu überprüfen und gegebenenfalls zu modifizieren. Zwar mag es für das Topmanagement zeitaufwendig und anstrengend sein, häufiger als bisher persönlich zu kommunizieren, aber der Einsatz wird aufseiten der Mitarbeiter hoch geschätzt und mit Leistungsbereitschaft belohnt.

### **8.5.3 Achtsamkeit in der direkten Mitarbeiterführung**

Gesundheitsbezogene Achtsamkeit spielt in der Interaktion zwischen Topmanagern und ihren direkten Mitarbeitern die wichtigste Rolle. Topmanager sollten sich daher regelmässig nach dem Befinden ihrer Mitarbeiter erkundigen und kontinuierlich ein Stimmungsbild zur Befindlichkeit im Team einholen. Führungsaufmerksamkeit bedeutet, sich jedem einzelnen Mitarbeiter persönlich zuzuwenden und auf unterschwellige Signale zu achten (Sieht mein Mitarbeiter heute anders aus als gestern? Äussert er Signale des Unwohlseins? Hält er schon seit mehreren Tagen seine Tür geschlossen?).

Achtsamkeit alleine reicht jedoch nicht aus. Darüber hinaus sollte der Topmanager seine Beobachtungen mit dem Mitarbeiter direkt besprechen. Voraussetzung hierfür ist ein Verhältnis wechselseitigen Vertrauens. Eine Möglichkeit, den Gesundheitszustand zu thematisieren, ist beispielsweise der tägliche Morgengruss, der sich sehr leicht mit einem informellen, niederschweligen Alltagsgespräch verbinden lässt. Eine andere Möglichkeit ist es, gerade dann, wenn das Thema Gesundheit nicht akut ist, Gesundheitsfragen im Mitarbeitergespräch zu thematisieren. Beispielsweise kann sich der Topmanager erkundigen, ob und wie sein Mitarbeiter Hinweise aus dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement umsetzt, Seminarinhalte zu gesunder Führung in den Alltag transferiert oder wie hoch seine aktuelle Arbeitsbelastung ist.

Wenn ein Mitarbeiter bereits erkrankt ist, sollte der Topmanager ihn direkt zum Arzt schicken und den Konflikt auflösen, der dadurch entsteht, dass der Mitarbeiter zwar Aufgaben zu erfüllen hat, zur gegebenen Zeit dazu aber nicht in der Lage ist. In

kleinen Teams herrscht oft eine Präsentismus-Kultur, die dem Umstand geschuldet ist, dass Mitarbeiter während ihrer Abwesenheit ihren Kollegen nicht die gesamte Arbeitslast überlassen wollen. Insbesondere in solchen Fällen ist ein entsprechendes Vorgehen seitens des Topmanagers erforderlich. Gleichzeitig sollte ein Topmanager für das Team des erkrankten Mitarbeiters gut sorgen, damit keine weiteren Ausfälle nach dem Muster des Dominoeffekts entstehen. Durch die Auslagerung dafür geeigneter Aufgaben wird das Team zeitweise entlastet. Besonders wirkungsvoll für eine positive Grundstimmung in einem durch Ausfälle belasteten Team ist es, sogenannte Toxic Handler in das Team einzubringen – Mitarbeiter mit positiver Ausstrahlung, die negative Energie absorbieren und positive Energie einbringen.

#### **8.5.4 Gesundheitsvalenz und -verhalten in der indirekten Mitarbeiterführung**

Bei der gesunden Führung entfernter Mitarbeiter haben Gesundheitsvalenz und Gesundheitsverhalten eine grosse Bedeutung. Eine hohe Gesundheitsvalenz des Topmanagements bedeutet, dass der Stellenwert von Gesundheit im Vergleich mit anderen Werten (wie etwa Leistung) als emotional-motivationale Komponente für das Topmanagement hoch ist. Um den Wert von Gesundheit im Unternehmen glaubhaft zu vermitteln, sollten Topmanager zunächst eine positive Grundeinstellung an den Tag legen und in der direkten Führungsbeziehung diesen Wert leben, da er über Flurfunk und aufgrund symbolischen Managements auch von entfernten Mitarbeitern wahrgenommen wird. Zweitens sollten sie direkte Kommunikationsformate nutzen, um Gesundheit als wichtigen Unternehmenswert glaubhaft in den Vordergrund zu rücken. Wichtig ist Systematik: Gesundheitsförderung sollte genauso systematisch verfolgt werden wie die Erreichung anderer Unternehmensziele. Insofern ist es entscheidend, Gesundheit in der HR-Strategie zu verankern. Das Gesundheitsverhalten und insbesondere eine gesunde Arbeitsorganisation an der Spitze haben sehr weitreichende Konsequenzen für die gesamte Organisation. Topmanager sollten Mut zur Akzentsetzung haben und zunächst selbst ihre Prioritäten bestimmen, um anschliessend ihre Mitarbeiter zu einer Priorisierung zu ermutigen und motivieren. So sollte das Topmanagement eine klare Vorgabe setzen, welche Aufgaben erfüllt werden müssen und welche wegfallen können, um im nächsten Schritt von seinen Mitarbeitern einzufordern, dass sie selbst ebenfalls Prioritäten setzen. Das bedeutet, dass jeder Topmanager seine Mitarbeiter ermuntert, mit dem jeweiligen Team zu besprechen,

welche Aufgaben und Projekte zuerst, welche erst später angepackt und welche ad acta gelegt werden.

