



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Welche Auswirkungen kann Führungsverhalten auf die
Beschäftigten in einem Sozialen Unternehmen haben und
was bedeutet dies für die Soziale Arbeit?

Bachelorarbeit

Modul: Studiengang Soziale Arbeit

vorgelegt von

Mietzner, Ron-Paul

Datum der Abgabe: 18.04.2023

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. Speck

Zweitgutachterin: Frau Dipl.-Soz.-Päd. Schwartz

URN-Nummer: urn:nbn:de:gbv:519-thesis2023-0411-2

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Die Bedeutung von Führung.....	2
2.1 Begriffsdefinition Führung	2
2.2 Theoretische Ansätze im Kontext mit den Beschäftigten	3
2.2.1 Implizierter Führungsansatz.....	3
2.2.2 Interaktionistische Führungsansätze	4
3 Soziale Unternehmensformen.....	9
3.1 Social Entrepreneurship.....	10
3.2 Corporate Social Responsibility	10
3.3 Differenzierung Social Entrepreneurship & Corporate Social Responsibility	11
3.4 Zusammenarbeit beider Unternehmensformen	12
4 Auswirkungen von Führungsverhalten.....	14
4.1 Theoretische Arbeitsstressmodelle	14
4.2 Fehlzeitenreport 2022	16
4.3 Auswirkungen auf die Beschäftigten.....	21
4.4 Auswirkungen auf die Unternehmen	24
4.5 Bezug zwischen Arbeitsstressmodellen & Befragungsergebnissen	25
5 Aufgaben an die Soziale Arbeit	27
5.1 Integration des Corporate Social Responsibility im Unternehmen	27
5.2 Verhältnis von Führungskräften und Mitarbeiter*innen stärken.....	29
5.3 Bindung der Beschäftigten ans Unternehmen	32
6 Fazit	33
Anhang.....	36
Literaturverzeichnis	39
Eigenständigkeitserklärung.....	41

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Gemeinwohlorientiertes und nachhaltiges Verhalten eines sozialen Unternehmens (CSR) aus Sicht der Teilnehmer*innen.....	18
Abbildung 2 Thema Gesundheitsfürsorge in der Unternehmensleitung	19
Abbildung 3 Entstehung der Extremgruppen „Unternehmensverantwortung“	22
Abbildung 4 Einstellung zur Arbeit beider Extremgruppen.....	23
Abbildung 5 Vergleich beider Extremgruppen mit Bezug auf Absentismus und Präsentismus in den letzten 12 Monaten	25
Abbildung 6 Gesundheitsfürsorge der Führungskraft	36
Abbildung 7 Unterschied der beiden Blöcke „Hohes CSR-Engagement“ sowie „Geringes CSR-Engagement“ mit Bezug auf die Gesundheitsfürsorge der Führungskraft	37
Abbildung 8 Emotionale, psychosomatische und körperliche Beschwerden der Befragten beider Extremgruppen	38

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility
ISO	International Organization for Standardization
LMX	Leader-Member-Exchange
SE	Social Entrepreneurship
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
WIdO	Wissenschaftliches Institut der AOK
z. B.	zum Beispiel

1 Einleitung

„Wer die Menschen behandelt, wie sie sind, macht sie schlechter. Wer die Menschen aber behandelt, wie sie sein könnten, macht sie besser.“ (Goethe 2022, zit. nach Springer Fachmedien GmbH Wiesbaden 2022, S. 121) Das Zitat von Johann Wolfgang von Goethe repräsentiert eine zentrale Aufgabe von Führungskräften. Eine gute Führungspersönlichkeit sollte Kompetenzen mitbringen, um das Potenzial ihrer Mitarbeiter*innen auszuschöpfen sowie eine Weiterentwicklung voranzutreiben.

Doch wie äußert sich bestimmtes Führungsverhalten in Bezug auf die Beschäftigten aus, wenn die Arbeitnehmer*innen ihren Unternehmen ein ökonomisches, ökologisches und soziales Engagement bescheinigen?

Um die Frage zu beantworten, muss zum Anfang geklärt werden, wie Führung definiert wird. Im Hinblick auf dieser Bachelorarbeit wird es die Personalführung sowie deren Beziehungen zu den Mitarbeiter*innen betreffen. Dafür werden der implizierte und interaktionistische Führungsansatz, die eine Interaktion zwischen den*der Führenden und den Beschäftigten beinhalten, als auch die dazugehörigen Führungstheorien näher erläutert. Anschließend wird Bezug auf das Soziale Unternehmertum genommen. Es wird beschrieben, was ein Soziales Unternehmen ist und anschließend auf die beiden Unternehmensformen des Social Entrepreneurship und des Corporate Social Responsibility eingegangen. Gegenstand wird ebenfalls in diesem Kapitel sein, die Unterschiede beider Unternehmensformen sowie ihre Vor- und Nachteile darzustellen. Im Anschluss ist der gegenseitige Nutzen erklärt, der eine Zusammenarbeit der beiden Unternehmensformen hervorbringt.

Im nachfolgenden Kapitel wird sich mit der Kernfrage dieser Arbeit beschäftigt, welche Auswirkungen das Führungsverhalten auf die Beschäftigten hat. Die theoretischen Arbeitsstressmodelle nach Karasek und Theorell sowie nach Siegrist helfen dabei, die Folgen von Belastungen und Ungleichgewicht am Arbeitsplatz zu erfassen und einzugrenzen. Mit der Hilfe einer repräsentativen Umfrage aus dem Fehlzeitenreport 2022, die als Grundlage für diese Arbeit genommen wurde, wird deutlich gemacht, welche Auswirkungen Führungsverhalten in Bezug auf die Arbeitseinstellung und Gesundheit in einem Sozialen Unternehmen hat. Die Befragung wird im Nachhinein ausgewertet und die Ergebnisse werden in Verbindung mit Diagrammen dargestellt.

Zuletzt wird sich auf die Frage bezogen, welche Chancen die Soziale Arbeit mittels der Fachkräfte der Sozialen Arbeit bietet, um die Auswirkungen zu reduzieren. Hier wird

die Integration des Corporate Social Responsibility in einem Unternehmen von Interesse sein. Wie oben bereits erwähnt, beruht ein Hauptaugenmerk dieser Bachelorarbeit auf dem Verhältnis zwischen den Beschäftigten und den Führungskräften. Im letzten Unterkapitel wird anhand einer Auswahl die Thematik aufgegriffen und dargelegt, welche Möglichkeiten und Techniken es gibt, die Beziehung zueinander zu stärken, zu verbessern sowie aufzubauen und welche Vorteile eine gute Bindung zwischen den Mitarbeitenden hat.

Das Fazit rundet diese Ausarbeitung mit einer kurzen Reflexion sowie mit einem Ausblick auf mögliche Entwicklungen ab.

2 Die Bedeutung von Führung

Führung ist in unserer Gesellschaft allgegenwärtig. Eine Konfrontation mit der Thematik findet beispielsweise in den Medien, in sozialen Netzwerken oder in Fachzeitschriften statt. Aber auch persönlich hat sich jede*jeder schon mal mit der Thematik auseinandergesetzt, sei es als Mitarbeiter*innen oder selbst als Führungskraft. Erfahrungsgemäß bringt die Übernahme von Führungsaufgaben eine gewisse Attraktivität mit sich, welche sich in Macht und Einfluss sowie einem guten Einkommen widerspiegelt. Darüber hinaus, kann sich jeder selbst seine eigene Meinung bilden, wie gute und wirksame Führung aussieht und was eine ausgezeichnete Führungskraft ausmacht. Das steigende Interesse an dieser Thematik findet sich auch in den Suchanfragen auf der Suchmaschine von „Springer Link“ wieder. Wurden Mitte März 2022 über 150.000 Treffer beim Suchwort „Führung“ angezeigt, sind es rund ein Jahr später schon mehr als 170.000 Ergebnisse (vgl. Unger/Sann/Martin 2022, S. 3) Internetquelle: <https://link.springer.com/>. Das entspricht einem Zuwachs von rund 13 Prozent.

Um das Konstrukt der Leitung besser zu verstehen, wird nachfolgend der Begriff Führung definiert sowie der Blick auf zwei theoretische Ansätze gerichtet, welche die Führungskraft und den Beschäftigten in Beziehung zueinander setzen.

2.1 Begriffsdefinition Führung

Kurz formuliert, ist Führung eine beabsichtigte und zielbezogene Einflussnahme auf eine Person (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2019, S. 96).

Da es in dieser Bachelorarbeit auf die Wirkung eines bestimmten Führungsstils auf Beschäftigten in einem Unternehmen ankommt, wird der Begriff der Personalführung wie folgt definiert:

Personalführung ist eine bewusste, zielorientierte und soziale anerkannte Beeinflussung des Menschen, in dem ein bestimmter Zusammenhang zur Einhaltung von gleichen Normen, das Erfüllen von Aufgaben sowie das Erreichen eines gemeinsamen Ziels herrscht (vgl. Unger/Sann/Martin 2022, S. 6).

Die Personalführung umschließt dabei auch alle Interaktionsprozesse, die direkt zwischen gleichzeitig anwesenden oder beteiligten Personen stattfinden. Als Beispiel kann hier die Rückmeldung von erbrachten Leistungen oder das Erarbeiten gemeinsamer Arbeitspläne nennen (vgl. Kauffeld 2019, S. 106).

2.2 Theoretische Ansätze im Kontext mit den Beschäftigten

Ab Mitte des 19. Jahrhunderts wurde sich intensiver mit der Thematik Führung auseinandergesetzt. Dabei entwickelten sich unterschiedliche Einflussfaktoren, die eine gute Führung ausmachen. Lag das Augenmerk früher auf den Eigenschaften der Führungskraft, wurde erst später erkannt, welchen Einfluss die Beschäftigten, die Situation sowie die soziale Gesellschaftsordnung auf die Führung haben. Im Laufe der Zeit stellten sich unterschiedliches zentrales Führungsverhalten, wie u. a. der beziehungsorientierte Führungsstil, heraus (vgl. Lippmann/Pfister/Jörg 2019, S. 40).

Im weiteren Kontext werden die interaktionistischen und implizierten Ansätze, wegen der neuen Wahrnehmung in Bezug auf die Mitarbeiter*innen, näher beleuchtet. Dabei spaltet sich der interaktionistische Ansatz in die Leader-Member-Exchange Theorie, transaktionale und transformationale Führung auf, welche sich auf die Beziehungsebene zwischen Führungsperson und den*der Geführten konzentrieren.

2.2.1 Implizierter Führungsansatz

Wie oben schon erwähnt, konzentrierte sich die Führungsforschung viele Jahrzehnte größtenteils nur auf die Führungspersonen. Die Mitarbeiter*innen wurden demzufolge nicht berücksichtigt. Diese Sichtweise auch in Verbindung mit einer nachhaltigen Führung wäre heute kaum vorstellbar. Beim impliziten Führungsansatz findet jetzt eine neue Betrachtung statt. Hier tritt das Verhalten der führenden Personen in den Hintergrund und die indirekte Wirkung des Handelns aus der Perspektive der Beschäftigten tritt in den Vordergrund (vgl. Unger/Sann/Martin 2022, S. 37).

Dabei bedarf es einerseits eine Führungsperson, die lenkt, und eine geführte Person, die sich lenken lässt. Der implizierte Führungsansatz bezieht die Mitarbeiter*innen mit ein und beschreibt den Ablauf von Verwendung und Koordination führungsbezogener In-

formationen. Es wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch implizite und subjektive Wahrnehmung hat, wie eine beispielhafte Führungspersönlichkeit sein sollte. Diese Annahmen sind entweder gesellschaftlich geprägt oder beruhen auf spezifische Eigenschaften, was eine Variation zwischen einzelnen Personen erlaubt (vgl. Kauffeld 2019, S. 118 f). In empirischen Studien haben sich dennoch folgende Attribute herauskristallisiert: Kompetenz, Charisma, Führungserfahrung, Teamorientierung und Vorbildcharakter. Ein anderer Ansatz gleicht individuelle Ähnlichkeiten mit der Führungskraft ab. Danach wird entschieden, der*dem Führenden zu folgen oder sich abzuwenden. Dieses Verhalten wird mit der Attributionstheorie erklärt. Sie besagt, dass Führungskräfte auf der Grundlage eines idealen Führungsstils als auch nach Persönlichkeitsmerkmalen bewertet werden. Je mehr Zustimmungen es gibt, desto offener sind die Mitarbeiter*innen gegenüber der*dem Führenden. Das führt zu einer anerkannten Einflussnahme der Führungsperson, wodurch die Offenheit, die Arbeitszufriedenheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten ansteigen (vgl. Unger/Sann/Martin 2022, S. 38 ff).

Zusammenfassend ist festzustellen, dass der implizierte Führungsansatz aufgrund des Hauptaugenmerks auf die Mitarbeitenden für eine Wende in der Betrachtung der Führungsansätze steht. Die neuen Ansichten, wie eine ideale Führungsperson sein sollte, wirkt sich auf die darauffolgenden Theorien aus. Dabei ist eine gute Beziehung zwischen Führungsperson und Geführten für den Führungserfolg von großer Bedeutung, was im interaktionistischen Führungsansatz bereits integriert ist (vgl. ebd., S. 42 f).

2.2.2 Interaktionistische Führungsansätze

Zu den bedeutendsten Führungstheorien der vergangenen Jahre gehören die Leader-Member-Exchange Theorie (LMX-Theorie) wie auch die transaktionale und transformationale Führung. Sie konzentrieren sich auf die dyadische Beziehungsgestaltung zwischen Führungskraft und Geführten (vgl. Lippmann/Pfister/Jörg 2019, S. 51).

Bei diesen beiden Führungsansätzen steht die Interaktion zwischen Führungskräften und Beschäftigten im Vordergrund. Ein anderes zentrales Thema dieser Theorien sind die grundlegenden Beziehungen der beiden Parteien sowie deren Auswirkungen auf die Produktivität und Mitarbeitendenzufriedenheit (vgl. Kauffeld 2019, S. 114).

Leader-Member-Exchange Theorie

Die Leader-Member-Exchange Theorie (LMX-Theorie) gehört zu den am meisten untersuchten Ansätzen in der Führungsforschung und hat damit einen hohen Stellenwert.

