



DECKBLATT

Name Autor/Autorin: Sonja Lindner

Persönliche **Kontakt**daten¹: sonja.lindner@hotmail.com

Titel und ggf. Untertitel der Arbeit: Frischer Wind in der Führungsriege? Werteorientierte Führung als effektives Tool zur Bewältigung aktueller Management-Herausforderungen

Name Betreuer/Betreuerin: Prof. (FH) MMag. Dr. Harald Friedl

Name der Ausbildungseinrichtung: FH JOANNEUM Ges.m.b.H., Institut für Gesundheit und Tourismusmanagement

Kontaktdaten Institut (E-Mail-Adresse): gmt2@fh-joanneum.at

SDG-Kategorie²:

- SDG 1: **Armut** in all ihren Formen und überall beenden
- SDG 2: Den **Hunger** beenden, **Ernährungssicherheit** und eine bessere **Ernährung** erreichen und eine nachhaltige **Landwirtschaft** fördern
- SDG 3: Ein **gesundes Leben** für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
- SDG 4: Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige **Bildung** gewährleisten und Möglichkeiten **lebenslangen Lernens** für alle fördern
- SDG 5: **Geschlechtergerechtigkeit** erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
- SDG 6: Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von **Wasser und Sanitärversorgung für alle** gewährleisten
- SDG 7: Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner **Energie** für alle sichern
- SDG 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges **Wirtschaftswachstum**, produktive **Vollbeschäftigung** und **menschenwürdige Arbeit** für alle fördern
- SDG 9: Eine widerstandsfähige **Infrastruktur** aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige **Industrialisierung** fördern und Innovationen unterstützen
- SDG 10: **Ungleichheit** in und zwischen Ländern **verringern**
- SDG 11: **Städte und Siedlungen** inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
- SDG 12: Nachhaltige **Konsum- und Produktionsmuster** sicherstellen
- SDG 13: Umgehend Maßnahmen zur **Bekämpfung des Klimawandels** und seiner Auswirkungen ergreifen
- SDG 14: **Ozeane, Meere und Meeresressourcen** im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen
- SDG 15: **Landökosysteme** schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, **Wälder** nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der **biologischen Vielfalt** ein Ende setzen
- SDG 16: **Friedliche und inklusive Gesellschaften** für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen **Zugang zur Justiz** ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive **Institutionen** auf allen Ebenen aufbauen
- SDG 17: **Umsetzungsmittel stärken** und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Haupt-SDG der Arbeit: SDG 8

3-5 **Keywords**³: Führungsstil, Generationen, Werteorientierung, Corporate Social Responsibility

¹ Die Angabe dieser Information steht Ihnen frei. Sie ermöglicht dem Interessenten mit Ihnen in Kontakt zu treten.

² Welchem der 17 SDG's kann diese Arbeit zugeordnet werden? Bitte kreuzen Sie alle Ziele an, zu denen Ihre Arbeit einen wesentlichen Bezug herstellt und geben Sie darüber hinaus jenes SDG an, das von der Arbeit am meisten betroffen ist.

³ Zentrale Begriffe zur inhaltlichen Erfassung der wesentlichen behandelten Aspekte.

FH Joanneum Gesellschaft mbH

**Frischer Wind in der Führungsriege?
Werteorientierte Führung als effektives Tool zur Bewältigung
aktueller Management-Herausforderungen**

Eingereicht am Fachhochschul-Studiengang
Gesundheitsmanagement im Tourismus

Betreuer: Prof. (FH) MMag. Dr. Harald Friedl

Eingereicht von: Sonja Lindner, BA

Personenkennzahl: 1610370027

Juli 2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungskommission vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.



Graz, Juli 2018

Sonja Maria Lindner

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich all jenen danken, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung wesentlich zum Gelingen dieser Masterarbeit beigetragen haben.

Zuerst gebührt mein Dank Herrn Prof. (FH) MMag. Dr. Harald A. Friedl, der meine Masterarbeit betreut und begutachtet hat. Für die wertvollen Anregungen und die konstruktive Kritik bei der Erstellung dieser Arbeit möchte ich mich herzlich bedanken.

Weiterhin danke ich allen InterviewpartnerInnen, welche diese Arbeit durch ihre Expertise und interessanten Standpunkte bereichert haben.

Meiner Studienkollegin und guten Freundin Nadija Plank danke ich für die letzten fünf wundervollen Jahre, in denen sie stets ein Lächeln und ein offenes Ohr für mich parat hatte.

Abschließend bedanke ich mich bei meiner Familie für die Unterstützung sowie bei Benedikt für den emotionalen Rückhalt während des gesamten Studiums.

Abstract

Developments like the increasing digitalization, the acceleration of working processes and the involved growth of complexity are currently shaping the world of work and impact individuals as well as whole companies. Furthermore, changing work-related attitudes, perspectives and behavior patterns give reason for the assumption that generation-specific differences do exist.

Based on this background, the objective of this thesis is to find out to what extent leadership, which is geared to values from the Corporate Social Responsibility (CSR) and Workplace Health Promotion (WHP), is able to overcome current obstacles like digitalization, acceleration and complexity, taking into account assumed differences between generations. To answer this question, a mixed method which consists of a structured literature research as well as interviews with experts is used. Matters of leadership are examined from the CSR- and WHP-perspective and approaches of value-based leadership are presented.

The results point out that CSR and WHP constitute adequate tools for leaders to master consequences of the increasing digitalization, acceleration and complexity. Moreover, leadership values like authenticity, transparency and participation are important cornerstones which contribute to a sustainable value creation. Responsible behavior in accordance with self-reflection and permanent feedback with the surrounding environment enable leaders to meet challenges and to guide companies successfully towards their objectives.

Keywords:

Leadership, Generations, Value Orientation, Corporate Social Responsibility, Workplace Health Promotion

Abstract

Aktuelle Entwicklungen wie die steigende Digitalisierung, die Beschleunigung von Arbeitsprozessen und eine damit einhergehende Komplexitätszunahme gestalten die Arbeitswelt auf vielfältige Weise und wirken auf Individuen sowie Unternehmen zugleich ein. Darüber hinaus veranlassen veränderte Einstellungen, Sichtweisen und Verhaltensmuster im Arbeitskontext die Annahme generationsspezifischer Unterschiede.

Ausgehend von diesem Hintergrund soll im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden, inwiefern ein Führungsstil, welcher sich an Werten aus der Corporate Social Responsibility (CSR) und der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) orientiert imstande ist, aktuelle Herausforderungen wie Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität – unter Berücksichtigung vermeintlicher generationsbedingter Unterschiede – zu bewältigen. Ein Methodenmix, bestehend aus einer strukturierten Literaturrecherche und ExpertInneninterviews dient zur Beantwortung dieser Frage. Demnach wird die Führungsthematik aus der CSR- sowie BGF-Perspektive beleuchtet und in weiterer Folge Ansätze einer werteorientierten Führung präsentiert.

Die Forschungsergebnisse zeigen auf, dass CSR und BGF geeignete Tools für Führungskräfte zur Bewältigung von Auswirkungen der Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität darstellen. Darüber hinaus gelten Werte wie Authentizität, Transparenz und Partizipation als Eckpfeiler nachhaltiger Wertschöpfung. Verantwortungsvolles Handeln, verbunden mit Selbstreflexion und Rückkoppelung mit dem eigenen Umfeld ermöglicht es Führungskräften, mögliche Hindernisse zu überwinden und Unternehmen erfolgreich in Richtung Ziel zu steuern.

Keywords: *Führungsstil, Generationen, Werteorientierung, Corporate Social Responsibility, Betriebliche Gesundheitsförderung*

Inhaltsverzeichnis

<u>1. EINLEITUNG</u>	9
1.1. PROBLEMDARSTELLUNG	9
1.1.1. DIE „NEUE“ ARBEITSWELT	9
1.1.2. AUSWIRKUNGEN AUF DIE ARBEITNEHMERINNEN	10
1.1.3. BRENNPUNKT CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	12
1.1.4. GENERATIONENKONFLIKTE IM DISKURS	15
1.1.5. NEUAUSRICHTUNG DER FÜHRUNG ALS DIE ULTIMA RATIO?	16
1.2. FORSCHUNGSZIEL	16
1.3. FORSCHUNGSFRAGE UND UNTERFRAGEN	17
1.4. METHODENSKIZZE	21
1.5. AUFBAU DER ARBEIT	22
<u>2. METHODIK</u>	23
2.1. SUCHMETHODE LITERATURRECHERCHE	24
2.2. QUALITATIVE FORSCHUNG	25
2.2.1. GRUNDLAGEN EXPERTINNENINTERVIEW	25
2.2.2. AUSWAHL DER EXPERTINNEN	26
2.2.3. LEITFADENERSTELLUNG	29
2.2.4. TRANSKRIPTION & AUSWERTUNG	29
2.2.5. GÜTEKRITERIEN	30
<u>3. DIGITALISIERUNG, BESCHLEUNIGUNG & KOMPLEXITÄT</u>	31
3.1. CHARAKTERISTIKA DIESER ENTWICKLUNGEN	31
3.1.1. DIGITALISIERUNG	31
3.1.2. BESCHLEUNIGUNG	33
3.1.3. KOMPLEXITÄT	37
3.2. AUSWIRKUNGEN AUF DIE LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER ARBEITNEHMERINNEN	39
<u>4. POLARISIERENDE GENERATIONEN?</u>	46