Allerdings bleibt auch bei erfolgreicher Priorisierung bei den Mitarbeitern oft ein Gefühl der Unzufriedenheit mit sich selbst zurück, weil es ihnen nicht gelungen ist, ihre Aufgaben allesamt zu erledigen. Wichtig ist es daher, dass Topmanager nicht nur zur Setzung von Prioritäten ermuntern, sondern auch die Selbstkompetenz ihrer Mitarbeiter stärken, sodass diese auch dann gesund und zufrieden nach Hause gehen, wenn so manches liegengeblieben ist. Ebenso sollten Topmanager darauf achten, gewissenhaft zu delegieren und die Priorität von Aufträgen sorgfältig zu prüfen, da Arbeitsaufträge des Topmanagements sehr schnell ungefiltert nach unten weitergereicht werden, bis sie auf der untersten Führungsebene für Überlastung sorgen.

Ein nützliches Instrument, um als Topmanager das Arbeitsumfeld und damit die Belastungen von Mitarbeitern an der Basis kennenzulernen, ist das Hospitieren. Positive Effekte des Hospitierens sind nicht (nur) die Aufdeckung ergonomischer Probleme oder psychischer Belastungen, sondern auch das starke Signal der Wertschätzung, das der Topmanager damit sendet: „Euer Beitrag zum Unternehmenserfolg ist so wichtig, dass ich mich für eure Arbeit und euer Wohlbefinden interessiere und mir Zeit nehme, um euer Arbeitsumfeld kennenzulernen.“

### **8.5.5 Mentale Abgrenzung und Lebensbalance**

Der grosse Handlungsspielraum von Topmanagern ist für eine gesunde Selbstführung Fluch und Segen zugleich. Aufgrund ihres hohen Grades an Selbstbestimmung können sich Topmanager Aufgaben selbst zuweisen und Termine so anordnen, dass sie entweder viel Freiraum lassen oder aber sehr eng getaktet sind. Vor diesem Hintergrund sollten Topmanager ihre Freiheiten für und nicht gegen die eigene Gesundheit nutzen.

Hilfreich zur Abgrenzung und zum „Abschalten“ sind bewusste Fixpunkte wie im Kalender eingetragene Blockzeiten, das gemeinsame Mittag- oder Abendessen mit dem Partner beziehungsweise der Familie, regelmässige sportliche Aktivitäten oder fest eingeplante Kino- oder Theaterabende. Solche Fixpunkte markieren natürliche Unterbrechungen der Arbeit und sollten in den Tagesablauf ebenso verbindlich

integriert sein wie berufliche Termine. Besonders wichtig für eine natürliche Grenze zwischen Arbeit und Freizeit ist jedoch die mentale Abgrenzung von der Arbeit: Bei der Arbeit sollte der Manager nicht an private Herausforderungen und zu Hause nicht an berufliche Herausforderungen denken. Zudem fördert es ihr Wohlbefinden, wenn Topmanager entscheidungsfreudig und nicht perfektionistisch sind.

### **8.5.6 Vorbild in puncto Gesundheit**

Gesunde Selbstführung als Topmanager vorzuleben heisst Tun und nicht Predigen. Das Gesundheitsverhalten des Topmanagers – von regelmässigem Sport über gesunde Ernährung bis hin zu regelmässigem Feierabend, wochenendfreier Arbeit und ausgewogenem Arbeitszeitkonto – sollte für die Mitarbeiter sichtbar sein, ohne dass der Topmanager es ständig anspricht.

Wichtig ist, dass Topmanager Mut zu gesunder Selbstführung haben. Denn von aussen wird es teilweise belächelt, wenn ein Topmanager beispielsweise in Meetings Bewegungspausen integriert oder keine Bilanz mit zahlreichen Überstunden und Wochenendarbeit vorweisen kann. Wichtig ist es, auch im Topmanagementteam eine Kultur gesunder Selbstführung zu etablieren. Dies gelingt, indem das Team geschlossen das Credo vertritt „Wir achten aufeinander.“ Für gesunde Selbstführung gibt es dann keine provozierenden Kommentare, sondern ehrliche Bewunderung, Akzeptanz und Wertschätzung. Zugleich ist eine Kultur gesunder Selbstführung im Topmanagement stark sichtbar für die Mitarbeiter und steht als Symbol für eine gesunde Zusammenarbeit in Teams.