Die Theorie bezieht sich auf das Beziehungsverhältnis von Führungskräften und Geführten sowie auf der Beobachtung, dass Führungspersonen zu jeder*jedem Mitarbeiter*in ein unterschiedliches Verhältnis haben. Zusätzlich kommt es auf die dyadische Beziehung an, wie der spätere Führungserfolg zu bewerten ist (vgl. Unger/Sann/Martin 2022, S. 44). Dabei ist die Intensität des Austausches relevant, die zwischen den Beschäftigten und der Führungskraft besteht. Haben beide einen hohen Austausch zu verzeichnen, bilden sie die In-Group. Mitarbeiter*innen, die von ihren Führenden weniger Anerkennung bekommen, sind in der Out-Group zu finden (vgl. Kauffeld 2019, S. 114). Kennzeichen für Arbeitskräfte in der In-Group sind u. a. wertschätzende Kontakte, beiderseitiges Vertrauen, Loyalität und zusätzliche Anerkennung. Des Weiteren bekommen diese bessere Arbeitsaufgaben, größere Handlungsspielräume mit Unterstützungsangeboten sowie mehr Lob entgegengebracht. Hierdurch sind die Beschäftigten leistungsorientierter, innovativer, engagierter und die Absicht einer Kündigung des Arbeitsverhältnisses rückt in den Hintergrund. In der Out-Group ist es invertiert. Das Vertrauen ist geringer, die Beziehung zueinander ist sachlich und eher wirtschaftlich orientiert. Das hat zur Folge, dass kaum Zusatzaufgaben übernommen werden. Diese Abgrenzung führt zum Vertrauensverlust, Demotivation, geringer Anstrengung und gesteigerter Fluktuation der Mitarbeiter*innen (vgl. Unger/Sann/Martin 2022, S. 44 f).

Ergebnisse einer Studie von Graen und Uhl-Bien (Graen und Uhl-Bien 1995, zit. nach Kauffeld 2019, S. 114) schlagen vor, zu möglichst vielen Mitgliedern eine überdurchschnittliche In-Group-Beziehung aufzubauen, um damit eine hohe Arbeitszufriedenheit, zunehmendes Engagement, positiven Verhalten am Arbeitsplatz sowie eine höhere Leistungsbereitschaft untereinander zu erreichen (vgl. Kauffeld 2019, S. 114).

Ein bedeutsamer Faktor, wenn es um ausdrucksstarke Führung geht, ist die Qualität der Austauschbeziehungen. Bei der Auswertung von 35 Metaanalysen, wie sich Führungsverhalten auf die Mitarbeiter*innen auswirkt, haben Gottfredson und Aguinis (Gottfredson und Aguinis 2017, zit. nach Unger/Sann/Martin 2022, S. 45) herausgefunden, dass der entscheidende Faktor die Qualität der Beziehungsgestaltung ist, welcher bei dem LMX-Modell vermittelt wird. Obendrein ist LMX ein wichtiger Parameter, wenn es um Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz geht (vgl. Unger/Sann/Martin 2022, S. 45 f).

Doch wie wird eine qualitativ wertvolle Beziehung aufgebaut? Dafür sollten ausschlaggebende Elemente wie: Zuhören und Verstehen, Empathie, beiderseitiges Vertrauen, Anerkennung und wechselseitige Verbundenheit berücksichtigt werden. Am Anfang einer wertvollen Beziehung ist das Wissen, welche Bedürfnisse, Entwicklungsvorstel-

lungen und Probleme die Beschäftigten haben. Vorteil ist, dass die Führungskraft bei der Entfaltung sowie bei auftretenden Problemen intervenieren kann. Ein zusätzlicher Punkt bei der Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen ist die Kommunikation, die regelmäßig stattfinden sollte. Mit zunehmender Teamgröße ist es zwar zeitaufwendig, jedoch lohnenswert (vgl. ebd., S. 46 ff).

Transaktionale Führung

Dieser Führungsstil basiert auf Grundlage von Austauschbeziehung zwischen der*dem Führenden und dem*die Geführten. Die Führungspersönlichkeit leitet das Verhalten der beschäftigten Personen durch direkte Belohnungen. Dies kann beispielsweise durch Zielvereinbarungen oder Feedback geschehen. Weitere Aufgaben sind beispielsweise das Festlegen von Anreizen sowie das herauszufinden eines angemessenen Belohnungssystems für den*die Beschäftigten. Dabei lernen sie, welches Verhalten von dem*die Führenden honoriert wird und wie eine Bestrafung vermieden werden kann (vgl. Kaufeld 2019, S. 115).

Zentrale Eigenschaften eines transaktionalen Führungsstils sind:

- *Kontingente Belohnung* (Wichtigstes Element ist die konkrete und klare Formulierung von Zielen, um eine vorgegebene Belohnung zu erhalten. Belohnung gilt dabei als zentrales Motivationsmittel.)
- *Aktives Management by Exception* (Intervention geschieht nur in den seltensten Fällen. Eingegriffen wird auch dann, wenn noch keine Probleme auftreten sind. Kontrolle findet hier bei der Durchsetzung von Regeln, der Fehlersuche und bei eventuellen Abweichungen statt.)
- *Passives Management by Exception* (Ein Eingriff passiert nur bei Eintritt von Problemen. Rückmeldung gibt es bei Fehlern und Abweichungen sowie notwendige Korrekturmaßnahmen.)
- *Laissez-faire* (Kennzeichnet eine inaktive Führung, bei der im äußersten Notfall unterstützt wird. Die Probleme und Bedürfnisse der Beschäftigten haben fast keinerlei Bedeutung.)

(vgl. Unger/Sann/Martin 2022, S. 50)

Liegt der Fokus auf die kontingente Belohnung, wird stark an das traditionelle Verständnis von Unternehmensführung erinnert. Die Vermittlung einer Struktur, Verteilung von Arbeitsaufgaben und Vereinbarung von Zielen, gibt der Führungsperson und dem Geführten einen verlässlichen Orientierungs- und Rahmenplan. Wenn die Führungspersonen ein faires Ziel setzten, auf das Wohl der Mitarbeiter*innen Wert legen und diese individuell unterstützen und fördern, kann die transaktionale Führung gleiche Auswirkungen haben, wie sie bei anderen Führungstheorien bestätigt wurden (vgl. ebd., S. 51 f).

Bei dem Führungsstil der transaktionalen Führung ist kritisch anzumerken, dass dieser sich ausschließlich auf Belohnungen zur Einflussnahme stützt. Misstrauen kann durch ständige Überwachung und Fehlersuche schnell in Erscheinung treten. Schwachstellen sind auch die Suche nach einer gerechten Entlohnung, fehlendem Sinn zwischen Anstrengung und Belohnung, eine missverständliche Zielsetzung oder eine nicht erkennbare Führung (vgl. ebd., S.51). Wenn der Kontext zwischen Belohnung und erbrachter Leistung nicht für angemessen oder sogar für manipulativ gehalten wird, kann die transaktionale Führung auch negative Effekte hervorrufen (vgl. Kauffeld 2019, S. 115).

Transformationale Führung

Die transformationale Führung kann als Erweiterung des transaktionalen Führungsstils gesehen werden. Das Hauptziel ist, das Selbstbewusstsein und die Selbstverwirklichung der Beschäftigten zu erhöhen. Durch das Zurückstellen der eigenen Bedürfnisse wird das Erreichen höherer Ziele angeregt. Dafür müssen die Absicht sowie das Ergebnis eindeutig mitgeteilt und akzeptiert werden. Zusammenfassend findet eine Verlagerung der Bedürfnisse statt (vgl. von Au 2017, S. 30). Die Führungskraft ist in dieser Theorie als Visionär*in zu sehen und besitzt die Fähigkeit andere von ihrem Vorhaben zu überzeugen. Die beschäftigten Personen sind dynamisch im Prozess miteinbezogen, um deren Potenziale zu entdecken (vgl. ebd., S. 30).

Um dies zu erreichen, haben Bass und Avolio (Bass und Avolio 1990, zit. nach Kauffeld 2019, S. 115) verschiedene Basisstrategien der transformationalen Führung herausgearbeitet.

- *Idealisierter Einfluss* (Die Führungspersonen strahlen Überzeugung aus, betonen Vertrauen, gehen mit gutem Beispiel auch bei heiklen Angelegenheiten voraus und tragen ihre Werte und Ansprüche vor.)

- *Inspirierende Motivation* (Die Führungspersonen begeistern die Mitarbeiter*innen mit attraktiven Zukunftsvorstellungen, geben diesen Zuversicht und Vertrauen für die bevorstehenden Arbeitsaufgaben.)
- *Intellektuelle Stimulation* (Führungskräfte stärken das Selbstvertrauen ihrer Beschäftigten, indem sie sie ermutigen ihre Haltung zu hinterfragen und mit neuen kreativen und innovativen Denken Lösungsansätze zu finden.)
- *Individualisierte Beachtung* (Führungskräfte beziehen die individualisierten Bedürfnisse und Kompetenzen der Mitarbeiter*innen mit ein.)
(vgl. Kauffeld 2019, S. 115)

Letztendlich besteht die Hoffnung bei den oben genannten Führungsstrategien, dass der Führende als Vorbild apperzipiert und respektiert wird. Folge ist eine Identifikation mit den Visionen und Zielen der Führungskraft, woraus intrinsische Motivation entsteht (vgl. Unger/Sann/Martin 2022, S. 54). Intrinsische Motivation bedeutet die Freude an einer Tätigkeit selbst. Die Motivation wird nicht von außen beeinflusst, sondern liegt im Verhalten selbst (vgl. Becker 2019, S. 143). Die Mitarbeiter*innen sind dazu bereit, sich überdurchschnittlich in das Team oder in eine Organisation einzubringen (vgl. Unger/Sann/Martin 2022, S. 54).

Dass der transformationale Führungsstil als sehr erfolgreich anzusehen ist, zeigen zahlreiche Untersuchungen. Sie belegen positive Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit, das Vertrauensverhältnis sowie beim Engagement der Arbeitspersonen (vgl. Kauffeld 2019, S. 116f).

In unserer heutigen modernen Arbeitswelt, mit steigendem Wettbewerb und zunehmender Fluktuation, nimmt die Bedeutung an dem transformationalen Führungsstil zu. So gibt es einen Zusammenhang zwischen Innovationserfolg und der Prägnanz der transformationalen Führung in der Geschäftsführung. Nachweislich führt diese Führungstheorie zu einer verstärkten Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Unternehmen und somit wird im Endeffekt einem häufigen Arbeitsplatzwechsel entgegengewirkt. Die transformationale Führung hat nach ersten Erkenntnissen große Auswirkungen auf die Gesundheit. Denn das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz rückt immer näher in den Fokus der Arbeitgeber*innen. Zum Beispiel wirkt sich inspirierende Motivation der*des Führenden positiv auf die psychische und physische Gesundheit aus. Des Weiteren finden sich weniger Krankheitstage in Teams, welche mit diesem Führungsverhalten ge-

führt werden (vgl. ebd., S. 117). Das Verfolgen eines gemeinsamen Ziels bzw. einer gemeinsamen Vision, stärkt die Zusammengehörigkeit der Gruppe. Wird sich an der Maßgabe der Führungspersönlichkeit gehalten, ist eine gegenseitige Motivation unter den Mitarbeiter*innen gegeben (vgl. Unger/Sann/Martin 2022, S. 55).

Kritisierbar an diesem Führungsstil ist eine viel zu enge und gefühlsvolle Bindung zur Führungspersönlichkeit. Folge ist eine Bewunderung der Führungskraft, wodurch ein kritischer Austausch erschwert wird. Anstelle von Rationalität herrscht dann eine Art Infantilisierung zum Vorsitzenden, was zum Missbrauch durch den Führenden führen kann. Ebenfalls ist der transformationale Führungsstil von der Persönlichkeit der*des Geführten abhängig. Nicht jede*jeder kann mit viel Selbstverwirklichung umgehen. Kommen dazu noch die erhöhten Anforderungen zur Leistungsbereitschaft, ist die Folge Stress (vgl. Kauffeld 2019, S. 117).

Aufgrund der Zunahme von Teamarbeit, Komplexität, Netzwerkarbeit, Innovationen sowie die steigende Unsicherheit, wird der transformationale Führungsansatz auch weiterhin nicht an Bedeutung verlieren. Dafür wird sich auf die Veränderungsfähigkeit dieser Theorie berufen. Trotzdem werden weiterhin die oben genannten Ansätze benötigt. Möglich wäre auch eine Kombination zweier Führungsstile miteinander, um sich an die moderne Arbeitswelt weiter anzupassen (vgl. Unger/Sann/Martin 2022, S. 58).

3 Soziale Unternehmensformen

Das Thema des sozialen Unternehmertums ist seit einigen Jahren in der Wissenschaft allgegenwärtig. Dieses ist zum Beispiel an den vielen neuen Professuren oder Weiterbildungsangeboten sowie den Stiftungen, die sich mit den Auswirkungen des Social Entrepreneurship für Deutschland beschäftigen, zu erkennen. Dabei wird das Social Entrepreneurship auch immer wieder mit dem Corporate Social Responsibility in Verbindung gebracht (vgl. Schneider/Schmidpeter 2015, S. 161).

In beiden Begriffen ist bereits das Wort „Social“ anzutreffen, welches laut den Autoren des Buches mit „sozial“ übersetzt wird. Das Ergebnis ist eine Einengung in Bezug auf die sozialen Themen. Dabei soll das Adjektiv „social“ im Übrigen auf die vielfältigen gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekte hinweisen (vgl. ebd., S. 167). Im folgenden Abschnitt werden weitere Gemeinsamkeiten und Unterschiede des gesellschaftlichen Unternehmertums (Social Entrepreneurship (SE)) sowie der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility (CSR)) verdeutlicht und miteinander verglichen.

3.1 Social Entrepreneurship

Die Geschichte des Unternehmertums, begann mit dem irischen Ökonomen Cantillon in der Mitte des 18. Jahrhunderts und ist die erste Forschung zu diesem Themengebiet. Dabei sahen die Unternehmer*innen das Verhältnis zwischen Angebot und Nachfrage als Chance, um Gewinne zu erzielen. Dieser Blickwinkel ist in unserer heutigen Wirtschaft immer noch primär. Erst seit den 1980er-Jahren findet ein Umdenken statt, welches das Ziel hat, eine Kombination aus sozialer Mission und traditionellem wirtschaftlichen Handeln anzustreben. Das Resultat ist eine neue Unternehmensform, die der Autor als soziales Unternehmertum (engl. Social Entrepreneurship) bezeichnet (vgl. Badura u. a. 2022, S. 252).

Das SE wird überwiegend als hybride Unternehmungsform dargestellt. Dabei wollen soziale Unternehmen einerseits soziale Schwierigkeiten bestenfalls auflösen oder abmildern, andererseits mit einem vernünftigen gewinnbringenden Geschäftsmodell unabhängig von Fördermitteln sein. Somit hat sich ein soziales Unternehmen zur Aufgabe gestellt, Ungleichheiten innerhalb der Gesellschaft entgegenzuwirken und es mit dem unternehmerischen Geschäftsmodell zu verbinden. Demnach steuert SE etwas zum Wirtschaftswachstum und zur sozialen Gerechtigkeit bei, wonach soziales Unternehmertum als eine nachhaltige Wirtschaftsform charakterisiert wird (vgl. ebd., S. 252 f).