4.1. BEGRIFFSBESTIMMUNG	46
4.2. CHARAKTERISTISCHE WERTE, EINSTELLUNGEN UND ANSICHTEN DER GENERATION Y IN DER ARBEITSWELT – EIN VERSUCH	51
4.3. UNTERSUCHUNG DER (VERMEINTLICHEN) GENERATIONSBEDINGTEN UNTERSCHIEDE	57
<u>5. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) UND BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG (BGF)</u>	<u>60</u>
5.1. CSR IM FOKUS	61
5.2. ZENTRALE WERTE, STRATEGIEN UND INSTRUMENTE DER CSR	68
5.3. BGF IM FOKUS	75
5.4. ZENTRALE WERTE, STRATEGIEN UND INSTRUMENTE DER BGF	79
5.5. DARSTELLUNG KOMPATIBLER CHARAKTERISTIKA DER CSR UND BGF	84
<u>6. FÜHRUNG</u>	<u>90</u>
6.1. WOZU FÜHRUNG?	90
6.2. DER ZUSAMMENHANG VON WERTEN, MENSCHENBILDERN UND DEM FÜHRUNGSVERHALTEN	95
6.2.1. FÜHRUNG UND WERTE	95
6.2.2. FÜHRUNG UND MENSCHENBILDER	100
6.2.3. EXKURS: ETHISCHE FÜHRUNG	103
6.2.4. SYSTEMISCHE FÜHRUNG ALS ALTERNATIVE?	106
6.3. FÜHRUNG ALS PATENTREZEPT FÜR NACHHALTIGE WERTSCHÖPFUNG?	110
<u>7. DARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN ERGEBNISSE</u>	<u>120</u>
7.1. KATEGORIE 1: DIGITALISIERUNG, BESCHLEUNIGUNG UND KOMPLEXITÄT	120
7.1.1. UNTERKATEGORIE 1: WAHRNEHMUNG DIESER RAHMENBEDINGUNGEN	120
7.1.2. UNTERKATEGORIE 2: AUSWIRKUNGEN AUF DIE MITARBEITERINNEN	122
7.2. KATEGORIE 2: POLARISIERENDE GENERATIONEN	124
7.2.1. UNTERKATEGORIE 1: BEZUG ZUR GENERATIONENTHEMATIK	124
7.2.2. UNTERKATEGORIE 2: WAHRNEHMUNG VON GENERATIONENDIFFERENZEN	124
7.3. KATEGORIE 3: CSR UND BGF	126
7.3.1. UNTERKATEGORIE 1: DEFINITIONEN UND KERNMERKMALE DIESER KONZEPTE	126
7.3.2. UNTERKATEGORIE 2: ERFAHRUNGEN UND VERGLEICHE HINSICHTLICH KOMPATIBILITÄT	128
7.4. KATEGORIE 4: WERTE UND FÜHRUNG	130

7.4.1.	UNTERKATEGORIE 1: DEFINITION VON WERTEN IM PERSÖNLICHEN UND BERUFLICHEN KONTEXT	130
7.4.2.	UNTERKATEGORIE 2: WERTE IM BERUFLICHEN ALLTAG	131
7.4.3.	UNTERKATEGORIE 3: WERTE IM ZUSAMMENHANG MIT CSR UND BGF	132
7.4.4.	UNTERKATEGORIE 4: WERTE IM ZUSAMMENHANG MIT FÜHRUNG	133
8.	DISKUSSION	135
8.1.	DIGITALISIERUNG, BESCHLEUNIGUNG & KOMPLEXITÄT	136
8.2.	POLARISIERENDE GENERATIONEN?	138
8.3.	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY UND BETRIEBLICHE GESUNDHEITSFÖRDERUNG	139
8.4.	FÜHRUNG	141
9.	CONCLUSIO	144
9.1.	ZUSAMMENFASSUNG	144
9.2.	BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN	146
9.3.	OFFENE FORSCHUNGSFRAGEN	154
9.4.	EMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS	155
9.5.	KRITISCHE REFLEXION	157
9.5.1.	METHODENKRITIK	157
9.5.2.	STICHHALTIGKEIT DER ERGEBNISSE	159
9.5.3.	UMSETZBARKEIT DER ERGEBNISSE	160
9.6.	SCHLUSSWORT UND AUSBLICK	161
	ANHANG	162
	ANHANG A: LEITFADEN EXPERTINNENINTERVIEWS	162
	ANHANG B: AUSWERTUNG EXPERTINNENINTERVIEWS	163
	QUELLENVERZEICHNIS	169

1. Einleitung

1.1. Problemdarstellung

1.1.1. Die „neue“ Arbeitswelt

Veränderte Rahmenbedingungen in der Gesellschaft und in weiterer Folge in der Arbeitswelt stellen Unternehmen heutzutage vor neue Herausforderungen und erfordern eine Anpassung an andersartige Umstände. Zu diesen Rahmenbedingungen zählt etwa eine flächendeckende steigende Komplexität, die Willke als „... den Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes“ (2005, S. 23) definiert. In gegenwärtigen Zeiten der Digitalisierung, Globalisierung und wachsenden Dynamik nehmen die Verflechtungen innerhalb eines Systems (wie z.B. einem Unternehmen) sowie die Verflechtungen von Systemen untereinander zu. Im unternehmensbezogenen Zusammenhang führen diese erhöhten netzwerkartigen Verbindungen zu schnelleren und eindringlicheren Auswirkungen von Entscheidungen oder Tätigkeiten einzelner Organisationen bzw. Personen, wobei sich auch die Interdependenzen einzelner Bereiche ausweiten.

Zudem nimmt die Geschwindigkeit von Entwicklungen in der Gesellschaft rapide zu und erschwert dadurch eine Übersichtlichkeit der gegebenen Bedingungen sowie eine Absehbarkeit der künftigen Ereignisse (Hardtke & Prehn, 2001, S. 19). Was gestern noch als eine unentbehrliche Information galt, ist heute bereits überholt, da sich das Tempo der Wissensweitergabe innerhalb kürzester Zeit potenziert. In diesem Zusammenhang findet oftmals der Begriff der „Halbwertszeit des Wissens“ Gebrauch, welche sich fortwährend verringert (Charlier & Schüppel, zitiert nach Prange, 2002, S. 18). Diese Auffassung ist jedoch zu hinterfragen, da grundlegende Erfahrungen und Feststellungen der

Wissenschaft nicht augenblicklich aufgehoben werden. Vielmehr wird neues Wissen erworben, welches bereits vorhandene Erkenntnisse ergänzt und Einsichten aus neuartigen Perspektiven gewährt (Walter, 2013).

Ergänzt wird diese Situation durch eine wachsende „Individualisierung, Flexibilisierung, Arbeitsdruck, Restrukturierung, und Rationalisierung....“ (Haupt, 2010, S. 101). Dies bedeutet, dass ehemals zentrale, stabile und kontinuierliche Prozesse in Unternehmen an Bedeutung verlieren und einer elastischeren Organisation Platz machen müssen. Fehlt die Bereitschaft für diese Veränderungen und die Vorbereitung auf diese neuen Gegebenheiten, so stellt sich als wahrscheinliches Resultat eine gewisse Orientierungslosigkeit und Unsicherheit der Unternehmen ein. Gravierendere Konsequenzen liegen in der Existenzgefährdung von ganzen Unternehmen, sollten diese nicht mit den veränderten Umwelten korrespondieren.

1.1.2. Auswirkungen auf die ArbeitnehmerInnen

All diese Umstände stellen jedoch nicht nur eine große Herausforderung für Unternehmen dar, sondern können in weiterer Folge den Gesundheitszustand der ArbeitnehmerInnen gefährden und die Belastungssituation verschlechtern, da die MitarbeiterInnen eine „permanente Lern- und Veränderungsfähigkeit“ (Achouri, 2013, S. 14) aufweisen müssen. Verschärft wird dieser Zustand durch die Tatsache, dass das Humankapital als Produktionsfaktor an Bedeutung gewinnt und andere Ressourcen (wie z.B. finanzielles Kapital) nachrangig werden. Mit der Entwicklung einer Wissens- und Bildungsgesellschaft wird die Aus- und Weiterbildung und deren Qualität als ausschlaggebendes Kriterium für unternehmerischen Erfolg betrachtet (Zucha, 1995, S. 201–202; Badura, 2009, S. 7). Grundsätzlich bietet die Ausübung einer Erwerbstätigkeit neben der Existenzsicherung weitere

„... latente Funktionen wie etwa Zeitstrukturierung, Möglichkeit zur sozialen Integration, Sinnstiftung, Teilhabe an der Bewältigung gesellschaftlicher Aufgaben sowie Status- und Identitätsbildung“ (Jahoda, zitiert nach Hausegger & Weber, 2009, S. 171).

Diese Funktionen sind imstande, die physische, psychische und soziale Gesundheit der ArbeitnehmerInnen zu beeinflussen. Globaler Wettbewerbsdruck, flexible anstatt standardisierter Prozesse, ein permanenter Informations- und Kommunikationsfluss mittels digitaler Medien und eine Verdichtung von parallel zu bewerkstellenden Aufgaben erhöhen den Leistungsdruck auf ArbeitnehmerInnen. In der Literatur werden die Auswirkungen dieser Anforderungen auf die physische und insbesondere die psychische MitarbeiterInnengesundheit vielfach bestätigt (Resch, 2009, S. 51; Siegrist & Dragano, 2008, S. 305; Marmot et al., zitiert nach Smith et al., 2012, S. 195; Marcatto et al., 2016, S. 277).

Der Zusammenhang zwischen Arbeit und Gesundheitsbeeinträchtigung bzw. Gesundheitsgefährdung aber auch Gesundheitsstiftung ist somit unmittelbar festzustellen und impliziert den Bedarf für Gesundheitsförderung im betrieblichen Setting. Die Gesundheitsförderung wird laut der Ottawa Charta als ein positives, prozessorientiertes Bestreben, das es allen Menschen ermöglicht autonom ihre Gesundheit zu stärken, definiert. Gesundheit wird seitens der WHO nicht als ein zu erreichendes Ziel bedacht, sondern als Teil des Lebensalltags, welcher das körperliche, psychische und soziale Wohlbefinden umfasst. Die Verantwortlichkeit für die Gesundheit des Menschen wird allen Bereichen der Politik zugeschrieben und ist nicht auf einzelne Gesundheitsbranchen bzw. -berufe zu reduzieren (WHO, 1986). Die WHO hebt die Stärkung der eigenen Gesundheit auf eine gesamtgesellschaftliche Ebene und betont die Verknüpfung mit der individuellen Lebensweise und den Umwelten der Menschen.

