



School of Applied
Psychology

Digitale Erschöpfung & Self-Leadership

Evidence based practise

Ingrid Gubser, Delia Humbel,
Philippe Mühlemann, Fabienne Pfirter

Zürich, Dezember 2021

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort und Danksagung	3
2	Summary.....	4
3	Einleitung	5
4	Der theoretische Rahmen.....	6
4.1	Burnout	6
4.2	Self-Leadership.....	8
4.3	Digitaler Stress/digitale Erschöpfung.....	12
4.4	Fragestellungen und Hypothesen.....	14
5	Forschungsmethodik und -vorgehen	16
5.1	Forschungsdesign.....	16
5.2	Datengewinnung	16
6	Ergebnisse	22
6.1	Qualitativer Teil	22
6.2	Quantitativer Teil.....	30
7	Diskussion.....	34
7.1	Zusammenfassung und Beantwortung von Hypothesen/Fragestellungen	34
7.2	Interpretation der quantitativen und qualitativen Ergebnisse.....	35
7.3	Limitationen.....	37
7.4	Erwartungen und Hoffnungen für die Zukunft	38
7.5	Handlungsempfehlungen	38
8	Literatur und Quellen.....	41
9	Tabellenverzeichnis.....	53
10	Abbildungsverzeichnis.....	54
11	Anhang	55
11.1	Tabellen qualitative Ergebnisse.....	55
11.2	Quantitativer Fragebogen.....	57
12	Die Autor:innen	58

1 Vorwort und Danksagung

Das Projektteam bedankt sich beim Digital Future Fund der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) für die grosszügige Unterstützung dieses Projektes.

Des Weiteren gilt unser herzlicher Dank allen Interviewpartner:innen und Teilnehmer:innen der Onlinebefragung.

Zürich im Dezember 2021

Ingrid Gubser, Delia Humbel, Philippe Mühlemann und Fabienne Pfirter

2 Summary

Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse einer Untersuchung über digitale Erschöpfung/digitalen Stress und Burnout im Zusammenhang mit Self-Leadership bei den ZHAW-Mitarbeitenden vor. Im Rahmen der Studie mit gemischtem Design wurden Daten aus sechs qualitativen Interviews sowie einer quantitativen, onlinebasierten Umfrage ($N = 132$) ausgewertet. Für die Interviews wurde ein semistrukturierter Interviewleitfaden basierend auf der Methode von Helfferich (2011) entwickelt. Die Auswertung wurde nach Mayring (2010) gestaltet. Quantitativ wurden deskriptive Untersuchungen sowie mehrere Regressionsanalysen durchgeführt. Es konnten Zusammenhänge zwischen der Self-Leadership-Skala «natürliche Belohnungsstrategie» und der Burnoutskala «eigene Leistungseinschätzung» sowie zwischen digitalem Stress und der Burnoutskala «berufliche Erschöpfung» festgestellt werden. Die Self-Leadership-Skala «natürliche Belohnungsstrategie» kann als möglicher Prädiktor für die Burnoutskala «eigene Leistungseinschätzung» angenommen werden, während der digitale Stress die Burnoutskala «berufliche Erschöpfung» vorhersagt. Basierend auf den Ergebnissen werden abschliessend Handlungsempfehlungen dargelegt. Insbesondere das Training von Self-Leadership bietet Potential im Hinblick auf eine wirksame Stress- und Burnoutprävention.

This report presents the results of a study on digital exhaustion/digital stress and burnout in the context of self-leadership among ZHAW employees. The mixed-design study analyzed data from six qualitative interviews and a quantitative, online-based survey ($N = 132$). A semistructured interview guide based on Helfferich's (2011) method was developed for the interviews. The analysis was designed according to Mayring (2010). Quantitative descriptive studies and multiple regression analyses were conducted. Correlations were found between the self-leadership scale "natural reward strategy" and the burnout scale "own performance assessment" as well as between digital stress and the burnout scale "professional exhaustion". The self-leadership scale "natural reward strategy" can be assumed to be a possible predictor of the burnout scale "own performance appraisal", while digital stress predicts the burnout scale "professional exhaustion". Based on the results, recommendations for action are finally presented. In particular, self-leadership training offers potential with regard to effective stress and burnout prevention.

3 Einleitung

Einhergehend mit der Globalisierung führte die digitale Transformation bereits vor der Pandemie zu einer enormen Dynamisierung und einem disruptiven Wandel in der Arbeitswelt. Die Pandemie beschleunigte diesen digitalen Transformationsprozess und führte zu weiteren einschneidenden Veränderungen in der Arbeitsgestaltung. Gleichzeitig brachte sie auch eine beachtliche Lernkurve für digitale Lösungen hervor – doch zu welchem Preis? Bereits vor der Pandemie zeigten Studien, dass diese Veränderungen sowie die erhöhten Anforderungen oft negative Auswirkungen auf die physische und mentale Gesundheit von Mitarbeitenden haben (Holler, 2017; IAP, 2017). Zudem belegt eine Studie von Wörwag und Cloots (2018), dass der Fokus bei digitalen Lösungen oft auf der Technik liegt und weniger auf den Folgen für die Mitarbeitenden.

Vor diesem Hintergrund hat sich das Projektteam der Frage angenommen, wie es um die ZHAW-Mitarbeitenden in Bezug auf digitale Erschöpfung, Burnout und Selbstführung bestellt ist.

4 Der theoretische Rahmen

Zur theoretischen Fundierung der vorliegenden Studie werden in diesem Kapitel die Begrifflichkeiten Burnout, Self-Leadership (SL) und digitaler Stress/digitale Erschöpfung genauer beleuchtet. Es werden jeweils definitorische Ansätze, theoretische Hintergründe und Konstrukte dargelegt sowie erläutert.

4.1 Burnout

Nach einer Annäherung an den Begriff Burnout durch die Vorstellung von unterschiedlichen Definitionsansichten, werden in einem zweiten Schritt zur Vertiefung theoretische Modelle und Konstrukte vorgestellt sowie häufig vorliegende Symptome und Verlaufsbeobachtungen beschrieben.

4.1.1 Mögliche Begriffsdefinitionen

Der Begriff Burnout stammt aus dem angelsächsischen Sprachraum und bedeutet vereinfacht "ausbrennen". Es liegt jedoch bis dato keine einheitliche Syndrombeschreibung vor. Trotzdem können drei übergeordnete Symptome definiert werden: (emotionale) Erschöpfung, Depersonalisation und Leistungs(un)zufriedenheit (Maslach & Jackson, 1981; Maslach & Leiter, 2001; World Health Organisation, 2019a). Freudenberg (1974, S. 159) zog die Quintessenz mit der Aussage «Wer je ein ausgebranntes Haus gesehen hat, der weiß, wie verheerend so etwas ist».

Seit Jahrzehnten bemühen sich unterschiedlichste Forschende, eine allgemeingültige Definition zu generieren. Die Schwierigkeiten, den Begriff Burnout zu definieren, ergeben sich aus der Multidimensionalität des Syndroms sowie dessen Mannigfaltigkeit. Das Burnoutsyndrom wird im Jahr 2019 zwar sehr konkret durch die World Health Organisation (2019a) beschrieben, aber nicht als Krankheit eingeordnet:

Burn-out is a syndrome conceptualized as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed. It is characterized by three dimensions: 1) feelings of energy depletion or exhaustion; 2) increased mental distance from one's job, or feelings of negativism or cynicism related to one's job; and 3) reduced professional efficacy. Burn-out refers specifically to phenomena in the occupational context and should not be applied to describe experiences in other areas of life. (Foundation Id: <http://id.who.int/icd/entity/129180281>)

Das Konstrukt Burnout wird durch die WHO mit Erwerbstätigkeit in Beziehung gesetzt und auch in der nun neuen, elften Revision der International Classification of Diseases (ICD-11) (World Health Organisation, 2019b) wird Burnout als Berufphänomen aufgeführt und nicht als medizinischer Zustand klassifiziert. Gemäss diesen Ausführungen ist Burnout ausschliesslich arbeitsbedingt, wobei erwerbslose Personen exkludiert werden (Wiedemann, 2019). Ebenfalls nicht berücksichtigt wird unentgeltlich geleistete Arbeit wie etwa bei Personen, welche Kinder betreuen, Familienangehörige pflegen oder Hausarbeit leisten. Das ICD-11 definiert Burnout als Syndrom aufgrund von Stress am Arbeitsplatz, der nicht erfolgreich bewältigt wurde. Kennzeichnend sind dabei die folgenden drei Dimensionen: Erschöpfungsgefühl oder Gefühl geringer Energie, erhöhte mentale Distanz oder negative Haltung in Zusammenhang mit dem eigenen Job sowie ein Gefühl von Ineffektivität und mangelnder Leistung (World Health Organisation, 2019b). Bei dieser Ausführung wird erneut deutlich, dass Erschöpfungszustände, die durch andere, private Lebensbereiche auftreten, nicht als Burnout eingestuft werden. Arbeitsmediziner:innen

und Psycholog:innen mehrerer niederländischer Verbände erarbeiteten 2011 eine umfassendere Definition von Burnout, die ebenfalls auf erwerbslose Personen angewendet werden kann (Verschuren et al., 2011). Sie sprechen von Burnout, wenn die folgenden drei Kriterien allesamt erfüllt sind:

- A Es handelt sich um Fehlbelastung.
- B Die Beschwerden dauern seit mehr als sechs Monaten an.
- C Gefühle von Müdigkeit und Erschöpfung stehen deutlich im Vordergrund.

Bei Kriterium A wird Burnout als eine Form von Fehlbelastung eingestuft. Die Kriterien B und C schliessen bei einer Eingrenzung von Burnout hinsichtlich Chronizität der Beschwerden sowie Salienz von Müdigkeit und Erschöpfung an. Die anhaltende Beschwerdedauer kann auf einen wenig erfolgreichen Coping-Stil sowie auf eine Somatisierungstendenz (Kriterium C) hindeuten. Diese Faktoren sollten in einer adäquaten Behandlung berücksichtigt und der Begriff «Burnout» anerkannt werden. Hingegen sind die Autor:innen nicht der Überzeugung, dass die Arbeitsbezogenheit ein notwendiges Merkmal von Burnout darstellt (Verschuren et al., 2011).

Für das Verständnis von Burnout wurde in der Vergangenheit häufig Stress als zentrales Phänomen herangezogen (Burisch, 2014). Stress entsteht durch Umwelteinflüsse und die individuelle Verhältnisbeurteilung zwischen diesen Einflüssen, deren Anforderungen sowie den persönlichen Vorstellungen (Lazarus et al., 1985). Eine Begünstigung des Burnouts wird durch mangelnde Arbeitsressourcen sowie durch ungünstige Arbeitsbedingungen erzeugt (Demerouti et al., 2001). Die Entstehung eines Burnouts hängt weiter mit interpersonalem Stress am Arbeitsplatz sowie chronisch emotionalem Stress zusammen (Koch et al., 2015; Neubach & Schmidt, 2004; Schütz & Renneberg, 2006).

Gemäss Untersuchungen von Haisch et al. (2018) scheinen stressbedingte Krankheiten, wie etwa Burnout, für gesellschaftliche Missstände und Überforderung eine Art Verständigungsplattform abzubilden. Betroffenen Personen kann eine klare Begrifflichkeit wie z.B. Burnout helfen, wenn vorgängig die Verbalisierung der eigenen Belastung nicht adäquat erfolgen konnte. Die Titulierung als Krankheit fördert die Akzeptanz in einer Gesellschaft, in der die Kontexte Leistung und Produktivität stark im Fokus stehen. Präventionsarbeit und gesundheitspolitische Diskussionen sollen solche Erschöpfungskrankheiten, respektive überdauernde Auslösefaktoren für solche, vermehrt einbeziehen. Andererseits sollten positive Aspekte des Begriffs Stress ebenso inkludiert werden. Diesbezüglich kann Stress in angenehm dosierter Form zu Leistungssteigerung und basaler Aktivierung führen. Gesamthaft betrachtet ist Stress also auch eine sinnvolle und überlebensnotwendige Reaktion. Auch Roth (2021) gibt an, dass Stress nicht das Problem ist. Stress erhält uns am Leben und macht uns nicht an sich (psychisch) krank oder erschöpft. Dazu kommt es erst, wenn wir über längere Zeit im Stress feststecken und keine Entspannung bei all der Anspannung vorliegt. Dies kann zu chronischem Stress führen (Roth, 2021).

4.1.2 Modelle und Konstrukte, Verlauf und Symptome

Nachdem unterschiedliche Definitionsansichten erläutert wurden, wird das Konzept Burnout nun mit Hilfe von weiteren Modellen vertieft betrachtet. Insbesondere Verlauf und Symptome werden stärker in den Fokus genommen.

Eine Vorstellung des Begriffs Burnout lautet gemäss Lauderdale (1982) folgendermassen: Er sieht hinsichtlich der Auslösung von Burnout eine Diskrepanz der Erwartungen, welche ein Individuum mit einer gewissen Rolle koppelt und den tatsächlichen Erfahrungen der eingenommenen Rolle. Im Prozessmodell von Hallsten (1993) wird Burnout als ein Spezialfall der Depression erläutert. Wenn die Ausübung einer selbstdefinierten Rolle verhindert wird und gleichzeitig keine alternative Option

einer Rolle vorliegt, tritt eine Depression auf. Diesbezüglich wird eine vollkommen absorbierende Verpflichtung respektive Zielbindung und damit einhergehende frustrierende Versuche der Zielerreichung als Kernstück betrachtet. Hierzu ist die individuelle Vulnerabilität ausschlaggebend, die mit unvorteilhaften (Arbeits-)Bedingungen gekoppelt und somit zu einer ungünstigen Person-Umwelt-Passung führen kann. Schlussendlich wird dadurch die Zielerreichung aus eigener Kraft verhindert, was zum Erleben von Frust führen kann.

Maslach und Leiter (2001) halten in ihrer "Maslachs 6 Faktoren Theorie" die folgenden sechs Burnout-Ursachen fest: Arbeitsüberbelastung, Ungerechtigkeit, unzureichende Entschädigung, Mangel an Kontrolle, Zusammenbruch der Gemeinschaft und ein wachsender Wertekonflikt.

Die Autor:innen Koch et al. (2015) betonen die Vielfalt hinsichtlich Definition und Ätiologie des Begriffes. Burnout kann nicht nur als alternativer Diagnosebegriff, sondern auch als normale Reaktion psychisch gesunder Personen auf gewisse Anforderungen verstanden werden. Dass hier auch individuelle Aspekte als Ursache angenommen werden können, wurde bereits im vorherigen Unterkapitel angesprochen. Auch bezüglich des individuellen Verlaufs gibt es unterschiedliche Ansichten: Burnout kann einerseits als Prozess und andererseits als Prozessendzustand bezeichnet werden. Von mehreren Autor:innen wird ein prototypischer Phasenverlauf beschrieben, wobei nicht jede Phase durchlaufen werden muss und auch unterschiedliche Symptome vorliegen können (siehe Burisch 2014).

Zusammenfassend können emotionale Erschöpfung, Depersonalisation und Leistungsunzufriedenheit als drei Hauptsymptome bei einer Burnout-Erkrankung auftreten. Physische und psychische Überbeanspruchung, die sich durch negative Gefühle hinsichtlich der Arbeit präsentiert, kann zu emotionaler Erschöpfung führen (Maslach & Jackson, 1981). Durch Gleichgültigkeit und Gefühlslosigkeit gegenüber anderen Menschen kann sich eine Depersonalisation etablieren. Die Unzufriedenheit hinsichtlich der eigenen Leistung entsteht durch reduzierte Empathiefähigkeit und ausbleibende Erfolgserlebnisse bei der Arbeit und mit anderen Menschen (Koch et al., 2015; Maslach et al., 1996; Neubach & Schmidt, 2004). Es können hierbei auch Mediatorbeziehungen zwischen diesen übergeordneten Symptomen bestehen (Neubach & Schmidt, 2004) wobei Demerouti et al. (2001) feststellten, dass Erschöpfung und Depersonalisation keinen kausalen Zusammenhang aufweisen, obschon eine Korrelation vorliegt.

Konkreter betrachtet kann ein erstes Anzeichen für ein Burnout ein erhöhter (Arbeits-)Einsatz zur Zielerreichung sein, gefolgt von einer verändert erhöhten Leistungsbereitschaft in geringerer Beteiligung sowie einer negativen Arbeitseinstellung, reduzierten sozialen Interaktionen und dem Fokus auf den eigenen Nutzen. Neben unterschiedlichen emotionalen Reaktionen wie Energiemangel, Hoffnungslosigkeit, Pessimismus, Insuffizienzgefühle und Gefühle von Hilflosigkeit können auch psychosomatische Symptome wie diverse Schmerzen, Schlafstörungen oder Angespanntheit auftreten. In einem letzten Stadium können sich Verzweiflung, existentielle Ängste, Depression und Suizidgedanken oder -absichten entwickeln (Burisch, 2014).

4.2 Self-Leadership

Zum besseren Verständnis wird auch in diesem Unterkapitel zuerst eine Begriffsdefinition präsentiert und anschließend durch vorliegende Modelle und Konstrukte erweitert. Vertiefte Einblicke – auch hinsichtlich der vorliegenden Studie – soll die Übersicht in Tabelle 1 zu den Strategiedimensionen von Furtner & Baldegger (2016) ermöglichen.

4.2.1 Begriffsdefinition

Self-Leadership (SL) kann gemäss Neck und Manz (2010) als selbstbeeinflussender Prozess definiert werden, der zur Erhöhung der individuellen Effektivität führt.

Yun, Cox & Sims (2006) zufolge ist SL eine Fähigkeit, die verändert und entwickelt werden kann und nicht etwa eine unveränderliche Persönlichkeitseigenschaft. Erfolgreiche Führungskräfte sind Personen, die sich selbst effektiv beeinflussen und führen können. Initial ist für eine wirksame Führung somit wirksame SL indiziert, wobei eine Führungskraft zuerst erlernen muss, wie man sich selbst überhaupt wirksam beeinflussen und führen kann. SL bezieht sich somit nicht auf die Führung von anderen Personen (Furtner & Baldegger, 2013). Für Furtner (2018) ist SL eine effektive Beeinflussung eigener Emotionen, Gedanken und Verhaltensweisen zur Erhöhung individueller Leistung und Effektivität.

SL bedeutet, je nach Situation die angemessenen Ressourcen (Persönlichkeitsfacetten) aus dem bestehenden Potenzial-Pool der individuellen Persönlichkeit auszulesen. Hier ist darauf zu achten, dass eine angenehme Balance zwischen sich allfällig widerstreitenden, inneren Persönlichkeitsanteilen vorliegt. SL sorgt für einen bewussten, annehmenden Umgang mit verdeckten Facetten (Schrör, 2021).

4.2.2 Modelle und Konstrukte

Stewart et al. (2011) schreiben in ihrer Übersichtsarbeit zur Entwicklung von SL während der letzten 30 Jahre, dass SL vorwiegend auf den folgenden Theorien aus dem Gebiet der Psychologie basiert: der Selbstregulationstheorie von Carver und Scheier (1981), der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (2000) und der sozial-kognitiven Theorie von Bandura (1991). Nachfolgend wird auf die Basistheorien und auf weitere Konzepte, die dem SL nahestehen, eingegangen.

Carver & Scheier (1981, 1998) beschreiben in ihrer Selbstregulationstheorie, dass Handlungen aufgrund eines Bedürfnisses nach Spannungsverminderung zwischen dem Ist- und Soll-Zustand ausgelöst werden. Die Selbstregulationstheorie wird als Grundlage der beiden Subdimensionen Selbstbeobachtung und Selbstzielsetzung bei den «verhaltensfokussierten Strategien» von SL betrachtet.

Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005) beschreibt ein Kontinuum von absoluter Amotivation bis hin zur intrinsischen Motivation und gilt als Grundlage der Dimension «natürliche Belohnungsstrategie» im Rahmen von SL.