3.2 Corporate Social Responsibility

Howard R. Bowen (zit. nach Helmod 2022, S. 151) nutzte 1953 die Bezeichnung des CSR, um die gesellschaftlichen Verantwortungen von Unternehmen zu beschreiben. In seinem Buch wollte er den großen Firmen in den Vereinigten Staaten von Amerika nahelegen, mehr Rücksicht auf ihre Bürger*innen zu nehmen. Aufgrund der hohen Machtposition und ihres Einflusses auf die einfachen Einwohner sind die Konzerne dafür prädestiniert. In den darauffolgenden Jahren entwickelte sich der Grundgedanke des CSR durch beispielsweise der Verbraucher- oder Umweltbewegung immer weiter (vgl. Helmod 2022, S. 151).

Laut Helmod ist CSR ein sich weiterentwickeltes Konzept, für das es zurzeit keine einheitliche Definition gibt. Beim CSR liegt der Fokus auf den Unternehmen, die versuchen, soziale, ökologische und wirtschaftliche Interessen in ihre Unternehmensphilosophie zu integrieren. Folge sind verbesserte Arbeitsprozesse, welche sowohl Wohlstand generieren, als auch die Gesellschaft positiv beeinflussen (vgl. ebd., S. 152).

Die Europäische Kommission definiert CSR allerdings folgendermaßen: „Soziale Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility – CSR) ist ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, um auf freiwilliger Basis soziale und ökologische Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Beziehungen zu den Stakeholdern zu integrieren“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften (Hrsg.), zit. nach Schneider/Schmidpeter 2015, S. 44). Verdeutlicht wird in dieser Definition die Verantwortung zur kompletten Wertschöpfungskette, der dauerhafte Dialog zu den Stakeholdern und dem Interesse zu den Personen im Beschäftigungsverhältnis (vgl. Schneider/Schmidpeter 2015, S. 44 f). Stakeholder sind Personen, die ein Interesse oder Anspruch an einem Unternehmen haben (vgl. Kauffeld 2019, S. 50). Im Zusammenhang der drei Komponenten von Beschäftigten, Stakeholdern und Wertschöpfungskette soll ein ständiger Verbesserungsprozess mit Blick auf Nachhaltigkeit angeregt werden (vgl. Schneider/Schmidpeter 2015 S. 44 f).

3.3 Differenzierung Social Entrepreneurship & Corporate Social Responsibility

Es ist schwer, beide Begriffe anhand der oben dargestellten Definitionen auseinanderzuhalten. Beide Konzepte haben sich der Gesellschaft verpflichtet, diese zu ändern oder zu stärken. Im nächsten Abschnitt wird explizit auf die Unterschiede beider Unternehmensformen eingegangen, um eine Abgrenzung der Ansätze wiederzugeben.

Ein wesentlicher Unterschied besteht z. B. darin, wie sich die Kennzeichnung „Social“ auf die Ziele und Mittel des eigenen Verhaltens auswirken. Beim SE verweist das Wort auf den Social Entrepreneur, also auf die sozialen Unternehmer*innen und welchen Sinn sie*er mit ihren*seinem Bestreben verfolgt. Primär ist das Ziel, die Lösung eines Problems anzugehen, wobei der wirtschaftliche Zweig sekundär bleibt. Beim CSR ist dieses Verhältnis genau umgekehrt. Hier steht für For-Profit Unternehmen der wirtschaftliche Sektor im Vordergrund, da diese sich im Wettstreit mit anderen Firmen befinden. Die nächste Abgrenzung berücksichtigt die Bandbreite des thematischen Fokus der*des Beschäftigten. Beim CSR liegt die Verantwortung bei der gesamten Gemeinschaft, wobei sie beim SE auf eine einzelne wichtige Unternehmenspersönlichkeit basiert. Ein weiterer Unterschied liegt in der Breite der Aufgabenstellung, sowie deren Ausprägung. So ist beim SE der Blick auf ein Spezialthema gerichtet. Das kann beispielsweise das Gebiet zur Inklusion von Mitarbeiter*innen sein. Beim CSR hingegen wird versucht, den Konzern nach seinen sozialen, ökologischen und ökonomischen Führungsphilosophien umfangreich aufzustellen. Eine weitere Abweichung ist bei den ex-

ternen Erwartungen beider Ansätze zu finden. Social Entrepreneurure zeichnen sich dadurch aus, dass sie gesellschaftliche Probleme angehen, für die die Öffentlichkeit noch nicht sensibilisiert wurde. Als Einzelpersonen widmen sie sich Problemen, auch ohne eine Zuschreibung von Verantwortung. Beim Konzept des CSR sind externe Ansprüche und Verantwortungszuschreibungen für die Unternehmen von größerer Bedeutung. Das kann beispielsweise die Forderung von Sozial- und Umweltstandards für die Zulieferfirmen sein. Das letzte unterscheidende Merkmal ist der Grad der Institutionalisierung. Bei der Unternehmensform des SE werden individuelle Lösungsansätze verfolgt, welche noch keine anerkannten Standards besitzen. Im Gegensatz wird beim CSR eine intensive Auseinandersetzung mit unternehmensrelevanten Themen berücksichtigt, welche seitens der Kunden oder Beschäftigten besteht. Das können z. B. Label wie FairTrade oder Normen der ISO sein (vgl. Schneider/Schmidpeter 2015, S. 168 f).

3.4 Zusammenarbeit beider Unternehmensformen

Werden beide Konzepte einzeln betrachtet, weisen diese sowohl Stärken als auch Schwächen auf. Um Beeinträchtigungen auszugleichen und sich kontinuierlich weiterentwickeln zu können, ist eine Kombination beider Ansätze sinnvoll. In diesem Kapitel ist der Zusammenschluss bzw. die Zusammenarbeit beider Unternehmensformen näher erläutert.

Social Entrepreneurship als Anstoß für das Corporate Social Responsibility

Mithilfe von Anregungen aus dem Konzept des SE können For-Profit Unternehmen ihre CSR-Aktivitäten anpassen oder sogar ausweiten. Dazu gehören, dass die Konzerne ihre Fähigkeiten und ihre Ressourcen im gesellschaftlichen Umfeld einsetzen, um Probleme anzugehen. Positive Effekte betreffen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Mit der Aufwertung des Standorts sowie der Verbesserung der Bildungslandschaft, stehen in der Zukunft qualifizierte Beschäftigte zur Verfügung. Die Reformzwecke des SE für die Gesellschaft sind Neuerungen in Produkte, zuzüglich der Erschließung weiterer Märkte, die wiederum für CSR-Aktivitäten genutzt werden können. Zukunftsorientierte Firmen haben demnach einen Vorteil gegenüber anderen (vgl. Schneider/Schmidpeter 2015, S. 169 f). Eine weitere evidente Alternative ist eine direkte Kooperation beider Konzepte. Dazu zählen die Bereitstellung von Mitteln für die SE-Organisationen durch die For-Profit-Unternehmen oder die gezielte Vergabe von Aufträgen direkt an Sozialunternehmen. Ein weiterer Aspekt, wie das CSR vom SE profitieren kann, betrifft den Sektor der

Innovationen. So können innovative CSR-Ansätze einzelner Individuen oder Projekte gefördert werden. Dabei regt das SE eigene Ideen an, diese innerhalb des Unternehmens umzusetzen, welches sich auf das soziale Verhalten der Mitarbeiter*innen sowie der Gesellschaft auswirken (vgl. ebd., S. 169 f).

Corporate Social Responsibility als Anstoß für das Social Entrepreneurship

Wie in der Differenzierung beider Unternehmensformen bereits beschrieben, greift SE meist nur ein spezielles Themenfeld auf. Die Problematik ist hier, dass andere gesellschaftliche Forderungen nicht beachtet werden. Gravierender ist jedoch, dass der Fokus auf die eigenen Mitarbeiter*innen vernachlässigt wird. Social Entrepreneure sollten daher niemals den Blick auf die eigene Organisation verlieren (vgl. Schneider/Schmidpeter 2015, S. 172). Ein weiterer Faktor, wo der CSR-Ansatz einen Anreiz zur Ergänzung liefern kann, ist die Fokussierung auf die Unternehmenspersönlichkeit. Henry Mintzberg (Mintzberg 2003, zit. nach Schneider/Schmidpeter 2015, S. 172) verglich es mit einem Herzinfarkt, welcher die ganze Organisation in Frage stellen kann. Ebenfalls CSR hat sich zur Aufgabe gestellt, wie eine Organisation unabhängiger von individuellen Charaktereigenschaften ausgewählter Persönlichkeiten werden kann. Erfolge aus den Teamleistungen und Netzwerkkoperationen gehen meistens zugunsten einer*inem individuellen Protagonist*innen unter (vgl. ebd., S. 172). Der letzte Vorschlag beruft sich auf die fehlende Vergleichbarkeit in den SE, wie diese in den CSR-Ansätzen zu finden ist. Laut den Autoren greifen Social Entrepreneure bei Problemen auf neue Lösungsverfahren zurück, die in kaum einen standardisierten Verfahren zu finden sind. Dies macht den Vergleich mit verschiedenen Sozialunternehmen schwierig, wodurch Investoren abgeschreckt werden (vgl. ebd., S. 173).

Die hier miteinander verglichenen Unternehmensansätze stellen Alternativmöglichkeiten dar, wie ökonomisches und ökologisches Handeln in Bezug auf die gesellschaftliche Verantwortung optimiert wird. CSR und SE leisten beide ihren Beitrag für eine verbesserte und lebensfreundliche Gemeinschaft. Als sich ergänzende Unternehmensansätze, können sie somit voneinander lernen und ihre eigene Weiterentwicklung vorantreiben.

4 Auswirkungen von Führungsverhalten

Im vierten Kapitel werden die Auswirkungen auf die Mitarbeiter*innen sowie der Unternehmen thematisiert. Bestandteil werden zunächst die zwei theoretischen Konzepte des Anforderungs-Kontroll-Modells als auch das Modell beruflicher Gratifikationskrisen sein. Diese beiden Modelle sind wegen ihrer Erklärungskraft auf internationaler Ebene anerkannt, weil Längsschnittstudien mit standardisierten und psychometrischen dokumentierten Befragungsinstrumenten existieren (vgl. Siegrist 2013, S. 33).

Ein weiteres Element in diesem Kapitel wird der Fehlzeitenreport aus dem Jahre 2022 sein, der sich mit seiner repräsentativen Befragung dem Thema „Verantwortung und Gesundheit“ widmet. Ein Abschnitt betrifft die gesundheitsorientierte Führung mit deren Auswirkungen für Arbeitnehmer*innen in einem sozialen Unternehmen. Des Weiteren werden die daraus resultierenden Folgen für die Unternehmen kurz wiedergegeben. Anschließend wird der Zusammenhang zwischen den Arbeitsstressmodellen und den Auswirkungen aus dem Fehlzeitenreport 2022 auf die Beschäftigten beschrieben.

4.1 Theoretische Arbeitsstressmodelle

Angesichts der erheblichen Veränderungen in der modernen Arbeitswelt, sind psychosoziale Arbeitsbelastungen ins Blickfeld gerückt (vgl. Siegrist/Dragano 2008, S. 305). Psychosoziale Belastung ist eine erweiterte Definition der psychischen Belastung und bezieht sich auf das Qualitätsmerkmal der Beziehungen am Arbeitsplatz für Gesundheit und Wohlbefinden des Menschen. Psychische Belastungen sind hingegen alle erkennbaren Einflüsse, die von außen auf die Person eintreffen sowie emotional auf sie einwirken (vgl. Rusch 2019, S. 30). Die Unternehmen reagieren auf den Wettbewerbsdruck, indem sie die Effizienz oder Flexibilität steigern, was sich negativ auf das Arbeitspensum der Mitarbeiter*innen auswirkt. Mit weiteren Begleiterscheinungen wie z. B. kritischen Beschäftigungsverhältnissen steigern sich die psychosozialen Belastungen mit Folgen für die Gesundheit und deren Arbeitswelt. Mit der Hilfe von theoretischen Modellen wird versucht, die Belastungen am Arbeitsplatz zu erfassen, um somit zur Klärung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren beizutragen. Die beiden folgenden soziologischen Arbeitsstressmodelle sind dafür geeignet, da sie intensiv auf internationaler Ebene empirisch getestet wurden und zu zahlreichen neuen Erfahrungen beigetragen haben (vgl. Siegrist/Dragano 2008, S. 305 f).

Anforderungs-Kontroll-Modell nach Karasek & Theorell

Das Job-Demand-Contol Model, wie es auch bezeichnet wird, ist von Karasek und Theorell (Karasek und Theorell 1990, zit. nach Rusch 2019, S. 34) 1990 entwickelt worden und beschäftigt sich mit den zwei Dimensionen der Arbeitsanforderung sowie des Tätigkeitsspielraums. Mitarbeiter*innen sind dann hohen Belastungen am Arbeitsplatz ausgesetzt, wenn ein Kontext zwischen steigenden psychischen Anforderungen und einem geringeren Entscheidungsspielraum beim Ausführen von Aufgaben besteht (vgl. Rusch 2019, S. 34). Tätigkeiten mit einem geringen Ermessensspielraum schränken die Lern- und Entwicklungschancen ein, führen zur Monotonie und beeinträchtigen die Wahrnehmung eines Selbstwertgefühls. Ein solcher Arbeitsplatz betrifft beispielsweise die Fließbandmitarbeiter*innen oder andere einfache Dienstleistungsberufe. Fällt jetzt der soziale Rückhalt durch beispielsweise Isolation weg, verstärken sich die Stresserfahrungen (vgl. Siegrist/Dragano 2008, S. 305 f). Das kann zu langfristigen Erkrankungen wie zu psychosomatischen Störungen oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen führen. In Längsstudien wurde ebenfalls nachgewiesen, dass durch die steigenden Anforderungen in Kombination mit abnehmenden Kontrollmöglichkeiten das Wohlbefinden beeinträchtigt wird sowie der Medikamentenmissbrauch und die Arbeitsunfähigkeit ansteigt (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2019, S. 578).

Modell beruflicher Gratifikationskrisen nach Siegrist

Das 1996 entwickelte Modell beruflicher Gratifikationskrisen (Siegrist 2015, zit. nach Fuchs/Iwer/Micali 2018, S. 227), nach Siegrist auch als Effort-Reward Imbalance Model bezeichnet, stellt den Zusammenhang zwischen dem individuellen betriebenen Aufwand zur Erfüllung einer Aufgabe und der zugeordneten Belohnung (Gratifikationen) dar (vgl. Rusch 2019, S. 35 f). Laut Siegrist (Siegrist 2015, zit. nach Fuchs/Iwer/Micali 2018, S. 228) werden drei Ebenen der Belohnung unterschieden:

- Lohn und Gehalt
- berufliche Aufstiegschancen und Arbeitsplatzsicherheit
- Anerkennung und Wertschätzung der erbrachten Leistungen (vgl. Fuchs/Iwer/Micali 2018, S. 228).