Ferner orientiert sich die Gesundheitsförderung an einem salutogenetischen Ansatz im Gegensatz zu pathogenetischen Modellen. Antonovsky hat den Begriff der Salutogenese geprägt und sich damit beschäftigt, wie Menschen trotz Stressoren und hinderlichen Rahmenbedingungen gesund bleiben und ihr Wohlbefinden stärken. In der Salutogenese gibt es keinen statischen Zustand von „gesund“ oder „krank“, sondern die Menschen befinden sich in einem dynamischen Kontinuum zwischen Gesundheit und Krankheit (zit. nach Büssers, 2009, S. 5-7). Anstatt sich mit der Frage zu beschäftigen, was Menschen „krank“ macht und wie Krankheiten gelindert oder geheilt werden können, zielt man bei der Gesundheitsförderung auf die Stärkung der eigenen Ressourcen ab und bezieht die Lebensverhältnisse mit ein.

Flächendeckend ist zwar ein Wachstum des Verständnisses von betrieblicher Gesundheitsförderung zu beobachten - so machen mittlerweile drei von vier Unternehmen in Österreich von betrieblicher Gesundheitsförderung Gebrauch (Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung, 2017). Allerdings ist unklar, inwieweit diese vermehrte Gesundheitsorientierung bei Führungskräften und in Führungskräfteausbildungen schon verankert ist.

1.1.3. Brennpunkt Corporate Social Responsibility

All die angeführten, sich permanent verändernden Umstände bedingen nicht nur einen verstärkten Fokus auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen und deren Förderung, sondern erwirken auch eine zunehmende Aufmerksamkeit auf das unternehmerische Handeln und dessen nachfolgende Konsequenzen. Die eingangs erwähnten, sich verdichtenden Vernetzungen und Verflechtungen von Personen und Organisationen haben zur Folge, dass Handlungen von einzelnen Individuen oder Unternehmen vielfache (Nach-) Wirkungen und (Re-) Aktionen im umfassenderen Ausmaß auslösen. In diesem Zusammenhang ist die Mitbetrachtung des Begriffes der Corporate Social

Responsibility (CSR) für eine gründliche Forschung im Rahmen dieser Arbeit unentbehrlich.

Dabei ist anzumerken, dass es sich bei CSR um kein neuartiges Sujet handelt (Dahlsrud, 2008, S. 6; Raith, 2013, S. 84-85). Unternehmensaktivitäten hatten seit jeher Einflüsse ökonomischer, ökologischer und sozialer Art und standen fortwährend in Verbindung mit verschiedenen Anspruchs- und Interessensgruppen. Aufgrund der Globalisierung verändert sich jedoch der Kontext, in dem Organisationen tätig sind, in einem rasanten Tempo (Dahlsrud, 2008, S. 6). Zudem sind Unternehmen heutzutage vielmehr angehalten, ihre Existenzberechtigung zu legitimieren (Bučiūnienė & Kazlauskaitė, 2012, S. 5). Was ist jedoch konkret unter CSR zu verstehen? Corporate Social Responsibility wird im Grünbuch der Europäischen Kommission (2001, S. 7) folgendermaßen definiert:

„Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße Gesetzeskonformität hinaus ‚mehr‘ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehung zu anderen Stakeholdern“.

Diese Definition bezieht sich auf eine Freiwilligkeit der Unternehmen, nicht nur Verantwortung im gesetzlich geforderten Rahmen zu tragen, sondern sich darüber hinaus über die Wechselwirkungen des Unternehmens mit Mensch, Umwelt und den Anspruchsgruppen bewusst zu sein und innerhalb dieser Interaktionen sozial verträglich zu handeln. Gerade weil in der Literatur eine Vielzahl an CSR-Definitionen erläutert wird (Dahlsrud, 2008, S. 1; Moratis, 2016, S. 26), lassen diese aufgrund einer oftmals unpräzisen und unklaren Ausdrucksweise einen großen Spielraum für individuelle Auslegungen zu. Das Fehlen einer einheitlichen, aussagekräftigen Definition verleitet zu der Unterstellung, dass Unternehmen CSR bewusst nutzen um ein verantwortungsbewusstes Image vorzutäuschen und entsprechend ihrer einträglichsten Möglichkeiten davon Gebrauch machen. Allerdings

eröffnet dieser Spielraum auch die Chance, CSR „maßgeschneidert“ je nach Unternehmenssituation anzuwenden und aus unterschiedlichen Blickwinkeln aufzufassen. In Anbetracht der unternehmensindividuellen Tätigkeiten, Schwerpunkte und Stakeholder scheint diese Tatsache sinnvoll zu sein.

Obwohl der Zusammenhang zwischen CSR und Mitarbeiterführung bzw. Human-Resource Management bisher noch wenig erforscht wurde, ist dieser offenbar gegeben. So beschäftigten sich etwa Akdoğan, Arslan & Demirtaş (2016, S. 260) mit der Auswirkung von CSR auf die interne Unternehmensdimension – den MitarbeiterInnen – und deren Wahrnehmung von sinnstiftender Arbeit. Auch Mi Lee, Park & Jung Lee (2012, S. 1716) behandelten in einer Studie, wie CSR Aktivitäten zu einer Verbesserung der Unternehmensleistung und MitarbeiterInnenbindung beitragen können. So wird angenommen, dass sozial verantwortliche Unternehmen mehr auf das Wohlbefinden ihrer MitarbeiterInnen achten und bemüht sind, ihre Arbeitsbedingungen zugunsten der Förderung ihrer Gesundheit zu verbessern (Bučiūnienė & Kazlauskaitė, 2012, S. 6). Im Hinblick auf die Motive des Unternehmens, sozial verantwortlich zu agieren lässt sich festhalten, dass verbesserte Arbeitsbedingungen nicht nur den ArbeitnehmerInnen zu Gute kommen, sondern aufgrund verminderter Personalkosten letztendlich auch der Unternehmensbestand nachhaltig gesichert werden kann. Auch Porter & Kramer (2002, S. 7) stellten fest, dass entgegen früherer Ansichten die wirtschaftlichen und sozialen Ziele eines Unternehmens nicht im Widerspruch stehen müssen. Vielmehr sind sie imstande, sich gegenseitig zu ergänzen und zu beeinflussen. Im Rahmen dieser Arbeit wird Corporate Social Responsibility deshalb auf seine grundlegenden Aspekte hin untersucht, welche nötig sind, um eine gesundheitsorientierte Führung und in weiterer Folge Gesundheit und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen zu ermöglichen.

1.1.4. Generationenkonflikte im Diskurs

Ergänzend zu dem erläuterten „Wandel“ der Arbeitswelt und dem Druck auf Unternehmen, sozial verantwortlich zu handeln, begründen sich parallel veränderte Rahmenbedingungen in der aktuellen Entwicklung der Generationen, im Konkreten der steigenden Präsenz der Generation Y am Arbeitsmarkt, und ihren Folgen für die Unternehmen. Laut Eyerman & Turner (1998, S. 91) handelt es sich bei einer Generation um eine Personengruppe, welche sich durch einen gleichen Habitus und dieselbe Kultur auszeichnet: mittels geteilter Erfahrungen bilden sich kollektive Erinnerungen. Kulturen und Traditionen innerhalb einer Generation entstehen aus gemeinsamen Emotionen, Gesinnungen, Vorlieben und Dispositionen (Arsenault, 2003, S. 124). Politische, wirtschaftliche oder kulturelle Umstände sowie geschichtliche Ereignisse prägen jene Generation, in welcher diese Umstände und Ereignisse auftreten (Mannheim, zitiert nach Guillot-Soulez & Soulez, 2014, S. 321). Jene Prägungen führen unter einzelnen Generationen zu einer langfristigen Identifikation von gemeinsamen Werten, Einstellungen und Ansichten. Hierbei ist jedoch kritisch anzumerken, dass eine Zuschreibung von Stereotypen über eine ganze Generation hinweg als kritisch zu sehen ist und stets hinterfragt werden soll. Obwohl Stereotypisierung zu einer Reduktion und Strukturierung komplexer Sachverhalte verhilft, beeinflusst sie, wie Menschen wahrgenommen und bewertet werden. Demgemäß wird eine Erwartungshaltung gebildet, welche Raum für Missverständnisse und Konflikte bietet.

Der Begriff der Generation Y findet sich aktuell vielfach in der Literatur sowie in der Wirtschaftswelt. Diese Altersgruppe befindet sich gegenwärtig mehrheitlich im Berufseinstieg und wuchs in einem Zeitraum auf, in welchem bereits festgestellte Phänomene wie die Globalisierung und wachsende Dynamik durch die Digitalisierung intensiviert und zeitlich verdichtet werden. Laut Dwyer determinieren ihre Charakteristika und

Erwartungen die Arbeitswelt, in der sich die Generation Y befindet (2008, S. 102).

1.1.5. Neuausrichtung der Führung als die ultima ratio?

Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, die geschilderten, das Unternehmen betreffenden Entwicklungen angesichts einer neuen Generation zu bewältigen. Folglich stellt sich die Frage, welche Kompetenzen und Qualifikationen hierzu benötigt werden. Hierbei ist festzuhalten, dass Veränderungen und Umbrüche, welche unter anderem die Arbeitswelt betrafen, auch in der Vergangenheit bereits stattfanden. Sei es die Nachkriegszeit ab 1945 oder die 1968er Bewegung – auch hier stellte ein Wandel das Management vor neuartige Herausforderungen. Demnach ist zu klären, mit welchen Kompetenzen Führungskräfte typische Herausforderungen in der Vergangenheit bewältigt haben und an welchen Prinzipien und Weltanschauungen sich die Ausbildung von Führungskräften bisher orientierte. Eine Untersuchung der Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit traditioneller Führungsstrukturen gibt Aufschluss darüber, ob sie auch zur Bewältigung der gegenwärtigen Entwicklungen anwendbar sind.

1.2. Forschungsziel

Das Ziel dieser Arbeit liegt in der Skizzierung eines Führungsstils, der sich an grundlegenden Prinzipien aus der betrieblichen Gesundheitsförderung und der CSR orientiert. In weiterer Folge wird analysiert, inwiefern dieser Führungsstil fähig ist, neuartige Managementherausforderungen im Zusammenhang mit der Generation Y zu bewältigen. Diese Arbeit soll allgemeine Erkenntnis über einen Führungsstil angelehnt an Werten aus der CSR und BGF im Kontrast zu traditionellen Führungsverständnissen erbringen. Aus dieser Erkenntnis lassen sich in weiterer Folge Empfehlungen für Führungskräfte ableiten, die ihnen als Hilfestellung dienen.