Wichtiger noch als ein positives Vorbild ist jedoch ein authentisches Vorbild in puncto Gesundheit. Dazu gehören ehrliche Ich-Botschaften und die Motivation der Topmanager, die eigenen Erfahrungen an die Mitarbeiter weiterzugeben. Auch ein schlechtes Vorbild ist akzeptabel, solange es reflektiert und kommuniziert wird. So sollte ein Topmanager bewusst deutlich machen, wenn er sich in puncto Gesundheit anders verhält als er es von seinen Mitarbeitern erwartet. Beispielsweise signalisiert ein Topmanager, der intensiv arbeitet und viele Überstunden ansammelt, seinen Mitarbeitern, dass er von ihnen ebenso harte Arbeit erwartet, wenn sie ihm positiv auffallen und von ihm geschätzt werden wollen. Daher sollte ein Topmanager, der zur Selbstausschöpfung neigt, seinen Mitarbeitern explizit klar machen, dass er selbst zwar keinen anderen Weg gehen kann oder möchte, dass er sich aber von seinen

Mitarbeitern ein ausgewogenes Arbeitszeitkonto wünscht. Ein derartiges Erwartungsmanagement erlaubt es den Mitarbeitern, frei zu entscheiden, wie gesund sie sich führen wollen.

## 8.6 Schlussbetrachtung

Zentrales Ziel dieser Dissertation war es, den Einfluss des Topmanagements als Bestandteil und Gestalter einer gesunden Hochleistungskultur theoretisch abzuleiten, empirisch zu quantifizieren und durch die Vorstellung von konkreten Beispielen zu veranschaulichen. Die Hauptaussagen der Arbeit lauten:

- (1) Die emotionale Erschöpfung des Topmanagements schadet dem Unternehmenserfolg gleichermassen wie die emotionale Erschöpfung der gesamten Belegschaft. Faktoren individueller Erschöpfung von Topmanagern sind insbesondere Neurotizismus, gesunde Selbstführung und die Qualität strategischer Entscheidungen.
- (2) Informationen zur gesunden Mitarbeiterführung des Topmanagements erreichen entfernte Mitarbeiter über Flurfunk und symbolisches Management. Die Wahrnehmung, dass Gesundheit für das Topmanagement ein gelebter Wert in der Führung ist, reduziert die emotionale Erschöpfung entfernter Mitarbeiter.
- (3) Eine Reduktion emotionaler Erschöpfung der Mitarbeiter durch gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements führt zu einer Konzentration der Ressourcen auf die strategisch wichtigen Aktivitäten und davon ausgehend zu einer Steigerung der Unternehmensleistung.
- (4) Gesunde Selbstführung des Topmanagements beeinflusst die gesunde Mitarbeiterführung des Topmanagements positiv, indem sie die emotionale Erschöpfung des Topmanagements reduziert und dadurch Ressourcen schützt und Potenziale freisetzt, die für eine gesunde Mitarbeiterführung eingesetzt werden können.

Mit diesen Ergebnissen leisten wir wichtige Forschungsbeiträge zu drei Forschungssträngen: Im Hinblick auf die strategische Führung zeigen wir auf, dass und in welcher Weise die Führung des Topmanagements Mitarbeiteroutcomes beeinflusst. Das Wissen zum Forschungsstrang emotionale Erschöpfung erweitern wir, indem wir den Einfluss emotionaler Erschöpfung des Topmanagements auf die

Unternehmensleistung untersuchen. Indem wir den Zusammenhang zwischen gesunder Selbst- und Mitarbeiterführung spezifizieren, tragen wir zu einem tieferen Verständnis gesunder Führung bei.

Die geschilderten Fallstudien bereichern unsere empirischen Befunde, da sie beschreiben, wie eine gesunde Hochleistungskultur und wie eine gesunde Selbst- und Mitarbeiterführung von Topmanagern im Alltag gelebt werden. Mit unseren sechs gesunden Führungsimpulsen unterstützen wir schliesslich Topmanager bei der Entwicklung einer gesunden Hochleistungskultur und einer wirkungsvollen, gesunden Selbst- und Mitarbeiterführung. Wir möchten mit einem frei nach Hambrick und Mason (1985) formulierten Fazit schliessen: Top management teams matter for their organizations' health and performance through healthy leadership.

## 9 Anhang

### Emotionale Erschöpfung

Quelle: Mitglieder des Topmanagements und Mitarbeiter

(basierend auf Maslach & Jackson, 1981)

Einleitung: Wie sehr stimmen Sie folgenden Aussagen zu Ihrer Arbeit zu?

Item	Deutsch	Englisch
1.	Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional erschöpft.	I feel emotionally exhausted because of my work.
2.	Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich verbraucht.	I feel exhausted at the end of a working day.
3.	Ich fühle mich müde, wenn ich morgens aufstehe und den nächsten Arbeitstag vor mir habe.	I feel tired when I get up in the morning and have the next working day ahead of me.
4.	Den ganzen Tag zu arbeiten, ist für mich wirklich anstrengend.	To work the whole day is truly exhausting for me.
5.	Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt.	I feel worn out because of my work.