Besteht jetzt ein Ungleichgewicht zwischen Verausgabung und einer zu geringen empfundenen Belohnung, ist das Ergebnis die sogenannte Gratifikationskrise (vgl. Rusch 2019, S. 36). Die Folgen sind Erwartungsenttäuschungen gepaart mit negativen Emotionen und Unzufriedenheit, welche eine Stressreaktion bei den Mitarbeiter*innen auslö-

sen kann (vgl. Fuchs/Iwer/Micali 2018, S. 228). In unterschiedlichen Studien zum Modell der beruflichen Gratifikationskrisen, wurde bereits eine Korrelation zwischen großer Anstrengung und geringfügiger Belohnung nachgewiesen. Auswirkungen betreffen das Wohlbefinden, Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Apparats sowie psychische Störungen der Personen (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2019, S. 579).

Die beiden dargestellten Modelle sind eher ergänzend zueinander, als dass sie in einem Wettbewerb stehen. Beide haben ihre Prioritäten und unterscheiden sich nur anhand ihrer stressorientierten Schwerpunkte und den Folgen der betrieblichen und überbetrieblichen Gesundheitsförderung. Der Unterschied für das Anforderungs-Kontroll-Modell liegt in der eingeschränkten Handlungskontrolle und im Modell beruflicher Gratifikationskrisen betrifft es die verletzbare soziale Reziprozität.

4.2 Fehlzeitenreport 2022

Laut dem Fehlzeitenreport 2022 sind Mitarbeiter*innen, die ihren Unternehmen oder Organisation eine hohe soziale Verantwortung attestieren, leistungsbereiter, zufriedener sowie gesünder. Das ist das Ergebnis einer aktuellen Umfrage, welche das Wissenschaftliche Institut der AOK (WiDO) am 11. Oktober 2022 veröffentlicht hat (vgl. Behrens 2022, S. 1). Reimann formulierte es folgendermaßen: „Moderne Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber engagieren sich gesellschaftlich und übernehmen Verantwortung für die Gesundheit ihrer Beschäftigten, gerade auch in den aktuellen Krisenzeiten. Dagegen sind Unternehmen, die die Gesundheit ihrer Beschäftigten immer noch für deren Privatsache halten, längst old school.“ (Reimann, zit. nach Behrens 2022, S. 1). Dieser Meinung ist auch der Mitherausgeber des Fehlzeitenreports und stellvertretender Geschäftsführer des WiDO, Helmut Schröder. Seiner Ansicht nach sollten Verantwortungsvolle Unternehmen auf die Gesundheit aller Arbeitskräfte achten, fortwährend in gesundheitsorientierte Führung sowie in Möglichkeiten für eine Betriebliche Gesundheitsförderung investieren (vgl. Behrens 2022, S. 1).

Ebenso wird im Fehlzeitenreport auf die zentrale Position der Führungskraft mit den Auswirkungen auf die Gesundheit hingewiesen. Führungspersönlichkeiten gelten als Vorbilder für die Mitarbeiter*innen und sind die Hauptvermittler*innen des CSR. Die Befragungsergebnisse weisen darauf hin, dass soziale Standards in einem Unternehmen auch den Führungsstil und die gesundheitsorientierte Fürsorge beeinflussen (vgl. Reimann 2022, S. 3).

Das empirische Fundament im Fehlzeitenreport 2022 bildet eine repräsentative Befragung von 2.501 Erwerbstätigen im Alter von 18 bis 66 Jahren. Diese wurde bundesweit, zwischen dem 14. Februar 2022 und 14. März 2022 durch das Beratungsinstitut forsa, mit Hilfe einer computergestützten Telefonbefragung durchgeführt. Die dort involvierten standardisierten und geschlossenen Fragen wurden vorwiegend aus dem „Health oriented Leadership“ von Felfe und Pundt entnommen, in dem die Frage der gesundheitsorientierten Führung gestellt wurde (vgl. Badura u. a. 2022, S. 90 f).

Befragungsgrundlage soziale Unternehmensverantwortung

Verantwortung ist das Schwerpunktthema des Fehlzeitenreports 2022. Zum Beginn wurden die Teilnehmer*innen gebeten, ihr Unternehmen in Bezug auf die Unternehmensform des CSR einzuschätzen. Dabei ging es lediglich um die subjektive Einschätzung der Beteiligten und nicht um das wirkliche Engagement der Unternehmen. Letztendlich lag der Fokus auf diese drei Faktoren:

1. der kollegiale Umgang mit allen Personen, mit denen das Unternehmen sowohl direkt als auch indirekt kommuniziert
2. das Engagement für die Öffentlichkeit sowie
3. die Beachtung der Umwelt und deren Schutz bei alltäglichen Entscheidungen (vgl. Badura u. a. 2022, S. 100).

In der Abbildung 1 Gemeinwohlorientiertes und nachhaltiges Verhalten eines sozialen Unternehmens (CSR) aus Sicht der Teilnehmer*innen ist die Einschätzung der drei Behauptungen dargestellt. Auffallend ist, dass der Anteil der teilnehmenden Personen den fairen Umgang mit allen Beteiligten als sehr hoch bewerten. Zusammengefasst bilden die ersten beiden Bewertungseinheiten einen Wert von knapp 80 %. Für ein Viertel der Befragten traf die Aussage sogar „voll und ganz zu“. Beim zweiten Faktor, der das Engagement für die Gesellschaft hinterfragt, betrug der Wert hingegen nur noch rund 58 %, wobei um die 21 % auf „voll und ganz zutreffend“ entfallen. Das bedeutet auch, dass fast die Hälfte der Meinung ist, dass ihr Unternehmen mangelnde Verantwortung gegenüber der Gesellschaft einnimmt. Beim letzten Kriterium, das die Nachhaltigkeit von Umweltstandards berücksichtigt, haben nur noch 14,3 % die höchste Bewertung abgegeben. Auch hier attestieren die Beschäftigten mit einem Wert über 43 % ein unzureichendes Pflichtgefühl zur Umwelt (vgl. ebd., S. 100 f).

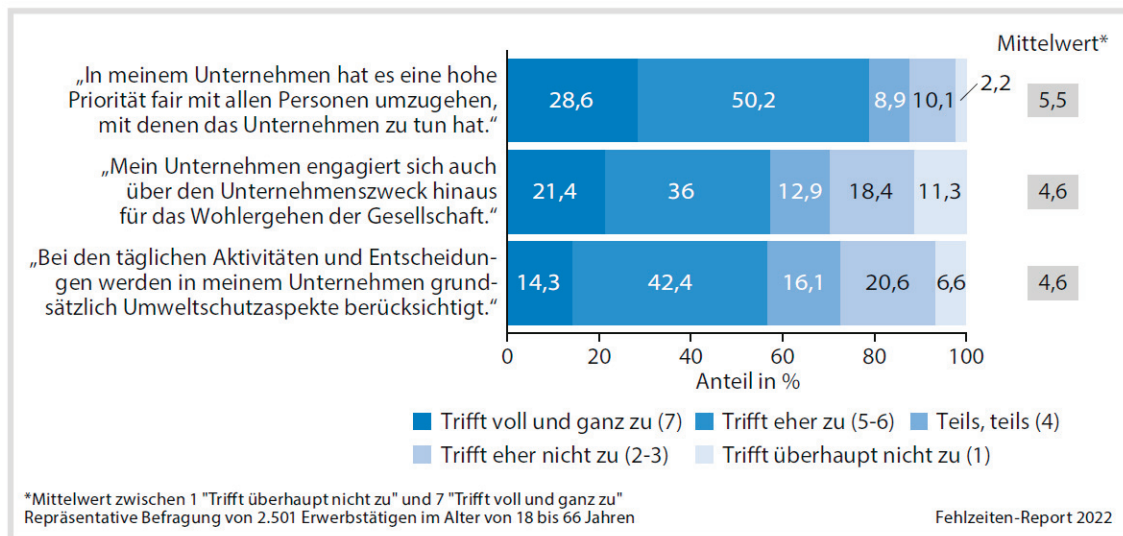


Abbildung 1 Gemeinwohlorientiertes und nachhaltiges Verhalten eines sozialen Unternehmens (CSR) aus Sicht der Teilnehmer*innen

Quelle: Badura u. a. 2022, S. 101

Gegenstand der nachfolgenden Untersuchung ist, ob ökonomisch handelnde Unternehmen, denen eine gesellschaftliche und nachhaltige Orientierung wichtig ist, auch mehr Verantwortung für die gesundheitlichen Aspekte der Mitarbeiter*innen übernehmen. Dafür wurden die Befragten in zwei Blöcke unterteilt. Der erste Block „Hohes CSR-Engagement“ bewertete das Unternehmen in allen drei Kategorien im Durchschnitt hoch. Das bedeutet, dass die Teilnehmer*innen bei den Bewertungskriterien für „trifft eher“ bis „voll und ganz zu“ (5-7) stimmten. Wurde das Engagement des Unternehmens eher mit „teils, teils“ bis hin zu „trifft überhaupt nicht zu“ (4-1) bewertet, so sind diese dem Block „Geringes CSR-Engagement“ zugeordnet (vgl. Badura u. a. 2022, S. 101).

Im weiteren Verlauf wurden die beiden Blöcke mit einer Vielzahl von Faktoren der gesundheitlichen Fürsorge durch das Unternehmen miteinander verglichen. 56,2 % (n=1.405) der Teilnehmer*innen wurden dem Block „Hohes CSR-Engagement“ und 43,8 % (n=1.095) der Befragten dem Block „Geringes CSR-Engagement“ zugeteilt (vgl. ebd., S. 101).

Gesundheitsfürsorge der Unternehmensleitung

Thematik dieser Untersuchung ist der Sachverhalt, dass die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter*innen nach Bewertung der Befragten ein ständiges Thema in der Unternehmensleitung ist. Bei der Datenerhebung wird die subjektive Meinung der Personen

in einem Beschäftigungsverhältnis erfragt, welche Aufmerksamkeit der Gesundheit aller Beschäftigten in der Unternehmenskultur zukommt. Die Auswertung der Untersuchung zeigt, dass die Hälfte (50 %) der Befragten der Aussage mit „trifft eher zu“ und „trifft voll und ganz zu“ zustimmten (Abbildung 2 Thema Gesundheitsfürsorge in der Unternehmensleitung (vgl. Badura u. a. 2022, S. 102 f)).

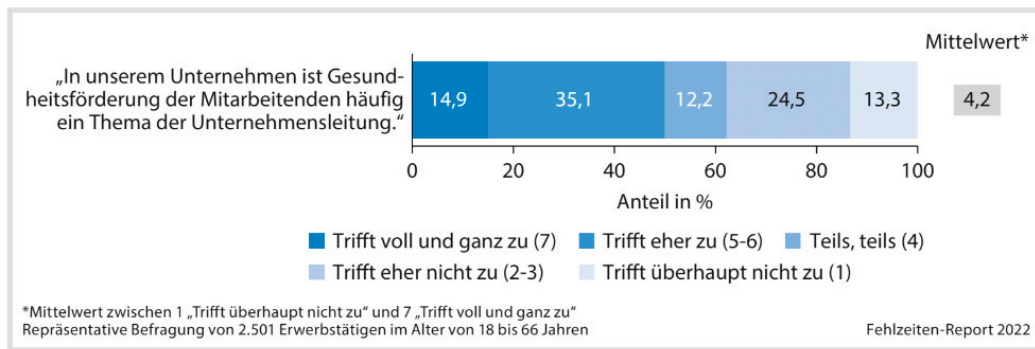


Abbildung 2 Thema Gesundheitsfürsorge in der Unternehmensleitung

Quelle: Badura u. a. 2022, S. 103

Gesundheitsfürsorge der Führungskraft

Die verschiedenen Führungsansätze, die daraus entstandenen Führungsstile (Theoretische Ansätze im Kontext mit den Beschäftigten) sowie die Arbeitsstressmodelle (Theoretische Arbeitsstressmodelle) haben Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter*innen. In dieser Befragung wurden ohne einen bestimmten Bezug zu einem Führungsstil dreizehn Aussagen entwickelt, die die gesundheitsbezogene Fürsorge der Führungskraft in einem Sozialen Unternehmen aus Sicht der Befragten bewerten. Im Allgemeinen beziehen sich die Kernaussagen auf die drei Punkte:

1. die Gesundheit der Beschäftigten und welche Aufmerksamkeit die Führungskraft ihr zuschreibt,
2. wie wichtig die Gesundheit der Mitarbeiter*innen ist und
3. ob die Führungskraft Maßnahmen ergreift, die Umstände zu verbessern (vgl. Badura u. a. 2022, S. 104).

Nach Auswertung der Befragung wird offenkundig, welche Bedeutung die Gesundheit der beschäftigten Personen für die Führungskräfte darstellt. In der Abbildung 6 Gesundheitsfürsorge der Führungskraft (siehe Anhang), sind die Aussagen aller Befragten mit den dazugehörigen Bewertungen wiedergegeben. Diese wurden bereits nach dem Bewertungskriterium „trifft voll und ganz“ in Reihenfolge gebracht. Die höchste Zu-

stimmung mit 28,5 % erhielt die erste Aussage, dass die Führungskraft für einen positiven Umgang untereinander sorgt. Am wenigsten Zuspruch mit nur 8,6 % bekam die Äußerung, dass die Führungskraft einen ermuntert, Bewegung und Ausgleich in den Arbeitsalltag zu integrieren. Auffallend ist, dass Aussagen, die die Gesundheit betreffen, hier die Nummern drei, vier und fünf weit oben in der Grafik anzutreffen sind. Daraus wird ersichtlich, welchen Wert die Gesundheit der Mitarbeiter*innen für die Führungspersonen bedeutet. Ebenfalls wurde in den dreizehn Behauptungen das Thema Stress mitberücksichtigt. Laut den Aussagen der Befragten bewerteten rund 15 % der Teilnehmer*innen mit „Trifft voll und ganz zu“, dass ihre Vorgesetzten wissen, welche Situation sie am meisten stresst. In der Nummer Zehn schätzten rund 14 % der Befragten ein, dass ihre Führungskraft die Mitarbeitenden anspricht, wenn diese gestresst wirken. Eine andere Thematik betrifft die Reduzierung von Belastung, die in den Aussagen sechs, elf und zwölf erfragt wurden. Hier schnitt die Behauptung sechs, dass die Führungskraft im Bereich der Arbeitszeit für Verbesserung sorgt, um Belastungen zu reduzieren, mit 16,3 % („Trifft voll und ganz zu“) am besten ab (vgl. ebd., S. 104 f).