1.3. Forschungsfrage und Unterfragen

Ausgehend von der erwähnten Problemstellung ergibt sich folgende Forschungsfrage:

Inwiefern kann ein Führungsstil, der sich an Werten der BGF und CSR orientiert, die allgemeinen gegenwärtigen Herausforderungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität, unter besonderer Berücksichtigung der steigenden Präsenz der Generation Y am Arbeitsmarkt, bewältigen?

These:

Ein Führungsstil, der auf Werten der BGF und CSR beruht ist besser geeignet, die allgemeinen gegenwärtigen Herausforderungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität, unter besonderer Berücksichtigung der steigenden Präsenz der Generation Y am Arbeitsmarkt, zu bewältigen, als Führungsstile, die sich durch ein hierarchisches, monokausales Denken und einer Sachkompetenzorientierung anstatt Prozess- und Kommunikationsorientierung unterscheiden.

Erläuterung:

Im Kontrast zu Führungsstilen, die sich durch ein hierarchisches, monokausales Denken und einer Sachkompetenzorientierung anstatt Prozess- und Kommunikationsorientierung unterscheiden, werden mittels Literaturrecherche und empirischer Forschung jene Werte der BGF und CSR ermittelt, welche es der Führungskraft ermöglichen, auf die allgemeinen gegenwärtigen Herausforderungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität, unter besonderer Berücksichtigung der steigenden Präsenz der Generation Y am Arbeitsmarkt, wirksam zu reagieren.

Um die Forschungsfrage eingehend zu beantworten, ist im Vorfeld eine Klärung folgender Unterfragen nötig:

Unterfrage 1:

Wie wirken sich die allgemeinen gegenwärtigen Herausforderungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexitätszunahme auf die Leistungsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen aus?

These:

Die allgemeinen gegenwärtigen Herausforderungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität werden von ArbeitnehmerInnen als Überforderung wahrgenommen und verursachen dadurch dauerhaften und zunehmenden Stress mit entsprechenden Beeinträchtigungen der Gesundheit und Leistungsfähigkeit.

Erläuterung:

Durch die Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität erfolgt eine Verdichtung von Informationen, diese Informationen werden in rasantem Tempo verarbeitet und weitergegeben. Infolgedessen stehen ArbeitnehmerInnen unter einen Leistungsdruck und sie sind angehalten, innerhalb der gleichen Zeit mehr Aufgaben zu erledigen und einen höheren „Output“ zu produzieren. Infolge des Gefühls der Überforderung empfinden ArbeitnehmerInnen einen dauerhaften und zunehmenden Stress, welcher die Gesundheit und Leistungsfähigkeit beeinträchtigt.

Unterfrage 2:

Aufgrund welcher Charakteristika unterscheiden sich die Werte, Einstellungen und Ansichten der Generation Y, insbesondere hinsichtlich Respekt, Führung, Sinnstiftung und Arbeitsgestaltung von jenen der Generation X?

These:

Die Werte, Einstellungen und Ansichten der Generation Y, insbesondere hinsichtlich Respekt, Führung, Sinnstiftung und Arbeitsgestaltung unterscheiden sich von jenen der Generation X.

Erläuterung:

Mithilfe von Literaturrecherche und empirischer Forschung wird untersucht, in welcher Hinsicht sich die Werte, Einstellungen und Ansichten der Generation Y, insbesondere hinsichtlich Respekt, Führung, Sinnstiftung und Arbeitsgestaltung von jenen der Generation X unterscheiden.

Unterfrage 3:

Inwiefern weisen vorherrschende Konzepte von BGF (Betrieblicher Gesundheitsförderung) und CSR (Corporate Social Responsibility) kompatible Weltbilder, Werte, Ziele und Instrumente auf?

These:

Vorherrschende Konzepte von BGF und CSR weisen kompatible Weltbilder, Werte, Ziele und Instrumente auf.

Erläuterung:

Da die Konzepte der BGF und CSR gleichartige Bestrebungen haben und in einem ähnlichen Kontext Gebrauch finden ist anzunehmen, dass sie kompatible Weltbilder, Werte, Ziele und Instrumente aufweisen. Mittels Literaturrecherche und empirischer Forschung werden die Theorien und praktischen Umsetzungsgepflogenheiten der BGF und CSR auf Vergleichbarkeit untersucht.

Unterfrage 4:

Welcher plausible Zusammenhang zwischen dem Menschenbild (inkl. den damit verbundenen Werten) einer konkreten Führungskraft und ihrem jeweiligen Führungsstil lässt sich nachweisen?

These:

Der Zusammenhang zwischen dem Menschenbild einer konkreten Führungskraft und ihrem Führungsstil lässt sich anhand ihres Werteverständnisses und ihrer damit verbundenen subjektiven Wahrnehmung der Realität plausibel erkennen.

Erläuterung:

Wie Menschen miteinander umgehen, hängt unter anderem davon ab, wie sie einander sehen, behandeln und welche Werte in der Gesellschaft sie als wichtig erachten. Aus diesen Prinzipien heraus manifestiert sich ein konkreter Führungsstil. Mittels Literaturrecherche und empirischer Forschung wird der Zusammenhang zwischen dem Menschenbild einer Führungskraft und ihrem konkreten Führungsstil analysiert.

Unterfrage 5:

Welche Charakteristika weisen die Menschenbilder und Werteverständnisse von Führungskräften auf, welche einen an Werten der BGF und CSR orientierten Führungsstil erfolgreich anwenden?

These:

Führungskräfte, welche einen an Werten der BGF und CSR orientierten Führungsstil erfolgreich anwenden haben ein Menschenbild bzw. Werteverständnis, welches auf Fairness, Vertrauen, Sinnhaftigkeit und Orientierungstiftung basiert. Sie sind sensibilisiert auf Faktoren, welche die Gesundheit der MitarbeiterInnen beeinflussen und sehen sich selbst als Begleiter und Mentor der ArbeitnehmerInnen.

Erläuterung:

Mittels Literaturrecherche und empirischer Forschung wird ermittelt, welche Charakteristika die Menschenbilder und Werteverständnisse der Führungskräfte aufweisen, die einen an gesundheitsförderlichen und CSR-Werten orientierten Führungsstil erfolgreich anwenden.

1.4. Methodenskizze

Das Forschungsdesign dieser Arbeit basiert auf zwei Methoden: Zunächst wird durch eine Literaturrecherche der theoretische Hintergrund dieser Thematik erarbeitet, allfällige Begriffsbestimmungen definiert und Zusammenhänge sowie Problematiken aufgezeigt. Somit können erste Schlussfolgerungen gezogen werden und es wird ein Ausgangspunkt für den nachfolgenden empirischen Teil geschaffen. Den zweiten Forschungsaspekt bildet die qualitative Forschung ab. Interviews mit ExpertInnen aus unterschiedlichen Fachbereichen, welche über grundlegende Kenntnisse in

dieser Thematik verfügen, ergänzen die theoretischen Ergebnisse mit praxisnahen Erfahrungen und Erläuterungen.

1.5. Aufbau der Arbeit

Das nachfolgende Methodenkapitel erläutert eingehend die Suchmethode der Literaturrecherche und die einzelnen Schritte des qualitativen Forschungsdesigns mit der Auswahl der ExpertInnen, der Erstellung des Leitfadens für das Interview und die Auswertung der ExpertInneninterviews.

In Kapitel 3 werden die determinierenden Rahmenbedingungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität näher untersucht. Einer Beschreibung der einzelnen Phänomene sowie deren Wechselwirkungen folgt die Analyse der Auswirkungen dieser Erscheinungen auf die Leistungsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen.

Nachfolgend widmet sich Kapitel 4 dem Generationendiskurs, welches sich aus der Definition des Begriffes „Generation“, einer Charakteristik zentraler Werte und Einstellungen der Generation Y sowie der Untersuchung scheinbar generationsbedingter Unterschiede zusammensetzt.

Die beiden Konzepte CSR und BGF werden in Kapitel 5 behandelt. Nachdem beide Strategien grundlegend erläutert wurden, erfolgt eine Untersuchung kompatibler Merkmale dieser Konzepte vor dem Hintergrund der in Kapitel 3 erwähnten Rahmenbedingungen.

In Kapitel 6 wird der Blick auf die Kernthematik dieser Arbeit, Führung, gerichtet. Zunächst soll geklärt werden, warum Führung generell benötigt wird. Anschließend wird das Führungsverhalten in Bezug auf Werte, Menschenbildern und zentraler Merkmale der CSR und BGF untersucht. Exkurse in die Ethik und Systemtheorie eröffnen eine ganzheitlichere Perspektive und letztendlich wird ein Führungsstil charakterisiert, welcher

sich an wesentlichen Merkmalen der in den vorherigen Kapiteln untersuchten Thematiken und Konzepte orientiert.

Die Ergebnisse der ExpertInneninterviews werden in Kapitel 7 präsentiert und eingehend erläutert. Zu diesem Zweck werden die Einzelergebnisse systematisch strukturiert und gegenübergestellt.

In Kapitel 8 wird der Diskussion der Ergebnisse Raum geboten. Hierbei werden die einzelnen Erkenntnisse aus dem theoretischen als auch aus dem empirischen Teil verknüpft, diskutiert und daraus relevante Schlussfolgerungen gezogen, um ein Gesamtbild der Inhalte zu erschaffen.

Kapitel 9 setzt sich aus einer Zusammenfassung der bedeutendsten Ergebnisse, der Beantwortung der Forschungsfrage sowie der Unterfragen, praktischen Empfehlungen, offenen Forschungsfragen und der Behandlung der Limitationen dieser Arbeit zusammen.

2. Methodik

Um die Forschungsfrage und die Unterfragen angemessen beantworten zu können und die Thesen überprüfen zu können, setzt sich das Forschungsdesign aus einer theoretischen Literaturrecherche sowie einer empirischen Datenerhebung zusammen. Die Autorin wird an der Konferenz „5 Jahre Sales Leaders“ am 17. November 2017 teilnehmen, in welcher die Themen Führung & Leadership wesentliche Vortragsinhalte darstellen. Die dort gewonnenen Informationen werden, sofern sie sich als relevant für den Forschungsinhalt darstellen, ebenfalls in dieser Arbeit dargestellt.