Die sozial-kognitive Theorie von Bandura (1991) erörtert einen durch Beobachtungslernen ausgelösten Lernprozess, hierbei stehen grösstenteils kognitive und soziale Anteile im Fokus. Bei der sozialen Komponente geht es um den Menschen als Lernenden, welcher sich bewusst und auch aktiv mit seiner Umwelt befasst. Handlungsplanung, Selbstmotivation und Reflexion gehören zu den kognitiven Faktoren. Als Selbstwirksamkeit definiert Bandura (1991) die Überzeugung einer Person, das Vermögen zu haben, eine gewisse Situation bewältigen zu können. Ob eine Situation tatsächlich erfolgreich bewältigt wird, ist abhängig von dieser Selbstwirksamkeit und je besser sie vorhanden ist, desto leichter glückt die Situationsbewältigung. Sie kann nicht eintreten, wenn lediglich ein geringes Ausmass an Selbstwirksamkeit vorliegt (Gerrig et al., 2008). Ob bei Herausforderungen respektive Schwierigkeiten schlussendlich Resignation eintritt oder weitergearbeitet wird, beeinflusst demnach die Selbstwirksamkeitserwartung.

Weitere Aspekte des Konzeptes SL finden sich in der rational-emotiven Verhaltenstherapie von Ellis und Bernard (1985), in der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (2002), in der Selbstmanagementtherapie von Kanfer et al. (2006) sowie in der positiven Psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014). Die angesprochenen Theorien werden nun zusätzlich erklärt.

In den 80er Jahren wurde die rational-emotive Verhaltenstherapie entwickelt, um Emotionen einordnen zu können (Ellis & Hoellen, 2004). Der Therapie liegt die Annahme zugrunde, dass rationale Gedanken (Wünsche und Präferenzen) anpassungsfähige (adaptive) Emotionen (Trauer, Bedauern, Ärger oder auch Furcht) provozieren können, jedoch irrationale Gedanken (v.a. absolutistische und rigide Ansprüche) nicht anpassungsfähige (maladaptive) Emotionen wie Angst, Schuld, Depressionen oder Wut verursachen. Auf der Verhaltensebene kann festgehalten werden, dass adaptive Emotionen funktionale Verhaltensreaktionen nach sich ziehen, während maladaptive Emotionen sich in dysfunktionalem Verhalten präsentieren. In der Strategie von SL ist diese rational-emotive Verhaltenstherapie im Sinne von konstruktiven Gedankenmustern vorliegend, in welcher funktionale gegenüber dysfunktionalen Gedanken gefördert werden. Die SL Belohnungsstrategie enthält ebenso Aspekte dieser Verhaltenstherapie. Durch bewusstes Einsetzen intrinsischer Motivation können adaptive Emotionen erzeugt werden.

Auf die Zielsetzungstheorie (Locke & Latham, 2002) bezogen, sind für ein Handlungsziel spezifizierte Merkmale notwendig, um ein Ziel erfolgreich erreichen oder umsetzen zu können. Leistungen von Mitarbeitenden werden durch spezifische Ziele – im Gegensatz zu wenig Konkretion – gefördert, wobei die Notwendigkeit von Transparenz und Verbindlichkeit, bezogen auf die Zielverfolgung, betont wird. Die Faktoren Ausrichtung der Aufmerksamkeit, Mobilisierung der Anstrengung, Erhöhung der Ausdauer und Förderung der Suche nach passenden Handlungsstrategien beeinflussen die Wirkung spezifischer Ziele.

Die Selbstmanagementtheorie von Kanfer (F. H. Kanfer et al., 2006; R. Kanfer & Kanfer, 1991; Spates & Kanfer, 1977) basiert auf einem systemischen Ansatz. Ein Netz von sich in Wechselwirkung moderierenden Variablen (Alpha, Beta und Gamma) steuert jedes einzelne Verhalten. Alpha-Variablen liegen auf der beobachtbaren Ebene. Sie definieren externe Umgebungen wie etwa berufliche Kontexte. Beta-Variablen beziehen sich auf kognitive Inhalte und Prozesse, die durch das Individuum angestoßen und weiterführend aufrechterhalten werden. Die Gamma-Variablen werden biologisch-physiologischen Ebenen zugesprochen, wobei vor allen Dingen endokrine Steuerungsmechanismen (bspw. Hunger, akute Infektionen wie Fieber, Drogeneinflüsse) vorliegen. Zudem üben Gamma-Variablen einen Einfluss auf Beta-Variablen aus. Letztere rücken bezüglich SL besonders ins Blickfeld. Gemeinsam mit den anderen Variablen schaffen sie die Grundlage für Selbstregulation, die erst eintritt, wenn eine Unterbrechung des gewohnten Verhaltensflusses vorliegt. Jedoch wird Selbstregulation oder SL nicht ausschliesslich bewusst, sondern eben auch oft durch äussere Faktoren eingeleitet, welche dann eine Änderung in der Aufmerksamkeit bewirken. Dadurch kann eine Veränderung in der Aufmerksamkeit unbewusste Reaktionen in bewusstes Verhalten umlenken.

Der Bereich der positiven Psychologie von Seligman und Csikszentmihalyi (2014) bezieht sich auf positive Emotionen, positive Charaktereigenschaften und Tugenden sowie Motivation und Stärken. Defizite werden zwar weder geleugnet noch beseitigt, der Fokus liegt aber auf den schon vorliegenden Ressourcen der Person, die man stärken und fördern möchte. Dadurch kann es funktionieren, dass die Möglichkeiten und Potenziale des Individuums besser entfaltet und verwendet werden können.

Gemäss Schrör (2021) ist SL der finale Akt eines Entwicklungsprozesses der Persönlichkeit, der durch Selbstwahrnehmung und Achtsamkeit zu Stande kommen kann. Mit SL soll vorgängig das Bewusstsein für allfällige Veränderungen geschaffen werden, wobei die Veränderung alsdann durch eine bewusste Entscheidung für eine Handlungsalternative möglich ist. Normalerweise umfasst SL drei Strategiedimensionen: verhaltensfokussierte Strategien, natürliche Belohnungsstrategien und konstruktive Gedankenmusterstrategien mit gesamthaft neun Subdimensionen (Furtner & Baldegger, 2016; C. P. Neck & Houghton, 2006; Stewart et al., 2011). Diese Strategiedimensionen sowie die neun Subdimensionen werden in Tabelle 1 dargestellt und erläutert (Andressen & Konradt, 2007; Houghton et al., 2012). Diese wurden auch als Grundlage für die Erhebung und Analyse der in diesem Bericht beschriebenen Studie genutzt.

Tabelle 1

Selbstführungs-Strategiedimensionen nach Furtner & Baldegger (2016) sowie dazugehörige Beschreibungen.

Strategiedimension	Beschreibung
Verhaltensfokussierte Strategien	
Selbstzielsetzung	Dem Veränderungsprozess durch herausfordernde und spezifische Ziele eine Richtung geben und dadurch Spannung und Motivation aufbauen
Selbstbelohnung	Motivierende und belohnende Tätigkeiten nach erfolgreicher Bewältigung einer Aufgabe einsetzen
Selbstbestrafung	Nur bei äusserst negativen Verhaltensweisen anzuwenden. Dabei Anreize entfernen, die negative Verhaltensweisen unterstützen
Selbstbeobachtung	Gewohnheitsmässige Gedanken und Verhaltensweisen bewusst beobachten und auf besonders wichtige fokussieren
Selbsterinnerung	Eigene Stärken und Schwächen kennen. Sich an das Ziel und die Spannung erinnern, damit die Spannungen proaktiv gelöst werden können
Natürliche Belohnungsstrategien	
Natürliche Belohnungsstrategien	Aufgaben und Aktivitäten entdecken, die natürlich belohnend wirken und diese in die Arbeitsaufgabe integrieren
Konstruktive Gedankenmusterstrategien	
Erfolgreiche Leistungen imaginieren	Die positive Kraft des Vorstellungsvermögens nutzen und dadurch die Motivation zur Zielerreichung unterstützen
Selbstgespräch	Negative Selbstgespräche identifizieren und positive Selbstgespräche vor und insbesondere auch nach einem erfolgreichen Ereignis nutzen
Überzeugungen und Sichtweisen bewerten	Erkennen, wenn dysfunktionale Gedanken auftauchen und sie durch konstruktive, wünschbare positive Gedanken ersetzen

Das Gelingen einer effektiven Selbstführung kommt gemäss Köster (2021) durch einen Perspektivenwechsel zu Stande, bei dem man sich selbst als inneres Team betrachtet. Dieses besteht aus Mitgliedern mit komplementären Fähigkeiten, den sogenannten «vier Ichs»: Verstand, Körper, Gefühl (Herz) und Bewusstsein (über dich selbst/Selbstbewusstsein). Diese Fähigkeiten erhalten Ausdruck in einer gemeinsamen Sprachebene, es entsteht ein verbessertes reziprokes Verständnis durch das vertraut machen mit den jeweiligen Ausprägungen. Dadurch können Schwierigkeiten überwunden werden und Mut, Resilienz, Wertschätzung, Offenheit, Umsetzungsstärke und Fokus im Rahmen eines solchen Prozesses entwickelt werden. Hauptaufgabe eines Individuums ist, einen inneren Beobachter aufzubauen, welcher als Teamkoordinator bei der Entwicklung des inneren Teams als Schlüsselrolle fungiert. Die Arbeit mit dem inneren Team kann somit auch als prozesshafte Teamentwicklungsaufgabe verstanden werden (Köster, 2021).

4.3 Digitaler Stress/digitale Erschöpfung

Durch die COVID-19-Pandemie mit Beginn im Frühjahr 2020 ist das Thema digitaler Stress bzw. Erschöpfung stark in den Vordergrund gerückt, sowohl in arbeitsbezogenen als auch privaten Lebensbereichen.

4.3.1 Begriffsdefinition

Unter Stress können verschiedene Aspekte verstanden werden. Grundsätzlich wird mit Stress ein Zustandsbild geschildert, in welchem ein Individuum mit erhöhter physischer oder psychischer Aktivierung versucht, dieser Herausforderung gerecht zu werden. Grund für die erhöhte Aktivierung ist dabei die fehlende Balance zwischen den persönlichen Voraussetzungen und der einwirkenden Belastung. Direkte Folgen daraus sind negative Konsequenzen. Gimpel et al. (2020) definieren digitalen Stress als negative Beanspruchungsfolge durch Belastungsfaktoren – bezogen auf die zuvor beschriebenen Ursächlichkeiten – im Umgang mit digitalen Technologien. Ähnlich definierte bereits im Jahr 1982 Brod das Stresserleben als ein Unvermögen des Individuums, mit neuer Technologie gesund umzugehen (Brod, 1982). Wie allseits bekannt ist, nimmt die Digitalisierung in vielen Arbeits- und Lebensbereichen eine bedeutende und wachsende Rolle ein und kann daher dazu führen, dass sich Privatleben und Arbeit stetig mehr voneinander entgrenzen (Hasenbein, 2020).

4.3.2 Konzepte und Symptome

Bereits in den frühen 80er Jahren, als Technologien sich zu verbreiten begannen und Computer auf den Schreibtischen erschienen, wurde das Konzept von «Technostress» populär. Zu Beginn war Begeisterung unter den Menschen vorhanden und die neuen Technologien versprachen nicht nur eine verbesserte Produktivität und Leistung, sondern auch eine bessere Lebensqualität. Es gab sogar Diskussionen über eine 30-Stunden-Arbeitswoche, neue Flexibilität, Elimination von Routine und weitere Themen. Vieles davon wurde gegen Ende des Jahrhunderts erfüllt, wobei schlussendlich nicht restlos geklärt ist, ob das Leben nun einfacher oder einfach beschäftigter geworden war. Dies zeigte sich darin, dass immer schneller auf eingehende E-Mails geantwortet werden sollte, die Computer schneller wurden und somit auch das Individuum mit seiner Arbeitsleistung sich an dieses Tempo anzupassen hatte. In ihrem Bericht machen Clark und Sally (1996) jedoch sogleich klar, dass nicht die Technologie Technostress verursacht, sondern dass wir selbst dafür verantwortlich sind. Auch Gimpel et al. (2019) unterstützen diese Ansicht, zumindest hinsichtlich des Privatlebens. Die Autor:innen plädieren allerdings dafür, dass sich im Arbeitsleben der Arbeitgeber darum kümmern soll. Jener soll mögliche

Gefahren für die psychische und physische Gesundheit der Arbeitnehmer:innen erkennen und mögliche Schutzmassnahmen einleiten können.

Denn digitaler Stress steht nicht nur in Verbindung mit einem schlechteren allgemeinen Gesundheitszustand, sondern auch mit einer Erschöpfungszunahme und emotionalen sowie kognitiven Beeinflussungen. Schlussendlich steht dies auch in Zusammenhang mit niedriger Produktivität und Arbeitszufriedenheit (Gimpel et al., 2019).

Reinecke et al. (2017) berichten als Ergebnisse ihrer Studie, dass die Kommunikationsbelastung durch das Senden, Empfangen und Überprüfen von privaten E-Mails und Social-Media-Nachrichten sowie Internet-Multitasking signifikant mit einem erhöhten Stressempfinden zusammenhängt. Die Relevanz der Auseinandersetzung mit Stress und Belastung, die sich aus den verbreiteten "always on"-Kommunikationspraktiken ergeben, wird somit unterstrichen. Darüber hinaus zeigen die indirekten Effekte von Kommunikationsbelastung und Internet-Multitasking auf Burnout und Depression/Angst, dass sich die möglichen gesundheitlichen Beeinträchtigungen durch private Belastung im Rahmen der Informations- und Kommunikationstechnologie auch auf das psychische Wohlbefinden auswirken. Neben den Konsequenzen von Kommunikationslast und Internet-Multitasking auf die psychische Gesundheit und das Wohlbefinden, beleuchtet die Untersuchung auch die motivationalen Treiber von Kommunikationsmustern, die durch Informations- und Kommunikationstechnologie bedingten Stress fördern. Sowohl sozialer Druck als auch die Angst, etwas zu verpassen, machen Internetnutzer:innen anfälliger für Verhalten im Bereich der computervermittelten Kommunikation, was letztlich ihr Risiko für Stress und psychische Gesundheitsbeeinträchtigungen erhöht. All diese Ergebnisse beziehen sich auf die gesamte Lebensspanne, wobei Unterschiede hinsichtlich Altersgruppen beobachtet werden konnten. Dabei zeigte sich, dass jüngere Personen weniger anfällig für negative Auswirkungen durch Kommunikationsbelastung waren als über 50-Jährige, bei welchen schlussendlich auch steigende Risiken hinsichtlich Stress, Burnout, Depressionen und Ängsten vorlagen. Internet-Multitasking hing jedoch bei jungen und mittelalten Nutzer:innen mit stärkerem Stress und daraus resultierenden psychischen Gesundheitsbeeinträchtigungen zusammen als bei älteren Personen. Sozialer Druck wirkte sich stärker auf das Kommunikationsverhalten jüngerer Personen aus, während ältere Nutzer:innen den Forderungen nach sozialer Verfügbarkeit eher nicht nachgaben. Die Furcht, etwas zu verpassen, war zwar in allen Altersgruppen ein signifikanter Motivationsfaktor für das Kommunikationsaufkommen, in der Gruppe der älteren Internetnutzer:innen war diese aber besonders ausgeprägt.

In der Literatur werden durch Tarafdar et al. (2011) sowie Adam et al. (2017) sechs Faktoren von digitalem Stress definiert. Die Abbildung 1 präsentiert sie als Überblick. Der erste Faktor, der «Techno-Overload», bezeichnet den Gebrauch von Informationssystemen, die dazu führen, dass mehr und schneller gearbeitet wird. Aufgrund von Smartphones, Laptops, Socialmedia und kollaborativen Applikationen wird es möglich Daten in Echtzeit zu verarbeiten und gleichzeitig ständig Informationen zu erhalten. Dies führt zu Überlastung, Unterbrechung und Multitasking. Der zweite Faktor, die «Techno-Invasion», beschreibt Situationen, in welchen man potenziell überall und jederzeit erreichbar ist und auch das Bedürfnis hat, ständig erreichbar und online zu sein. Der Arbeitstag erstreckt sich dadurch in die Familien- und Freizeit hinein. Das ständige «verbunden sein» und an Technologie gebunden zu sein führt letztendlich zu Stress und Frustration. Unter «Techno-Komplexität», dem dritten Faktor, werden Situationen bezeichnet, in welchen Mitarbeitende gezwungen sind, viel Zeit und Energie aufzuwenden, um die Anwendung neuer Applikationen zu lernen. Zudem fühlen sich die Mitarbeitenden unter Druck immer die neueste Anwendung und Hardware zu kennen. Gleichzeitig ist das Angebot an Applikationen, Hardware und Software in den letzten Jahren enorm

angestiegen und das Erlernen derselben ist komplexer geworden.

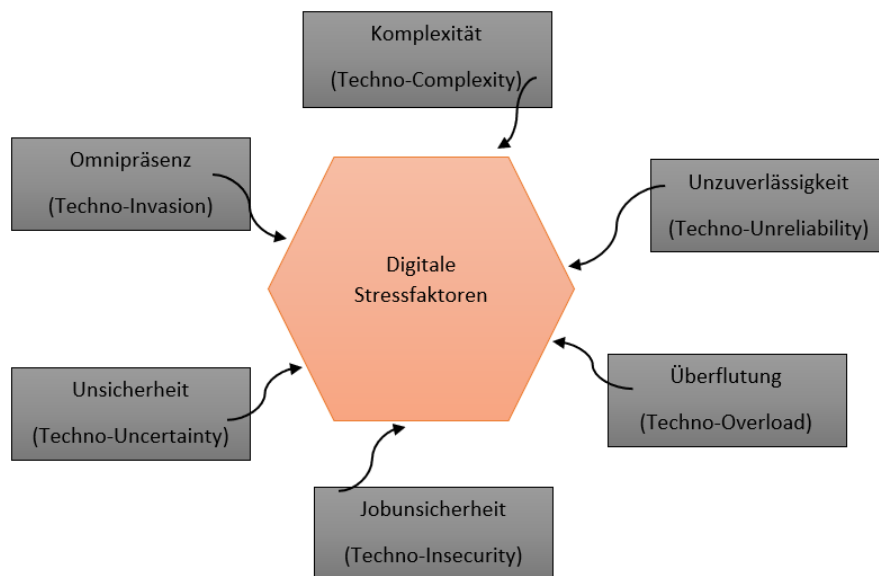
Der vierte Faktor, die «Techno-Insecurity», bezeichnet Situationen, wo Menschen Angst haben ihren Arbeitsplatz an technik-affinere, meist jüngere, Personen zu verlieren.

Die «Techno-Uncertainty», der fünfte Faktor, beschreibt Arbeitskontexte, die gekennzeichnet sind durch ständige Veränderungen und Aktualisierung von Informations – und Arbeitssysteme. Dies führt dazu, dass Mitarbeitende kein Erfahrungsschatz aufbauen können und ihr Wissen schnell veraltet ist, was wiederum zu Frustration und Angst führen kann.

Der letzte Faktor, die «Techno-Unreliability», bezeichnet die Unzuverlässigkeit von Applikationen, Informations- und Arbeitssysteme (Ayyagari et al., 2011; Adam et al. 2016).

Abbildung 1

Faktoren von digitalem Stress (Adam et al., 2017; Tarafdar et al., 2011).



Nichtsdestotrotz betonen auch Rothe et al. (2019), dass die digitale Transformation zu einem dynamischen Wandel der Arbeitswelt führt. Dieser ist durch hohe Veränderungsfrequenzen, eine hohe Variabilität der Arbeitsbedingungen und damit auch durch veränderte Anforderungen an die interagierenden Personen gekennzeichnet. Digitaler Wandel kann nicht aufgehalten werden und Geschwindigkeit sowie Einfluss der Digitalisierung werden weiter zunehmen (Böhm et al., 2019).