Zusammenfassend bewerteten die Teilnehmer*innen der Befragung die dreizehn Aussagen zur Gesundheitsfürsorge der Führungskräfte mit einem Durchschnittswert von 4,1 auf der siebenstufigen Skala, wobei sieben einer vollen Zustimmung entspricht (vgl. ebd., S. 106).

Der Vergleich beider Blöcke „Hohes CSR-Engagement“ sowie „Geringes CSR-Engagement“ mit Bezug auf die Gesundheitsfürsorge der Führungskraft miteinander, welches in Abbildung 7 Unterschied der beiden Blöcke „Hohes CSR-Engagement“ sowie „Geringes CSR-Engagement“ mit Bezug auf die Gesundheitsfürsorge der Führungskraft (siehe Anhang) grafisch beschrieben ist zeigt, dass Teilnehmer*innen, welche ihr Unternehmen als gesellschaftlich und ökonomisch einstufen, auch der Führungspersönlichkeit eine bessere Gesundheitsfürsorge zuschreiben. So stimmten rund drei Viertel der Teilnehmer*innen aus einem Unternehmen mit einem hohen CSR-Engagement dafür, dass ihre Führungskraft für einen positiven Umgang untereinander sorgt. Die Befragten, die ihrem Unternehmen einem geringeren CSR-Engagement attestieren, waren mit rund einem Viertel weniger der Ansicht. Es gibt auch Aussagen, bei denen die Unterschiede zwischen beiden Blöcken noch größer sind. Das betreffen die Angaben zum Abbau von Risiken und Belastungen bei den Mitarbeiter*innen mit einer Differenz von 31,1 %, die Verantwortlichkeit für die Gesundheit der Mitarbeiter*innen mit einem Unterschied von 30,8 % und der Aufforderung auf gesundheitliche Risiken

am Arbeitsplatz hinzuweisen mit einer Abweichung von 27,5 %. Weitere große Unterschiede mit rund 26 % sind bei den Aussagen, die sich auf Stress bzw. Stressreaktionen beziehen, zu finden. Dies bezieht sich auf die Behauptungen 6, 9, 10 und 12. Die kleinste Abweichung mit nur 13,9 % zwischen beiden Blöcken zeigt sich bei der Frage, ob die Führungskraft eine Überforderung bei ihren Beschäftigten bemerkt (vgl. ebd., S. 106). Die geringste Zustimmung bei den Befragten in beiden Gruppen erhielt die Nummer 13. Dort wurde die Äußerung, dass die Führungskraft einen ermuntert, Bewegung und Ausgleich in den Arbeitstag zu integrieren, mit 18,3 % bei der Gruppe mit einem geringen CSR-Engagement und 38,5 % bei der Gruppe des hohen CSR-Engagements bewertet. Die Resultate aus der Befragung verdeutlichen, dass Unternehmen, die als gemeinwohlorientiert und nachhaltig eingestuft sind, auch die gesundheitsbezogene Fürsorglichkeit ihrer Führungskraft besser beurteilen.

4.3 Auswirkungen auf die Beschäftigten

Im vorherigen Abschnitt wurde gezeigt, dass Unternehmen, die aus der Perspektive der Beschäftigten ein gesellschaftliches und ökologisches Pflichtbewusstsein haben, ein Indiz dafür sein kann, dass sich jene auch stärker für die Gesundheit der Arbeitskräfte verantwortlich fühlen. In diesem Unterkapitel soll mit Hilfe der Bildung von Extremgruppen, die Auswirkung zum einen auf die Einstellung zur Arbeit sowie auf die Gesundheit der Beschäftigten dargestellt werden. Als Grundlage dienen die vorab dargelegten Befragungen aus dem Fehlzeitenreport 2022.

Bildung der Extremgruppen

Unter dem Oberbegriff der „Unternehmensverantwortung“ sollen die beiden Themenfelder der sozialen und ökologischen Verantwortung sowie die Verantwortung für die Gesundheit der Mitarbeiter*innen in Beziehung zueinanderstehen. Die beiden Extremgruppen (Abbildung 3 Entstehung der Extremgruppen „Unternehmensverantwortung“) resultieren dabei aus vier Gesichtspunkten, wobei drei Punkte, die für diese Arbeit relevant sind, schon näher erläutert wurden. Die Extremgruppe „Hohe Unternehmensverantwortung“ erschließt sich aus den positiven Bewertungen in allen vier Befragungen, woraus die Extremgruppe „Geringe Unternehmensverantwortung“ genau das Gegenteil symbolisiert. In Zahlen bedeutet das, dass von den 2.501 Befragten insgesamt 428 Teilnehmer*innen (17,1 %) zur Extremgruppe „Hohe Unternehmensverantwortung“ und 460 Beteiligte (18,4 %) zur Gruppe der „Geringen Unternehmensverantwortung“ zäh-

len. Die anderen 1.613 Befragten (64,5 %), haben sowohl positive als auch negative Bewertungen abgegeben, wodurch diese nicht zu den beiden Gruppierungen gehören (vgl. Badura u. a. 2022, S. 108).

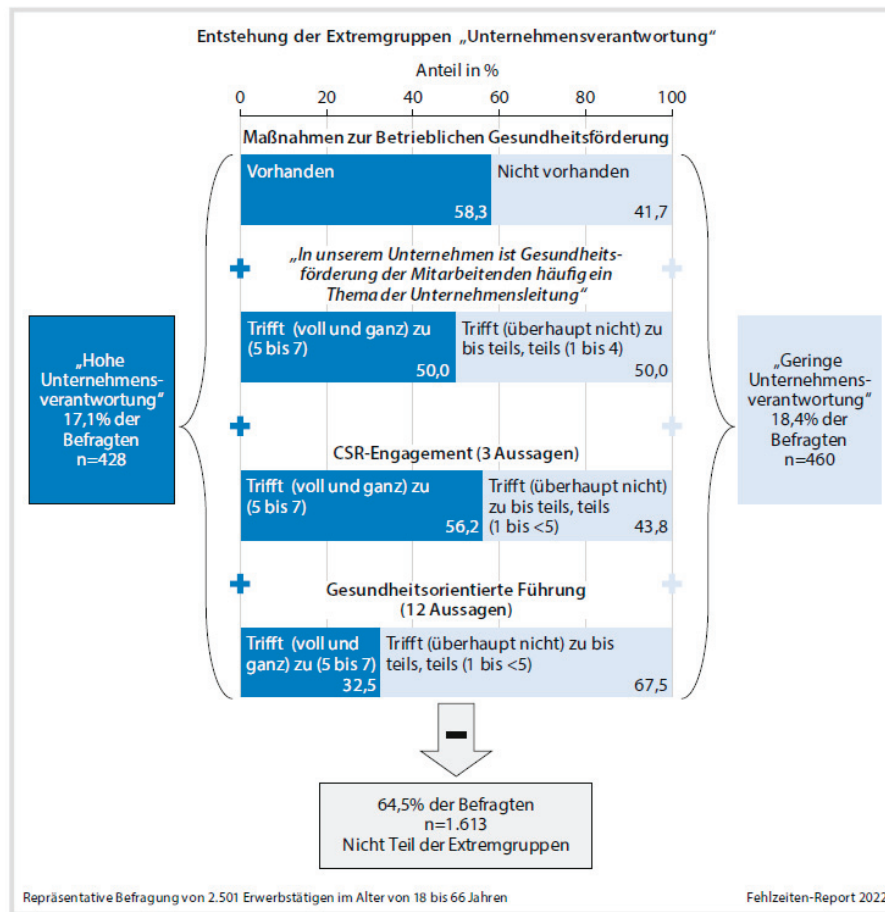


Abbildung 3 Entstehung der Extremgruppen „Unternehmensverantwortung“

Quelle: Badura u. a. 2022, S. 109

Auswirkung auf die Einstellungen zur Arbeit

Die Auswirkungen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, der Unternehmensverbundenheit sowie bei der Leistungsbereitschaft verdeutlicht erneut große Unterschiede bei beiden Extremgruppen (siehe Abbildung 4 Einstellung zur Arbeit beider Extremgruppen). Die Gruppe, die ihrem Unternehmen eine hohe Verantwortung bescheinigt, evaluiert ihre Unternehmensverbundenheit mit 95,6 %. Der Block mit der niedrigen Unternehmensverantwortung teilt diese Empfindung nicht. Sie bewerteten diese mit nur 60,6 %. Das ist rund ein Drittel (35 %) weniger als in der anderen Gruppe. Bei der Bewertung der Arbeitszufriedenheit ist der Unterschied mit 26,6 % zwischen beiden Blöcken etwas kleiner. Die Leistungsbereitschaft wurde in der Gruppe mit hoher Unternehmens-

verantwortung mit 96,7 % angegeben. Hier ist die Differenz mit 20,3 % zur anderen Extremgruppe am geringsten. Um einen besseren Überblick zu erlangen, wurde außerdem der Balken „alle Befragten“ mit abgebildet (vgl. Badura u. a. 2022, S. 108).

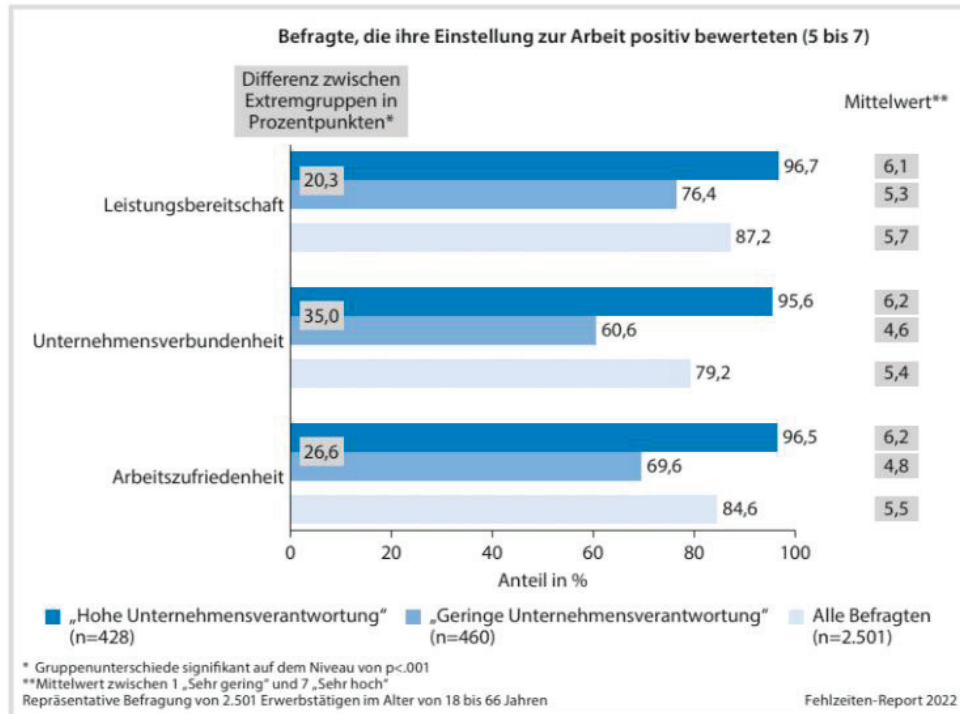


Abbildung 4 Einstellung zur Arbeit beider Extremgruppen

Quelle: Badura u. a. 2022, S. 110

Auswirkungen auf die Gesundheit

Die zentrale Frage wird sein, wie sich die befragten Mitarbeiter*innen aus den beiden Extremgruppen betreffend ihrer Bewertungen mit Bezug auf die Gesundheit unterscheiden. Der Vergleich beider Extremgruppen miteinander veranschaulicht, unter welchen emotionalen, psychosomatischen und körperlichen Beschwerden sie in den letzten vier Wochen „selten“ bis „gar nicht“ litten. In der Abbildung 8 Emotionale, psychosomatische und körperliche Beschwerden der Befragten beider Extremgruppen (siehe Anhang) ist dies grafisch hinterlegt. Unter der Kategorie der emotionalen Beschwerden ist die größte Differenz von 41 % zu finden. Dort gaben 86,1 % der Teilnehmer*innen aus der Gruppe der „Hohen Unternehmensverantwortung“ an, in den letzten vier Wochen selten oder gar nicht unter dem Symptom: Wut und Verärgerung gelitten zu haben. Unternehmen, die mit einer geringen sozialen und ökologischen sowie gesundheitlichen Verantwortung ihrer Mitarbeiter*innen bewertet wurden, gaben lediglich nur 45,1 % an, in den letzten vier Wochen selten oder gar keine Wut und Verärgerung gespürt zu haben. Diese

Unterschiede befinden sich bei allen Unterpunkten der emotionalen Beschwerden. Sei es bei verspüren von Lustlosigkeit, Nervosität und Reizbarkeit oder beim Zweifel an den eigenen Fähigkeiten. Im letzten Punkt besteht der kleinste Unterschied von 13,1 Prozentpunkten. Bei der nächsten Kategorie, der psychosomatischen Beschwerden, fällt die Differenz ebenfalls zwischen den beiden Gruppen auf. Der größte Unterschied mit 30,2 % liegt bei der Symptomatik der Erschöpfung. 76,5 % aus der Gruppe der hohen Unternehmensverantwortung gaben an, darunter selten bis gar nicht in den letzten vier Wochen gelitten zu haben. Unter Schlafstörungen litten nur 11 %, unter Konzentrationsproblemen 9,3 % und unter Angstgefühlen bei und vor der Arbeit nur 3,7 % der Befragten. Anders ist es bei den Beschäftigten aus der Gruppe der niedrigen Unternehmensverantwortungen. 37,4 % gaben an, Schlafstörungen zu besitzen. Bei Konzentrationsproblemen waren es noch 29,2 % und unter Angstgefühlen litten 18,3 % der Befragten. Das gleiche Ergebnis ist auch bei den körperlichen Beschwerden zu finden. Die Differenz der zwei Extremgruppen ist bei Rücken- oder Gelenkbeschwerden mit 20,8 % am größten und bei den Infektionserkrankungen mit 8,0 % am kleinsten. Dazwischen befinden sich folgende Gesundheitsprobleme mit der jeweiligen Differenz zur anderen Gruppe: Kopfschmerzen (19,9 %), Magen-Darm-Beschwerden (11,7 %), Atemwegserkrankung (8,9 %) und Herz-Kreislauf-Beschwerden (8,7 %).

Der Vergleich der beiden Gruppen zeigt, dass die Gruppe „Hohe Unternehmensverantwortung“ über weniger emotionale, psychosomatische und körperliche Beschwerden klagt (vgl. Badura u. a. 2022, S. 110 f).