2.1. Suchmethode Literaturrecherche

Die Literaturrecherche dient der Definition von Begrifflichkeiten sowie der Erarbeitung des theoretischen Sachverhalts der Forschungsthematik.

Die benötigte Fachliteratur wird aus der Bibliothek der FH JOANNEUM an den Standorten Bad Gleichenberg und Graz, sowie im Bibliothekskatalog des Bibliotheksverbund Österreich bezogen. Wird weitere Literatur benötigt, so wird zusätzlich im Bibliothekskatalog der Universitätsbibliothek Salzburg recherchiert. Ferner werden Fachbücher, Studien und Zeitschriftenartikel aus den Datenbanken Springerlink, Emerald Insight und Science Direct in Anspruch genommen. In der Zeitschriftenbibliothek der Universität Regensburg sowie im Katalog der österreichischen Hochschulschriften wird nach entsprechenden Fachzeitschriften recherchiert. Bei Bedarf wird die Suchstrategie durch eine Recherche fundierter Internetquellen auf Google Scholar ergänzt.

Die Sekundärquellen mit Bezug zu einer *an gesundheitsförderlichen und CSR-Werten orientierten Führung* werden mit den Suchwörtern „Führung UND Gesundheit“ bzw. „leadership AND health“, sowie „Führung UND CSR“ bzw. „leadership AND csr“ eruiert. Mithilfe der Suchbegriffe „Generation Y UND Management“ bzw. „generation Y AND management“, „Generation Y UND Herausforderungen“ bzw. „generation Y AND challenges“ wird Literatur zur Thematik der Generation Y erschlossen. Weitere Suchworte, welche im Rahmen dieser Forschungsarbeit verwendet werden, lauten „Werte“ bzw. „values“, „Menschenbild“, „Generation X“, „Digitalisierung“ bzw. „digitalization“ und „Leistungsfähigkeit“ bzw. „performance“. Die Datenbanken der Statistik Austria sowie der Wirtschaftskammer Österreich dienen bei Bedarf dem Bezug von Primärdaten und in weiterer Folge dem Nachweis aktueller Daten und Fakten.

Als qualitatives Einschlusskriterium dient eine widerspruchsfreie und nachvollziehbare Argumentation der AutorInnen, wobei auf eine logische und

schlüssige Aufbereitung von Zusammenhängen und Problematiken geachtet wird. Hinsichtlich Fachartikel und Studien stellen die Abstracts, die verwendeten Fragestellungen sowie die dargestellte Methodik wesentliche Qualitätsmerkmale dar. Eine Auseinandersetzung mit dem Forschungshintergrund der AutorInnen dient ebenfalls der Gewährleistung der Qualität. Ein formales Einschlusskriterium stellen die Verfassung der Literatur in deutscher oder englischer Sprache, ihre Verfügbarkeit, sowie die Aktualität der Quellen dar. Da diese Arbeit ein dynamisches und aktuelles Thema behandelt werden keine Quellen, die vor dem Jahr 2000 verfasst wurden, verwendet. Eine Ausnahme stellt die Nutzung fundierter Grundlagenliteratur dar.

2.2. Qualitative Forschung

Die Ergebnisse aus der Literaturrecherche dienen der theoretischen Erarbeitung der Thematik. Im Rahmen dieser Masterarbeit wird die Literaturrecherche mit einer empirischen Methode ergänzt, um eine umfassende Beantwortung der Forschungsfrage und ihrer Unterfragen zu gewährleisten. In weiterer Folge können die theoretischen Inhalte mit Erkenntnissen aus der Praxis untermauert werden und gegebenenfalls konkrete Empfehlungen abgeleitet werden. Als Instrument der empirischen Methode wird das leitfadengestützte ExpertInneninterview gewählt.

2.2.1. Grundlagen ExpertInneninterview

Bei dieser Methode wird die „... Rekonstruktion von besonderen Wissensbeständen bzw. von besonders exklusivem, detailliertem oder umfassendem Wissen über besondere Wissensbestände und Praktiken...“ (Pfadenhauer, 2009, S. 99) beabsichtigt. Gläser & Laudel (2009, S. 112) betonen jedoch die Problematik der unterschiedlichen Kontexte der Gesprächspartner im Rahmen des ExpertInneninterviews. So differenzieren sich Kenntnisse, Erfahrungen, die Wahrnehmung und Interaktion des Experten/der Expertin vom Interviewer. Um diese Differenz zu überwinden

und zweckmäßige Erkenntnisziele zu erreichen, erfolgt die Gesprächsführung mittels eines Leitfadens, welcher als Gesprächsgrundlage dient.

Doch wer gilt als Experte/Expertin? Allgemein lässt sich festhalten, dass ExpertInnen Wissen aufweisen, welches nicht jedem/jeder erschlossen wird. Durch dieses Wissen differenzieren sich ExpertInnen innerhalb ihres Handlungsraumes und Wissens vom „gewöhnlichen“ Handeln, was ihnen eine gewisse Vorrangstellung einräumt (Meuser & Nagel, 2009, S. 37). Zudem verfügen ExpertInnen über Wissen, welches eine Untersuchung von Problemursachen und Lösungsansätzen ermöglicht (Pfadenhauer, 2009, S. 101). Dieses explizite Wissen von ExpertInnen trägt folglich zur Beantwortung der Forschungsfrage und Unterfragen sowie zur Überprüfung der Thesen bei.

2.2.2. Auswahl der ExpertInnen

Um einer „inflationären Ausdehnung des Expertenbegriffs“ (Meuser & Nagel, 2009, S. 37) vorzubeugen, werden Kriterien zur Festlegung der ExpertInnen definiert. Die Auswahl der ExpertInnen für die empirische Datenerhebung erfolgt einerseits mittels Onlinerecherche, andererseits wird auf bestehende Kontakte und Netzwerke der Autorin (vor allem innerhalb der FH Joanneum) zurückgegriffen, um potenzielle Interviewpartner zu erreichen. Die Konferenz „5 Jahre Sales Leaders“ am 17. November 2017 stellt zudem eine gute Möglichkeit dar, um mit fachkundigen SpezialistInnen in Erstkontakt für mögliche Interviews zu treten. Mittels der Plattformen XING und LinkedIn werden weitere ExpertInnen recherchiert, welche den nachfolgenden Auswahlkriterien entsprechen:

Die Interviewpartner sind in wirtschaftlichen und gesundheitlichen Disziplinen tätig. Somit wird erzielt, dass sich ihr Fachbereich und ihr Wissen grundlegend mit dem Forschungsbereich dieser Arbeit decken und detailliertere Erkenntnisse erlangt werden können. Eine Tätigkeit der zu

Befragenden in verschiedenen Disziplinen innerhalb des wirtschaftlichen und gesundheitlichen Bereichs ermöglicht das Aufzeigen von unterschiedlichen Perspektiven und verhindert einen eindimensionalen Blickwinkel. Grundlegendes Kriterium ist, dass die ExpertInnen Führungsfunktionen innehaben und sich innerhalb ihres Arbeitsbereiches mit Personal- und Führungsthematiken auseinandersetzen. Basierend auf diesem Merkmal wird in weiterer Folge zwischen Führungskräften mit Erfahrungen im Bereich der Gesundheitsförderung bzw. CSR und Führungskräften ohne Erfahrungen im Bereich der Gesundheitsförderung bzw. CSR unterschieden. Um hierbei Vergleiche und Zusammenhänge erarbeiten zu können, werden sowohl ExpertInnen **mit und ohne** diesen Erfahrungswerten kontaktiert. Die Auswahl beschränkt sich vorerst auf ExpertInnen innerhalb von Österreich. Sollten nicht genug Interviews zustande kommen, wird die einbezogene Region auf Deutschland erweitert.

Nachstehende Tabelle bildet die Einschlusskriterien sowie die Suchbegriffe für die Auswahl der ExpertInnen stichwortartig ab:

Region:	<ul style="list-style-type: none"> • Österreich • Deutschland (bei Bedarf) 	
Fachbereiche:	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaft • Gesundheit • unterschiedliche Disziplinen in Wirtschaft und Gesundheit 	
Kompetenzen/ Qualifikationen:	<ul style="list-style-type: none"> • Führungstätigkeit • Führungserfahrung • Auseinandersetzung mit HR-Thematiken • Erfahrung mit Gesundheitsförderung/CSR • Keine Erfahrung mit Gesundheitsförderung/CSR 	
Suchbegriffe (deutsch/englisch):	<ul style="list-style-type: none"> • „Unternehmensführung“ • „Management“ • „Personalentwicklung“ • „CSR“ „Nachhaltigkeit“ • „Gesundheitsförderung“ • „Entrepreneurship“ 	<ul style="list-style-type: none"> • „Leadership“ • „Human Resources Development“ • „Sustainability“ • „Health Promotion“

Folgende Personen wurden aufgrund ihrer Fachkenntnisse als ExpertInnen für ein Interview ausgewählt:

Name	Unternehmen	Fachbereich	Kontaktaufnahme
Gudrun Gruber	Weltweitwandern	Operative Geschäftsführung	Persönlicher Kontakt (FH)
Mag. Jürgen Petrzilek	ASKÖ Landesverband Steiermark	Leitung Referat für Fitness und Gesundheitsförderung	Persönlicher Kontakt (Praktikum)
Mag. Claudia Schenner-Klivinyi	SinnWin Unternehmensberatung Netzwerk BGF	CSR, BGF, Umweltsystemwissenschaften, systemischer Coach, Management- und Führungsausbildungen, Change-Management	Persönliche Empfehlung
Lukas Sövegjarto	Spar Österreichische Warenhandels AG	Leitung CSR; ehemalige Leitung PR	Persönlicher Kontakt
Dr. Iris Straßer	Netzwerk Verantwortung zeigen	Initiatorin und Leiterin; Unternehmensberaterin; Konsultantin der Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit Steiermark	Persönliche Empfehlung
Mag. Katharina Tatra	Campus 02 Changerina Unternehmensberatung	FH-Professorin, Forschung: Sustainable Management & CSR; CSR und nachhaltige UN-Führung	LinkedIn Recherche
Laura Wirth, MA	Magna Auteca GmbH	Gesundheits- und Systemmanagement, Persönlichkeitsentwicklung	Persönlicher Kontakt (FH)

Die Interviews finden im Zeitraum vom 25. April 2018 bis 14. Juni 2018 statt.