Dieser Wandel ist unter Einfluss der Pandemie in den letzten Jahren noch verstärkt worden. Und auch in den nächsten Jahren scheint ein Fokus auf diese Thematiken sehr wahrscheinlich. Die vorliegende Studie leistet einen Beitrag zur Diskussion. Nachfolgend werden Fragestellungen, Hypothesen und Forschungsmethodik beschrieben sowie die Ergebnisse dargestellt und interpretiert.

4.4 Fragestellungen und Hypothesen

Basierend auf den einführenden Überlegungen und dem theoretischen Rahmen, geht diese Studie folgenden Fragen und Hypothesen nach:

Besteht ein Zusammenhang zwischen Self-Leadership und Burnout bei den Mitarbeitenden der ZHAW?

- H₀: Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Dimensionen von SL und den Dimensionen von Burnout
- H₁: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Dimensionen von SL und den Dimensionen von Burnout

Besteht ein Zusammenhang zwischen Self-Leadership und digitalem Stress bei den Mitarbeitenden der ZHAW?

- H₀: Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Dimensionen von SL und den Dimensionen von digitalem Stress
- H₁: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Dimensionen von SL und den Dimensionen von digitalem Stress

Besteht ein Zusammenhang zwischen digitalem Stress und Burnout bei den Mitarbeitenden der ZHAW?

- H₀: Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Dimensionen von digitalem Stress und den Dimensionen von Burnout
- H₁: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Dimensionen von digitalem Stress und den Dimensionen von Burnout

Können die Messwerte von Burnout durch die Ausprägung von Self-Leadership bei Mitarbeitenden der ZHAW vorhergesagt werden?

- H₀: Die Ausprägung der SL-Skalen können keine Prognose für die Messwerte von Burnout bei Mitarbeitenden der ZHAW machen
- H₁: Die Ausprägung der SL-Skala «natürliche Belohnungsstrategie» kann die Messwerte von Burnout vorhersagen
- H₂: Die Ausprägung der SL-Skala «konstruktive Gedankenmuster» kann die Messwerte von Burnout vorhersagen
- H₃: Die Ausprägung der SL-Skala «verhaltensfokussierte Strategie» kann die Messwerte von Burnout vorhersagen

Können die Messwerte von Burnout durch die Ausprägung von digitalem Stress bei Mitarbeitenden der ZHAW vorhergesagt werden?

- H₀: Die Ausprägung des digitalen Stresses kann keine Prognose für die Messwerte von Burnout bei Mitarbeitenden der ZHAW machen
- H₁: Die Ausprägung des digitalen Stresses kann die Messwerte der Burnoutskala «berufliche Erschöpfung» vorhersagen
- H₂: Die Ausprägung des digitalen Stresses kann die Messwerte der Burnoutskala «Depersonalisation/Empathieverlust» vorhersagen
- H₃: Die Ausprägung des digitalen Stresses kann die Messwerte der Burnoutskala «eigene Leistungseinschätzung» vorhersagen

5 Forschungsmethodik und -vorgehen

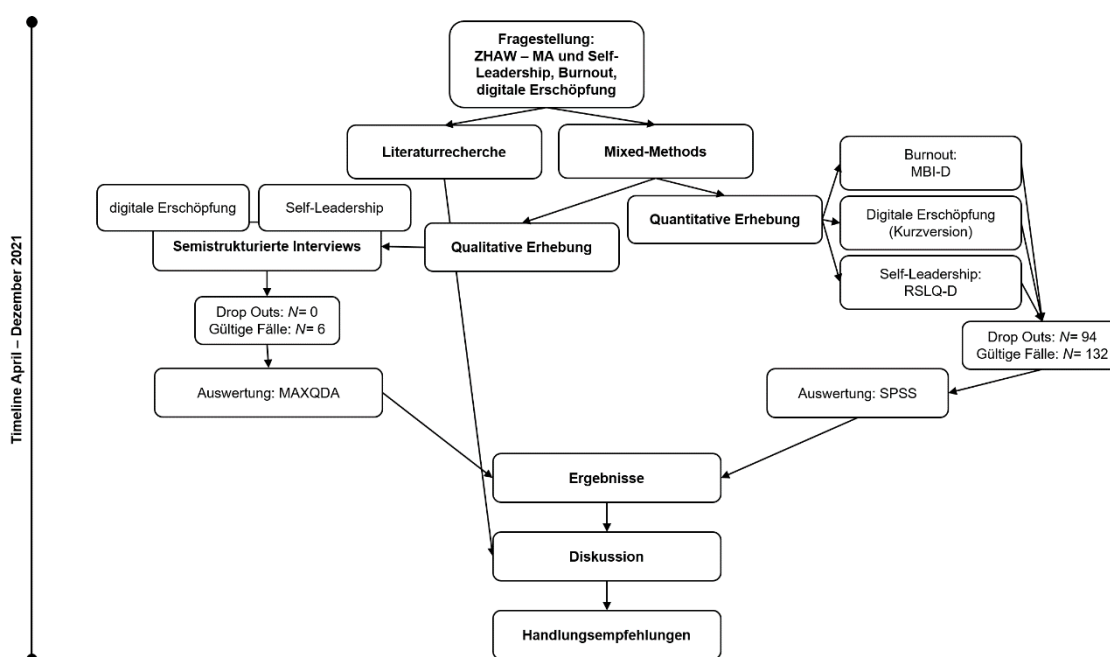
Einerseits beschreibt der folgende Abschnitt die Planung und Durchführung dieser mixed-method Studie. Andererseits werden die Datenbereinigung, die statistischen Auswertungsmethoden sowie die Stichproben erläutert.

5.1 Forschungsdesign

Wie in Abbildung 2 dargestellt, handelt es sich um ein gemischtes Studiendesign mit qualitativen und quantitativen Anteilen.

Abbildung 2

Darstellung Forschungsdesign.



5.2 Datengewinnung

Nachfolgend wird auf die Rekrutierung der qualitativen und quantitativen Datenerhebung sowie die Erhebungsinstrumente und -methoden eingegangen.

5.2.1 Rekrutierung

Mittels E-Mails, Telefonaten und Online-Gesprächen wurden verschiedene Einzelpersonen als Ambassadoren aus allen Departementen und Rektorat für die Mitarbeit bei dieser Studie gewonnen. Zudem wurde die Studie in verschiedenen departementsübergreifenden Gremien und auf der Onlineplattform Beekeeper beworben. Für die Einzelinterviews wurden gezielt Einzelpersonen aus verschiedenen Departementen und unterschiedlichen Funktionsstufen angefragt.

5.2.1.1 Einschlusskriterien

Bei der Studie durften alle Personen teilnehmen, die an der ZHAW tätig sind und das 18. Lebensjahr vollendet hatten.

5.2.2 Quantitative Erhebungsinstrumente und -methode

Die Befragung wurde einmalig mittels eines anonymen, quantitativen Fragebogens mit der Onlineplattform Unipark während eines Zeitraumes von zweieinhalb Monaten (Mai bis Mitte Juli 2021) durchgeführt. Der Fragebogen basierte auf bereits bestehenden Messinstrumenten und wurde um demographische Angaben erweitert. Bevor der Fragebogenlink an die Departemente und das Rektorat der ZHAW verschickt wurde, ist er von zehn Testpersonen auf seine Anwenderfreundlichkeit hin überprüft worden. Während der zweieinhalb Monate wurden die Kontaktpersonen der Departemente, sowie auf Beekeeper mehrmals an die Studienteilnahme erinnert. Folgende Messinstrumente wurden für den quantitativen Fragebogen eingesetzt: Maslach Burnout Inventory deutsche Version (MBI-D), Revised Self-Leadership Questionnaire deutsche Version (RSLQ-D) und ein Fragebogen zu digitalem Stress. Der gesamte Fragebogen ist im Anhang ersichtlich.

5.2.2.1 MBI-D

Gemäss Burisch (2014) wurden in den letzten dreissig Jahren diverse Fragebögen oder Checklisten für Burnout entwickelt. Das MBI gilt als «Goldstandard» in der Burnoutforschung und wurde in rund 90 Prozent der veröffentlichten Studien verwendet. Der MBI-D ist die einzige von Maslach autorisierte deutsche Version des MBI (Beschner et al., 2016). Das MBI-D umfasst folgende drei Dimensionen mit insgesamt 21 Items: berufliche Erschöpfung (9 Items), Depersonalisation (5 Items) und eigene Leistungseinschätzung (8 Items) (Maslach et al., 1996). Die Beantwortung der Items erfolgt mittels einer siebenstufigen Likertskala (0 = nie, 6 = immer) Der MBI und MBI-D gelten als robuste Verfahren zur Erfassung von Burnout und erfüllen klar die Gütekriterien (Büssing & Perrar, 1992; Schaufeli et al., 2001).

5.2.2.2 RSLQ-D

Der RSLQ-D ist die meistverwendete deutsche Übersetzung des englischen Fragebogens (SLQ) von Gimpel et al. (2018) sowie Houghton & Neck (2002) zur Erfassung des SL (Furtner & Baldegger, 2016). Die drei Dimensionen, natürliche Belohnungs-, Verhaltens- und Gedankenmusterstrategie, beinhalten insgesamt neun Subskalen mit 27 Items. Die neun Subskalen enthalten jeweils 3 Items, welche auf einer fünfstufigen Likertskala (0 = trifft gar nicht zu, 4 = trifft immer zu) bewertet werden. Gemäss Andressen und Konradt (2007) ist der RSLQ-D ein reliables und konstruktvalides Instrument, lediglich in der Kriteriumsvalidität sind die Befunde inkonsistent.

5.2.2.3 Fragebogen digitaler Stress

Zur Erfassung von digitalem Stress wurden Teile eines neuen Messinstruments, welches von Gimpel et al. (2018) entwickelt wurde, verwendet. Der Fragebogen basiert auf Studien von Adam et al. (2017), Ayyagari et al. (2011), Beierlein et al. (2012), Böhm et al. (2017), Chen & Karahanna (2014), Lohmann-Haislah (2012), Maslach & Jackson (1984), Ragu-Nathan et al. (2008). Insgesamt umfasst der Fragebogen 22 Dimensionen, mit jeweils drei bis fünf Items, welche mittels einer fünfstufigen Likertskala (0 = stimme nicht zu, 4 = stimme voll und ganz zu) beantwortet werden können. Für die vorliegende Studie wurden folgende Dimensionen eingesetzt: Omnipräsenz digitaler Technologien, Überflutung durch digitale Technologien,

Komplexität digitaler Technologien, Verunsicherung im Umgang mit digitalen Technologien, Jobunsicherheit aufgrund digitaler Technologien und Unzuverlässigkeit digitaler Technologien. Da es sich um ein neuartiges Messinstrument handelt, liegen aktuell noch keine Daten zur Reliabilität und Validität vor.

5.2.2.4 Operationalisierung der Fragestellung

Aus den genannten Fragestellungen ergab sich folgende Operationalisierung der Konstrukte für die statistische Auswertung: Die drei Skalen aus dem MBI-D (Burnout) wurden als abhängige Variable (AV) definiert, die Skalen aus dem RSLQ-D (Self-Leadership) sowie die Skalen des digitalen Stresses wurden als unabhängige Variable (UV) angenommen. Zudem wurden in einer weiteren Analyse die Skalen des digitalen Stresses als AV und die Skalen aus dem RSLQ-D als UV definiert.

5.2.2.5 Auswertungsmethoden

Im folgenden Abschnitt wird über die Datenbereinigung und die verwendeten statistischen Verfahren berichtet. Die Auswertung der Daten erfolgte in zwei Schritten. Die Daten wurden von der Umfrageplattform Unipark in Excel importiert, wo die Daten bereinigt und rekodiert wurden. Anschliessend wurden die Daten in die Statistik Software IBM SPSS Statistics (Version 28) für weitere statistische Analysen überführt.

5.2.2.6 Datenbereinigung und statistische Analyse

Die Daten wurden von Unipark in Excel überführt und nach einer ersten optischen Überprüfung aller Variablen und Fälle wurden unnötige Variablen wie z. B. date of access gelöscht. Weiter wurde der Datensatz auf die Anzahl missing values und Durchführungsdauer untersucht. Bei keinem der Fälle gab es missing values oder eine zu kurze Durchführungsdauer, weshalb kein Ausschluss erfolgte. Anschliessend wurden die negativen Items des Fragebogens zu digitalem Stress (Item 70 – 72: 4/1) umgepolt, sowie alle Likert-Items in Wertebereiche beginnend mit 0 rekodiert. Weiter wurden verschiedene Kategorien erstellt, wie z. B. Alterskategorien oder Dienstalterskategorien.

Danach wurden die Daten in SPSS Statistics überführt. Dort wurden die Items nach Variablenname alphabetisch sortiert und alle Items auf ihre Verteilung hin überprüft. Im Anschluss wurden aus einzelnen Items die entsprechenden Skalen gebildet und die Skalenrohwerte anhand der Mittelwerte berechnet. Die Skalen wurden ebenfalls auf Verteilung und Ausreisser hin überprüft. Um die Stichprobe beschreiben zu können, wurden die soziodemographischen Angaben mittels deskriptiver Statistik ausgewertet.

Anhand der linearen Regression wurden die Fragestellungen und Hypothesen untersucht. Bei allen Fragestellungen wurde für die Hypothesentestung die Irrtumswahrscheinlichkeit auf dem α -Niveau von 5 % ($\alpha = 0.05$) festgelegt. Eine Annahme der Hypothese erfolgte, wenn eine Signifikanz mit einem p-Wert von 0.05 oder kleiner ausgewiesen wurde. Zur Überprüfung der Fehlerunabhängigkeit wurde der Durbin-Watson Test durchgeführt. Dieser lag bei allen Testungen im Normbereich. Um eine hohe Korrelation zwischen den einzelnen Prädiktoren auszuschliessen, wurde jeweils der Varianzinflationsfaktor (VIF) berechnet. Durch diese Ergebnisse und den jeweiligen Konditionsindex kann eine Multikollinearität ausgeschlossen werden. Die Streuung der Fehler auf dem Streu- und P-P-Diagramm sowie dem Histogramm lassen darauf schliessen, dass nicht von einer Normalverteilung ausgegangen werden kann.

5.2.3 Lineare Regression

Um die Fragestellungen mit ihren Unterfragen und Hypothesen zu prüfen, wurde jeweils dreimal eine lineare Regression gerechnet, um die Zusammenhänge zwischen den drei Skalen von Self-Leadership und den drei Skalen von Burnout und digitalem Stress zu beschreiben. Sowohl die abhängigen Variablen, die drei Skalen von Burnout und die Skalen von digitalem Stress, als auch die Skalen der unabhängigen Variablen des Self-Leaderships, erfüllten folgende Voraussetzungen für die lineare Regression:

- Intervallskaliert
- Multikollinearität ($VIF < 10$)
- Unabhängig (Durbin-Watson zwischen 1.5 und 2.5)
- Homoskedastizität (Streudiagramm)
- Normalverteilung

Lediglich die Homoskedastizität zeigte sich teilweise als unzureichend. Insgesamt erwiesen sich die Variablen jedoch als zulässig für das Verfahren der linearen Regression. Die Beschreibung der Zusammenhänge erfolgte gemäss den Konventionen von Cohen (1992) anhand des Korrelationskoeffizienten r , wobei $r = 0.1$ auf einen schwachen, $r = 0.3$ auf einen mittleren und $r = 0.5$ auf einen starken Zusammenhang hinweist.

5.2.3.1 Beschreibung der quantitativen Stichprobe

Dieses Unterkapitel geht auf die Poweranalyse und Stichprobe ein, wobei zudem erste deskriptive Daten präsentiert werden können.

5.2.3.2 Poweranalyse

Um a priori die Grösse der Stichprobe für das geplante statistische Verfahren zu ermitteln, wurde eine Poweranalyse durchgeführt. Gemäss dem Softwareprogramm G*Power 3.1.9. (Faul et al., 2009) wurde eine Mindeststichprobengrösse von 400 Mitarbeitenden der ZHAW für eine lineare Regression bei einem mittleren Effekt ($R^2 = 0.15$, $\alpha = 0.05$) kalkuliert.

5.2.3.3 Stichprobe

In der quantitativen Stichprobe waren Frauen ($n = 108$) deutlich häufiger vertreten als Männer ($n = 23$). Durchschnittlich wiesen die Teilnehmenden ein Alter von rund 46 Jahren auf ($M = 46.27$, $SD = 10.75$), wobei der Minimal- respektive Maximalwert bei 23 respektive 63 Jahren lag. Die Angaben zu den Dienstjahren präsentierten sich zwischen einem Jahr und 48 Jahren ($M = 25.5$, $SD = 10.89$), wobei die Anzahl Dienstjahre in der ZHAW geringer ausfielen ($M = 8.19$, $SD = 6.63$). Als durchschnittliches Arbeitspensum resultierte ein Mittelwert von 77.05 % ($SD = 21.68$). Diese Angaben sind zusätzlich in den Tabellen 2 und 3 zu finden.

Tabelle 2

Geschlechterverteilung.

	Anzahl (n)	Prozent (%)
Geschlecht		
weiblich	108	81.82
männlich	23	17.42
andere	1	0.76
N	132	100

Anmerkung. Gesamtstichprobe $N = 132$.

Tabelle 3

Deskriptive arbeitsbezogene Informationen.

	Anzahl (n)	Min	Max	M	SD
Alter in Jahren	131	23	63	46.27	10.75
Dienstjahre total	131	1	48	25.50	10.89
Dienstjahre ZHAW	131	0	30	8.19	6.63
Arbeitspensum in Prozent	132	10	130	77.05	21.68

Anmerkungen. Gesamtstichprobe N = 132.

Als Dozent:in waren 56 Personen (42.4 %) tätig. Etwas weniger als ein Viertel gaben an, zum Mittelbaupersonal zu gehören ($n = 32$, 24.2 %), und $n = 44$ (33.3 %) zählten sich zum ATP (administratives und technisches Personal). Die Mehrheit der Teilnehmenden hatte keine Führungsfunktion inne ($n = 101$, 76.5 %). Die Anzahl Mitarbeiter:innen lag zwischen null und neun Personen.

Die drei am stärksten vertretenen Departemente in der Umfrage waren die Departemente Gesundheit ($n = 47$, 35.6 %), Angewandte Psychologie ($n = 38$, 28.8 %) sowie Soziale Arbeit ($n = 36$, 27.3 %). Zwei Personen konnten sich keinem Departement zuordnen. Eine dieser Personen gab an, zu Finanzen und Services zu gehören, die andere beschrieb sich als «externe Dozentin» (Tabelle 4).

Tabelle 4

Berufsbezogene Häufigkeiten.

	Anzahl (n)	Prozent (%)
Berufsbezeichnung		
Dozent:in	56	42.4
Mittelbaupersonal	32	24.2
ATP	44	33.3
Führungsfunktion		
Ja	31	23.5
Nein	101	76.5
Anzahl Mitarbeiter:innen		
0	102	77.3
1 – 4	16	12.1
5 – 7	10	7.60
8 – 9	4	3.00
Departemente		
Gesundheit	47	35.6
Psychologie	38	28.8
Soziales	36	27.3
Wirtschaft	1	0.8
Technik	1	0.8
Rektorat	4	3.0
Hochschulbibliothek	3	2.3
Finanzen und Services	1	0.7
Externe Dozentin	1	0.7

Anmerkung. Gesamtstichprobe N = 132.