4.4 Auswirkungen auf die Unternehmen

Im Übrigen wurde untersucht, ob es Unterschiede zwischen den beiden Extremgruppen „Hohe Unternehmensverantwortung“ und „Geringe Unternehmensverantwortung“ mit Blick auf Absentismus und Präsentismus in den letzten zwölf Monaten gibt. In der Abbildung 5 Vergleich beider Extremgruppen mit Bezug auf Absentismus und Präsentismus in den letzten 12 Monaten sind diese Differenzen wiedergegeben. Dabei gaben 65,9 % der Befragten aus der Gruppe „Hohe Unternehmensverantwortung“ an, mindestens einen Tag in den letzten zwölf Monaten krankheitsbedingt gefehlt zu haben. Im Vergleich zur Gruppe, wo die Unternehmen eine geringe Verantwortung gegenüber ihren Beschäftigten nehmen, waren es 74 %, die Angaben im letzten Jahr krank gefehlt zu haben. Daraus resultiert eine Abweichung von 8,1 Prozentpunkten. In Tagen bedeutet das, dass angestellte Personen in einem Unternehmen mit hoher Unternehmensverant-

wortung im Schnitt 9,7 Tage arbeitsunfähig waren. Arbeitnehmer*innen aus der Gruppe „Geringe Unternehmensverantwortung“ sind mit 14,2 Arbeitsunfähigkeitstagen im Schnitt 4,5 Tage mehr krank (vgl. Badura u. a. 2022, S. 113 f).

Mit Blick auf den Präsentismus, welches das Arbeiten entgegen des ärztlichen Rates bedeutet, ist der Unterschied zwischen beiden Extremgruppen mit 12,2 % größer als der zuvor (Abbildung 5 Vergleich beider Extremgruppen mit Bezug auf Absentismus und Präsentismus in den letzten 12 Monaten). Hier gaben 28,1 % der Gruppe „Geringe Unternehmensverantwortung“ an, an mindestens einem Tag präsent gewesen zu sein. Im Gegensatz zur anderen Gruppe, welche mit einem Wert von 15,9 % viel seltener den Rat des Arztes ignorierten. In Tagen repräsentiert es einen Durchschnitt von 3,4 Tagen. Dabei fallen 0,7 Tage auf die Gruppe „Hohe Unternehmensverantwortung“ und 4,1 Tage auf die Gruppe „Geringe Unternehmensverantwortung“ (vgl. ebd., S. 115 f)

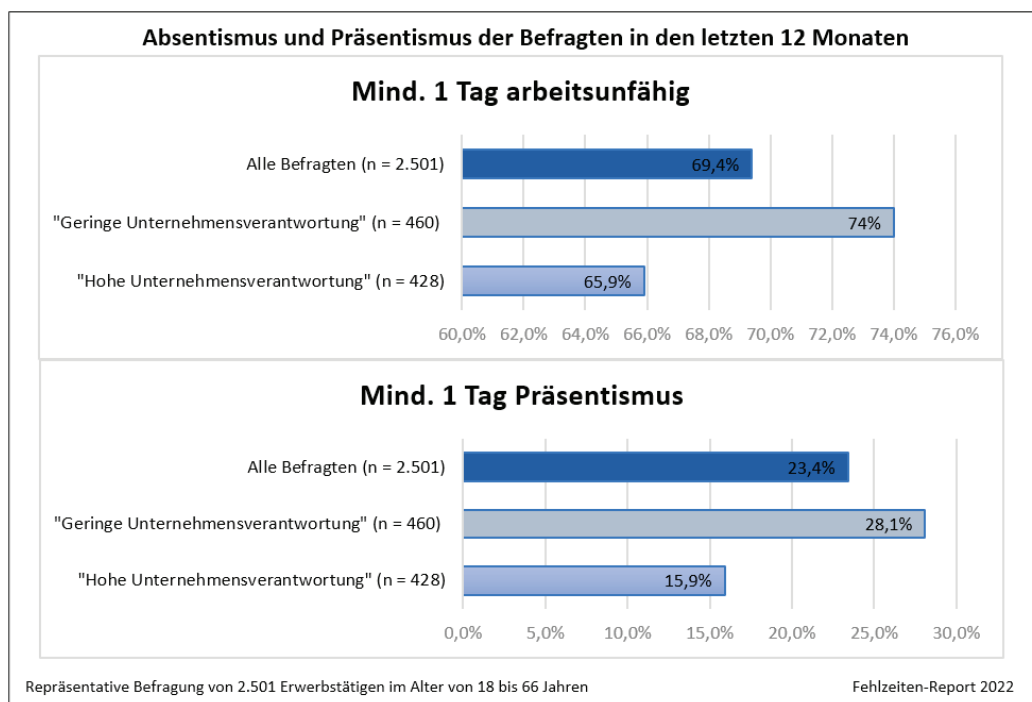


Abbildung 5 Vergleich beider Extremgruppen mit Bezug auf Absentismus und Präsentismus in den letzten 12 Monaten

Quelle: Badura u. a. 2022, S. 114

4.5 Bezug zwischen Arbeitsstressmodellen & Befragungsergebnissen

In Verbindung mit den vorgestellten Sozialen Unternehmensformen ist eine Äquivalenz zwischen den Arbeitsstressmodellen und den Ergebnissen aus der Befragung zu erkennen. Dies trifft größtenteils auf das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen nach

Siegrist zu. Die Teilnehmer*innen aus der Umfrage, die ihrem Unternehmen eine höhere Soziale Verantwortung attestieren, waren zufriedener und leistungsbereiter (Abbildung 4 Einstellung zur Arbeit beider Extremgruppen). Dies kann der gesundheitsorientierten Fürsorge ihrer Unternehmensführung zugestanden werden. Die Führungskräfte bemerken und wertschätzen die erbrachten Leistungen, welches einer der drei Ebenen im Modell beruflicher Gratifikationskrisen des Medizinsoziologen Siegrist ist (Theoretische Arbeitsstressmodelle). Dazu gehört beispielsweise, dass die Führungspersonen bemerken, wenn sie ihre Mitarbeiter*innen überfordern oder diese versuchen, die gesundheitlichen Belastungen am Arbeitsplatz zu mindern. In der Abbildung 7 Unterschied der beiden Blöcke „Hohes CSR-Engagement“ sowie „Geringes CSR-Engagement“ mit Bezug auf die Gesundheitsfürsorge der Führungskraft, in der die beiden Extremgruppen „Hohes CSR-Engagement“ und „Geringes CSR-Engagement“ gegenübergestellt wurden, ist der Unterschied sehr gut erkennbar. Die Gruppe, die ihrem Unternehmen eine hohe soziale Verantwortung bestätigte, bewertete gleichermaßen die Fürsorge ihrer Führungskräfte als positiver. Hier macht die Differenz mitunter bis zu 31,1 % aus.

Das Ergebnis in Bezug auf die Gesundheit ist, dass die Beschäftigten deren Unternehmen sozialer, ökologischer und ökonomischer Handeln, weniger unter psychischen, emotionalen und körperlichen Beschwerden litten. Dies ist sehr gut in der Abbildung 8 Emotionale, psychosomatische und körperliche Beschwerden der Befragten beider Extremgruppen dargestellt. Für die Unternehmen bedeutet das, dass weniger Absentismus herrscht (siehe Abbildung 5 Vergleich beider Extremgruppen mit Bezug auf Absentismus und Präsentismus in den letzten 12 Monaten). Vor dem Hintergrund der beiden Stressmodelle sind auch jene Auswirkungen dort beschrieben. Sowohl im Anforderungs-Kontroll-Modell als auch im Modell beruflicher Gratifikationskrisen finden sich Erkrankungen, die das Herz-Kreislauf-System oder psychische Störungen betreffen.

Abschließend kann gesagt werden, dass die beiden wissenschaftlichen Modelle ebenfalls andere Themengebiete wie z. B. den Tätigkeitsspielraum oder die Belohnungsart miteinbeziehen. Im Grundsatz finden sich allerdings Parallelen, wie die oben erwähnten Belastungen oder Wertschätzungen. Wenn es eine soziale Unternehmensform wie das CSR gibt und sich um die Mitarbeiter*innen bemüht wird, ist dies mit einer Belohnung gleichzustellen, welche die gesundheitlichen Folgen verringert.

5 Aufgaben an die Soziale Arbeit

Im Auswirkungen von Führungsverhalten wurden die Auswirkungen auf die Mitarbeiter*innen sowie auf die Unternehmen behandelt. Im letzten Absatz dieser Arbeit werden die Aufgaben für die Soziale Arbeit beschrieben, um die Folgen für Unternehmen, deren Führungskräfte und den Beschäftigten möglichst gering zu halten. Gegenstand wird die Integration des CSR in das Unternehmen und dessen Wirkung auf die Gesellschaft und die Menschen sein. Ein weiterer Gesichtspunkt bezieht sich auf das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen. In diesem Abschnitt werden Konzepte, Techniken und Kompetenzen für Führungspersönlichkeiten erläutert, um ihre Interaktion zu ihren beschäftigten Personen verbessern zu können sowie deren Bindung an ihrem Unternehmen zu erhöhen.

5.1 Integration des Corporate Social Responsibility im Unternehmen

Für Baumgartner und Sommerfeld besteht die Funktion der Sozialen Arbeit darin, „... das gesellschaftsstrukturell induzierte Integrationsproblem zu bearbeiten, das sich in gesellschaftlich randständigen, psychosozial problembeladenen, im Sinne von eingeschränkter Teilhabe und Ressourcenausstattung unterprivilegierten Lebenslagen und Formen der Lebensführung zeigt. In einer präventiven Wahrnehmung dieser Funktion nimmt sie sich auch problematischen Formen der Lebensführung an, die auf Dauer zu einem Abstieg in die Randbezirke der Gesellschaft führen würden.“ (zit. nach Baumgartner/Sommerfeld 2016, S. 220).

Durch die gesellschaftliche Weiterentwicklung wird die Frage nach sozialer Verantwortung auch in unserer Wirtschaft immer bedeutender. Das heißt für die Unternehmen und deren Führungen eine zunehmende Überarbeitung der Strukturen Ökonomie und Gesellschaft. Als Ergebnis hierfür werden die Thematiken des CSR nach der Meinung der beiden Autoren Baumgartner und Sommerfeld (zit. nach Baumgartner/Sommerfeld 2016, S. 225 f) von Interesse sein, welche dementsprechend in die Unternehmensstrategien miteinzubeziehen sind. Laut den Autoren sind die vielfältigen Themenfelder, die das CSR abdeckt, als Vorteil zu bewerten. Hierdurch wird das sozialarbeiterische Verständnis in die Firmenphilosophie eingebracht. Wenn dies der Sozialen Arbeit gelingt, verbessert sich der Lebensstil innerhalb der Gesellschaft. Unmittelbar betrifft es auch die Unternehmensleitung. Falls sie beabsichtigt, eine gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, stehen ihr Mittel zur Verfügung, um die sozialen Probleme der Be-

troffenen zu behandeln. Mit diesen möglichen Ressourcen kann ihre Situation besser gestaltet werden. Letztendlich können sie jedoch nicht die staatlichen Leistungen ersetzen. Das CSR wäre somit als eine zusätzliche Alternative für die Unternehmen anzusehen (vgl. ebd., S. 225 ff).

Zutreffend wäre stellvertretend die Definition der Europäischen Union, welche in Kapitel 3.2 erläutert wurde. Dementsprechend kann die Betriebliche Soziale Arbeit bei der Umsetzung des freiwilligen Engagements in Bezug auf die sozialen Belange der Beschäftigten sowie Stakeholder hilfreich sein (vgl. ebd., S. 227). Durch CSR kann ein Unternehmen soziale Verantwortung übernehmen. Durch Berücksichtigung und Integration von sozialen, ethischen, ökologischen, Menschenrechts- und Verbraucherbelangen im Unternehmen entstehen enge Beziehungen und Vertrauen zu und bei den Stakeholdern, da diese ihren Erwartungen entsprechen (vgl. Schneider/Schmidpeter 2015, S. 502). Außerdem wirkt sich CSR positiv auf den Führungsstil und die Mitarbeiterbindung in einem Unternehmen aus. Es begrenzt die Fälle von Resignation am Arbeitsplatz. Ebenfalls zeigt es seine Wirkung als impliziertes Kontrollinstrument und hat einen bedeutenden Einfluss auf die Gewinnung neuer Beschäftigten, weil Unternehmen, die sozial verantwortlich handeln, laut den beiden Verfassern mehr Bewerber*innen anlocken (vgl. ebd., S. 509 f).

Für die Betriebliche Soziale Arbeit bedeutet es auch, dass der Berührungspunkt zwischen den Unternehmen und der Gesellschaft liegt. Je mehr gesellschaftliche Verantwortung ein Betrieb übernimmt, desto mehr Optionen hat die Soziale Arbeit, ihre Leistungen einbringen zu können. Wie oben ausführlich erwähnt, beruft sich die Aufgabe der Sozialen Arbeit auf das Lebensführungssystem der Individuen. Dadurch, dass die verschiedenen Lebensführungssysteme miteinander zusammenhängen, wirken sich Problemlagen auch auf die Teilsysteme aus. Das bedeutet, dass sich familiäre Probleme leistungsmindernd auf den Arbeitsplatz auswirken. Dieser Zusammenhang besteht allerdings auch umgekehrt, sodass gute Familienverhältnisse eine leistungssteigernde Wirkung entfalten. Eine Verknüpfung von CSR und Sozialer Arbeit ist daher anzustreben, weil ein befriedigendes Lebensführungssystem sowohl wirtschaftlich als auch von einem bedeutenden individuellen und gesellschaftlichen Wert ist (vgl. Baumgartner/Sommerfeld 2016, S. 230 f).

5.2 Verhältnis von Führungskräften und Mitarbeiter*innen stärken

In diesem Unterkapitel soll das Potenzial für die Soziale Arbeit bzw. der Fachkräfte der Sozialen Arbeit in Organisationen und Unternehmen zur Geltung kommen. Nachfolgend wird eine Auswahl von erlernbaren Techniken und Kompetenzen wie das des Feedbacks, der Kommunikation der Motivation und der Achtsamkeit dargestellt, um das Verhältnis zwischen Führungskräften und Beschäftigten zu verbessern. Hierfür können die Fachkräfte der Sozialen Arbeit z. B. die Position eines*einer Vermittlers*innen, Beraters*innen oder Vertrauensperson einnehmen, damit eine erfolgreiche Umsetzung im Arbeitsalltag geschieht. Zudem wird vorgestellt, welche Vorteile eine gute Bindung der Mitarbeiter*innen verkörpert und mit welchem Konzept, auch mit der Hilfe der Sozialen Arbeit bzw. der Sozialarbeiter*innen, dieses gut gelingen kann.