2.2.3. Leitfadenerstellung

Der Leitfaden wird anhand der vorab theoretisch erarbeiteten Erkenntnisse aufgebaut um eine lückenlose und umfassende Beantwortung der Forschungsfrage und ihrer Unterfragen zu gewährleisten. Nichtsdestotrotz wird durch diese Teilstandardisierung des Interviews ausreichend Spielraum hinsichtlich der Fragestellungen und weiterführende Erläuterungen gewährt (Hopf, 2007, S. 351). Im Interesse einer großen Informationsgewinnung wird auf eine möglichst offene und flexible Gesprächsführung geachtet.

2.2.4. Transkription & Auswertung

Die Interviews werden nach der zusammenfassenden Inhaltsanalyse von Mayring ausgewertet. Dabei erfolgt eine Zusammenfassung des Dateninhaltes auf die wesentlichen Inhalte, gegenstandslose Texte werden gestrichen. Anschließend werden in zwei Reduktionsschritten mehrere, sich überschneidende Paraphrasen zusammengefasst und in Form neuer Aussagen dargelegt. Die stark komprimierte Information wird als Kategoriensystem gruppiert und mit den ursprünglichen Daten auf Übereinstimmung kontrolliert (Mayring, 2003, S. 60-62).

Die Autorin behält sich vor, die Transkriptionen unter Beachtung folgender Regeln durchzuführen:

- Die Transkription erfolgt wörtlich und nicht lautsprachlich
- Dialektausdrücke und Umgangssprache werden – soweit möglich – ins Hochdeutsche übertragen
- Unabgeschlossene Sätze und Textpassagen werden durch einen Abbruchstrich „/“ charakterisiert
- Sprechpausen werden durch eine Ellipse „(...)“ gekennzeichnet
- Die Betonung einzelner Wörter oder Ausdrücke erfolgt durch GROSSSCHREIBUNG ebendieser
- Fülllaute oder weitere Signalausdrücke wie „ähm, mhm, ja“ werden nicht transkribiert, außer sie gelten als alleinige Antwort auf eine Frage (Dresing & Pehl, 2018, S. 21-22).

Um eine Rückverfolgbarkeit von Aussagen und Ergebnissen auf konkrete InterviewpartnerInnen zu vermeiden, erfolgt eine anonymisierte Auswertung und Darstellung der Ergebnisse.

2.2.5. Gütekriterien

Hinsichtlich der Übertragbarkeit der quantitativen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität auf die qualitative Forschung herrschen divergierende Meinungen (Steinke, 2007, S. 319). Qualitative Forschung kennzeichnet sich durch einen „... gegenstands-, situations- und milieuabhängige[n] Charakter, ... die Vielzahl unterschiedlicher qualitativer Forschungsprogramme und die stark eingeschränkte Standardisierbarkeit methodischer Vorgehensweisen....“ (Steinke, 2007, S. 323). Aus diesem Grund wird im Rahmen dieser Arbeit die Einhaltung folgender Gütekriterien angestrebt:

- **„Intersubjektive Nachvollziehbarkeit“** (Steinke, 2007, S. 324): Damit der gesamte Forschungsprozess nachvollziehbar wird, erfolgt eine Dokumentation desselben. Die Dokumentation bezieht sich auf die genaue Erhebungsmethode, die Auswahlkriterien für das Interview und den anschließenden Auswertungsprozess.
- **„Indikation des Forschungsprozesses“** (Steinke, 2007, S. 326): Die Indikation gibt Auskunft, inwiefern die gewählte Methodik sich zur Untersuchung der Fragestellung eignet.
- **„Empirische Verankerung“** (Steinke, 2007, S. 328): Die Ergebnisse aus der qualitativen Forschung dienen zur Überprüfung der vorab gebildeten Thesen. Dabei sind die Thesen so zu bilden, dass neuen Ergebnissen und Ansichten Raum geboten wird und etwaige Vorannahmen infrage gestellt werden.
- **„Reflektierte Subjektivität“** (Steinke, 2007, S.330): Im Rahmen des gesamten Forschungsprozesses werden subjektive Wahrnehmungen und Einstellungen der Forscherin im Kontext mit dem sozialen Umfeld,

das erforscht wird, kritisch und bewusst reflektiert und in die Untersuchung integriert (Steinke, 2007, S. 324-331).

3. Digitalisierung, Beschleunigung & Komplexität

Dieses Kapitel widmet sich dem Thema „Digitalisierung, Beschleunigung & Komplexität“, welches als Ausgangspunkt für die anknüpfenden Inhalte zu verstehen ist. Dabei erfolgt zunächst eine Beschreibung der Charakteristik dieser Entwicklungen, um ein grundlegendes Verständnis zu schaffen. In weiterer Folge werden die Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen erläutert.

3.1. Charakteristika dieser Entwicklungen

Bei der Digitalisierung, der zunehmenden Beschleunigung und Komplexität handelt es sich um Strömungen, welche bereits Einzug in den Alltag genommen haben und sich vermehrt in vielerlei Richtungen auswirken. Um nachfolgend feststellen zu können, wie diese Entwicklungen die Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen prägen, werden sie eingangsschemenhaft beschrieben.

3.1.1. Digitalisierung

Die Digitalisierung ist ein Megatrend, welcher die Ausbildung zu einer „Wissens- & Innovationsgesellschaft“ intensiviert (Robert Bosch Stiftung, 2013, S. 25; Rump & Eilers, 2013, S. 28). Die Beschleunigung des technologischen Fortschritts wird durch das „Moore'sche Gesetz“ begründet. Laut Gordon Moore steigen die Leistungsfähigkeit und das Potenzial von Computern exponentiell an. Dabei handelt es sich weniger um ein festgelegtes Gesetz als um eine Beobachtung (Neugebauer, 2018, S.1). Nichtsdestotrotz ist die rasante Ausweitung technologischer und digitaler Instrumente flächendeckend wahrnehmbar. Dies wird auch anhand der

zunehmenden Integration digitaler Mechanismen in der Forschung und Entwicklung bestätigt. Auch Opaschowski (2009, S. 253) stimmt dieser Behauptung zu:

„Die multimediale Entwicklung wird die weltweiten und regionalen, die institutionellen und privaten, die formellen und informellen Datenströme bis zum Jahr 2030 auf ein Vielfaches der heutigen Informationsströme wachsen lassen.“

Zudem wird die Herstellung künstlicher Intelligenz erleichtert, durch Erkenntnisgewinn und anschließender Generalisierung können technologische Systeme Information generieren.

Ein weiterer Grund für den intensiven Fortschritt der digitalen Technik liegt in der zunehmenden Nutzung ebendieser. Durch die Anwendung von Technologien in ausweitenden Bereichen steigt auch der Bedarf hierfür (Neugebauer, 2018, S. 1-2; Vogler-Ludwig, 2017, S. 863). Die Digitalisierung kann als „disruptive Innovation“ (AMS, 2015, S. 5) verstanden werden, welche imstande ist, fundamentale Veränderungen auf vielen Ebenen zu erwirken. Der Begriff "disruptive Innovationen" wird meist genutzt, um Wachstum durch Innovation zu beschreiben. Allerdings ist eine inflationäre Benutzung dieser Auffassung zu beobachten. Laut Christensen, Raynor & McDonald (2015) werden mittlerweile beliebige Situationen, in denen Industrien und Branchen „aufgemischt“ werden und ehemals erfolgreiche Konzepte straucheln, als disruptiv bezeichnet. Nichtsdestotrotz ist anzumerken, dass die Digitalisierung eine Rahmenbedingung darstellt, welche durchaus vielschichtige Veränderungen – sei es in der Kommunikation, im Transportwesen oder in der Arbeitsorganisation generell – impliziert. Aus diesem Grund wird digitalen Innovationen meist noch mit Zweifeln begegnet, da konkrete Auswirkungen, z.B. am Arbeitsmarkt, noch nicht vollständig begreifbar sind (AMS, 2015, S. 5). Dieser Unsicherheit folgt oftmals die Wahrnehmung der Digitalisierung als eine Art Bedrohung, z.B. in Form von Furcht um den eigenen Arbeitsplatz. Laut Brynjolfsson & McAfee (2012) ist es unentbehrlich, simultane Anpassungsprozesse in den

vorherrschenden Geschäftsmodellen, Unternehmensstrukturen und in der Personalentwicklung vorzunehmen, um mit der fortschreitenden Digitalisierung Schritt zu halten. Diese Adaption soll bewirken, dass das Potenzial dieser Entwicklung von Unternehmen rentabel genutzt wird und mögliche unbegründete Unsicherheiten aufgelöst werden. Jedoch ist hierbei zu beachten, dass eben in jenen Anpassungsprozessen die zentrale Herausforderung darin liegt, wie und warum diese vonstattengehen. Top-Down Entwicklungen, welche von Führungskräften initiiert und ohne bedeutende Mitwirkungsmöglichkeiten für ArbeitnehmerInnen realisiert werden können nämlich eine gravierende Ursache für Konflikte innerhalb der Unternehmensteams darstellen. Genau dieser Aspekt, die Reaktionsweise auf veränderte Rahmenbedingungen, begründet eine Gefahr für Spannungen, Fehlschläge und Misserfolge in Unternehmen (H. Friedl, MA-Betreuer am Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus, FH JOANNEUM, Kommentar vom 19. Februar 2018). Diese Problematik wird im Rahmen dieser Arbeit in weiterer Folge noch präziser behandelt.