5.2.4 Qualitatives Erhebungsinstrument und -methode

Für die qualitative Erhebung wurde ein semistrukturierter Interviewleitfaden entwickelt, basierend auf der Methode von Helfferich (2011), das Grundprinzip der Offenheit zu wahren. Alle am Projekt beteiligten Personen wurden für die Entwicklung hinzugezogen. Die Methode hilft bei der Reflektion und der bewussten Auseinandersetzung mit dem theoretischen Vorwissen und verdeutlicht gleichzeitig

indirekte Erwartungen, welche möglicherweise an die Erzählungen der Interviewpartner:innen geknüpft sind. Vier Schritte umfassen das **SPSS**-Vorgehen:

Schritt 1: **Sammeln** von Fragen

Schritt 2: **Prüfen**: Durcharbeiten der Liste unter Aspekten des Vorwissens und der Offenheit

Schritt 3: **Sortieren**

Schritt 4: **Subsumieren**

In einem ersten Schritt werden alle Fragen gesammelt, die im Zusammenhang mit der Forschungsfrage stehen und von Interesse sein könnten. Freies «Fragen-Brainstorming» zeichnet diesen ersten Schritt aus. In einem zweiten Schritt wird die Sammlung in Bezug auf die Kriterien der Offenheit und des Vorwissens durchgearbeitet. Verschiedene Prüffragen (z. B. reine Faktenfragen, geschlossene Fragen, dem Forschungsgegenstand nicht dienliche Fragen) helfen die Frageliste zu revidieren. In einem dritten Schritt werden die Fragen zu Clustern – je nach Forschungsfrage, inhaltliche Themen und/oder zeitliche Abfolge – zusammengefasst. Die Gestaltung des Leitfadens findet in einem vierten Schritt statt (Kruse, 2015). Hier wird pro Cluster eine Leitfrage erarbeitet, die zum freien Erzählen anregen soll. Untergeordnet werden in einer Spalte Ergänzungs- und Aufrechterhaltungsfragen und in einer zweiten Spalte stichwortartig inhaltliche Aspekte notiert. Die Stichworte dienen als Checkliste für die Interviewer:innen (Helfferich, 2011).

Zur Überprüfung der Durchführbarkeit der Interviews und der Qualitätssicherung der Fragen wurden zwei Probeinterviews durchgeführt und der Interviewleitfaden anschliessend leicht angepasst.

5.2.4.1 Durchführung der Interviews und Stichprobenbescrieb

In den Leitfaden gestützten Interviews wurden vier Frauen sowie zwei Männer zu ihrem Erleben hinsichtlich digitaler Erschöpfung und Selbstführung befragt. Diese sechs Personen im Alter von 45 bis 54 Jahren wurden aus den Departementen respektive Bereichen Berufs-, Studien- & Laufbahnberatung, Angewandte Linguistik, Gesundheit, Angewandte Psychologie und Soziale Arbeit an den Standorten Zürich, Wädenswil oder Winterthur rekrutiert. Zudem wurden bis auf wissenschaftliche Assistent:in alle Funktionsstufen berücksichtigt: ATP, wissenschaftliche Mitarbeiter:in und Dozent:in.

Die sechs Interviews dauerten zwischen 45 und 65 Minuten und wurden in einem Zeitraum von zwei Monaten (Juni bis Juli 2021) durchgeführt. Hierzu wurden die Onlineplattformen Zoom oder MS Teams genutzt und die einzelnen Interviews wurden nach Einwilligung der Beteiligten aufgezeichnet.

5.2.4.2 Auswertung der qualitativen Interviews

Die Interviews wurden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet und anhand der Software MAXQDA (Version 2018) codiert. Vorteile einer qualitativen Inhaltsanalyse sind, dass die Interpretationsschritte vorab festgelegt werden, wodurch sie für andere nachvollziehbar, intersubjektiv überprüfbar und übertragbar auf andere Gegenstände wird. Die Offenheit des Vorgehens ermöglichte das Erfassen und Explorieren der Inhalte in Bezug auf die zu untersuchenden Themenfelder.

6 Ergebnisse

Vor den quantitativen Resultaten werden die qualitativen Elemente vorgestellt.

6.1 Qualitativer Teil

Die zwei grossen Hauptthemen, die untersucht wurden, waren Digitale Erschöpfung (Verständnis und Erleben) und SL (Verständnis, Erleben, Strategien). Zur Auswertung wurde in einem ersten Schritt ein Kategoriensystem im Wechselverhältnis zwischen Theorie und dem konkreten Material mit einer deduktiv-induktiven Vorgehensweise entwickelt (Mayring, 2010). Das Kategoriensystem wurde im zweiten Schritt anhand von zwei Interviews überprüft und angewendet. Durch diesen Prozess wurden die Kategorien entweder zusammengefasst, ergänzt oder mit Unterkategorien erweitert. Im dritten Schritt wurden alle sechs Interviews durchgearbeitet und die Textstellen entsprechend codiert. Diese Textstellen wurden danach paraphrasiert, um die Ergebnisse zusammenzufassen. Das extrahierte Material wurde unter den entsprechenden Kategorien und Codes zusammengefasst (Tabelle 5) sowie mit Beispielen aus den Interviews ergänzt.

Tabelle 5
Kategorien mit Codes und Subcodes.

Kategorie	Code	Subcode
Digitale Erschöpfung	Stress: Auswirkungen, Erleben, Vorzeichen	Bildschirmnutzung
		Permanente Erreichbarkeit
		Grenzen
	Stressoren, Trigger	-
Self-Leadership	Self-Leadership Strategien	Belohnung
		Bewegung im Alltag / Natur
		Erfolg und Niederlage
		Gedankenmuster
		Glaubenssätze / Selbstgespräche
		Imaginationen
	Zwischenmenschliche Kontakte	-
	Self-Leadership lernen Unterstützungsangebote	-

6.1.1 Digitale Erschöpfung

Unter der Kategorie «Digitale Erschöpfung» wurden verschiedene Codes und Subcodes erfasst, wie in Tabelle 5 ersichtlich. Unter der Hauptkategorie wurden das allgemeine Verständnis und die Definition von digitaler Erschöpfung der Interviewpartner:innen zusammengefasst.

6.1.1.1 Begriffsdefinition: Digitale Erschöpfung

In dieser Kategorie wurde zusammengefasst, was die Interviewpartner:innen unter digitaler Erschöpfung verstehen, sowie welche Phänomene sie dem Begriff zuordnen. Dazu zeigt die Abbildung 3 einen visuellen Ausschnitt.

Die interviewten Personen berichteten, dass die erhöhte Zeit vor dem Bildschirm und die geforderte Aufmerksamkeit und Konzentration in online Meetings erschöpfend sei. Durch die Digitalisierung würden sich Pausen zwischen den Terminen verkürzen oder wegfallen, zudem nähmen die Bewegungsmöglichkeiten und kurzen sozialen Kontakte dazwischen ab. Auch gäbe es weniger physische Arbeiten, die zwischen der digitalen Arbeit entlasten würden.

«Digitaler Stress ist so, wie ich es erlebt habe, ähm ist eigentlich für mich zum Einen eine Überforderung, jetzt bei uns zum Beispiel im Bereich der Dienstleistung, dass man zwischen den einzelnen Beratungen, wo man normalerweise irgendwie vielleicht noch Zeit hätte, nochmal den Raum aufzuräumen, nochmal zu lüften, sich nochmal ein bisschen zu sortieren und sich auf die nächste Person einzustellen, hmm (überlegend) (räuspernd) habe ich nicht nur bei mir aber auch bei Kollegen festgestellt, dass man ähm so, dadurch dass man ja online ist und quasi am Tisch sitzt äh sich zum Beispiel die Termine viel enger gesteckt hat, weil das viel besser dann passt. Also man muss sich ja nur zuschalten und das hat bei mir so auch digitalen Stress, könnte man vielleicht sagen, ausgelöst.»

Drei Interviewpartner:innen berichteten, dass während der Pandemie die Anfragen und dadurch das Arbeitsvolumen stark zugenommen habe. Durch die Digitalisierung entstehe die Möglichkeit, mehr Termine (dafür weniger Pausen) anzubieten, was auch zu Erschöpfung führen könne. Es wurde von weiteren Personen erzählt, dass es aufwändiger sei, sich selbst zu strukturieren, zu organisieren und Pausen einzuhalten, die Erschöpfung verhindern könnten. Die digitale Erschöpfung könne durch Digitalisierung sowie Homeoffice entstehen und die Grenzen zwischen Arbeit und Privatem würde unklarer. Weiter könnte die nicht bewusste Wahrnehmung von digitalen Tools im Hintergrund und die damit verbundenen Anforderungen zu Erschöpfung führen. Es gäbe immer etwas zu tun und durch die digitalen Möglichkeiten könne man effizienter arbeiten. Eine Person erklärte Digitale Erschöpfung als ein erreichbar sein und erhalten von Informationen von verschiedenen Medien. Dies müsse man alles in einen eigenen Ablauf bringen, was Erschöpfung verursachen könne. Das Digitale sei der Gegensatz zu Präsenz, in welche sämtliche manuellen und haptischen Gegenstände gehörten.

«Ohne Digitalisierung und dann noch, eben dann hat man noch andere Tools, wo man gar nicht bewusst wahrnimmt, wie das Handy oder Smartphone (.) ähm wo auch noch immer im Hintergrund ist. So ein wenig die, die Überlagerung oder und Durchgetaktetheit vom Tagesablauf. Das ist für mich digitaler Stress, die Anforderungen, die kommen, durch die Digitalisierung.»

Jemand anderes nannte die Einseitigkeit, dass alles am Computer erledigt werde, in Kombination mit Homeoffice, als Teil von digitaler Erschöpfung. Es führe vor allem auch mit online Unterricht im Studium zu mehr Passivität und Erschöpfung.

«...dass wir im Homeoffice sind und mehr oder weniger alles am Computer läuft. Und das empfinde ich als viel einseitiger im Vergleich zur Arbeit im Büro, also wenn man ins Büro kommt. Schon alleine die körperliche Bewegung am Bahnhof...»

Drei Interviewpartner:innen berichteten auch von möglicher Erschöpfung durch die Herausforderung mit den neuen digitalen Möglichkeiten. Hier wurde unter anderem von Stress durch Empfindungen wie Scham und Inkompetenz im Umgang mit den Medien gesprochen, was Druck auslösen könne. Eine Person führte aus, digitale Erschöpfung könne entstehen, wenn sie gewisse Fragen nicht direkt persönlich klären könne. Es führe dazu, dass sie selbst nach Lösungen suche und wenn sie nicht mehr weiter komme, andere anrufen wolle, aber wiederum nicht wisse, ob diese erreichbar seien.

Abbildung 3

Word cloud zu Antworten bezüglich digitalen Stresses.



6.1.1.2 Bildschirmnutzung

Unter diesem Subcode interessierte, wie die Interviewpartner:innen mit der Zeit vor dem Bildschirm umgehen, ob sie die Bildschirmnutzung einteilen oder nicht. Des Weiteren, ob sie sich dadurch gestresst fühlen könnten, sowie welche Auswirkungen dies auf ihr Leben haben könnte.

Alle sechs erzählten, sie hätten keine klaren Regelungen, wie oft und wann sie den Bildschirm nutzen. Die Nutzung werde flexibel gehandhabt, verteilt über den Tag hinweg. Eine dieser Personen berichtete folgendermassen:

«...sobald man in den Bildschirm schaut, gibt es irgendwas zu tun oder zu lesen oder anzuschauen und ähm wenn ich das nicht aktiv, wenn ich nicht diszipliniert ähm Pausen einlege, dann nachher kann ich nicht abschalten und (.) und es ist danach auch es ist eine Erschöpfung, eine Müdigkeit, die eigentlich bleibt plus (..) ähm ich habe auch den Eindruck, dass man dann wie im Nachhinein, auch wenn man ihn abgeschaltet hat, gewisse Zeit braucht, bis man wieder im Realen ist. Also irgendwie, irgendwie läuft es weiter.»

Weitere Äusserungen waren, dass eine Flexibilität durch die Arbeit am Bildschirm entstehe. Es komme vor, dass sie auch abends oder am Wochenende noch an den Bildschirm sitze, wenn sie etwas Wichtiges zu erledigen habe. Dann sei es aber wenigstens gemacht und es beschäftige sie nicht mehr. Wenn es Bedarf gäbe, dann setze sie sich abends noch an den Bildschirm. Wenn aber das Notwendige erledigt sei, könne sie den Abend gut ohne Bildschirm verbringen.

6.1.1.3 Permanente Erreichbarkeit

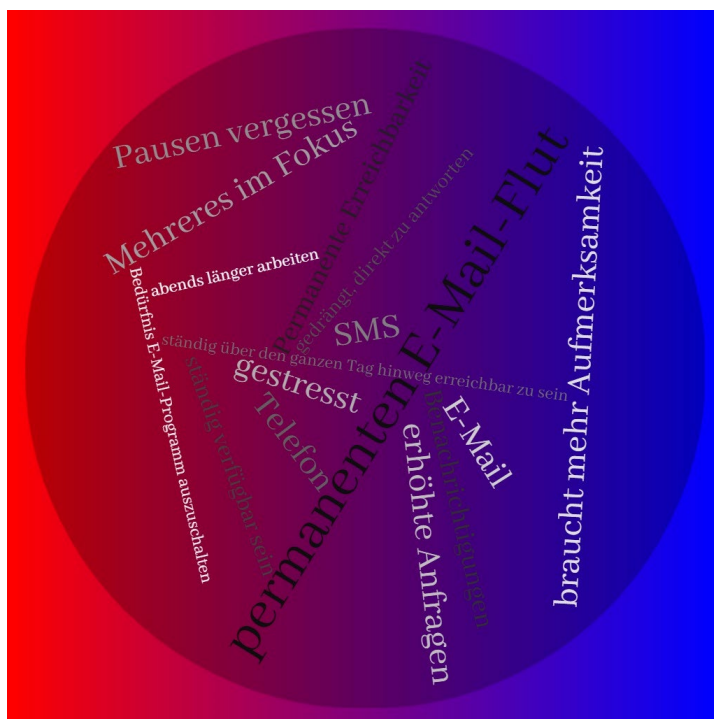
Permanente Erreichbarkeit wird als die Möglichkeit verstanden, über digitale Medien ständig über den ganzen Tag hinweg erreichbar zu sein, wie dies z. B. durch Benachrichtigungen, SMS, E-Mails und Telefon möglich ist. Unter dem Code wurde zusammengefasst, wie die befragten Personen damit umgingen und ob sie dadurch Stress empfanden. Die Abbildung 4 stellt eine word cloud dazu dar. Zwei Personen erzählten, sie fühlten sich von der permanenten E-Mail-Flut gestresst und eher gedrängt, direkt zu antworten. Eine dieser Personen beschreibt es wie folgt:

«Was mich eher stresst, genau das fällt mir gerade ein (lacht) (.) ist ähm E-Mails. (..) Die permanente E-Mail-Flut. Also ich habe ein wenig (.) ich habe (.) ähm wie ein wenig den Anspruch, dass meine Inbox eigentlich leer ist. Das ist nicht so einfach, weil dann verschiebt man etwas, macht einen Termin, bearbeitet hier, To-Do-Liste und so weiter und dann ist sie leer oder und dann arbeite ich irgendwas, arbeite an einem Dokument und schaue wieder mal ins Outlook und dann sind wieder 15 Mails, das finde ich ein wenig stressig ehrlich gesagt (lacht).»

Auch wenn man über sein persönliches Handy oder I-Pad Zugriff auf die Geschäftsmails habe, sei dies nicht von Vorteil. Es führe zum Bedürfnis, das E-Mail-Programm und den Zugriff auf die E-Mails vom Smartphone auszuschalten. Weiter wurde berichtet, dass durch Benachrichtigungen Pausen vergessen gingen und abends länger gearbeitet werde. Die erhöhten Anfragen in Kombination mit der Digitalisierung lösten bei einigen Personen Stress aus. Die Flexibilität, die durch die digitalen Lösungen möglich werde, führe dazu, dass vermehrte Anfragen beantwortet werden müssten. Teilweise wurde auch die Erreichbarkeit in der Freizeit gesteigert. Die digitale Arbeit wurde als ständiges Erreichbar- respektive Verfügbarsein auf verschiedenen digitalen Medien beschrieben. Es brauche mehr Aufmerksamkeit, weil man mehrere Dinge gleichzeitig im Fokus habe. Es würden mehr Möglichkeiten vorliegen und man müsse lernen, damit umzugehen. Jemand kann sich vorstellen, dass es Menschen gibt, die das Gefühl haben, permanent erreichbar sein zu müssen.

Abbildung 4

Word cloud zu Antworten bezüglich permanenter Erreichbarkeit.



6.1.1.4 Grenzen

Unter Grenzen wurden Antworten codiert, die sich auf die Erfahrungen der Interviewpartner:innen mit den Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben im Alltag beziehen. Es interessierte auch, wie Grenzen mit Fokus auf die Digitalisierung beurteilt wurden, ob sie sich veränderten und wie die Interviewpartner:innen davon beeinflusst wurden. Dazu wurde auch der Umgang mit Grenzen in Zusammenhang mit Stresserleben oder Auswirkungen genauer beleuchtet. Eine Person beschrieb die Abgrenzung in Bezug auf digitale Erschöpfung als Verknüpfung zweier Lebenswelten:

«Weil irgendwie hat das für mich auch mit dieser Kombination ähm Digitalisierung und im Homeoffice irgendwie zu tun also so diese diese Verknüpfung der beiden Lebenswelten. Das ist für mich ähm noch also das ist ein wichtiger Faktor, der da mit reinspielt. Dass man eben nicht die Abgrenzung hat, nicht eine Stunde Wegzeit hat, auf der man sich vielleicht nochmal entspannen kann. Dass man (.) wie ich jetzt in der Küche sitze und ähm und immer sehe, wenn hier Chaos herrscht und denke (lacht) jetzt könnte ich oder müsste vielleicht auch etwas machen oder so, also das ist ähm hat für mich schon noch die (.) diese Zweitkomponente, die noch dazu kommt, die für mich so ähm verknüpfend ist.»

Insgesamt erlebten vier Personen im Homeoffice weniger natürliche Grenzen. Man halte sich immer am selben Ort auf, wodurch Bewegungen (Arbeitsweg) und automatische Pausen sowie physische Arbeiten dazwischen wegfallen würden. Die Digitalisierung ermögliche es, sich einfach von einem Termin oder Auftrag zum nächsten zu schalten. Die Pausen könnten dadurch flexibler gestaltet werden und die Grenzen würden dadurch verschwimmen. Einige berichteten, dass sie dadurch auch in der Mittagspause oder abends arbeiten würden, oder an freien Tagen Termine anböten, wenn es das Arbeitsvolumen erforderte. Eine Person erzählte, dass sie im Homeoffice mehr mit ihrem Partner über das Geschäft sprechen würde als früher, es vermische sich mehr. Fast alle ($n = 5$) erklärten, dass sie sich bewusst abgrenzen und dies auch im Homeoffice zuerst lernen mussten. Eine Person beschreibt dies folgendermassen:

«Also die Grenze oder das, das Leben von Beruf und Privatem habe ich schon immer-...

...Für mich wie, wie suchen müssen. Ähm oder wie, ja wie (..) also ich denke, das ist etwas anderes oder jemand der immer ins Büro geht, immer dort arbeitet und der ist plötzlich zu Hause und muss das suchen. Weil ich hatte das immer ein wenig schon, ich denke der Lockdown ist eine spezielle Situation gewesen...»

Die Interviewpartner:innen gingen unterschiedlich mit den Grenzen um. Beispielsweise mit aktivem Einplanen von Pausen, Stummschalten des E-Mail-Programmes, Trennung von Arbeit und Privatem im Alltag, Einbauen von Bewegung während des Tages oder auch mit räumlicher Abgrenzung. Eine Person sagte, es sei ihr wichtig, wenn sie sich erhole, diese Zeit dann ganz für sich zu nutzen. Drei Personen erzählten, die Abgrenzung sei nicht wegen der Digitalisierung schwer, sondern aufgrund des hohen Arbeitsvolumens. Es seien verschiedene Faktoren, die zu Vermischung führten (bspw. auch Kinder zuhause haben). Für fünf der Befragten sei die Abgrenzung kein Problem, für drei davon habe es eine Adaptionphase gebraucht. Durch Planung und Selbstdisziplin hätten die Personen gelernt, sich abzugrenzen.