## Unternehmensleistung

Quelle: Mitglieder des Topmanagements

(basierend auf Combs et al., 2005)

Einleitung: Wie schätzen Sie die Leistung Ihres Unternehmens im Vergleich zu anderen Unternehmen derselben Branche? Wie stark stimmen Sie folgenden Aussagen zu?

Item	Deutsch	Englisch
<b>Operationale Leistung</b>		
1.	Mitarbeiterproduktivität	Employee productivity
2.	Effizienz der Geschäftsabläufe	Efficiency of business processes
3.	Mitarbeiterbindung	Employee retention
<b>Organisationale Leistung</b>		
4.	Finanzlage	Financial situation
5.	Unternehmenswachstum	Company growth
6.	Gesamtkapitalrendite	Absolute return on investment

**Gesunde Mitarbeiterführung**

Quelle: Direkte Mitarbeiter des Topmanagements

(basierend auf Franke &amp; Felfe, 2011)

Einleitung: Mein direkter Vorgesetzter ...

Item Deutsch

Englisch

## Gesundheitsbezogene Achtsamkeit

- |    |  |  |
|----|--|--|
| 1. | ... merkt rechtzeitig, wenn ich eine Erholungspause brauche. | ... recognizes in good time when I need a recuperation break.            |
| 2. | ... achtet bei mit bewusst auf gesundheitliche Warnsignale.  | ... takes particular note of warning signals when it comes to my health. |

## Gesundheitsvalenz

- |    |   |  |
|----|---|--|
| 3. | ... fühlt sich dafür verantwortlich auf meine Gesundheit zu achten.     | ...feels responsible for taking note of my health.                   |
| 4. | ... sorgt dafür, dass das Thema Gesundheit bei uns nicht zu kurz kommt. | ... ensures that the topic of health is given appropriate attention. |

## Gesundheitsverhalten

- |    |   |  |
|----|---|--|
| 5. | ... sorgt durch Verbesserungen im Bereich Arbeitszeit dafür, dass meine Belastungen reduziert werden (z.B. Pausen einhalten, Überstunden vermeiden, Urlaub nicht verfallen lassen). | ... offers improvements in terms of working time to ensure that my load is reduced (e.g. adherence to breaks, avoidance of overtime, no lapsing of leave). |
| 6. | ... sorgt durch die Förderung eines positiven Umgangs untereinander dafür, dass meine Belastungen reduziert werden.   | ... ensures that my load is reduced by promoting positive interaction with one another.  |
| 7. | ... versucht, bezogen auf Gesundheit, ein gutes Vorbild für mich zu sein.   | ... tries to be a good example for me when it comes to health.   |

## Gesunde Selbstführung

Quelle: Mitglieder des Topmanagements

(basierend auf Franke & Felfe, 2011)

Einleitung: Die folgenden Aussagen beziehen sich auf Ihre Gesundheit. Wie sehr stimmen Sie ihnen zu?

Item	Deutsch	Englisch
<b>Gesundheitsbezogene Achtsamkeit</b>		
1.	Ich merke rechtzeitig, wenn ich eine Erholungspause brauche.	I recognize in good time when I need a recuperation break.
2.	Ich achte bewusst auf gesundheitliche Warnsignale.	I take particular note of warning signals when it comes to my health.
<b>Gesundheitsvalenz</b>		
3.	Meine Gesundheit hat für mich erste Priorität.	My health takes top priority for me.
<b>Gesundheitsbezogene Selbstwirksamkeit</b>		
4.	Wenn ich viel um die Ohren habe, weiss ich, wie ich Stress und Belastung entgegenwirken kann.	If I have too much on my plate, I know how to combat stress and overloading.
<b>Gesundheitsverhalten</b>		
5.	Ich versuche meine Belastung zu reduzieren, indem ich für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit Sorge (z.B. Pausen einhalten, Überstunden vermeiden, nicht am Wochenende arbeiten, Urlaub nicht entfallen lassen)	I try to reduce my stress by making sure that I maintain a balanced relationship between work and free time (e.g. adherence to breaks, avoidance of overtime, not working on weekends, no lapsing of leave).

**Sandra Kowalevski**

sandrakowalevski@gmx.de

geboren am 03. Dezember 1985 in Kempten im Allgäu, Deutschland

**Ausbildung**

---

- Sep 11 - Feb 15* **Universität St.Gallen**, St.Gallen, Schweiz  
Doktoratsstudium in „Strategy and Management“ (Dr. oec. HSG)
- Sep 08 - Nov 11* **Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie**, Freiburg, Deutschland  
Studium in BWL, VWL, Recht (Betriebswirtin VWA)
- Okt 05 - Apr 11* **Albert-Ludwigs-Universität**, Freiburg, Deutschland  
Studium in Psychologie mit Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie, Nebenfach BWL (Dipl. Psych.)