3.1.2. Beschleunigung

Nicht nur die Digitalisierung ist durch eine beschleunigte Entwicklung gekennzeichnet, in der Gesellschaft generell werden Beschleunigungsprozesse festgestellt. Kurzum können Digitalisierung und Beschleunigung als „Ausdruck einer Wechselwirkung“ (H. Friedl, MA-Betreuer am Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus, FH JOANNEUM, Kommentar vom 19. Februar 2018) bezeichnet werden. Unter Beschleunigung ist gemeinhin der „Mengenzuwachs pro Zeiteinheit“ (Fairbindung e.V., o.J.) zu verstehen. Objektiv betrachtet kann Zeit per se nicht beschleunigt werden. Eine Stunde hat nach wie vor sechzig Minuten, unabhängig von der Menge an Tätigkeiten, die innerhalb dieser Zeit verrichtet werden (Rosa, 2014, S. 17-18). Beschleunigung bedeutet deshalb, dass innerhalb derselben Zeitspanne mehr Prozesse, mehr Veränderungen

oder schlichtweg mehr Produktionsschritte stattfinden. Hartmut Rosa hat sich mit der Thematik der sozialen Beschleunigung eingehend beschäftigt.

Um dieses Phänomen verständlicher aufzubereiten, hat er jenes in drei interagierende Bestandteile differenziert. Die „technische Beschleunigung, die Beschleunigung des sozialen Wandels und die Beschleunigung des Lebenstempos“ (Rosa, 2012, S. 190; Rosa, 2014, S. 42).

- Bei der „technischen Beschleunigung“ handelt es sich um die Zunahme der Geschwindigkeit, mit welcher unterschiedliche Technologien – sei es mechanischer und/oder digitaler Natur – Arbeitsschritte umsetzen. Beispiele hierfür sind Kommunikationstechnologien oder Transportvorgänge.
- Die „Beschleunigung des sozialen Wandels“ greift die Veränderung zwischenmenschlicher Interaktionen auf. Dies bedeutet, dass sich Wahrnehmungen, Beziehungen, Erfahrungen, Antizipation und Routinen innerhalb der Gesellschaft beschleunigen. Das bis dato geltende Handlungsgerüst verliert binnen einer gewissen Zeitspanne an Gültigkeit (Rosa, 2012, S. 190-194). Hierbei ist festzuhalten, dass diese Beschleunigung keinesfalls gleichzeitig in unterschiedlichen Metiers erfolgen muss: „Was in einem geographischen oder sozialen Raum noch gilt, hat in einem anderen bereits seine Gültigkeit verloren...“ (Rosa, 2012, S. 193).
- Die dritte und letzte Komponente in Rosas Schema stellt die Beschleunigung des individuellen Lebenstempos dar. In Anbetracht der technischen Beschleunigung wäre das Vorkommen von Zeitpolstern eine logische Konsequenz. Paradoxerweise ist dies nicht der Fall, sondern auch die persönliche Lebensgestaltung ist sowohl objektiv als auch subjektiv von einem gesteigerten Tempo geprägt. Einerseits verrichten Individuen einzelne Prozesse schneller (z.B. das Kochen eines Gerichtes, welches aufgrund technologischer Errungenschaften schneller vonstattengeht), andererseits wird die

Geschwindigkeit des Lebens subjektiv als schneller wahrgenommen (Rosa, 2012, S. 194-195).

Laut Rosa handelt es sich bei seinem Beschleunigungsmodell um ein System, das sich selbst in Bewegung setzt und vorantreibt. Als Sinnbild für diesen Prozess könnte ein Kaminfeuer gelten. Beschleunigung geschieht dort in überhöhtem Ausmaß, wo genügend „Brennstoff“ vorhanden ist, in diesem Zusammenhang beispielsweise Arbeitskräfte, Bildung, Ressourcen. Je mehr davon zur Verfügung steht, desto schneller wird auch der Beschleunigungsprozess an sich, dieser kann jedoch in weiterer Folge auch zu völliger Erschöpfung und Verbrauch der eingesetzten Ressourcen führen. Die Konsequenz hiervon ist dann wiederum Stillstand bzw. Kollaps oder sinnbildlich das erloschene, verpuffte Feuer (H. Friedl, MA-Betreuer am Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus, FH JOANNEUM, Kommentar vom 19. Februar 2018). Die technologische Beschleunigung bewirkt eine Veränderung in den Handlungsabläufen, Reaktionsgeschwindigkeiten und in der Art und Weise, wie wir etwas wahrnehmen. Dies veranlasst in weiterer Folge eine Beschleunigung der individuellen Lebensweise (Rosa, 2012, S. 200-202; Rosa, 2014, S. 42-45), da das Verhalten aus den Wahrnehmungen, dem Wissen und den Vorlieben der jeweiligen Individuen resultiert (Birner, 2015, S. 102). Weil durch das gestiegene Tempo des eigenen Lebens wiederum weniger Zeit zur Verfügung steht, entwickelt sich demnach das Bedürfnis nach „besseren“ Technologien, da angenommen wird, diese gäben uns mehr Zeitressourcen. Somit schließt sich der Kreis und es ist eine Kausalität zwischen diesen drei Elementen erkennbar (Rosa, 2012, S. 200-202; Rosa, 2014, S. 42-45). Es benötigt allerdings Energie der Betroffenen, um diesen Prozess bewältigen zu können. Andernfalls ist dieser Beschleunigungskreislauf imstande, Erschöpfungszustände oder mentale Zusammenbrüche hervorzurufen (H. Friedl, MA-Betreuer am Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus, FH JOANNEUM, Kommentar vom 19. Februar 2018).

Laut Ansicht der Autorin handelt es sich hierbei sogar um eine Art Spirale, die sich immer weiterdreht: Beschleunigung ist nicht als ein ungewöhnliches oder gar neuartiges Phänomen zu bezeichnen. Dieses Modell lässt sich auf sämtliche Fortschritte in der Vergangenheit übertragen, stets ausgehend von der technologischen Beschleunigung. Diese hat es seit Anbeginn der Menschheit gegeben, sofern man historische Errungenschaften und Erfindungen als Technologien bezeichnen kann. Beispielsweise sei hier die Erfindung des Rades genannt. Diese bewirkte schon zu Urzeiten eine Beschleunigung von Arbeitsprozessen und in weiterer Folge eine Beschleunigung des sozialen Tempos und der individuellen Lebensweise. Auch Rosa (2012, S. 187) bestätigt:

„... dass die Erfahrung von Modernität und Modernisierung in all ihren Phasen und an all ihren Erscheinungsorten stets die Erfahrung einer Dynamisierung und Beschleunigung der Geschichte, der Gesellschaft, der Kultur, des Lebens und/oder sogar der Zeit selbst war und ist.“

Allerdings stellt sich hier die Frage, wieviel Beschleunigung notwendig ist, um sinnvolles und nachhaltiges Wachstum zu garantieren, oder ob diese Entwicklung prinzipiell anzuzweifeln ist. Konsequenzen dieser vermehrten Beschleunigung und Komplexität sind bereits flächendeckend in Form des steigenden Energieverbrauchs, der Umweltverschmutzung und einer zunehmend überforderten Gesellschaft sichtbar. Deshalb ist es legitimiert und sogar notwendig, dieses „mit dem Kopf durch die Wand“ - Denken bzw. den Glaubenssatz, mehr und schneller sei automatisch besser, von Grund auf zu überdenken (H. Friedl, MA-Betreuer am Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus, FH JOANNEUM, Kommentar vom 19. Februar 2018).

Das Phänomen der Beschleunigung ist somit gewissermaßen eine Begleiterscheinung der Menschheitsgeschichte, allerdings immer wieder mit der Folge von unweigerlichen Zusammenbrüchen im Falle fehlender Bewältigungsmöglichkeiten. Zusammenfassend handelt es sich bei der

Beschleunigung um eine Kombination aus objektiven Veränderungen, wie der vermehrten Anwendung von schnelleren Technologien und beschleunigten Handlungen von Individuen mit der subjektiven Wahrnehmung von limitierter Zeit. Die Auswirkungen hiervon hat Opaschowski kurz angerissen und bezeichnet die heutige Gesellschaft als „Konfetti-Generation“ (Opaschowski, 2009, S. 70): Das Phänomen der Beschleunigung führt zu einer Akkumulation an Informationen, an Möglichkeiten und sozialen Beziehungen und zur Ausprägung einer Multi-Options-Gesellschaft (H. Friedl, MA-Betreuer am Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus, FH JOANNEUM, Kommentar vom 19. Februar 2018). Jedoch können diese nur begrenzt genutzt und gleichzeitig verarbeitet werden. Dies bedeutet, dass sich möglicherweise eine Überforderung einstellt und Eindrücke nur noch punktuell und überblicksweise wahrgenommen werden. Man kann sich beispielsweise in einem Moment gleichzeitig mehreren Aktivitäten widmen, allerdings ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass diese nur mehr sporadisch ausgeführt werden.

3.1.3. Komplexität

In diesem Zusammenhang soll nun noch auf einen weiteren, mit der Beschleunigung eng verknüpften Umstand eingegangen werden: der gesteigerten Komplexität in der Gesellschaft. Beschleunigung und Komplexität stehen in Wechselwirkung zueinander, durch die gegenseitige Beeinflussung und somit Dynamisierung dieser Prozesse finden Veränderungen in immer kürzeren Abständen statt, was zu hochdynamischen, interaktiven und somit auch komplexeren Gesellschaften führt (Geyer, 1994, S. 29). Schimank & Werle (2000, S. 9-10) definieren Komplexität in der Gesellschaft als zunehmende und sich anhäufende Wechselwirkungen zwischen Verhaltensweisen, Begebenheiten und Beziehungsmustern. Folglich steigt die Anzahl an Möglichkeiten, Geschehnissen und Interaktionen für Personen, welche einerseits unterschiedliche Resultate erbringen und andererseits den individuellen

Handlungsspielraum von Individuen und sozialen Gefügen erweitern. Allerdings führt diese Ausweitung von Optionen unweigerlich zur Empfindung von einer gesteigerten Komplexität der Umwelt (Geyer, 1994, S. 22).