6.1.1.5 Stressoren, Trigger

Die Kategorie umfasst Vorkommnisse und Gegenstände, welche bei den Interviewpartner:innen zu Stress führen oder diesen auslösen könnten. In den

Interviews wurden verschiedenste Stressoren und Trigger genannt, welche im Anhang (Tabelle 1) zusammengefasst werden. Die meistgenannten Aspekte waren Arbeitsvolumen und durchgetaktete Arbeitstage ($n = 6$) sowie grundsätzlich geringere Ruhezeiten und Pausen ($n = 5$).

6.1.2 Self-Leadership

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Hauptkategorie «Self-Leadership» sowie deren Codes und Subcodes. Es wird unterteilt in Begriffsdefinitionen und Strategien.

6.1.2.1 Begriffsdefinition: Self-Leadership

Unter dem Begriff SL wurde das Verständnis der Interviewpartner:innen bezüglich SL zusammengefasst. Allgemein wird deutlich, dass es inhaltlich eher mit Selbstmanagement vereinbart wird und der Begriff SL für viele Personen nicht restlos klar ist. Vier Personen beschrieben SL als die Möglichkeit, den Arbeitstag selbst strukturieren zu können. Dadurch könnten sie Aufgaben und Prioritäten selbst definieren, Pausen und Arbeitszeiten selbst einteilen und auswählen, wo sie sich einbringen wollen.

«...Selbstführung, das heisst ähm oder ja, dass ich mich selbst manage und vielleicht jetzt eben auch die Arbeitseinteilung, Pausen, Arbeitszeit, was mache ich wann, ja das verstehe ich darunter.»

Genannt wurden zudem Autonomie im Alltag, Eigenverantwortung für sich und die Familie im Alltag. Es gehe auch darum, dass es einem selbst gut gehe. Eine weitere Person beschrieb unter Autonomie, dass eigene Vorsätze und Ansprüche gelebt werden können sowie dass man aufmerksam mit sich selbst sein kann.

6.1.2.2 Self-Leadership Strategien

Unter der Kategorie SL Strategien wurden zunächst allgemeine Strategien zusammengefasst, die von den Interviewten genannt wurden. Es wurde zudem beschrieben, wie die Personen sich eine angenehme Work-Life Balance vorstellten, ob und was sie unter Selbstdisziplin verstanden und wie sie mit Stress umgingen. Darauf folgend wurden die Strategien detaillierter unter den Subcodes (vgl. Tab. 5) erläutert. Alle schätzten an ihrer Arbeit, dass sie die Freiheiten und Flexibilität hätten, sich ihre Arbeit und Freizeit selbst einzuteilen. Speziell das Homeoffice ermögliche dies, so könne man z. B. länger Mittagspause machen, sich in Pausen körperlich betätigen, private Termine erledigen oder aufräumen.

«...Ich glaube das macht es so ein wenig für mich aus, dass man da so wie mehr Freiheiten hat und hat dann aber auch ein weniger mehr Flexibilität um vielleicht mal (..) mehr zu arbeiten und dann wieder weniger je nach dem, wie halt der Workload anfängt äh anfällt.»

Die Interviewpartner:innen bezeichneten sich überwiegend als diszipliniert. Zwei ordneten Selbstdisziplin eher situativ ein, nach Interesse in der Freizeit oder bei der Arbeit. Disziplin helfe, den Arbeitsalltag zu strukturieren und laut drei Interviewten bei der Arbeit auf das Wichtige zu fokussieren. Jemand beschrieb Selbstdisziplin als Durchhaltevermögen, das helfe, Struktur und Ordnung aufrechtzuerhalten und auch langweilige Sachen zu erledigen. Eine andere Person gab an, Ziele aufzuschreiben und diese regelmässig zu überprüfen, um sie – falls nötig – anzupassen. Eine interviewte Person gab an, dass ihr Positivität wichtig sei. Damit meinte sie einerseits das Zurückgreifen auf positive Erinnerungen bei Herausforderungen und andererseits auch eine positive Herangehensweise zur Bewältigung eben dieser. Eine Person sieht es als wichtig an, sich weiterzuentwickeln, über sich nachzudenken und zu schauen, wo sie Kraft schöpfen könne.

6.1.2.3 Belohnung

Unter Belohnung wurde zusammengefasst, ob und wie die Interviewpartner:innen Belohnung als SL Strategie anwenden.

Vier der Interviewpartner:innen sahen Belohnung als etwas, dass sie praktizierten. Zwei davon erzählten, dass sie sich nach einem sportlichen Erfolg oder nach erfolgreicher Arbeit belohnen würden, indem sie sich etwas Gutes täten (z. B. einen Tag freimachen oder Essen gehen). Die anderen zwei Personen würden sich nicht nur bei Erfolg, sondern auch sonst im Alltag belohnen. Es gab jedoch auch Personen, die sich nicht belohnten, weil beispielweise keine zusätzliche Motivation entstehen würde. Man würde sich allgemein immer mal wieder etwas Gutes tun und sähe dies nicht als Belohnung an.

6.1.2.4 Bewegung

Unter diesem Subcode wurden sämtliche SL Strategien zusammengefasst, die mit Bewegung im Alltag zu Hause, bei der Arbeit und in der Natur zu tun haben.

Bewegung (bspw. spazieren, rausgehen) als SL wurde bei allen mehrfach erwähnt und als besonders wichtig beschrieben. Auch betonten alle, dass man die Arbeit vor dem Bildschirm aktiv unterbrechen sollte und sich Pausen einplanen müsse, in denen man sich bewegt. Die konkreten Strategien der Interviewpartner:innen sind in Tabelle 2 im Anhang aufgelistet.

6.1.2.5 Erfolg und Niederlage

Fünf der Interviewten berichteten, dass sie sich freuen, wenn sie einen Erfolg erleben. Zwei führten aus, es gebe ihnen Motivation und Antrieb für Zukünftiges sowie ein gutes Gefühl. Mit Niederlagen wurde unterschiedlich umgegangen. Als Möglichkeiten wurden unter anderem die Folgenden genannt: mit anderen darüber sprechen, die Perspektive wechseln, um die Niederlage nachzuvollziehen oder diese akzeptieren, da sie dazu gehören würden. Wichtig dabei sei, etwas daraus zu lernen. Eine andere Person sah sich gegenüber Niederlagen – sie nannte es «Kritik» – resistent, was sie aber teilweise an sich ändern wollen würde, da Kritik ja auch etwas Gutes habe.

6.1.2.6 Gedankenmuster und Selbstgespräche

Unter dieser Kategorie wurden Gedankenmuster und Selbstgespräche (gedankliche und stimmliche) in Bezug zu SL Strategien zusammengefasst.

Fünf der Interviewpartner:innen erzählten von negativen und positiven Gedankenmustern, die sie im Alltag fördern oder auch hindern würden. Als negative Gedankenmuster beschrieben die fünf Personen Selbstzweifel oder auch ein Verdrängen von vielen Aufgaben und Anforderungen. Jemand vergegenwärtige es sich gedanklich, sich nicht an der Leistung anderer messen zu müssen. Eine andere Person könne beim Joggen Gedanken einordnen und wieder Ordnung herstellen. Weiter könnte es hilfreich sein, alles niederzuschreiben, um sich wieder zu fokussieren, negative Gedankenmuster mit klaren Sätzen wie: «Nein, jetzt ist fertig» zu unterbrechen oder mit Mitmenschen zu sprechen. Eine weitere Person habe sehr selten negative Gedankenmuster und sagte, sie würde es bemerken, indem die Gedanken nicht mehr einer konkreten Situation zugrunde liegen würden.

Selbstgespräche (gedankliche und stimmliche) wurden von drei Interviewten genannt. Eine Person beschrieb dies, als mit sich selbst in einem Dialog zu sein – in

negativen wie auch positiven Situationen. Als Beispielsatz erwähnte sie, wenn etwas nicht so gut war: «Das hättest du wissen müssen». Eine andere Person erzählte von einer inneren Stimme, die sie aktiviere, um mit Aufgaben anzufangen oder um sich eine Situation zu vergegenwärtigen. Die letzte Person gab an, dass sie gerne laut vor sich hinrede, hauptsächlich bei negativen Situationen (schimpfend). Dies sei im Homeoffice praktischer.

6.1.2.7 Glaubenssätze und Sätze

Fünf Interviewpartner:innen berichteten von (Glaubens-)Sätzen, die sie in SL unterstützten. Drei hätten Glaubenssätze, die ihnen helfen würden, eigene Fähigkeiten und Defizite zu vergegenwärtigen oder Schwierigkeiten zu relativieren. Eine andere Person nannte einen Glaubenssatz, den sie seit der Kindheit von ihrer Mutter mitbrachte. Dieser sei im Sinne von, sich erst nach getaner Arbeit zu vergnügen. Weiter habe jemand einen Spruchkalender sowie eine Box mit Mut-Botschaften, aus welcher motivierende Sätze gezogen werden können.

6.1.2.8 Imaginationen

Drei erzählten von Imaginationen als SL Strategie. So stelle sich eine Person vor, wie sie z. B. Leistungen oder Ziele erreichen könnte. Eine weitere Person imaginiere ihre Grossmutter als ihr Vorbild, vor allem wenn es gerade schwieriger sei, dann stelle sie sich vor, was sie sagte. Zudem stelle sie sich bei Stress jeweils eine Ampel vor, die von grün (kein Stress) bis rot (viel Stress) anzeige und ihr dadurch helfe, sich selbst besser wahrzunehmen. Die letzte Person stelle sich bei Herausforderungen vor, was auf sie zukommen könnte (positiv und negativ).

6.1.2.9 Zwischenmenschliche Kontakte

In Bezug zu SL wurde zusammengefasst, welche Rolle zwischenmenschliche Kontakte spielen. Alle sechs berichteten davon, dass durch vermehrte Arbeit im Homeoffice und die Digitalisierung zwischenmenschliche Kontakte abnehmen. Es sei auch schwieriger, andere spontan für Fragen oder fachlichen Austausch zu erreichen. Eine weitere Person sagte, für sie sei es motivierend, wenn sie dazwischen unbeschwert mit anderen etwas besprechen könne, was über digitale Tools nicht das Gleiche sei. Ein Gespräch ohne Ziel oder Auftrag, ein tiefgründiges Gespräch, was einen zum Nachdenken anregt, sei sehr wertvoll und leider durch die Digitalisierung weniger geworden. Drei Personen beschrieben, dass Digitalisierung insofern ein Problem sei, als dass jeder eher für sich allein arbeite und man sich gegenseitig weniger wahrnehme. Für alle sei der zwischenmenschliche Kontakt eine grosse Ressource. Einerseits der fachliche oder persönliche/private Dialog im Team bei der Arbeit. Andererseits auch der Austausch mit Familie oder Freund:innen, welcher motiviere, unterstütze, helfe Schwierigkeiten zu überwinden und Ideen zu entwickeln.

6.1.2.10 Self-Leadership lernen, Unterstützungsangebote

Unter dieser Kategorie wurden die Ideen zu Unterstützungsangeboten zusammengefasst. Im Fokus standen dabei die Fragen, was man zu SL lernen oder auch wie es trainiert werden könnte.

Von vier Interviewpartner:innen wurde der Austausch im Team respektive in einer Gruppe oder mit einer Coaching-Person erwähnt, um SL zu lernen/zu trainieren. Das Lernen durch andere Menschen spiele laut drei Interviewten eine wichtige Rolle. Zentral sei ein offener und persönlicher Austausch. Eine Person schlug eine Art Selbsthilfegruppe vor, in welcher offen über Probleme und mögliche Strategien gesprochen werde. Zwei Personen erzählten, sie wünschten sich dies eher durch die

Beratung einer Fachperson. Um etwas zu SL zu lernen oder es zu trainieren wären Kurse weitere Möglichkeiten ($n = 3$). Zwei dieser Personen hielten fest, dass die SL Strategie zur Person passen müsse, damit sie in die eigene Lebensrealität integrierbar sei. Auch persönliche Empfehlungen von Kursen und Bücher könnten unterstützend sein.

Jemand gab an, mehr darüber lernen zu wollen, welche Rahmenbedingungen und Persönlichkeitseigenschaften nötig seien, damit SL funktioniere. Zudem würde eine andere Person gerne einfache Methoden, Techniken zum selbstorganisierten Arbeiten und SL lernen. Als Unterstützungsangebote seien gemäss zwei Personen eine erhöhte Sichtbarkeit der bestehenden Angebote sinnvoll sowie diese proaktiver bei den Mitarbeitenden anzubieten. Von anderen wurden Fachgruppen, Intervention und weitere Gefässe für den Austausch genannt.

6.2 Quantitativer Teil

Nach Vorstellung der deskriptiven Analysen werden die Regressionsanalysen präsentiert.

6.2.1 Deskriptive Analysen

Die deskriptiven Analysen beinhalteten die Häufigkeitsauswertung der drei Fragebögen sowie deren Ausprägungsbereiche. In Tabelle 6 werden die Berechnungen der Mittelwerte, Mediane und Standardabweichungen der Skalen des Maslach Burnout Inventory (MBI), des Digitalen Stresses sowie des Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ) ausgewiesen.

Tabelle 6

Beschreibung der verwendeten Skalen.

Skalen	Anz. Items	<i>M</i>	<i>SD</i>	Med	Min	Max
MBI						
Berufliche Erschöpfung	9	1.52	0.90	1.00	0	4
Depersonalisation/Empathieverlust	5	0.45	0.65	0.00	0	3
Eigene Leistungseinschätzung	8	4.18	0.92	4.00	2	6
Digitaler Stress	15	1.41	0.72	1.00	0	3
RSLQ						
Verhaltensfokussierte Strategien	9	2.47	0.61	2.50	1	4
Natürliche Belohnungsstrategien	9	2.72	0.71	3.00	1	4
Konstruktive Gedankenmuster	9	2.19	0.76	2.00	1	4

Anmerkungen. Gesamtstichprobe $N = 132$. *M* = Mittelwert, *Med* = Median, *SD* = Standardabweichung, *Min* = Minimum, *Max* = Maximum. Skalierung *MBI* 0 = nie, 6 = immer; bei *Digitaler Stress* 0 = stimme nicht zu, 4 = stimme voll und ganz zu und *RSLQ* 0 = trifft gar nicht zu, 4 = trifft immer zu.

6.2.1.1 Maslach Burnout Inventory (MBI)

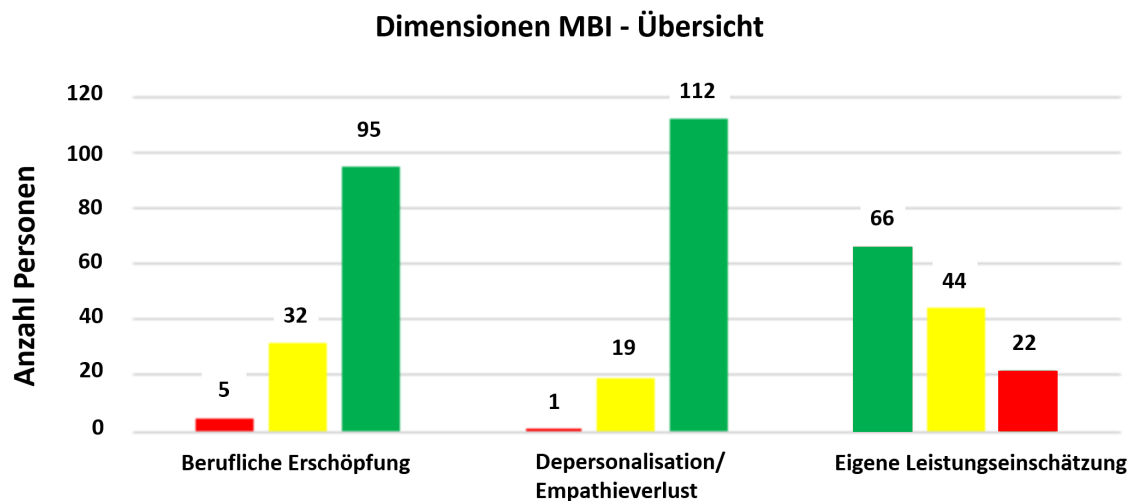
Die «Berufliche Erschöpfung» war bei den Teilnehmenden im Durchschnitt eher gering ($M = 1.52$, $SD = 0.90$) ausgeprägt und auch der Wert von «Depersonalisation/Empathieverlust» fiel sehr gering aus ($M = 0.45$, $SD = 0.65$). Die Teilnehmenden verfügten über eine eher hohe «Eigene Leistungseinschätzung» ($M = 4.18$, $SD = 0.92$). Der minimale Wert lag bei 2, während es auch Teilnehmende gab, die hier das Maximum von 6 wählten (Tabelle 6).

Von 72 % ($n = 95$) der Teilnehmenden wurde angegeben, die «Berufliche Erschöpfung» als gering zu empfinden. Bei 24 % ($n = 32$) zeigte sich eine mittlere Ausprägung, während bei 4 % ($n = 5$) die «Berufliche Erschöpfung» hoch ausfiel. Die Burnoutskala «Depersonalisation/Empathieverlust» zeigte bei 85 % ($n = 112$) ein geringes, bei 14 % ($n = 19$) ein mittleres und bei einem Prozent ($n = 1$) ein hohes Ausmass. Die «eigene Leistungseinschätzung» war bei 17 % ($n = 22$) gering ausgeprägt, 33 % ($n = 44$) schätzten sie als mittel und die Hälfte ($n = 66$) als hoch ein.

Eine graphische Darstellung der Ergebnisse des MBI findet sich in Abbildung 5.

Abbildung 5

Graphische Darstellung Ergebnisse des MBI von $N = 132$.

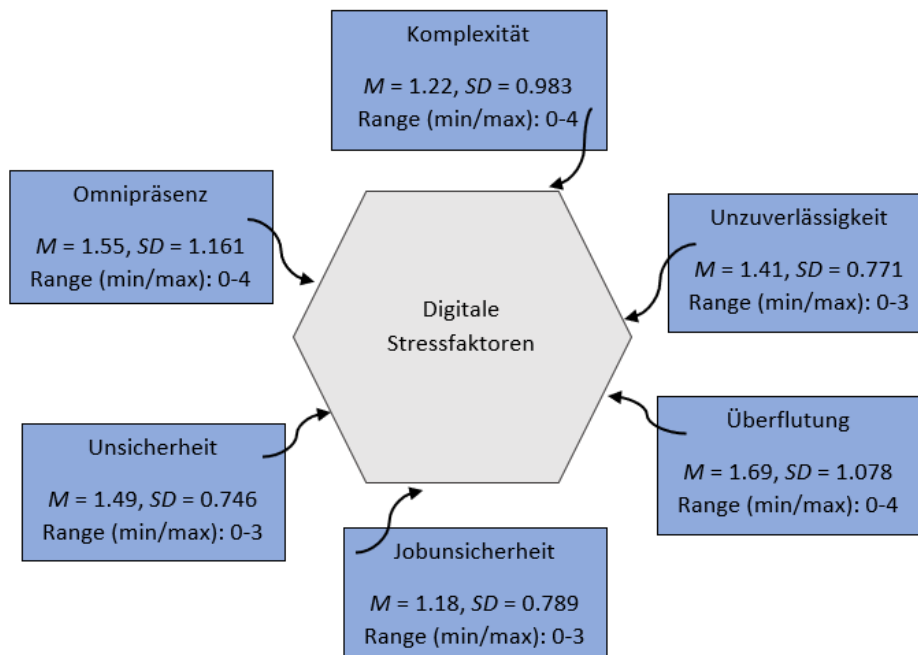


6.2.1.2 Digitaler Stress

Wie in Tabelle 6 dargestellt, war der berichtete digitale Stress im Mittel gering ausgeprägt ($M = 1.41$, $SD = 0.72$). Die maximale Ausprägung von 4 wurde von keiner Person erreicht und lag somit bei 3. Im Median konnte der Wert 1 verzeichnet werden. Die Ergebnisse der sechs Dimensionen des Fragebogens zu digitalem Stress finden sich in der Abbildung 6.