Feedback

Der Begriff Feedback wird in vielen Fachgebieten verwendet. Er bezeichnet z. B. in der Biologie die Homöostase, in der Soziologie die Gesellschaftsordnung und in der Psychologie die individuelle Anpassung des Menschen an seiner Umwelt (vgl. Lippmann/Pfister/Jörg 2019, S. 377). Aus dem Englischen übersetzt, bedeutet Feedback Rückkopplung. Wird es aus der Perspektive der Sozialwissenschaft auf die allgemeinen menschlichen Verhaltenstheorien angewendet, wird die Rückkopplung als die Verbesserung von Verhaltensweisen wahrgenommen (vgl. von Au 2017, S. 43). In einem Unternehmen dient Feedback als Reflexion des persönlichen Verhaltens sowie für die Verhaltensweisen in einem Team in Bezug auf dessen Arbeitsfelder. Gegenwertig werden die Feedbackkonzepte in den neuen Führungsansätzen in einem Unternehmen berücksichtigt. Hier liegt das Hauptaugenmerk nicht nur auf die Einführung von Feedback in einer Gruppe bzw. in einem Unternehmen, sondern auch darauf, wie wirkungsvolles und förderliches Feedback konstituiert werden kann (vgl. Lippmann/Pfister/Jörg 2019, S. 376). Die Feedbacktheorien sind derweil seit ungefähr zwei Dekaden in der Führungs- und Unternehmenspraxis etabliert. Die Anwendung von Feedback gehört zum Führungsalltag und zählt zu den Kompetenzen von Führungskräften. Dabei wird im Feedback die Veränderung vom Verhalten sowie von Umständen nicht weiter wertend dargelegt. Die Führungsperson beschreibt ihre Wahrnehmung und Beobachtung und dessen Auswirkungen auf die Beschäftigten (vgl. von Au 2017, S. 43). Beim Einsatz von Feedback ist die Wirkung ausschlaggebend, welche sich eine Führungsperson davon verspricht. Diese muss klar und deutlich sein, damit das Unternehmen davon profitieren kann (vgl.

Lippmann/Pfister/Jörg 2019, S. 377). Dabei gilt nicht nur veränderndes, sondern auch beibehaltendes Feedback auszusprechen. Positive Erwidernngen steigern die Motivation, verdeutlichen Lern- und Entwicklungsfortschritte und verstärken erwünschte Verhaltensweisen (vgl. von Au 2017, S. 44).

Kommunikation

Wer sich mit den Kompetenzen einer Führungskraft beschäftigt, kommt an der Kommunikation nicht vorbei. Die beiden Begrifflichkeiten sind untrennbar miteinander verknüpft (vgl. von Au 2017, S. 118). Unter dem Wort wird ein Austausch von Informationen verstanden, welcher verbal oder nonverbal erfolgen kann. Verbale Kommunikation beruht auf sprachliche Übermittlung von Nachrichten, wobei sich nonverbale Kommunikation bei der Verständigung auf die Mimik, Gestik und Körperhaltung bezieht (vgl. Nerdinger/Blickle/Schaper 2019, S. 698).

Entsprechend dem Autor Hübner verlassen 70 % der Beschäftigten aufgrund mangelnder leistungsstarker und zu schneller Kommunikation ihren Arbeitgeber (vgl. Hübner 2022, S. 1). Dementsprechend bedeutet eine gute funktionierende Kommunikation Sicherheit und verringert Zielabweichungen, weil sie alle Personen mit benötigten Informationen versorgt, um sich in einem Unternehmen zurechtzufinden (vgl. von Au 2017, S. 120). Damit Führung Ziele erreichen kann, ist eine praktikable Art und Weise zu kommunizieren unverzichtbar. Dafür muss die Führungskraft lernen Zielzustände zu formulieren. Eine einfache Information reicht nicht aus, um an Verständnis und Einverständnis der Mitarbeiter*innen zu gelangen (vgl. ebd., S. 121 f).

Darüber hinaus kann eine verantwortungsvolle Unternehmenskommunikation im Rahmen des digitalen Zeitalters von Nutzen sein, um das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten in Zeiten stetiger Veränderung zu erhalten und zu fördern. Im Mittelpunkt der Kommunikationswissenschaften stehen die gemeinwohlorientierte journalistische Berichterstattung sowie die strategische Unternehmenskommunikation. Es ist von Interesse, ob die Kommunikation in einem Unternehmen als verantwortungsvoll und als ethisch beschrieben werden kann. Deswegen wird die kommunikative Verantwortung auch in entsprechenden Fachliteraturen neben der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung, als vierte Ebene im Themengebiet des CSR angesehen (vgl. Badura u. a. 2022, S. 194).

Ein psychologisches Modell, welches oft in Verbindung mit der Kommunikation gebracht wird, ist das Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun, welches die zwischen-

menschliche Kommunikation beschreibt (vgl. Lippmann/Pfister/Jörg 2019, S. 328). Im Handbuch für Angewandte Psychologie für Führungskräfte ist dieses Modell ausführlich erläutert, da eine Thematisierung des Vier-Seiten-Modells den Umfang dieser Arbeit überschreiten würde.

Motivation

Irrtümer und Fehler in Hinblick auf die Motivation gibt es einige. Doch der größte Fehler ist es, sich überhaupt nicht darum zu bemühen. Konsequenz ist, dass auf das Potenzial, die Leistung um 30 % oder sogar mehr zu steigern verzichtet wird (vgl. Becker 2019, S. 35).

Deshalb ist in einem Unternehmen die Arbeits- und Mitarbeitermotivation von zentraler Bedeutung. Darunter ist zu verstehen, dass durch bestimmte Faktoren und Ereignisse das Verhalten und die Anstrengungen in Bezug auf die Arbeit von Beschäftigten angeregt, kanalisiert und über die Zeit beibehalten werden sollen (vgl. Hoffmann 2016, S. 34).

Wird Führung und Motivation im Kontext betrachtet, ist eine enge Verbundenheit zwischen beiden Begriffen festzustellen. In der Definition von Führung (siehe Kapitel 2.1) wird von zielbezogener Einflussnahme gesprochen, welche größtenteils über die Motivation abläuft. Führungskräfte haben damit die Potenzialität, Motivationshindernisse abzubauen als auch Motivationstreiber zu begünstigen. Weiterhin können Führungspersonen dazu beitragen, dass z. B. klare und motivierende Ziele geschaffen werden, Arbeitsaufgaben motivierend sind und es wirkungsvolle Anreizsysteme gibt. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Führungsinstrumenten, wie u. a. Lob und Anerkennung oder Zielvereinbarungen, die einen Einfluss auf die Motivation nehmen. (vgl. Becker 2019, S. 77 f).

Hierdurch kann beispielsweise die transformationale Führung (siehe Kapitel 2.2.2) durch ihre Basisstrategie der inspirierenden Motivation dazu beitragen, die Mitarbeitermotivation zu erhöhen.

Achtsamkeit

Achtsamkeit bedeutet im Hier und Jetzt zu sein und soll unsere Aufmerksamkeit auf das gegenwärtige Denken und Tun lenken. In unserer schnelllebigen Umwelt, mit steigender Komplexität und den daraus entstehenden Unsicherheiten, ist ein besonderes achtsames Verhalten seitens der führenden Personen gefragt (vgl. von Au 2017, S. 2). Der

Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Führungserfolg besteht darin, dass leitende Personen unter fortlaufenden Erfolgsdruck und ansteigender Arbeitsbelastung leiden. Bleibt diese Beanspruchung über einen längeren Zeitraum bestehen, ist eine der Folgen Stress, der sich später auf den körperlichen Zustand auswirken kann. Gefährlich ist das nicht nur für die betroffenen Personen, sondern auch für das Kollegium und dem Unternehmen. Bekanntermaßen wird der Druck weitergegeben, ohne dass die Belange und Konsequenzen für die mitarbeitenden Personen mit in Betracht gezogen werden (vgl. ebd., S. 11 f).

Helfen können hier Achtsamkeitspraktiken, um in Stresssituationen gezielt achtsam zu handeln. Die Wirksamkeit der kognitiven und emotionalen Abläufe, wurden durch Glomb (Glomb 2011, zit. nach von Au 2017, S. 12) in empirische Studien bestätigt. Effekte, um nur einige zu nennen, können z. B. positives Führungsverhalten, erhöhte Arbeitsplatzzufriedenheit, verbesserte Aufgabenerfüllung und Lernerfolge sowie zielorientiertes Handeln sein. Zwischen gelebter Achtsamkeit und Führungserfolg besteht somit eine positive Verknüpfung. Laut der Autorin von Au haben einige Führungstheorien wie u. a. die transformationale Führungstheorie (Pelz 2016, zit. nach von Au 2017, S. 12), Grundgedanken zur Achtsamkeit schon mitinbegriffen (vgl. ebd., S. 12 f).

Kritisch ist anzumerken, dass Achtsamkeitstechniken alleine nicht ausreichen. Erst in Kombination mit achtsamer Haltung und Wahrnehmung sowie einer achtsamen Kommunikation ist es erwägenswert, diese in einem Unternehmen zu integrieren (vgl. ebd., S. 13).

Im Buch von der Autorin von Au (von Au 2017), sind die genannten Techniken näher beschrieben, da eine ausführliche Darlegung den Rahmen dieser Bachelorarbeit überschreiten würde.

5.3 Bindung der Beschäftigten ans Unternehmen

Oft ist der Unternehmensführung nicht bewusst, wie wichtig langjährigen Angestellten die Identifikation mit einem Unternehmen ist. Ebenfalls wird es der Generation X und Y nachgesagt, dass sie kein Interesse mehr an einer längeren Bindung an das Unternehmen haben. Die Tendenz hingegen geht wieder in Richtung Sicherheit und Klarheit. Somit wird die Bindung zu den Mitarbeiter*innen in vielen Firmen unterschätzt (vgl. Hübler 2022, S. 136 f).

Eine permanente Rekrutierung von Mitarbeiter*innen kostet Zeit, Geld sowie Nerven. Dazu gehört u. a. Stellenanzeigen zu inserieren, Testverfahren abzuhalten oder Vorstel-

lungsgespräche zu führen. Darüber hinaus wandert vorhandenes Wissen zu einem anderen Unternehmen ab. Bis neue Angestellte in die Unternehmenskultur und ins Team passen, kann bis zu einem halben Jahr vergehen. Somit sind Methoden zur Bindung von Mitarbeiter*innen perspektivisch günstiger (vgl. ebd., S. 4). Dazu zählt auch die Achtsamkeit, die im 5.2 bereits beschrieben wurde.

Um eine Neubesetzung sowie das Verlieren von qualitativen Mitarbeiter*innen zu vermeiden, wäre daher eine Möglichkeit, die Bindung zu den Mitarbeiter*innen zu fördern und sie zu erhalten. Diesbezüglich kann das Retention Management als strategisches Instrument zur nachhaltigen Unternehmenssteuerung gesehen werden. Dieses Prinzip bezeichnet die systematische mittel- und langfristige Bindung von qualitativer und quantitativer Mitarbeiter*innen- und Managementkompetenzen. Es beinhaltet die Errichtung einer Beziehung zwischen Talenten und der Unternehmensführung. Werden wechselseitige Erwartungen geschaffen, sind die Beziehungen länger und gewinnbringender mit direktem Einfluss auf den Unternehmenserfolg (vgl. Busold 2013, S. 165 f).

Laut dem Autor besitzt jedes Unternehmen Anlagen, die geeignet sind, Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und zu hoher Leistungsbereitschaft zu motivieren. Durch den gesellschaftlichen Wandel müssen diese nur von Zeit zu Zeit angepasst werden. Ist die Unternehmensführung darauf vorbereitet, desto anpassungsfähiger und genauer können sie auf Veränderungen reagieren und ihre Mitarbeiter*innen binden. Ein effektives Retention Management hat somit Einfluss auf den ökonomischen Erfolg und gewährleistet das Überleben eines Unternehmens (vgl. ebd., S. 166).

6 Fazit

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist es, die Auswirkungen von Führungsverhalten auf die Beschäftigten in einem Sozialen Unternehmen genauer zu beleuchten. Um dies zu erreichen, wurde sich zuerst mit dem Themengebiet der Führung befasst. Dort fiel auf, dass das Führungsverhalten und die dazugehörigen Theorien einer stetigen Veränderung unterliegen, und demnach ständig angepasst sowie weiterentwickelt werden müssen. Dies geschieht besonders in unbeständigen Zeiten, wo ein permanenter gesellschaftlicher Wandel stattfindet. Bezüglich spezifischer Eigenschaften sowie den Umfang dieser Arbeit nicht zu überschreiten, wurden ausschließlich grundlegende Führungstheorien erläutert, die in einer dyadischen Beziehung zueinanderstehen. Bei weiterem Interesse an dieser Thematik, empfiehlt sich das Buch: „Aktuelle Führungstheorien

und -konzepte“ von den Autor*innen Rybnikova und Lang, welches im Literaturverzeichnis mit aufgelistet ist.

Ein weiteres Themenfeld in dieser Arbeit bezog sich auf das Soziale Unternehmen. Während der Bearbeitung stellte sich heraus, dass eine Auseinandersetzung sowohl ein Umdenken seitens der Unternehmen auf dem Gebiet der gesellschaftlichen Verantwortung stattfindet. Stand früher der kommerzielle Erfolg im Vordergrund, kommen heute noch die sozialen und ökologischen Aspekte hinzu. Diese nachhaltige Betrachtungsweise soll zum gegenwärtigen Zeitpunkt in Zusammenarbeit geschehen. Dafür stehen die beiden sozialen Unternehmensformen des SE und CSR. Die Aufmerksamkeit lag in dieser Arbeit allerdings auf dem CSR, welches im Fehlzeitenreport 2022 als Grundlage für die Befragung genutzt wurde. Wie schon oben bei den Führungstheorien beschrieben ist, ist auch bei den sozialen Unternehmensformen eine fortdauernde Entwicklung festzustellen. Das trifft gleichermaßen auf den CSR-Ansatz zu. Im Buch: Corporate Social Responsibility, von den Autoren Schneider und Schmidpeter, ist das CSR u. a. in Managementansätzen, kleinen und mittleren Unternehmen, Finanzmarkt usw. beschrieben. An dieser großen inhaltlichen Bandbreite, lässt sich die Komplexität und Beschäftigung mit der Thematik bzw. dem Konzept absehen. Durch die schnellen Veränderungen am Markt und den gesellschaftlichen Wandel wird sich auch der CSR-Ansatz weiterentwickeln und mit verschiedenen Unternehmensstrategien korrelieren. Davon profitieren auch die Mitarbeiter*innen in einem Unternehmen, weil sie ein Teil des gesellschaftlichen Systems sind. Faktisch überträgt sich das nachhaltige Handeln auf die Angestellten sowie auf die Unternehmensleitung. Das wird in den Befragungsergebnissen, die im Fehlzeitenreport 2022 dargestellt sind, deutlich. Sind im Unternehmen Soziale Standards vertreten, wirkt sich das auf die Führungskräfte und ihre gesundheitliche Fürsorge, mit Blick auf ihre Beschäftigten aus. Das Resultat ist, dass die Arbeitnehmer*innen eine höhere Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Unternehmensverbundenheit aufweisen und weniger an emotionalen, psychosomatischen und körperlichen Beschwerden leiden. Kurz gesagt: Verantwortungsbewusste Unternehmen besitzen durch ihre gesundheitsorientierte Fürsorge gesündere und motiviertere Mitarbeiter*innen.