**Akademische und berufliche Erfahrungen**

---

- Mai 14 - Nov 14* **AGCO Corporation**, Duluth, Georgia, USA  
Intern for Global Organizational Effectiveness and Change Management
- Jun 11 - Mai 14* **Institut für Führung und Personalmanagement**, Universität St.Gallen, St.Gallen, Schweiz  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl von Frau Prof. Dr. Heike Bruch
- Jun 11 - Mai 14* **energy factory St.Gallen AG**, St.Gallen, Schweiz  
Beraterin für Organisationsentwicklung, Leadership und strategisches HR
- Okt 10 - Jun 11* **TriRhena Consulting e.V.**, Freiburg, Deutschland  
Beraterin und Ressortleitung Qualitätsmanagement
- Mai 08 - Jul 08* **Bernstein Center for Computational Neuroscience**, Freiburg, Deutschland  
Studentische Hilfskraft

## Literaturverzeichnis

- Agle, B. R., Nagarajan, N. J., Sonnenfeld, J. A., & Srinivasan, D. 2006. Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1): 161-174.
- Ahmad, A., & Baba, M. 2004. Role overload, emotional exhaustion and parental functioning among female doctors. *International Journal of Psychology*, 39(5-6): 220-220.
- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. 2009. Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work and Stress*, 23(3): 244-263.
- Antonakis, J., & Atwater, L. 2002. Leader distance: a review and a proposed theory. *Leadership Quarterly*, 13(6): 673-704.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. 2004. Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderating Role of Structural Distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8): 951-968.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. 2000. Burnout contagion processes among teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(11): 2289-2308.
- Bakker, A. B., Westman, M., & Schaufeli, W. B. 2007. Crossover of burnout: An experimental design. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(2): 220-239.
- Bandura, A., & Cervone, D. 1986. Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(1): 92-113.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The Moderator Mediator Variable Distinction In Social Psychological-Research - Conceptual, Strategic, and statistical

- considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bass, B. M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership - Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. 1987. Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. *Group & Organization Studies*, 12(1): 73.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. 2006. Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6): 898-925.
- Becker, M. 2007. Die neue Rolle der Personalentwicklung. In N. Thom, & R. Zaugg (Eds.), *Moderne Personalentwicklung*: 41-59: Gabler.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. 2001. The relationship between vision strength, leadership style, and context. *Leadership Quarterly*, 12(1): 53-73.
- BKK Gesundheitsreport. 2012.**
- Bliese, P. (Ed.). 2000. *Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Pillai, R. 2011. Romancing leadership: Past, present, and future. *Leadership Quarterly*, 22(6): 1058-1077.
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. 2000. Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11(4): 515-549.
- Bödeker, W., & Friedrichs, M. 2011. Kosten der psychischen Erkrankungen und Belastungen in Deutschland. In L. Kamp, & K. Pickshaus (Eds.), *Regelungslücke psychische Belastungen schließen*, Vol. August.

- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. 2007. Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 92(5): 1357-1367.
- Bortz, J. 2005. *Statistik: Für Human- und Sozialwissenschaftler* (6. Auflage ed.): Springer Lehrbuch.
- Bortz, J., & Döring, N. 2006. *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. überarbeitete Auflage ed.). Berlin: Springer.
- Bruch, H., & Ghoshal, S. 2004. *A bias for action*. Boston: Harvard Business Press.
- Bruch, H., & Kowalevski, S. 2012. Zwischen Hochleistung und Erschöpfung. Wie Führungskräfte das Potenzial ihrer Mitarbeiter ausschöpfen und Burn-out vermeiden, *Trendstudie 2012*. Überlingen: compamedia.
- Bruch, H., & Kowalevski, S. 2013a. Gesunde Führung. Wie Unternehmen eine gesunde Performancekultur entwickeln, *Trendstudie 2013*. Überlingen: compamedia.
- Bruch, H., & Kowalevski, S. 2013b. Leadership zwischen Hochleistung und Erschöpfung. *St.Galler Business Review*.
- Bruch, H., & Kowalevski, S. 2013c. Mitarbeiterführung zwischen Hochleistung und Erschöpfung. *Personalführung*.
- Bruch, H., & Kowalevski, S. 2013d. Wie Topmanager gesund führen - erst sich, dann andere. *Hernsteiner*.
- Bruch, H., Kowalevski, S., & Spalckhaver, L. 2013. Gesunde Führung. Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter gesund und leistungsfähig erhalten. *Persorama*.
- Bruch, H., & Menges, J. I. 2010. The Acceleration TRAP. *Harvard Business Review*, 88(4): 80-86.
- Bruch, H., & Vogel, B. 2011. *Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Boston: Harvard Business Press.
- Cannella, A. A., & Hambrick, D. 2001. Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3): 36-44.