Abbildung 6

Die sechs Dimensionen im Fragebogen Digitaler Stress mit deskriptiver Statistik.



6.2.1.3 Selbstführung / Revised Self-Leadership Questionnaire (RSLQ)

Alle drei Dimensionen wiesen in Bezug auf die deskriptive Auswertung ähnliche Werte auf. Die Dimension «Verhaltensfokussierte Strategien» lag leicht über einer mittleren Ausprägung ($M = 2.47, SD = 0.61$), während die «Natürliche Belohnungsstrategie» eher stark ausgeprägt ($M = 2.72, SD = 0.71$) war. Die Strategie «Konstruktive Gedankenmuster» erreichte mit einer mittleren Ausprägung ($M = 2.19, SD = 0.76$) im Vergleich der drei Dimensionen den niedrigsten Wert.

6.2.2 Regressionsanalysen

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse zur Art der Zusammenhänge zwischen digitalem Stress und Burnout, SL und Burnout, sowie SL und digitalem Stress beschrieben.

6.2.2.1 Digitaler Stress und Burnout

Die Ergebnisse zeigten, dass zwischen «digitalem Stress» und der Burnoutskala «Berufliche Erschöpfung» des Maslach Burnout Inventory (MBI) bei einer einseitigen Testung ein hoch signifikanter Zusammenhang ($p < .001$) besteht. Die Skalen korrelieren mit einem Wert von $\beta = .371$ positiv (Tabelle 7). Folglich konnte folgender Zusammenhang festgestellt werden: Je mehr digitaler Stress erlebt wurde, desto höher fiel der Wert der Burnoutskala «Berufliche Erschöpfung» aus. Insgesamt konnte 8.7 % der Streuung der Burnoutskala «Berufliche Erschöpfung» durch den Prädiktor «digitaler Stress» erklärt werden, was einer kleinen Effektstärke entspricht.

Tabelle 7

Regression aV Berufliche Erschöpfung mit uV Digitaler Stress.

	Regressionskoeffizient B	Standardisierte Koeffizienten Beta	p	95 % KI
--	--------------------------	------------------------------------	---	---------

Digitaler Stress	.371	.295	<.001	[.16, .58]
------------------	------	------	-------	------------

Anmerkung. $N = 132$.

Im Gegensatz dazu konnte zwischen «digitalem Stress» und den beiden Burnoutskalen «Depersonalisation/Empathieverlust» und «Eigene Leistungseinschätzung» kein signifikanter Zusammenhang ($p = .064$; $p = .248$) festgestellt werden.

6.2.2.2 Self-Leadership und Burnout

Bei der Untersuchung eines Zusammenhanges zwischen den Selbstführungsskalen «verhaltensfokussierte Strategien», «natürliche Belohnungsstrategien» und «konstruktive Gedankenmuster» konnte kein signifikanter Zusammenhang zu den Burnoutskalen «Berufliche Erschöpfung» und «Depersonalisation/Empathieverlust» nachgewiesen werden. Bei der Untersuchung des Zusammenhanges zwischen den Selbstführungsskalen und der Burnoutskala «Eigene Leistungseinschätzung» zeigte sich ein differenzierteres Bild. Die beiden Dimensionen «verhaltensfokussierte Strategien» und «konstruktive Gedankenmuster» wurden nicht signifikant, jedoch konnte bei den «natürlichen Belohnungsstrategien» bei einer einseitigen Testung ein signifikanter Zusammenhang zur Burnoutskala «Eigene Leistungseinschätzung» festgestellt werden ($p = .039$). Die Skala korreliert mit einem Wert von $\beta = .252$ positiv (Tabelle 8).

Folglich kann festgestellt werden, dass je höher die Ausprägung der «natürlichen Belohnungsstrategie» ist, desto höher fällt die «eigene Leistungseinschätzung» aus. Insgesamt konnte 4.3 % der Streuung der GEL-Werte durch die Prädiktoren erklärt werden, was einer kleinen Effektstärke entspricht.

Tabelle 8

Regression für die abhängige Variable «Eigene Leistungseinschätzung» mit drei uV's.

	Regressionskoeffizient B	Standardisierte Koeffizienten Beta	p	95 % KI
Verhaltensfokussierte Strategien	-.125	-.082	.402	[-.42, .17]
Natürliche Belohnungsstrategien	.252	.195	.039	[.01, .49]
Konstruktive Gedankenmuster	.181	.150	.129	[-.05, .42]

Anmerkung. $N = 132$.

6.2.2.3 Self-Leadership und digitaler Stress

Bei der Untersuchung eines Zusammenhanges zwischen den Selbstführungskompetenzen «verhaltensfokussierte Strategien», «natürliche Belohnungsstrategien» und «konstruktive Gedankenmuster» konnte kein signifikanter Zusammenhang zu «digitalem Stress» festgestellt werden.

7 Diskussion

Die vorgestellten Fragestellungen und Hypothesen werden nachstehend mit den gesamten Untersuchungsergebnissen sowie vor dem theoretischen Hintergrund und mit Bezug zum aktuellen Forschungsstand zusammenfassend diskutiert.

Ein besonderes Augenmerk wird dabei auf die daraus entstehenden konkreten, praxisorientierten Handlungsempfehlungen gelegt, die abschliessend vorgestellt werden.

7.1 Zusammenfassung und Beantwortung von Hypothesen/Fragestellungen

Ziel dieser Studie ist es, einerseits bei Mitarbeitenden der ZHAW die Art des Zusammenhanges von SL sowie Burnout und digitalem Stress zu untersuchen. Andererseits wird geprüft, wie der Zusammenhang zwischen digitalem Stress und Burnout aussieht. Diese Studie wurde mittels eines gemischten Studiendesigns durchgeführt. Die vorgängig vorgestellten Hypothesen und Fragestellungen werden nun beantwortet.

Besteht ein Zusammenhang zwischen SL und Burnout bei den Mitarbeitenden der ZHAW?

- H₀: Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Dimensionen von SL und den Dimensionen von Burnout
- H₁: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Dimensionen von SL und den Dimensionen von Burnout

Es zeigt sich lediglich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der SL-Dimension «natürliche Belohnungsstrategie» und der Burnoutskala «eigene Leistungseinschätzung». Bei den anderen Skalen kann kein signifikanter Zusammenhang zwischen den SL und Burnout festgestellt werden, weshalb die Hypothese H₁ lediglich teilweise angenommen werden kann.

Besteht ein Zusammenhang zwischen SL und digitalem Stress bei den Mitarbeitenden der ZHAW?

- H₀: Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Dimensionen von SL und den Dimensionen von digitalem Stress
- H₁: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Dimensionen von SL und den Dimensionen von digitalem Stress

Es kann kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Dimensionen von SL und digitalem Stress nachgewiesen werden, weshalb die Hypothese H₁ abgelehnt werden muss.

Besteht ein Zusammenhang zwischen digitalem Stress und Burnout bei den Mitarbeitenden der ZHAW?

- H₀: Es besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen den Dimensionen von digitalem Stress und den Dimensionen von Burnout
- H₁: Es besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Dimensionen von digitalem Stress und den Dimensionen von Burnout

Bei den ZHAW-Mitarbeitenden zeigt sich zwischen «digitalem Stress» und der Burnoutskala «Berufliche Erschöpfung» ein hoch signifikanter Zusammenhang. Allerdings liegen keine signifikanten Zusammenhänge zwischen digitalem Stress und den Burnoutskalen «Depersonalisation/Empathieverlust» und «Eigene Leistungseinschätzung» vor, weshalb die Hypothese H₁ nur teilweise angenommen werden kann.

Können die Messwerte von Burnout durch die Ausprägung von SL bei Mitarbeitenden der ZHAW vorhergesagt werden?

- H₀: Die Ausprägung der SL-Skalen können keine Prognose für die Messwerte von Burnout bei Mitarbeitenden der ZHAW machen
- H₁: Die Ausprägung der SL-Skala «natürliche Belohnungsstrategie» kann die Messwerte von Burnout vorhersagen
- H₂: Die Ausprägung der SL-Skala «konstruktive Gedankenmuster» kann die Messwerte von Burnout vorhersagen
- H₃: Die Ausprägung der SL-Skala «verhaltensfokussierte Strategie» kann die Messwerte von Burnout vorhersagen

Bei den Mitarbeitenden der ZHAW kann die SL-Skala «natürliche Belohnungsstrategie» als gültiger Prädiktor angenommen werden. Die Hypothese H₁, die Ausprägung der SL-Skala «natürliche Belohnungsstrategie» kann die Messwerte von Burnout vorhersagen, kann demnach angenommen werden. Die beiden anderen SL-Skalen, «konstruktive Gedankenmuster» und «verhaltensfokussierte Strategie», machen hingegen keine Vorhersage zu den Messwerten von Burnout. Das bedeutet, dass sowohl die Hypothese H₂ als auch die Hypothese H₃ abgelehnt werden müssen.

Können die Messwerte von Burnout durch die Ausprägung von digitalem Stress bei Mitarbeitenden der ZHAW vorhergesagt werden?

- H₀: Die Ausprägung des digitalen Stresses kann keine Prognose für die Messwerte von Burnout bei Mitarbeitenden der ZHAW machen
- H₁: Die Ausprägung des digitalen Stresses kann die Messwerte der Burnoutskala «berufliche Erschöpfung» vorhersagen
- H₂: Die Ausprägung des digitalen Stresses kann die Messwerte der Burnoutskala «Depersonalisation/Empathieverlust» vorhersagen
- H₃: Die Ausprägung des digitalen Stresses kann die Messwerte der Burnoutskala «eigene Leistungseinschätzung» vorhersagen

Bei den Mitarbeitenden der ZHAW kann digitaler Stress als gültiger Prädiktor für die Burnoutskala «berufliche Erschöpfung» angenommen werden. Die Hypothese H₁, die Ausprägung des digitalen Stresses kann die Messwerte von der Burnoutskala «berufliche Erschöpfung» vorhersagen, kann demnach angenommen werden. Für die Messwerte der beiden anderen Burnoutskalen, «Depersonalisation/Empathieverlust» und «eigene Leistungseinschätzung», macht der digitale Stress hingegen keine Vorhersage. Das bedeutet, dass sowohl die Hypothese H₂ als auch die Hypothese H₃ abgelehnt werden müssen.

7.2 Interpretation der quantitativen und qualitativen Ergebnisse

Die Ergebnisse bestätigen einen Zusammenhang zwischen der SL-Skala «natürliche Belohnungsstrategie» und der Burnoutskala «eigene Leistungseinschätzung» sowie einen Zusammenhang zwischen digitalem Stress und der Burnoutskala «berufliche Erschöpfung». Die SL-Skala «natürliche

Belohnungsstrategie» kann als möglicher Prädiktor für die Burnoutskala «eigene Leistungseinschätzung» angenommen werden, während der digitale Stress die Burnoutskala «berufliche Erschöpfung» vorhersagt.

7.2.1 Interpretation SL-Skala «natürliche Belohnungsstrategie».

Gemäss der Selbstbestimmungstheorie (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005), auf welche sich die SL-Skala «natürliche Belohnungsstrategie» stützt, ist eine hohe Ausprägung in dieser Skala als positiv zu werten. Eine hohe Ausprägung in dieser Skala deutet daraufhin, dass die befragten Mitarbeitenden es beispielsweise besser schaffen, bewusst Tätigkeiten zu planen, die ihnen Spass machen und sie weisen eine höhere intrinsische Motivation auf. Dies bestätigen auch die Ergebnisse der qualitativen Analyse, welche zeigt, dass die hohe Autonomie und Flexibilität auf Arbeitnehmer:innenseite sehr geschätzt wird. Trotzdem sind diese hohen Werte beachtlich im Kontext der sehr fragilen und volatilen Pandemielage, die stets neue Anforderungen an alle Mitarbeitenden der ZHAW stellt. Hier wird aus den qualitativen Ergebnissen klar, dass die Pandemiezeit mit Arbeitsverdichtung, Verlängerung der Arbeitszeiten und Reduktion der Pausen einhergegangen ist. Gemäss Flaspöler und Neitzner (2019) zeichneten sich diese Entwicklungen bereits vor Corona stark ab und können zu Stresserleben führen. Gleichzeitig kam es in den letzten Jahren zu einer Zunahme von stressinduzierten körperlichen Beschwerden wie Kopfschmerzen und Magenbeschwerden, Übergewicht und kardiovaskulären Erkrankungen, welche u. a. als Prädiktoren für Burnout gelten (Maslach & Leiter, 2008; Thoits, 2010).

Hoch intrinsisch motivierte Personen führen ihre Handlungen gemäss Deci und Ryan (2000) sowie Gagné und Deci (2005) stets unter Einbezug oder in Austausch mit ihrer sozialen Umwelt aus. Die qualitativen Ergebnisse zeigen gegenteilig, dass gerade die zwischenmenschliche Komponente und der soziale Austausch seit Pandemiebeginn sich deutlich reduziert hat. Es scheint jedoch den Mitarbeitenden der ZHAW zu gelingen, in ihrer Arbeit Freude zu finden und Tätigkeiten auszuführen, die Spass bereiten.

7.2.2 Interpretation SL-Skala «natürliche Belohnungsstrategie» mit Burnoutskala «eigene Leistungseinschätzung»

Mit der Burnoutskala «eigene Leistungseinschätzung» hat die SL-Skala «natürliche Belohnungsstrategie» einen positiven, signifikanten Zusammenhang. Um diesen Zusammenhang besser beleuchten zu können, wird zunächst die Burnoutskala «eigene Leistungseinschätzung» genauer betrachtet. Gemäss Maslach (2006) ist die eigene Leistungseinschätzung eine emotionale Regung, die als eine Art «Sicherheitsventil» fungiert und gerade bei einer hohen Ausprägung in den Burnoutskalen «Depersonalisation» und «berufliche Erschöpfung» ausgleichend wirkt. Sie sorgt unter anderem für Erfüllung am Arbeitsplatz und hilft dabei positiv auf das beruflich Erreichte zu blicken.

Zum Teil lässt sich der positive Zusammenhang durch die Basistheorien, auf welchen die SL-Skalen gründen, erklären. Die rational-emotive Verhaltenstherapie (Ellis & Bernard, 1985) welche in die SL-Skala «konstruktive Gedankenmuster» und auch in die SL-Skala «natürliche Belohnungsstrategie» einfließt, besagt, dass rationale Gedanken adaptive Emotionen auslösen. Die adaptiven Gedanken führen wiederum zu funktionalen Verhaltensmustern. Die befragten Mitarbeitenden sind offenbar in der Lage, rationale Gedanken (Wünsche oder Vorlieben) zu erfassen und diese dann letztlich in funktionale Verhaltensweisen umzusetzen, also Leistung zu erbringen und diese anzuerkennen. Die positive Psychologie (Seligman &

Csikszentmihalyi, 2014), welche in alle SL-Skalen einfließt, hilft dabei auf bestehende Ressourcen der Person zu fokussieren, diese zu fördern und zu stärken. Dies gelingt den befragten Mitarbeitenden offensichtlich und wird auch in den qualitativen Ergebnissen evident. Die ZHAW-Mitarbeitenden können ihre Möglichkeiten ausschöpfen und ihr Potenzial entfalten und letztlich in Leistung umsetzen und sich selbst zuschreiben. Ausserdem gelingt es den befragten Personen die Spannungen zwischen dem Ist- und Sollzustand gut zu regulieren sowie Ziele trotz eines hektischen Alltags zu verfolgen und zu erreichen. Diese Fertigkeiten beziehen sich auf die Selbstregulationstheorie (Carver & Scheier, 1981, 1998) und die Zielsetzungstheorie (Locke & Latham, 2002). Zudem kommt auch hier die Selbstbestimmungstheorie zum Tragen (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005), welche durch die SL-Skala «natürliche Belohnungsstrategie» abgebildet wird. Es ist davon auszugehen, dass die befragten Mitarbeitenden über eine hohe intrinsische Motivation verfügen. Becker (2019) geht davon aus, dass die intrinsische Motivation ausschlaggebend für die Leistung bei komplexen Aufgaben mit hoher Eigenverantwortung ist.

7.2.3 Interpretation digitaler Stress und Burnoutskala «berufliche Erschöpfung»

Der digitale Stress hängt signifikant mit der Burnoutskala «berufliche Erschöpfung» zusammen. Diese wiederum hängt gemäss Maslach (2006) typischerweise mit dem Verhältnis zu einer Arbeit zusammen, die als schwierig, ermüdend und stressig empfunden wird und unterscheidet sich insofern von einer Depression, als dass sie während der Ferien wegfallen müsste. Auch wenn die Ergebnisse der qualitativen als auch quantitativen Analyse keinen extrem hohen digitalen Stress bestätigen, so ist er offenbar doch implizit vorhanden und begünstigt die berufliche Erschöpfung. Gründe dafür lassen sich in verschiedenen Bereichen vermuten. Gemäss Ayyagari et al. (2011) kann die Omnipräsenz und ständige Erreichbarkeit aufgrund von neuen Technologien die Work-Life-Balance stark herausfordern bzw. sich konfliktieren. Dies wiederum führt dann zu einer erhöhten Beanspruchung persönlicher Ressourcen. Aus den qualitativen Ergebnissen wird das exakt bestätigt. So wird berichtet, dass neue Tools es zwar erlauben, mehr Anfragen zu bewältigen, dies dann jedoch zu einem höheren Arbeitsvolumen führt, was die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zunehmend verschwinden lässt. Zudem müssen ständig neue Technologien ausprobiert und dann auch genutzt werden, die unter anderem die Erreichbarkeit laufend erhöhen. Eine Studie von Ragu-Nathan et al. (2008) zeigt, dass digitaler Stress Arbeitszufriedenheit reduziert und dass diese sich wiederum auf die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber auswirkt. Mehrere Autor:innen konnten nachweisen, dass Arbeitszufriedenheit mit Burnout zusammenhängt. Je geringer die Arbeitszufriedenheit ist, desto höher ist die Gefahr an Burnout zu erkranken, was krankheitsbedingte Fehltage zur Folge hat (Adarkwah et al., 2019; Jerg-Bretzke et al., 2019; Schermuly et al., 2011). Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass die Mitarbeitenden der ZHAW digitalen Stress nicht explizit erleben, aber er implizit vorhanden ist, was möglicherweise zu einer Abnahme der Arbeitszufriedenheit und weiterführend in einem Burnout enden kann. Des Weiteren scheinen die Omnipräsenz und ständige Erreichbarkeit kritisch, da diese oft auch die Ferien/Freizeit beschneiden, was dann eben nicht zum Wegfallen der beruflichen Erschöpfung führt, sondern weiterhin begünstigt.

7.3 Limitationen

Die quantitative Stichprobengrösse war gemäss Poweranalyse unzureichend. Ebenso wäre eine grössere Personenanzahl für qualitative Interviews vorteilhaft

gewesen. Dennoch konnten signifikante Ergebnisse erzielt werden. Mit einer grösseren und heterogeneren Stichprobe hätten jedoch allfällige Geschlechts- und Departementsunterschiede eruiert werden können. Des Weiteren wurde im Fragebogen zu digitalem Stress versehentlich ein Item nicht einbezogen. Das querschnittliche Design lässt weiter keine Rückschlüsse auf intraindividuelle Veränderungen und Entwicklungsverläufe zu.

Hinzu kommt, dass Personen, welche sich bereits (nahezu) in einem Burnout befinden, sich höchstwahrscheinlich nicht dazu aufrufen konnten, den onlinebasierten Fragebogen auszufüllen. Bezüglich der qualitativen Erhebung ist zu verzeichnen, dass grundsätzlich technisch affine und engagierte Personen befragt wurden. Diese beiden Aspekte könnten eine erhöhte Selektivität in der durchgeführten Studie nach sich gezogen haben.