Um Genanntes zu erreichen, besteht eine Möglichkeit darin, das Konzept des CSR in der Unternehmensphilosophie zu verwirklichen. Die Fachkräfte für Soziale Arbeit können durch ihr Know-how dazu beitragen, es im Unternehmen zu integrieren. Vorausset-

zung ist, dass die Unternehmensleitung dafür gewillt sein muss, soziale, gesellschaftliche oder nachhaltige Verantwortung zu übernehmen.

Eine weitere zentrale Position können die Sozialarbeiter*innen bei der Verbesserung und Festigung der Verhältnisse von Führungskräften und den Mitarbeiter*innen einnehmen. Durch Vermittlung von Schulungsangeboten oder das Aktive abhalten von Seminaren, hinsichtlich der Wichtigkeit von Kompetenzen von Führungskräften, kann die Bindung und das Verhältnis zueinander gefördert werden. Die Fachkräfte für Soziale Arbeit sind sozusagen als Bindeglied zwischen den Mitarbeiter*innen und den Führungspersonen zu sehen.

Sofern es von der Unternehmensleitung gewünscht es können Sozialarbeiter*innen im Unternehmen genauso dafür eingesetzt werden, um gesundheitlichen Risiken zu minimieren sowie das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu steigern. Ihre Aufgabe bestünde darin, sich um Probleme der Beschäftigten sowie deren Bedürfnisse zu kümmern. Im Hinblick auf die Einstellung einer Fachkraft für Soziale Arbeit liege die Problematik bei der Finanzierung. Für Kleinstunternehmen würde sich eine Verpflichtung kaum lohnen, da sie zu teuer wäre. Hier bestünde die Alternativlösung darin, externe Fachkräfte für eine Schulung oder Ähnliches zu engagieren, um die Beschäftigten für eine Thematik zu sensibilisieren.

Perspektivisch hat uns z. B. die Covid-19-Pandemie gezeigt, wie schnell Veränderungen in der Arbeitswelt geschehen. Durch beispielsweise politische Vorgaben wie die erlassenen Quarantäneregeln wurden viele Arbeitnehmer*innen ins Homeoffice versetzt. Das hatte wiederum Auswirkungen auf das Führungsverhalten und deren Beschäftigten in einem Unternehmen. Für die Soziale Arbeit und den*die Sozialarbeiter*innen war dies auch eine neue Situation, welche mit neuen Aufgaben und Herausforderungen verbunden war. Infolgedessen besteht ein ständiger Anstoß zur Weiterentwicklung sowie zur Entstehung neuer Ansätze und Theorien, auch mit Hilfe der Sozialen Arbeit.

Anhang

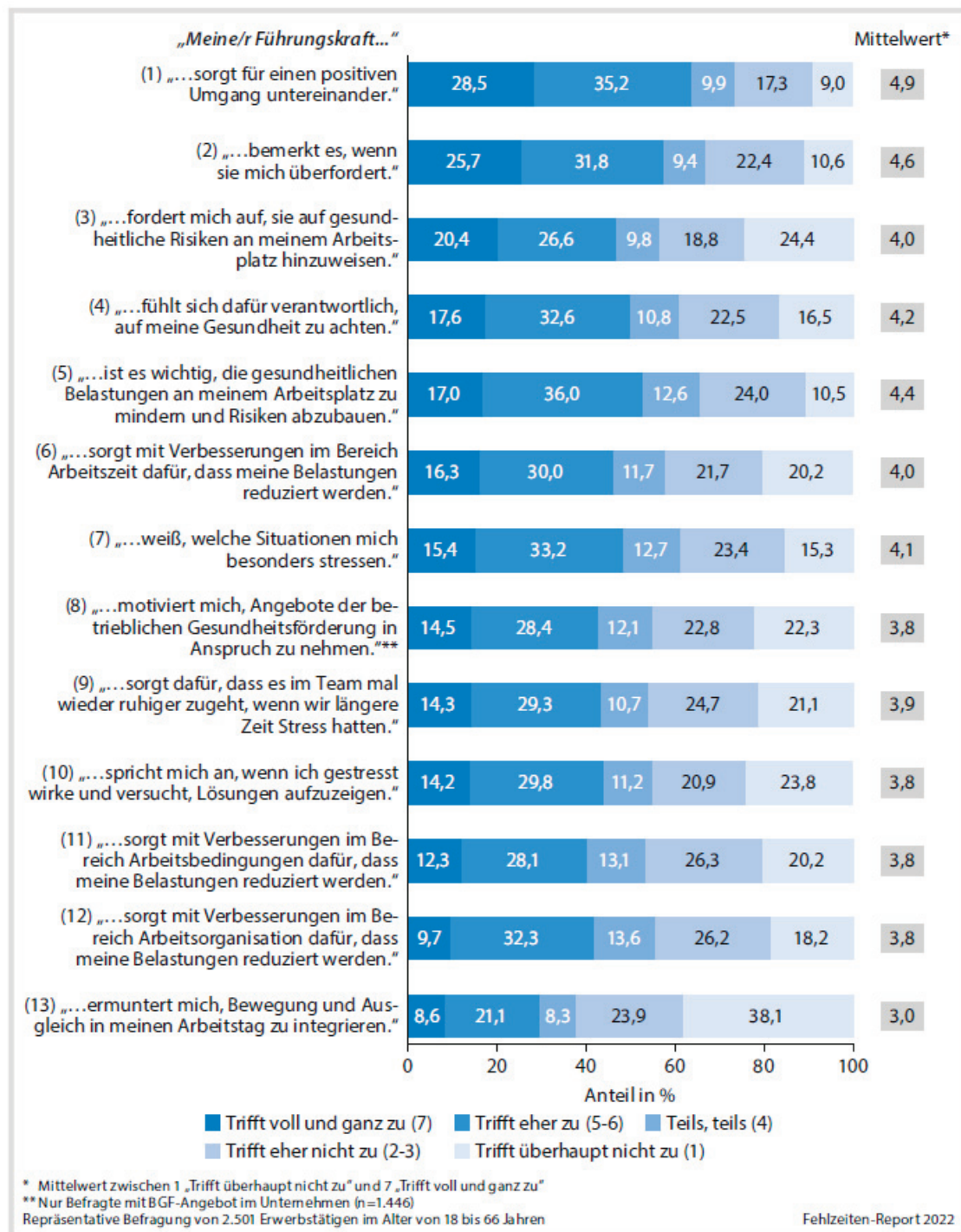


Abbildung 6 Gesundheitsfürsorge der Führungskraft

Quelle: Badura u. a. 2022, S. 105

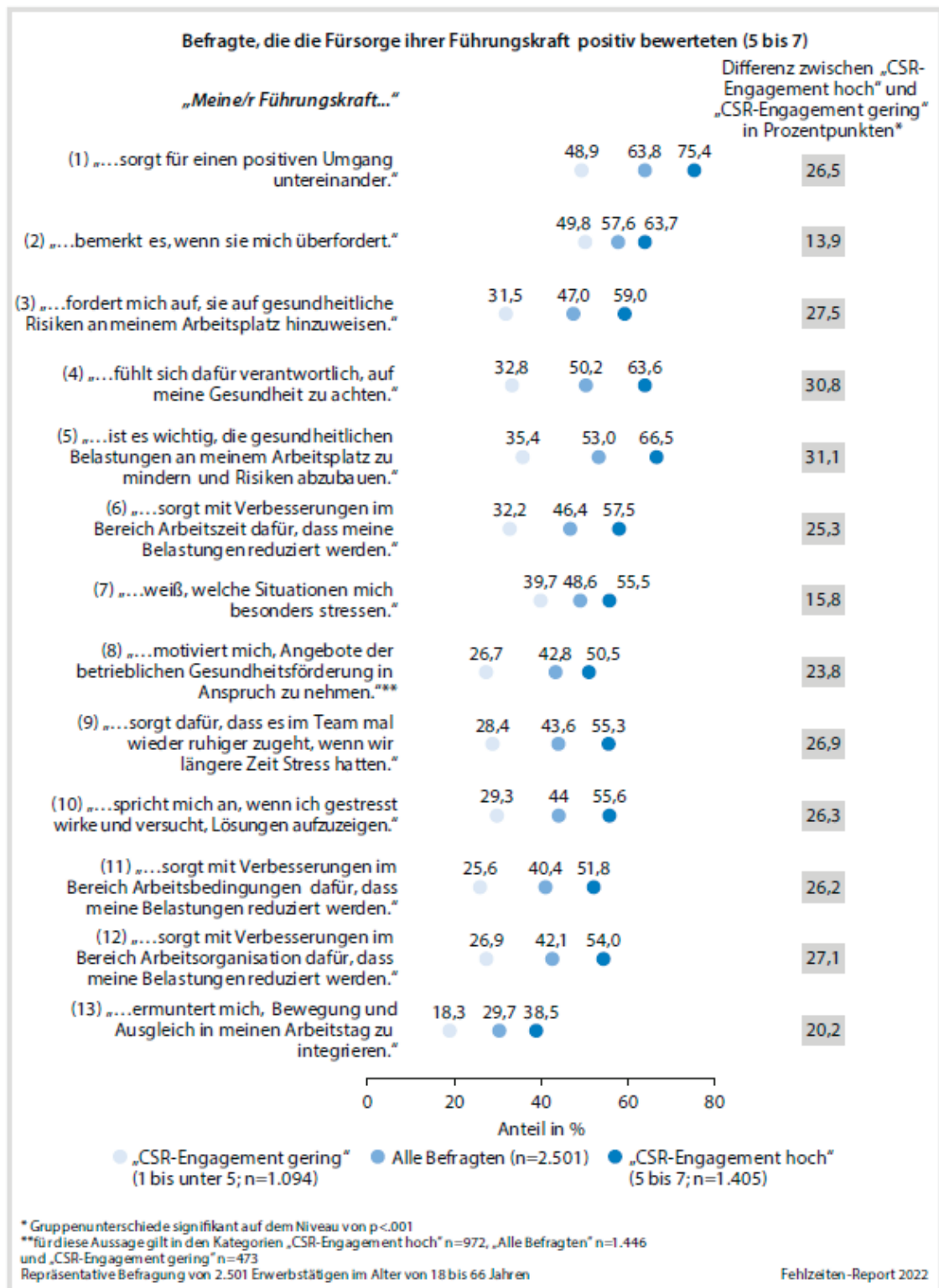


Abbildung 7 Unterschied der beiden Blöcke „Hohes CSR-Engagement“ sowie „Geringes CSR-Engagement“ mit Bezug auf die Gesundheitsfürsorge der Führungskraft

Quelle: Badura u. a. 2022, S. 107



Abbildung 8 Emotionale, psychosomatische und körperliche Beschwerden der Befragten beider Extremgruppen

Quelle: Badura u. a. 2022, S. 112

Literaturverzeichnis

Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Meyer, Markus/Schröder, Helmut (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2022. Verantwortung und Gesundheit. Berlin 2022

Baumgartner, Edgar/Sommerfeld Peter: Betriebliche Soziale Arbeit. Empirische Analyse und theoretische Verortung. Wiesbaden 2016

Becker, Florian: Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. Berlin 2019

Behrens, Kai: Mehr Gesundheit und Motivation durch soziale Unternehmensführung. In: Pressemappe zur Pressekonferenz „Fehlzeiten-Report 2022“ des AOK-Bundesverbandes und des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO). 11. Oktober 2022, S. 1-3.

Busold, Matthias (Hrsg.): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten. 2. Auflage. Düsseldorf 2013

Fuchs, Thomas/Iwer, Lukas/Micali, Stefano: Das überforderte Subjekt. Zeitdiagnosen einer beschleunigten Gesellschaft. Berlin 2018

Helmold, Marc: New Work, transformatorische und virtuelle Führung. Was wir aus aktuellen Krisen lernen können. Cham, Schweiz 2022

Hoffmann, Tobias M.: Motivation im Führungskontext von Sozialunternehmen. Wiesbaden 2016

Hübler, Michael: Mit positiver Führung die Mitarbeiterbindung fördern. Etablierung einer Bindungskultur in hybriden Zeiten. Wiesbaden 2022

Kauffeld, Simone (Hrsg.): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. 3. Auflage. Berlin 2019

Lippmann, Eric/Pfister, Andres/Urs, Jörg (Hrsg.): Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. 5. Auflage. Berlin 2019

Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas: Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Auflage. Berlin 2019

Reimann, Carola: Soziale Unternehmensführung setzt auf den Faktor Gesundheit. In: Pressemappe zur Pressekonferenz „Fehlzeiten-Report 2022“ des AOK-Bundesverbandes und des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO). 11. Oktober 2022, S. 1-4.

Rush, Stephan: Stressmanagement. Ein Arbeitsbuch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung. 2. Auflage. Berlin 2019

Rbnikova, Irma/Lang, Rainhart: Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. 2. Auflage. Wiesbaden 2021

Schneider, Andreas/Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. 2. Auflage. Berlin 2015

Siegrist, J.: Berufliche Gratifikationskrisen und depressive Störung. In: Der Nervenarzt. 84 (2013), H. 1, S. 33-37.

Siegrist, J./Dragano N.: Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben. In: Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz. (2008), H. 3, S. 305-312

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (Hrsg.): Mitarbeitermotivation – treffend verpackt. Über 800 Zitate ausgewählter Persönlichkeiten. 6. Auflage. Wiesbaden 2022

Unger, Frank/Sann, Uli/Martin, Carolin: Personalführung in Organisationen der Sozialwirtschaft. Ein Studienbuch. Wiesbaden 2022

von Au, Corrina (Hrsg.): Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten. Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills und Kompetenzsysteme. Wiesbaden 2017

Internetquelle: <https://link.springer.com/>. Beim Suchwort “Führung” [Stand 28.03.2023]

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen oder anderen Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht veröffentlicht und keiner Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Neubrandenburg, 18.04.2023

Ort, Datum

Unterschrift