- Carmeli, A., Schaubroeck, J., & Tishler, A. 2011. How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance. *Leadership Quarterly*, 22(2): 399-411.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A. C. 2012. CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10(1): 31-54.
- Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. 2001. Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3): 533-545.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. 1981. *Attention and self-regulation: A control theory approach to human behavior*. New York: Springer.
- Cautela, J. R. 1969. Behavior therapy and self-control: Techniques and implications. In C. M. Franks (Ed.), *Behavior therapy: Appraisal and status*: 323-340. New York: McGraw-Hill.
- Chan, D. 1998. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 234-246.
- Chew, I. K. H., & Chay, Y. W. 1992. Organizational Stress, Emotional Exhaustion and Depersonalisation among Singapore Managers. *International Journal of Psychology*, 27(3-4): 496-496.
- Chun, J. U., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Sosik, J. J., & Moon, H. K. 2009. Leadership across hierarchical levels: Multiple levels of management and multiple levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 20(5): 689-707.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. 2003. *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsboro, NJ: Erlbaum.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. 2008. CEO transformational leadership: The role of goal importance congruence in top management teams. *Academy of Management Journal*, 51(1): 81-96.

- Cole, M. S., Bruch, H., & Shamir, B. 2009. Social distance as a moderator of the effects of transformational leadership: Both neutralizer and enhancer. *Human Relations*, 62(11): 1697-1733.
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. 2012. Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4): 445-467.
- Collinson, D. 2005. Questions of distance. *Leadership*, 1(2): 235-250.
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. 2005. The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2: 259-286.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. 2003. The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1): 160-169.
- DAK Gesundheitsreport*. 2012.
- Davis, S. M. 1984. *Managing corporate culture*. Cambridge, Mass.: Ballinger.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. 2010. Burnout and work engagement: A thorough investigation of the independency of both constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3): 209-222.
- Demir, A., Ulusoy, M., & Ulusoy, M. F. 2003. Investigation of factors influencing burnout levels in the professional and private lives of nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 40(8): 807-827.
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., & Ruiz-Quintanilla, S. A. 1999. Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2): 219-256.
- Densten, I. L. 2005. The relationship between visioning behaviours of leaders and follower burnout. *British Journal of Management*, 16(2): 105-118.
- Diener, E., Smith, H., & Fujita, F. 1995. The personality structure of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(1): 130-141.

- Dilling, H., Mombour, W., & Schmidt, M. H. 2010. *Internationale Klassifikation psychischer Störungen: ICD-10 Kapitel V (F). Klinisch-diagnostische Leitlinien* (9. Auflage ed.): Huber.
- Dolbier, C. L. S. M. M. A. 2001. The Relationships Between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health, and Work Outcomes. *Journal of Psychology*, 135(5): 469.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4): 735-744.
- Edmondson, A. C., & McManus, S. E. 2007. Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, 32(4): 1155-1179.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. 2005. Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management*, 31(3): 381-402.
- Fiedler, F. E. 1996. Research on Leadership Selection and Training: One View of the Future. *Administrative Science Quarterly*, 41(2): 241-250.
- Flick, U. 2007. *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Franke, F., & Felfe, J. (Eds.). 2011. *Diagnose gesundheitsförderlicher Führung - Das Instrument "Health-oriented Leadership"*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Furtner, M. R., Baldegger, U., & Rauthmann, J. F. 2013. Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4): 436-449.
- Gonzalez-Morales, M. G., Peiro, J. M., Rodriguez, I., & Bliese, P. D. 2012. Perceived collective burnout: a multilevel explanation of burnout. *Anxiety Stress and Coping*, 25(1): 43-61.
- Gurt, J., Schwennen, C., & Elke, G. 2011. Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being? *Work and Stress*, 25(2): 108-127.

- Halbesleben, J. R. B. 2006. Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5): 1134-1145.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. 2004. Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6): 859-879.
- Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. 1996. The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4): 659-684.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S., & Mooney, A. C. 2005. Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors. *Academy of Management Review*, 30(3): 472-491.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. 1984. Upper Echelons - The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2): 193-206.
- Hart, S. L., & Quinn, R. E. 1993. Roles Executives Play - CEO's, Behavioral Complexity, and Firm Performance. *Human Relations*, 46(5): 543-574.
- Hemingway, H. A. M. R. M. 1997. The impact of socioeconomic status on health functioning as assessed by the SF-36 questionnaire: The Whitehall II study. *American Journal of Public Health*, 87(9): 1484-1490.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. 2011. The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *Leadership Quarterly*, 22(6): 1165-1185.
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. 2007. Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1): 58-75.
- Hill, N. S., Seo, M.-G., Kang, J. H., & Taylor, M. S. 2012. Building Employee Commitment to Change Across Organizational Levels: The Influence of Hierarchical Distance and Direct Managers' Transformational Leadership. *Organization Science*, 23(3): 758-777.

- Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of Resources - A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3): 513-524.
- Hobfoll, S. E. 2001. The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 50(3): 337-370.
- Hobfoll, S. E. 2002. Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4): 307-324.
- Hörlin, S. 2013. Generation35plus. Aufstieg oder Ausstieg? Hochqualifizierte und Führungskräfte in Wirtschaft und Wissenschaft. In C. Funken, S. Hörlin, & J.-C. Rogge (Eds.), *Karriere(n) im Umbruch*: 11-33.
- Houghton, J. D., & Neck, C. P. 2002. The revised self-leadership questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7/8): 672-691.
- Jacobshagen, N., Amstad, F. T., Semmer, N. K., & Kuster, M. 2005. Work-Family-Balance im Topmanagement. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 49(4): 208-219.
- James, L., Demaree, R., & Wolf, G. 1984. Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69: 85-98.
- Johns, G. 2006. The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2): 386-408.
- Johnson, R. E., Rosen, C. C., Chang, C.-H., Djurdjevic, E., & Taing, M. U. 2012. Recommendations for improving the construct clarity of higher-order multidimensional constructs. *Human Resource Management Review*, 22(2): 62-72.
- Johnson, S. K. 2008. I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 19(1): 1-19.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. 2004. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 755-768.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. 2001. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3): 376-407.
- Kahneman, D., & Tversky, A. 1979. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2): 263-291.
- Kaluza, G. 2011. *Stressbewältigung – Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung*. Berlin: Springer.
- Kanste, O., Kyngas, H., & Nikkila, J. 2007. The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of nursing management*, 15(7): 731-739.
- Kelloway, E. K., Mullen, J., & Francis, L. 2006. Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1): 76-86.
- Knudsen, H. K., Ducharme, L. J., & Roman, P. M. 2009. Turnover intention and emotional exhaustion 'at the top': Adapting the job demands-resources model to leaders of addiction treatment organizations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1): 84-95.
- Konradt, U., Andreßen, P., & Ellwart, T. 2009. Self-leadership in organizational teams: A multilevel analysis of moderators and mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3): 322-346.
- Kruse, J. 2009. *Reader „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“* (Bezug über: <http://www.soziologie.uni-freiburg.de/kruse>). Freiburg.
- Lamnek, S. 2005. *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. 1993. A Further Examination of Managerial Burnout - Toward an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1): 3-20.

- Lievens, F., & Highhouse, S. 2003. The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer. *Personnel Psychology*, 56(1): 75-102.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C., & Alves, J. C. 2007. Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human Resource Management Review*, 17(4): 374-387.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. 2004. Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1): 99-128.
- Mahony, M. J., & Arnkoff, D. L. 1979. Self-management: Theory, research and application. In J. P. Brady, & D. Pomerleau (Eds.), *Behavioral medicine: Theory and practice*: 75-96. Baltimore: Williams & Williams.
- manager magazin*. 2012. Das erste deutsche Burn-Out-Ranking. Welche Konzerne ihre Mitarbeiter krank machen.
- Manz, C. C. 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11(3): 585-600.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. 1980. Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review*, 5(3): 361-367.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. 1987. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1): 106-129.
- Manz, C. C. S. J. H. P. 1991. SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4): 18-35.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. 1981a. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2): 99-113.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. 1981b. 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: 397-422.
- Mayring, P. 2002. *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5., überarb. und neu ausgestattete Aufl. ed.). Weinheim: Beltz Studium.
- Mayring, P. 2007. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (9. Aufl., Dr. nach Typoskr ed.). Weinheim: Beltz.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. 1989. The structure of interpersonal traits - Wiggins circumplex and the 5-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(4): 586-595.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. 1990. *Personality and adulthood*. New York: Guilford Press.
- Medley, F., & Larochelle, D. R. 1995. Transformational leadership and job satisfaction. *Nursing management*, 26(9): 64JJ-64LL, 64NN.
- Meindl, J. R., & Ehrlich, S. B. 1987. The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 30(1): 91-109.
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. 2011. Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *Leadership Quarterly*, 22(5): 893-909.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J., Jr. 1978. Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3): 546-562.
- Morgan, G., Frost, P., & Pondy, L. R. 1983. *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mullen, J. E., & Kelloway, E. K. 2009. Safety leadership: A longitudinal study of the effects of transformational leadership on safety outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2): 253-272.