7.4 Erwartungen und Hoffnungen für die Zukunft

Die aktuelle Lage aufgrund von COVID-19 fordert nach wie vor ihren Tribut. Der Erschöpfungszustand der ZHAW-Mitarbeitenden ist nicht alarmierend, aber dennoch besorgniserregend. Aus der quantitativen Analyse wird ersichtlich, dass fast ein Drittel der befragten Personen Anzeichen von Burnout zeigen und mindestens eine Person bereits in einem Burnout steckt. Die qualitativen Ergebnisse untermauern diese Resultate. So wird berichtet, dass die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit zunehmend verschwimmen – unter anderem aufgrund der digitalen Tools und Medien, die diese Omnipräsenz und ständige Erreichbarkeit stark befördern. Zudem wurde klar, dass burnoutpräventive Aktivitäten wie z. B. Bewegung oder sozialer Austausch sich stark reduziert haben.

Umso wichtiger ist es, im Sinne der Salutogenese (Antonovsky, 1987), den ZHAW-Mitarbeitenden Bedingungen zu schaffen, die es ihnen ermöglichen, die eigene Gesundheit aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass SL das Potential hat, genau dort anzusetzen. Insbesondere der Zusammenhang der SL-Skala «natürliche Belohnungsstrategie» mit der Burnoutskala «eigene Leistungseinschätzung», die kompensierend wirkt gegenüber den beiden anderen Burnoutskalen, bestätigt dieses Potenzial. Zudem wurde aus den qualitativen Ergebnissen evident, dass SL bereits angewendet wird, aber noch nicht explizit und zielgerichtet. Dies scheint daran geschuldet, dass SL mit Selfmanagement verwechselt wird und SL als Konstrukt eher noch unbekannt ist.

7.5 Handlungsempfehlungen

Die folgenden Handlungsempfehlungen gegen digitalen Stress und Burnout werden auf der Basis bestehender Forschung sowie unserer empirischen Daten abgegeben.

7.5.1 Flexible Arbeitsgestaltung (Zeit und Ort)

Mitarbeitende der ZHAW schätzen die Flexibilität, ihre Arbeitszeiten und -orte flexibel einteilen zu können. Gemäss verschiedenster Empfehlungen aus der Literatur kann die Flexibilisierung der Arbeitsgestaltung ein wichtiger Faktor sein, um digitalen Stress zu reduzieren (Böhm et al., 2016; Byron, 2005; Diebig et al., 2018; Fortmann & Kolocek, 2018).

7.5.2 Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit und geplante Pausen

Den Arbeitsalltag zu strukturieren und Pausen einzuplanen, kann eine wichtige Rolle bei der Verminderung von digitalem Stress spielen. Mehrere Studien zeigen, dass es wichtig ist, die Nutzung von digitalen Medien während der Freizeit zu begrenzen, sowie eine klare Trennung zwischen Arbeits- und Freizeit zu schaffen z.B. durch Deaktivierung von Mailbenachrichtigungen und Push-Nachrichten, sowie die Einrichtung von Zeitslots zur Bearbeitung von E-Mails etc. (Böhm et al., 2016; Diebig et al., 2018; Hasenbein, 2020). Auch die Berichte von BAuA (2017) und Villwock et al. (2018) schätzen regelmässige Pausen, verlässliche Arbeitszeiten sowie Regeln bezüglich Erreichbarkeit ausserhalb der Arbeitszeiten als hilfreich ein. Freizeit und Pausen können z. B. für Bewegung und sportliche Betätigung genutzt werden, die sich auch als möglicherweise geeignete Strategien zur Verminderung von digitalem Stress zeigen (Böhm et al., 2016). Zudem sollte der Bürobereich sowie Familien-/Freizeitbereich definiert und voneinander separiert werden.

7.5.3 Gestaltungs- und Handlungsspielraum

Gestaltungs- und Handlungsspielraum sind weitere Faktoren, die digitalen Stress reduzieren können. Demnach ist es sinnvoll, dass die Mitarbeitenden Einfluss auf arbeitsrelevante Entscheidungen betreffend Arbeitsinhalten und Organisation nehmen können (D. H. Gimpel et al., 2019). Dazu gehört auch die Mitgestaltung bei der Digitalisierung und damit die Vermeidung negativer Auswirkungen (BARMER & Universität St. Gallen, 2021; Sträter, 2019). Suchy (2018) schliesst sich diesen Aussagen an und ergänzt, dass die Mitgestaltung von Zielvorgaben und Ressourcen des Arbeitsinhaltes dabei essenziell sein kann (vgl. BAuA, 2017).

7.5.4 Achtsamkeit

Achtsamkeit in der Organisation und bei den Mitarbeitenden kann die Wahrnehmung persönlicher Empfindungen und der Umwelt, auch des digitalen Stresses, fördern. Dadurch würde Achtsamkeit helfen, aktiv und frühzeitig Gegenmassnahmen zu ergreifen, was sich positiv auswirkt (Alberts & Hülshager, 2015; Fischer & Riedl, 2020). Die Informationsflut durch digitale Medien kann, durch deren bewusste Wahrnehmung und entsprechendes Handeln, besser bewältigt werden (Hasenbein, 2020).

7.5.5 Zwischenmenschliche Kontakte

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass zwischenmenschliche Kontakte ein weiterer essenzieller Faktor zur Regulierung und Verhinderung von digitalem Stress sind. Durch den technologischen Wandel können bei Mitarbeitenden Unsicherheiten auftreten. Dieser Unsicherheit kann durch gegenseitige Unterstützung entgegengewirkt werden (Bordia et al., 2003). Aus der Befragung und weiterer Literatur empfiehlt es sich, den Austausch mit Arbeitskolleg:innen aktiv zu suchen, Fachgruppen zu pflegen und professionelle Beratung für Mitarbeitende und Führungspersonen anzubieten (Burisch, 2014; Graf, 2019).

7.5.6 Self-Leadership trainieren

Um das Konzept von SL Mitarbeitenden und Führungspersonen näherzubringen und diese zu üben, empfehlen sich gezielte Trainings. Da SL keine unveränderbare Persönlichkeitseigenschaft ist, sondern eine Fertigkeit, die verändert und entwickelt werden kann (Yun et al., 2006), bietet sich ein Training in SL an, um einem Burnout vorzubeugen. Studien deuten darauf hin, dass SL-Fähigkeiten sowie gleichzeitig die Selbstwirksamkeit verbessert werden können (Lucke & Furtner, 2015; Sampl et al.,

2017). Gute SL-Fähigkeiten wiederum können einen positiven Einfluss auf Stress, Arbeitsbelastung und Arbeitszufriedenheit haben (Amundsen & Martinsen, 2015; Houghton, Wu, et al., 2012; Sampl et al., 2017; Unsworth & Mason, 2012), was zu einer Reduktion des Risikos von stressinduzierten Krankheiten wie z. B. Burnout führt. Das Personalentwicklungsportfolio um ein SL-Training zu erweitern, kann deshalb sicherlich sinnvoll sein. Die im vorliegenden Bericht befragten Personen favorisieren dabei persönliche Schulungen sowie die einfache Zugänglichkeit und eine proaktive Empfehlung durch die Organisation.

Die Verhaltensweisen der vorgesetzten Personen, insbesondere der oberen Führungsebene, können in der Organisation wahr- und angenommen werden (Pundt et al., 2015; Wülser, 2018; Wunderer, 2011), deshalb wäre ebenfalls ein möglicher Ansatz, die SL-Fähigkeiten v. a. bei den Führungskräften zu entwickeln. Angelehnt an die Studie von Pekruhl & Vogel (2018), welche suggeriert, dass ein grosser Zusammenhang zwischen den Charakteristika der Führung und der Organisation sowie des kollegialen Umfeldes besteht, darf davon ausgegangen werden, dass durch ein SL-Training der Führungskräfte gar ein organisationaler Wandel initiiert werden kann.

8 Literatur und Quellen

- Adam, M. T. P., Gimpel, H., Maedche, A., & Riedl, R. (2017). Design blueprint for stress-sensitive adaptive enterprise systems. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 277–291. <https://doi.org/10.1007/s12599-016-0451-3>
- Adarkwah, C., Labenz, J., & Hirsch, O. (2019). Eine Erhebung der Arbeitszufriedenheit und des Burnout-Risikos unter endoskopisch tätigen Ärzten in Kliniken und Praxen in Deutschland. *Zeitschrift für Gastroenterologie*, 57(9), 1029–1150. <https://doi.org/10.1055/s-0039-1695559>
- Alberts, H. J. E. M., & Hülshager, U. R. (2015). Applying mindfulness in the context of work: Mindfulness-based interventions. In J. Reb & P. W. B. Atkins (Hrsg.), *Mindfulness in Organizations: Foundations, Research, and Applications* (S. 100–132). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.007>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. (2015). Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of self-leadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304–323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Andressen, P., & Konradt, U. (2007). Messung von Selbstführung: Psychometrische Überprüfung der deutschsprachigen Version des Revised Self-Leadership Questionnaire. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6(3), 117–128. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.6.3.117>
- Antonovsky, A. (1987). Health promoting factors at work: The sense of coherence. In M. A. El-Batawi & C. L. Cooper, *Psychosocial factors at work and their effects on health* (S. 153–167). World Health Organization, WHO.
- Ayyagari R., Grover V., & Purvis C. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831. <https://doi.org/10.2307/41409963>

- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- BARMER, & Universität St. Gallen. (2021). *social health@work: Wie gesund ist digitale Arbeit? Alle Infos zur großen Studie | BARMER*. <https://www.barmer.de/gesundheit-verstehen/gesellschaft/studie-social-health>
- BAuA. (2017). *Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Wissenschaftliche Standortbestimmung*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). <http://www.baua.de/dok/8708776>
- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren* (F. Becker, Hrsg.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57838-4_1
- Beierlein, C., Kemper, C. J., Kovaleva, A., & Rammstedt, B. (2012). Ein Messinstrument zur Erfassung subjektiver Kompetenzerwartungen – Allgemeine Selbstwirksamkeit Kurzskala (ASKU). *GESIS-Working Papers 2012*, 17.
- Beschoner, P., Braun, M., Schönfeldt-Lecuona, C., Freudenmann, R. W., & von Wietersheim, J. (2016). Gender-Aspekte bei Ärztinnen und Ärzten. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz*, 59(10), 1343–1350. <https://doi.org/10.1007/s00103-016-2431-7>
- Böhm, S. A., Baumgärtner, M. K., Breier, C., Götz, T. M., & Walther, M. (2019). *Gesundheitliche Effekte des digitalen Wandels am Arbeitsplatz—Ergebnisse einer repräsentativen Längsschnittanalyse der Universität St. Gallen im Auftrag der BARMER Krankenkasse*. Universität St. Gallen.
- Böhm, S. A., Bourovoi, K., Brzykcy, A. Z., Kreissner, L. M., & Breier, C. (2016). *Auswirkungen der Digitalisierung auf die Gesundheit von Berufstätigen: Eine bevölkerungsrepräsentative Studie in der Bundesrepublik Deutschland*. Universität St. Gallen.

- Böhm, S. A., Miriam, K., Breier, C., Brzykcy, A., Kaufmann, F., Kreiner, P., Kreissner, L. M., & Loki, B. (2017). *Lebensqualität und Lebenszufriedenheit von Berufstätigen in der Bundesrepublik Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Studie der Universität St. Gallen.*
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2003). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology, 18*(4), 507–532.
<https://doi.org/10.1023/B:JOB.0000028449.99127.f7>
- Brod, C. (1982). Managing technostress: Optimizing the use of computer technology. *The Personnel Journal, 61*(10), 753–757.
- Burisch, M. (2014). *Das Burnout-Syndrom: Theorie der inneren Erschöpfung - zahlreiche Fallbeispiele - Hilfen zur Selbsthilfe* (5., überarb. Aufl). Springer.
- Büssing, A., & Perrar, K. M. (1992). Die Messung von Burnout. Untersuchung einer deutschen Fassung des Maslach Burnout Inventory (MBI-D). *Diagnostica, 38*(4), 328–353.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior, 67*(2), 169–198.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). *Attention and self-regulation; A control-theory approach to human behavior.* Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1007/978-1-4612-5887-2>
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior.* Cambridge University Press.
- Chen, A., & Karahanna, E. (2014). Boundaryless technology: understanding the effects of technology-mediated interruptions across the boundaries between work and personal life. *AIS Transactions on Human-Computer Interaction, 6*(2), 16–36.
- Clark, K., & Sally, K. (1996). How to cope in the digital age. *Library Journal.*

- Cohen, J. (1992). Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98–101. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «What» and «Why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diebig, M., Jungmann, F., Müller, A., & Wulf, I. C. (2018). Inhalts- und prozessbezogene Anforderungen an die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung im Kontext Industrie 4.0: Eine qualitative Interviewstudie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 62(2), 53–67. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000265>
- Ellis, A., & Bernard, M. E. (1985). What is rational-emotive therapy (RET)? In A. Ellis & M. E. Bernard (Hrsg.), *Clinical Applications of Rational-Emotive Therapy* (S. 1–30). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-2485-0_1
- Ellis, A., & Hoellen, B. (2004). *Die Rational-Emotive Verhaltenstherapie: Reflexionen und Neubestimmungen* (2. Aufl.). Klett-Cotta.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Fischer, T., & Riedl, R. (2020). Messung von digitalem Stress im organisationalen Umfeld: Erfahrungen aus einer Fallstudie. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 57(2), 218–229. <https://doi.org/10.1365/s40702-020-00596-w>
- Flaspöler, E., & Neitzner, I. (2019). Sicherheit und Gesundheit: Trends in der Pflege. *Pflege Wissenschaft*, 72(1–2), 61–64. <https://doi.org/10.1007/s41906-018-0009-8>

- Fortmann, H. R., & Kolocek, B. (Hrsg.). (2018). *Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8>
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159–165.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Furtner, M. (2018). *Self-Leadership*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20053-4>
- Furtner, M., & Baldegger, U. (2013). *Self-Leadership und Führung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-3837-4>
- Furtner, M., & Baldegger, U. (2016). *Self-Leadership und Führung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13045-9>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation: Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Genner, S., Probst, L., Huber, R., Werkmann-Kracher, B., Grundrum, E., & Majkovic, A.-L. (2017). *IAP Studie 2017. Der Mensch in der Arbeitswelt 4.0*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Gerrig, R. J., Zimbardo, P. G., & Graf, R. (2008). *Psychologie* (18). Pearson Studium.
- Gimpel, D. H., Berger, M., Regal, C., Urbach, D. N., Kreilos, M., Becker, J., & Derra, N. D. (2020). *Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit. Eine beispielhafte Darstellung der Faktoren, die digitalen Stress hervorrufen*. Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT.
- Gimpel, D. H., Lanzl, J., Regal, C., Urbach, D. N., Wischniewski, S., Tegtmeyer, P., Kreilos, M., Kühlmann, T. M., Becker, J., Eimecke, J., & Derra, N. D. (2019). *Gesund digital arbeiten?! Eine Studie zu digitalem Stress in Deutschland*. Projektgruppe Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FI.
<https://doi.org/10.24406/fit-n-56203>

- Gimpel, H., Lanzl, J., Manner-Romberg, T., & Nüske, N. (2018). *Digitaler Stress in Deutschland. Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien*. Hans-Böckler-Stiftung.
- Graf, A. (2019). *Selbstmanagementkompetenz in Organisationen stärken: Leistung, Wohlbefinden und Balance als Herausforderung*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22866-8>
- Haisch, S. A., Ballweg, T., Seeher, C., Orosz, A., Schibli, Y., & Cattapan, K. (2018). Burnout und Neurasthenie – Zeitdiagnosen der Jahrhunderte? *Swiss archives of neurology, psychiatry and psychotherapy*, 169(2), 54–57.
- Hallsten, L. (1993). Burning out: A framework. In C. Maslach, T. Marek, & W. Schaufeli, *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (S. 99). Taylor & Francis.
- Hasenbein, M. (2020). Digitaler Stress und digitale Balance. In M. Hasenbein, *Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt* (S. 155–181). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-61661-1_8
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4_1
- Holler, M., & Kulleman, P. (2017). *So beurteilen die Beschäftigten ihre Arbeitsbedingungen: Ergebnisse einer Sonderauswertung der Repräsentativumfrage zum DGB-Index Gute Arbeit*. (Institut DGB Index Gute Arbeit, Hrsg.). Institut DGB-Index Gute Arbeit.
- Houghton, J. D., Dawley, D., & DiLiello, T. C. (2012). *The abbreviated self-leadership questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership*. 7(2), 216–232.
- 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(8), 672–691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>

- Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2012). Effective stress management: A model of emotional intelligence, self-leadership, and student stress coping. *Journal of Management Education*, 36(2), 220–238. <https://doi.org/10.1177/1052562911430205>
- Jerg-Bretzke, L., Karremann, M., Steffen, W., de Gregorio, N., Ernst, K., Janni, W., Ebner, F., & de Gregorio, A. (2019). *Arbeitszufriedenheit und psychische Gesundheit von medizinischem Personal einer Universitätsfrauenklinik*. 79(08), 745–872. <https://doi.org/doi:10.1055/s-0039-1693887>
- Kanfer, F. H., Reinecker, H., & Schmelzer, D. (2006). *Selbstmanagementtherapie*. Springer.
- Kanfer, R., & Kanfer, F. H. (1991). Goals and self-regulation: Applications of theory to work settings. In M. L. Maehr & P. R. Pintrich (Eds.), *Advances in Motivation and Achievement* (Bd. 7, S. 287–326). JAI Press.
- Koch, S., Lehr, D., & Hillert, A. (2015). *Burnout und chronischer beruflicher Stress*. Hogrefe. <https://doi.org/10.1026/02650-000>
- Köster, K. (2021). *Inner Leadership—Selbstbewusst und authentisch führen*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-63225-3>
- Kruse, J. (2015). *Qualitative Interviewforschung—Ein integrativer Ansatz*. Beltz.
- Lauderdale, M. (1982). *Burnout. Learning concepts*. Learning Concepts.
- Lazarus, R. S., DeLongis, A., Folkman, S., & Gruen, R. (1985). Stress and adaptational outcomes: The problem of confounded measures. *American Psychologist*, 40(7), 770–779. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.40.7.770>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lohmann-Haislah, A. (Hrsg.). (2012). *Stressreport Deutschland 2012: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

- Lucke, G. A., & Furtner, M. R. (2015). Soldiers lead themselves to more success: A self-leadership intervention study. *Military Psychology, 27*(5), 311–324.
<https://doi.org/10.1037/mil0000086>
- Maslach, C. (2006). Understanding job burnout. In S. Perrewé & S. Sauter, *Stress and quality of working life: Current perspectives in occupational health* (S. 37–51). Information Age Publishing.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior, 2*(2), 99–113.
<https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual, 5*, 133–153.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *The maslach burnout inventory manual* (3. Aufl.). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2001). *Die Wahrheit über Burnout*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-7091-6748-9>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Beltz.
- Neck, C. C., & Manz, C. P. (2010). *Mastering self leadership: Empowering yourself for personal excellence* (5. Aufl.). NJ: Prentice Hall.
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 270–295.
<https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Neubach, B., & Schmidt, K.-H. (2004). Differenzielle Zusammenhänge von Arbeitsbelastungen und Ressourcen mit Dimensionen des Burnout. *Zeitschrift*

für *Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 48(1), 25–30.