- Neck, C. P., & Manz, C. C. 2013. *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence* (6th ed.): Prentice-Hall.
- Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C., & Godwin, J. 1999. "I think I can; I think I can" A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14(6): 477-501.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. 2010. The Relationships of Age with Job Attitudes: A Meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3): 677-718.
- O'Neill, J. W., & Xiao, Q. 2010. Effects of organizational/occupational characteristics and personality traits on hotel manager emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4): 652-658.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. 1991. People and Organizational Culture - A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.
- Pfeffer, J. 2010. Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1): 34-45.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2): 327-340.
- Pincus, J. D., Rayfield, R. E., & Cozzens, M. D. 1991. The Chief Executive Officer's Internal Communication Role: A Benchmark Program of Research. *Public Relations Research Annual*, 3: 1.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. 2006. Leadership and the organizational context: Like the weather? *Leadership Quarterly*, 17(6): 559-576.
- Porter, M. E. 1979. The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2): 214-227.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods Instruments & Computers*, 36(4): 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3): 879-891.
- Priem, R. L., Lyon, D. W., & Dess, G. G. 1999. Inherent Limitations of Demographic Proxies in Topmanagement Team Heterogeneity Research. *Journal of Management*, 25(6): 935.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. 1998. Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 19(5): 523.
- Raes, A. M. L., Bruch, H., & De Jong, S. B. 2012. How top management team behavioural integration can impact employee work outcomes: Theory development and first empirical tests. *Human Relations*, 66(2): 167-192.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. 2011. The Interface of the Topmanagement Team and Middle Managers: A Process Model. *Academy of Management Review*, 36(1): 102-126.
- Reger, R. K. 1997. Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations. *Academy of Management Review*, 22(3): 802-805.
- Reichard, R. J., & Johnson, S. K. 2011. Leader self-development as organizational strategy. *The Leadership Quarterly*, 22(1): 33-42.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. 2009. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3): 718-804.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. 1999. What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 84(4): 514-528.

- Ruiz, P., Ruiz, C., & Martinez, R. 2011. The cascading effect of top management's ethical leadership: Supervisors or other lower-hierarchical level individuals? *African Journal of Business Management*, 5(12): 4755-4764.
- Schaffer, B. S., & Riordan, C. M. 2003. A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, 6(2): 169-215.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Shamir, B. 1995. Social Distance and Charisma - Theoretical Notes and an Exploratory-Study. *Leadership Quarterly*, 6(1): 19-47.
- Shamir, B. 1998. The art of framing: Managing the language of leadership: By Gail T. Fairhurst and Robert A. Sarr San Francisco: Jossey-Bass, 1996. 213 pp. ISBN 0-7879-0181-4. *The Leadership Quarterly*, 9(1): 123-126.
- Shamir, B., & Howell, J. M. 1999. Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2): 257-283.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. 2011. Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 27(6): 1029-1038.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24(2): 107-139.
- Smith, K. G., Smith, K. A., Sims Jr, H. P., O'Bannon, D. P., Scully, J. A., & Olian, J. D. 1994. Topmanagement Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3): 412-438.
- Sobel, M. E. 1982. Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13: 290-312.

- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. 2000. Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: a conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4): 365-390.
- Stansfeld, S. A., Fuhrer, R., Head, J., Ferrie, J., & Shipley, M. 1997. Work and psychiatric disorder in the Whitehall II Study. *Journal of Psychosomatic Research*, 43(1): 73-81.
- Stordeur, S., D'Hoore, W., & Vandenberghe, C. 2001. Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35(4): 533-542.
- Stordeur, S., Vandenberghe, C., & D'Hoore, W. 2000. Leadership styles across hierarchical levels in nursing departments. *Nursing research*, 49(1): 37-43.
- Taris, T. W. 2006. Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work and Stress*, 20(4): 316-334.
- Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. 2009. Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work and Stress*, 23(2): 120-136.
- Toppinen-Tanner, S., Kalimo, R., & Mutanen, P. 2002. The process of burnout in white-collar and blue-collar jobs: Eight-year prospective study of exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5): 555-570.
- Unsworth, K. L., & Mason, C. M. 2012. Help yourself: The mechanisms through which a self-leadership intervention influences strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2): 235-245.
- van Dierendonck, D., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. 2001. Burnout and inequity among human service professionals: a longitudinal study. *Journal of occupational health psychology*, 6(1): 43-52.
- Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. 1999. CEO charismatic leadership: Levels-of-management and levels-of-analysis effects. *Academy of Management Review*, 24(2): 266-285.

- Walter, F., & Bruch, H. 2010. Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *Leadership Quarterly*, 21(5): 765-782.
- Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. 2011. CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22(1): 92-105.
- Weick, K. E. 2012. Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, 65(1): 141-153.
- Wells, B., & Spinks, N. 1994. Managing Your Grapevine: A Key to Quality Productivity. *Executive Development*, 7(2): 24-27.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. 2000. Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 84-94.
- Yammarino, F. J. 1994. Indirect leadership: transformational leadership at a distance. In B. M. Bass, & B. J. Avolio (Eds.), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*: 26-47. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., & Dansereau, F. 2005. Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *Leadership Quarterly*, 16(6): 879-919.
- Yang, J., Zhang, Z.-X., & Tsui, A. S. 2010. Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects. *Journal of Management Studies*, 47(4): 654-678.
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. 2005. CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1): 39-52.
- Zimolong, B. M., & Elke, G. 2006. Occupational Health and Safety Management, *Handbook of Human Factors and Ergonomics*: 671-707: John Wiley & Sons, Inc.
- Zott, C., & Huy, Q. N. 2007. How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1): 70-105.