<https://doi.org/10.1026/0932-4089.48.1.25>

- Pekruhl, U., & Vogel, C. (2018). *Zusammenhänge zwischen ausgewählten Arbeitsbedingungen und Zufriedenheit, Engagement und Erschöpfung von Arbeitnehmenden in der Schweiz. Auswertung des European Working Conditions Survey 2015*. SECO.
- Pundt, F., Ducki, A., & Felfe, J. (2015). Gesundheitsförderliche Führung. In J. Felfe, *Trends in der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 252–263). Hogrefe.
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Reinecke, L., Aufenanger, S., Beutel, M. E., Dreier, M., Quiring, O., Stark, B., Wölfling, K., & Müller, K. W. (2017). Digital stress over the life span: The effects of communication load and internet multitasking on perceived stress and psychological health impairments in a german probability sample. *Media Psychology*, 20(1), 90–115. <https://doi.org/10.1080/15213269.2015.1121832>
- Roth, W. (2021). *Die resiliente Führungskraft: Sich selbst und andere gesund führen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33086-6>
- Rothe, I., Wischniewski, S., Tegtmeier, P., & Tisch, A. (2019). Arbeiten in der digitalen Transformation – Chancen und Risiken für die menschengerechte Arbeitsgestaltung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(3), 246–251. <https://doi.org/10.1007/s41449-019-00162-1>
- Sampl, J., Maran, T., & Furtner, M. R. (2017). A randomized controlled pilot intervention study of a mindfulness-based self-leadership training (MBSLT) on stress and performance. *Mindfulness*, 8(5), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s12671-017-0715-0>

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the maslach burnout inventory and the burnout measure. *Psychology & Health, 16*(5), 565–582.
<https://doi.org/10.1080/08870440108405527>
- Schermuly, C. C., Schermuly, R. A., & Meyer, B. (2011). Effects of vice-principals' psychological empowerment on job satisfaction and burnout. *International Journal of Educational Management, 25*(3), 252–264.
<https://doi.org/10.1108/09513541111120097>
- Schrör, T. (2021). Führung in dynamischen Zeiten. In *Führungskompetenz achtsame Selbstführung: Erfolgreich führen in dynamischen und disruptiven Zeiten* (2. Aufl., S. 9–34). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32597-8>
- Schütz, B., & Renneberg, B. (2006). Theoriebasierte Strategien und Interventionen in der Gesundheitspsychologie. In B. Renneberg & P. Hammelstein (Hrsg.), *Gesundheitspsychologie* (S. 123–142). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-47632-0>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive Psychology: An Introduction. In M. Csikszentmihalyi, *Flow and the Foundations of Positive Psychology* (S. 279–298). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8_18
- Spates, C. R., & Kanfer, F. H. (1977). Self-monitoring, self-evaluation, and self-reinforcement in children's learning: A test of a multistage self-regulation model. *Behavior Therapy, 8*(1), 9–16. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(77\)80115-9](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(77)80115-9)
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (2011). Self-leadership: A multilevel review. *Journal of Management, 37*(1), 185–222.
<https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Sträter, O. (2019). Wandel der Arbeitsgestaltung durch Digitalisierung: Transfer von Erkenntnissen aus der Sicherheitsforschung auf die Arbeitsgestaltung in der

- digitalen Transformation. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(3), 252–260.
<https://doi.org/10.1007/s41449-019-00163-0>
- Suchy, O. (2018). Wer nur das Meer hört – Arbeitszeit, Flexibilität und Freiheit. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 283–297). Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the dark side: Examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. *Communications of the ACM*, 54(9), 113–120.
<https://doi.org/10.1145/1995376.1995403>
- Thoits, P. A. (2010). Stress and health: Major findings and policy implications. *Journal of Health and Social Behavior*, 51, 41–53.
<https://doi.org/10.1177/0022146510383499>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0026857>
- Verschuren, C., Nauta, N., Bastiaanssen, M., Terluin, B., Vendrig, L., Verbraak, M., & Loo, M. (2011). Eén lijn in de eerste lijn bij overspanning en burnout. *Psychopraktijk*, 2(6), 27–31. <https://doi.org/10.1007/s13170-010-0091-0>
- Villwock, P.-O., Serries, C., & Voigtländer, T. (2018). Arbeitsschutz 4.0. In H. R. Fortmann & B. Kolocek (Hrsg.), *Arbeitswelt der Zukunft: Trends – Arbeitsraum – Menschen – Kompetenzen* (S. 299–315). Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-20969-8>
- Wiedemann, A. (2019). *Wichtiges Signal—Burnout konkret in ICD-11 definiert!* DearEmployee GmbH. <https://www.dearemployee.de/wichtiges-signal-burnout-wird-jetzt-als-krankheit-anerkannt/>
- World Health Organisation. (2019a). *Burn-out an «occupational phenomenon»:* *International classification of diseases*. <https://www.who.int/news/item/28-05->

2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases

World Health Organisation. (2019b). *International statistical classification of diseases and related health problems (11th ed.)*. <https://icd.who.int/browse11/l-m/en#/http://id.who.int/icd/entity/129180281>

Wörwag, S., & Cloots, A. (Hrsg.). (2018). *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch: Aktuelle Forschungserkenntnisse und Good Practices*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22099-0>

Wülser, M. (2018). Führung/Unternehmenskultur und Gesundheit. In Gesundheitsförderung Schweiz (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement Grundlagen und Trends* (S. 98–116). Gesundheitsförderung Schweiz.

Wunderer, R. (2011). *Führung und Zusammenarbeit*. Luchterhand.

Yun, S., Cox, J., & Sims, H. P. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374–388. <https://doi.org/10.1108/02683940610663141>

9 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.....	11
Tabelle 2.....	19
Tabelle 3.....	20
Tabelle 4.....	20
Tabelle 5.....	22
Tabelle 6.....	30
Tabelle 7.....	32
Tabelle 8.....	33

10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.....	14
Abbildung 2.....	16
Abbildung 3.....	24
Abbildung 4.....	25
Abbildung 5.....	31
Abbildung 6.....	31

11 Anhang

11.1 Tabellen qualitative Ergebnisse

Tabelle 1

Stressoren und Trigger der Interviewpartner:innen zu digitaler Erschöpfung.

	Erwähnt von (n)
Arbeitsvolumen, viele Aufträge, Flut von Aufgaben	6
Optimierung durch Digitalisierung: Durchgetaktete Arbeitstage ohne Pausen	6
Viele Sitzungen hintereinander	5
Weniger Zeit zwischen Terminen	5
Weniger Ruhezeiten und Pausen	5
Ständige und vermehrt eingesetzte Aufmerksamkeit (online Meetings)	4
Fehlende zufällige zwischenmenschliche Kontakte während der Arbeit	4
Wegfallende physische Arbeiten zwischen digitalen Aufgaben	4
Viele verschiedene Aufgaben, Gefühl nicht nachzukommen	4
Viele Informationen von verschiedenen digitalen Kanälen verarbeiten	3
Fehlender Austausch im Team	3
Neue digitale Tools, die Eingewöhnung erfordern	3
Wunsch dienstleistungsorientiert zu sein und sich gleichzeitig abzugrenzen	2
Verdichtung durch Homeoffice	2
Technik: Verbindungsabbrüche, fehlende Übungszeiten, technische Probleme, schlechte Ausstattung	2
Erwartungen anderer möglichst erfüllen wollen	2
Digitalisierung, Informationsflut durch Medien	2
Viele digitale Tools im Hintergrund	2
Ständig erreichbar sein für andere	2
Gleiche Körperhaltung durch ständiges Sitzen	2
Weniger Teamarbeit und Austausch durch Homeoffice und Digitalisierung	2
Prüfungen vorbereiten und durchführen	2
Viele verschiedene Anforderungen aus unterschiedlichen Lebensbereichen gleichzeitig bewältigen	2
Ganzer Tag vor dem Bildschirm	2
Viele Personen im gleichen Büro	1
Niederlagen und dadurch negative Gedanken	1
Neben der Arbeit zusätzlich die Kinder betreuen und unterrichten	1
Unpassender Arbeitsort (im Schlafzimmer)	1
Zu wenig Zeit in Tagesplanung einberechnet	1

Tabelle 2
 Subcode Bewegung zu Self-Leadership.

Strategie	Erwähnt von (n):
Rausgehen	6
Spazieren	6
Etwas trinken	2
Fahrradfahren	2
In den Gängen im Arbeitsgebäude spazieren	2
Joggen	2
Sport mit der Familie, Spiele	2
Fitness, Sport	2
Physische Arbeiten erledigen (z. B. Einkaufen, Aufräumen)	1
In den Garten gehen, jäten	1
Weg zur Arbeit	1
Schwimmen	1
Vita-Parcour	1
Umhergehen im Zimmer	1
Aufstehen in Sitzungen	1
Kochen	1
In die Badi gehen	1
Zur Kaffeemaschine gehen	1
Auf die Toilette gehen	1

Anmerkung. «Erwähnt von (n)» = Anzahl (n) Interviewpartner:innen, die die Strategie nannten.

11.2 Quantitativer Fragebogen

Items		Demographische Daten								
0 Konkrete Berufsbezeichnung:										
1 Geschlecht										
2 männlich										
3 weiblich										
4 anderes:(bitte nennen)										
7 Alter (Jahre und vollendete Monate)										
8		Jahre	Monate							
13 Dienstjahre										
14 Dienstjahre total:		Jahre	Monate							
15 Dienstjahre bei aktuellem Arbeitgeber:		Jahre	Monate							
19 Arbeitspensum in %										
20 ZHAW wenn ja		ja	nein							
		Dept.	Auswahl							
31 Hierarchiestufe										
32 Wo befinden sich auf der Hierarchiestufe		Balken von	tief - hoch							
33 Führungsposition										
34 sind Ihnen andere Personen unterstellt		ja	nein							
35 Wie viele		1-5	6-10	11-20	21-30	mehr als 30				
Items										
MBI - Maslach Burnout Inventory										
Geben Sie an, wie häufig die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen, indem Sie die passende Zahl ankreuzen:		0 nie	1 mind. ein paar mal im Jahr	2 mind. 1x im Monat	3 einige Male pro Monat	4 einmal pro Woche	5 mehrmals pro Woche	6 jeden Tag		
1 Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional erschöpft.		0	1	2	3	4	5	6		
2 Ich fühle mich am Ende eines Arbeitstages verbraucht.		0	1	2	3	4	5	6		
3 Ich fühle mich bereits ermüdet, wenn ich morgens aufstehe und einen neuen Arbeitstag vor mir liegen sehe.		0	1	2	3	4	5	6		
4 Ich kann leicht nachvollziehen, was in meinen Kollegen/Vorgesetzten vorgeht.		0	1	2	3	4	5	6		
5 Ich habe das Gefühl, manche Klienten/Kollegen unpersönlich zu behandeln, als wären sie Objekte.		0	1	2	3	4	5	6		
6 Den ganzen Tag mit Menschen zu arbeiten, strengt mich an.		0	1	2	3	4	5	6		
7 Ich gehe erfolgreich mit den Problemen anderer Menschen um.		0	1	2	3	4	5	6		
8 Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt.		0	1	2	3	4	5	6		
9 Ich habe das Gefühl, durch meine Arbeit andere Menschen positiv zu beeinflussen.		0	1	2	3	4	5	6		
10 Seit ich diese Arbeit ausübe, bin ich Menschen gegenüber gleichgültiger geworden.		0	1	2	3	4	5	6		
11 Ich befürchte, dass mich meine Arbeit emotional verhärtet.		0	1	2	3	4	5	6		
12 Ich fühle mich voller Energie.		0	1	2	3	4	5	6		
13 Ich fühle mich durch meine Arbeit frustriert.		0	1	2	3	4	5	6		
14 Ich habe das Gefühl, zu verblissen zu arbeiten.		0	1	2	3	4	5	6		
15 Es interessiert mich nicht wirklich, was mit manchen meiner Kollegen geschieht.		0	1	2	3	4	5	6		
16 Bei der Arbeit in direktem Kontakt zu Menschen zu stehen, stresst mich zu sehr.		0	1	2	3	4	5	6		
17 Mir fällt es leicht, in meinem Arbeitsumfeld eine entspannte Atmosphäre zu schaffen.		0	1	2	3	4	5	6		
18 Ich fühle mich angeregt, wenn ich eng mit meinen Kollegen zusammengearbeitet habe.		0	1	2	3	4	5	6		
19 Ich habe viele lohnende Ziele bei meiner Arbeit erreicht.		0	1	2	3	4	5	6		
20 Ich habe das Gefühl, am Ende meiner Weisheit zu sein.		0	1	2	3	4	5	6		
21 Bei meiner Arbeit gehe ich mit emotionalen Problemen sehr gelassen um.		0	1	2	3	4	5	6		
22 Ich habe das Gefühl, dass mir meine Kollegen/Mitarbeitenden für manche ihrer Probleme die Schuld geben.		0	1	2	3	4	5	6		
Items										
RSLQ-D - Revised Self-Leadership Questionnaires										
Geben Sie an, inwieweit die folgenden Aussagen auf Ihre momentane Arbeitssituation zutreffen:		0 trifft gar nicht zu	1 trifft selten zu	2 trifft teilweise zu	3 trifft häufig zu	4 trifft immer zu				
23 Manchmal stelle ich mir vor, wie ich wichtige Arbeitsaufgaben erfolgreich ausführe.		0	1	2	3	4				
24 Bevor ich eine Arbeitsaufgabe annehme, stelle ich mir vor, wie ich sie erfolgreich durchführe.		0	1	2	3	4				
25 Manchmal male ich mir die erfolgreiche Durchführung einer Arbeitsaufgabe aus, bevor ich sie annehme.		0	1	2	3	4				
26 Ich setze mir ständig spezifische Ziele für meine eigene Arbeitsleistung.		0	1	2	3	4				
27 Ich arbeite auf spezifische Ziele hin, die ich mir selbst gesetzt habe.		0	1	2	3	4				
28 Ich denke oft über die Ziele nach, die ich mir für die Zukunft setzen will.		0	1	2	3	4				
29 Manchmal diskutiere ich schwierige Probleme mit mir selbst, bevor ich sie annehme.		0	1	2	3	4				
30 Bei schwierigen Aufgaben sage ich mir zunächst selbst, was ich als Nächstes zu tun habe.		0	1	2	3	4				
31 In schwierigen Situationen diskutiere ich mit mir selbst, um mit ihnen fertig zu werden.		0	1	2	3	4				
32 Wenn ich eine Aufgabe besonders gut gemacht habe, gönne ich mir etwas.		0	1	2	3	4				
33 Wenn ich etwas gut gemacht habe, belohne ich mich mit einem besonderen Ereignis wie einem guten Essen, Kino, E		0	1	2	3	4				
34 Wenn ich eine Arbeitsaufgabe erfolgreich abgeschlossen habe, belohne ich mich mit etwas, das mir Spaß macht.		0	1	2	3	4				
35 In schwierigen Situationen denke ich über meine eigenen Überzeugungen und Sichtweisen nach.		0	1	2	3	4				
36 In Situationen, in denen ich auf Probleme treffe, prüfe ich, ob meine Überzeugungen angemessen sind.		0	1	2	3	4				
37 Ich denke über meine Überzeugungen und Sichtweisen nach und beurteile sie.		0	1	2	3	4				
38 Wenn ich schlechte Arbeit geleistet habe, neige ich dazu, mich selbst zu kritisieren.		0	1	2	3	4				
39 Ich neige dazu, hart zu mir selbst zu sein, wenn ich eine Aufgabe nicht gut gemacht habe.		0	1	2	3	4				
40 Wenn ich etwas nicht gut gemacht habe, bin ich sehr unzufrieden mit mir selbst.		0	1	2	3	4				
41 Für mich ist es wichtig zu wissen, wie gut ich in meiner Arbeit bin.		0	1	2	3	4				
42 Ich mache mir in Regell Bewusst, wie gut ich gerade in meiner Arbeit bin.		0	1	2	3	4				
43 Es interessiert mich, wie gut ich in meiner Arbeit bin.		0	1	2	3	4				
44 Wenn ich kann, versuche ich an meiner Arbeit Vergnügen zu finden, anstatt sie einfach fertig zu bekommen.		0	1	2	3	4				
45 Ich plane gezielt Tätigkeiten, die mir Spaß machen.		0	1	2	3	4				
46 Ich suche mir meinen eigenen Lieblingsweg, um Dinge zu erledigen.		0	1	2	3	4				
47 Ich benutze schriftliche Notizen, um mich daran zu erinnern, was ich erreichen muss.		0	1	2	3	4				
48 Ich benutze Notizen und Listen, um mich auf die Dinge zu konzentrieren, die ich erreichen muss.		0	1	2	3	4				
49 Zur Erledigung meiner Aufgaben mache ich mir regelmäßig Pläne.		0	1	2	3	4				
Items										
digitaler Stress										
Geben Sie an, inwieweit sie den folgenden Aussagen zustimmen:		0 stimme nicht zu	1 stimme weniger zu	2 stimme teilweise zu	3 stimme überwiegend zu	4 stimme voll und ganz zu				
50 Aufgrund von digitalen Technologien werde ich während meiner Ferien und Freizeit an Aufgaben erinnert.		0	1	2	3	4				
51 Ich muss meine Ferien und Wochenenden opfern, um bei neuen digitalen Technologien auf dem Laufenden zu bleiben		0	1	2	3	4				
52 Ich habe das Gefühl, dass mein Privatleben von digitalen Technologien übernommen wird.		0	1	2	3	4				
53 Digitale Technologien zwingen mich, mehr Aufgaben zu erledigen, als ich in der Lage bin.		0	1	2	3	4				
54 Ich habe aufgrund von digitalen Technologien weniger Zeit für einzelne Aufgaben und Termine.		0	1	2	3	4				
55 Ich bin gezwungen mein Arbeitsverhalten zu verändern, damit ich mich an neue digitale Technologien anpassen kann		0	1	2	3	4				
56 Ich muss mehr Aufgaben und Projekte erledigen, weil digitale Technologien zunehmend komplexer werden.		0	1	2	3	4				
57 Ich weiß zu wenig über digitale Technologien, um meine Aufgaben ordentlich zu machen.		0	1	2	3	4				
58 Ich brauche lange, bis ich eine neue digitale Technologie verstanden habe und sie richtig benutzen kann.		0	1	2	3	4				
59 Ich bin nicht in der Lage, mir genug Zeit zu nehmen, um meine Fähigkeiten im Umgang mit Technologien zu verbessern		0	1	2	3	4				
60 Ich finde, dass neue Kollegen in meiner Organisation mehr über digitale Technologien wissen als ich.		0	1	2	3	4				
61 Neue digitale Technologien finde ich oft zu komplex zu verstehen und zu komplex um sie zu benutzen.		0	1	2	3	4				
62 In meinem Umfeld werden immer neue digitale Technologien eingesetzt.		0	1	2	3	4				
63 In meinem Umfeld wird die Computer-Software ständig verändert.		0	1	2	3	4				
64 In meinem Umfeld wird die Computer-Hardware ständig verändert.		0	1	2	3	4				
65 In meinem Umfeld wird das Computer-Netzwerk ständig verändert.		0	1	2	3	4				
66 Ich habe konstant das Gefühl, dass meine Zukunft durch neue digitale Technologien gefährdet ist.		0	1	2	3	4				
67 Ich muss konstant meine Kenntnisse über digitale Technologien verbessern, da ich sonst nicht mehr mitkomme.		0	1	2	3	4				
68 Ich fühle mich von Kollegen mit besseren Kenntnissen über digitale Technologien unter Druck gesetzt.		0	1	2	3	4				
69 Ich habe das Gefühl, dass meine Kollegen weniger Wissen mit mir teilen, aus Angst davor, zurückgelassen zu werden		0	1	2	3	4				
70 Ich finde die Funktionen der von mir genutzten IT-Systeme verlässlich.*		0	1	2	3	4				
71 Ich finde die von mir genutzten IT-Systeme funktionieren zuverlässig.*		0	1	2	3	4				
72 Die von mir genutzten IT-Systeme funktionieren auf konsistente Art und Weise.*		0	1	2	3	4				
*reverse coded										

12 Die Autor:innen

Ingrid Gubser, Psychologin MSc., wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW.

Delia Humbel, Psychologin MSc., wissenschaftliche Assistentin in der Fachgruppe Organisationsentwicklung und -beratung am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW.

Philippe Mühlemann, im Studium zum Psychologen MSc.

Fabienne Pfirter, im Studium zur Psychologin MSc.

Zurich University
of Applied Sciences

Applied Psychology

Pfingstweidstrasse 96
P.O. Box
CH-8037 Zürich

Phone +41 58 934 83 10
Fax +41 58 935 83 10

E-Mail info.psychologie@zhaw.ch
Web zhaw.ch/psychologie