Dieser Aspekt wird von Luhmann im Zuge der Systemtheorie mittels der „System-Umwelt-Differenz“ (2009, S. 263-266) genauer erläutert. Demnach besteht eine Diskrepanz zwischen der Komplexität eines Systems und der Komplexität der Umwelt bzw. des Umfelds, welche höher ist. Das System ist konstant bemüht, die Differenz zu reduzieren. Dies gelingt nur durch Erhöhung der eigenen, systeminternen Komplexität, also der Fähigkeit, die Umweltkomplexität mit all ihren Möglichkeiten wahrzunehmen, zu bestimmen und damit umzugehen.

Als plakatives Beispiel sei hier wiederum die technologische Komponente genannt. Jüngere Generationen sind an gegenwärtige Technologien und andere damit verbundene Entwicklungen besser gewöhnt als ihre Vorgängergenerationen und demnach anders sozialisiert (Geyer, 1994, S. 23). Dies ermöglicht ihnen einen gewandten Umgang mit aktuellen Technologien, wie z.B. dem Smartphone. Gelingt es einem Individuum nicht, die auf sich selbst einwirkende Komplexität des Umfeldes zu reduzieren, resultiert dies in einem Zustand von Überforderung. Als Abwehrmechanismus folgt eine Idealisierung und Verklärung der Vergangenheit, welche vermeintlich einfacher und daher besser war (Geyer, 1994, S. 20). Eine Sehnsucht nach den „guten alten Zeiten“ entwickelt sich, mögliche negative Ereignisse und Zustände in der Vergangenheit werden hierbei ausgeblendet.

Der Kernpunkt liegt demnach im individuellen Umgang mit hoher Komplexität. Die Fähigkeit, sich an diese Prozesse zu adaptieren und diese zu bewältigen ist eine Voraussetzung, um Überforderung und deren möglichen Konsequenzen wie Burn-out zu vermeiden (H. Friedl, MA-Betreuer im Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus, FH

JOANNEUM, Kommentar vom 19. Februar 2018). In der vielfach differenzierten, modernen Gesellschaft von heute ist es zwar wegen der vielen Optionen möglich, individuelle Wünsche zu realisieren und somit den eigenen Lebensweg selbst zu gestalten (Geyer, 1994, S. 27; Rump & Eilers, 2013, S. 25-26). Folglich trägt Komplexität zu einem höheren Grad und Bedürfnis nach Individualisierung bei. Allerdings impliziert oftmals ebendiese kontinuierliche Entscheidungsnotwendigkeit eine Überforderung und Überbelastung der Individuen, was wiederum das Verlangen nach vorgegebenen Entscheidungsrichtungen und starken sowie beharrlichen Führungspersönlichkeiten begünstigt.

Insgesamt lässt sich behaupten, dass es sich bei der Digitalisierung, der zunehmenden Beschleunigung und der Komplexität keinesfalls um neuartige und unbekannte Entwicklungen handelt. Fortschritte in der Technik, beschleunigte Prozesse und Handlungsweisen sowie komplexe Umstände sind analog zur Entwicklung der Menschheit in variabler und unsteter Weise mitgewachsen und wirken kontinuierlich auf Individuum und Gesellschaft ein. Die Grundfrage hierbei liegt darin, inwiefern es gelingt, diese Prozesse anzunehmen, zu bewältigen und gar Entwicklungen mitzugestalten. Inwiefern das Zusammenspiel dieser Rahmenbedingungen die Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen beeinflusst, wird im folgenden Unterkapitel geschildert.

3.2. Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen

Zwischen den eingangs beschriebenen Entwicklungen der Digitalisierung, Beschleunigung und zunehmenden Komplexität besteht augenscheinlich eine Wechselwirkung. Diese Rahmenbedingungen beeinflussen die Arbeitswelt umfassend, mit weitreichenden Folgen für die ArbeitnehmerInnen. Einen äußerst bedeutenden Aspekt stellt in diesem Zusammenhang erhöhter Zeit- und Leistungsdruck dar (Junghanns, 2012, S. 107).

Diese Belastung entsteht, wenn ArbeitnehmerInnen das Gefühl haben, sie müssen miteinander schier unvereinbare Tätigkeiten durchführen. Diese Polarität der Arbeitsaufgaben prägt sich auf zweierlei Art aus: entweder besteht eine Unvereinbarkeit zwischen dem Kontingent an Aufgaben und der verfügbaren Zeit bzw. dem verfügbaren Personal, oder die Tätigkeiten selbst stehen im Widerspruch zueinander. Dies ist der Fall, wenn die Erfüllung einer Aufgabe die Ausführung einer anderen Aufgabe hindert, wie beispielsweise die Produktion von qualitativ hochwertigen Gütern unter der Inanspruchnahme von möglichst wenig Budget (Kratzer, 2016, S. 22-23).

Die heutige Arbeitswelt ist dynamischer und starre Hierarchien verlieren zunehmend an Gültigkeit. Aus diesem Grund findet eine Verschiebung der Verantwortung hin zu Arbeitsgruppen oder Einzelpersonen statt (Eichhorst, Tobsch & Wehner, 2016, S. 10). Auch Roberts (2007, S. 340) stellte fest, dass Arbeitskräfte innerhalb derselben Zeit nicht nur mehr Aufgaben zu bewältigen haben, sondern auch mehr Verantwortung innehaben. Den Anspruch, stets leistungsfähiger zu werden und verschiedenste Qualifikationen neu zu erwerben bzw. zu kombinieren bezeichnet Opaschowski als „Steigerungsspirale“ (2009, S. 91).

Grundsätzlich ist eine fortwährende Weiterentwicklung des Personals notwendig, sofern ein Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben will. Allerdings liegt ein Unterschied darin, ob Druck unhinterfragt von Führungskräften weitergegeben wird, weil es von außen erfordert ist oder die individuelle Situation, die Rahmenbedingungen, Möglichkeiten und Grenzen beleuchtet werden und dann situationsbezogen reagiert wird. Besteht kontinuierlich eine Atmosphäre, welche MitarbeiterInnen das Gefühl gibt, nicht gut genug zu sein oder ständig im Konkurrenzkampf mit KollegInnen zu stehen, so wird diese Leistungsspirale mit möglichen negativen Konsequenzen fortgesetzt. Auch Unternehmen an sich laufen Gefahr, sich in eine „Beschleunigungsfalle“ (Bruch & Menges, 2010, S. 80) zu begeben.

Angetrieben vom Wettbewerbsdruck werden Menge und Geschwindigkeit der Geschäftsprozesse erhöht, Ziele höher gesetzt und kurzerhand neue Managementtechniken oder Organisationssysteme eingeführt. Diese gesteigerte Betriebsamkeit vermag zu kurzfristigen Erfolgen führen. Wird dieses Tempo allerdings als neuer Standard eingeführt, findet eine chronische Überforderung statt. Das Unternehmen verliert nicht nur seine grundlegende Strategie und Leistung, auch die ArbeitnehmerInnen stehen permanent unter Druck.

Bei Zeit- und Leistungsdruck handelt es sich um keine neuartige Belastung. Ein gewisser Termin- und Anforderungsdruck liegt in der Natur der Arbeit, war also auch in der Vergangenheit bereits vorhanden und ist durchaus berechtigt. Aufgaben sollten demnach innerhalb einer gewissen Zeitspanne abgeschlossen werden. Allerdings zeichnet sich eine Richtung ab, in der diese hochstressigen Phasen in kürzeren Abständen zueinander auftreten und weniger berechenbar sind. Vor allem eine Arbeitsorganisation in Form von Projekten, welche heutzutage vermehrt aufzufinden ist, weist einen hohen Flexibilitätsanspruch mit viel Änderungspotenzial auf (Kratzer, 2016, S. 23-24). Infolgedessen haben ArbeitnehmerInnen weniger Routinetätigkeiten und vielseitigere, komplexere Aufgaben zu bewältigen, was zu einem aufschlussreichen und kurzweiligen Arbeitsalltag führen kann, allerdings mitunter auf Kosten von Orientierung und Stabilität.

Ein erhöhter Zeit- und Leistungsdruck kann demnach als Folge auf die anfangs beschriebenen Rahmenbedingungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität bezeichnet werden. Wie wirkt sich jedoch diese Belastung auf die Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen aus? Arbeitsanforderungen wie Zeit- und Leistungsdruck stellen an sich noch keinen negativen Effekt dar, sie sind im Gegenteil sogar imstande, Leistung zu stimulieren und zu fördern. Werden allerdings permanent hohe Anstrengungen ohne Erholungs- und Regenerationspausen erfordert, entwickeln sich diese Anforderungen zu negativen Stressoren (Meijman &

Mulder, zitiert nach Bakker & Demerouti, 2007, S. 312). Kurzum liegt dann ein Missverhältnis zwischen den Anforderungen und den Ressourcen vor, welches sich in Form von arbeitsbedingtem Stress herauskristallisiert. Vorab soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass mit dem Begriff arbeitsbedingter Stress ausschließlich der sich negativ auswirkende Stress – im Gegensatz zu dem für die Leistungserzielung notwendigen positiven Stress – gemeint ist.

Bereits im Jahr 2002 wurde arbeitsbedingter Stress – den Rückenschmerzen folgend – als das zweitgrößte Gesundheitsrisiko innerhalb der Europäischen Union definiert (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, 2002). So unterschiedlich die kontextbezogenen Definitionen und Konzepte für Stress sind (Pluta & Rudawska, 2016, S. 297), so unterschiedlich sind auch die Reaktionen von Individuen auf diese Belastung, je nach persönlich verfügbaren Ressourcen und nach gegebener Situation. Kratzer (2016, S. 26) hat zwei ausschlaggebende Verhaltensweisen skizziert: Zum einen kann sich das Missverhältnis zwischen Anforderungen und Ressourcen in Form von Perfektionismus ausbilden. In diesem Fall wird versucht, allen Anforderungen gerecht zu werden, dies erfolgt bei Bedarf durch Adaptionen auf der Ressourcenseite (z.B. durch Aufwendung von mehr Zeit oder Veränderung der Arbeitsweise). Zum anderen ist die Entwicklung eines Pragmatismus denkbar. Durch Anpassung der Arbeitsanforderungen (z.B. Senkung des Qualitätsanspruchs) werden lediglich die vorhandenen Ressourcen genutzt, ohne mehr Zeit oder Leistung zu investieren. Natürlich darf hier kein Schwarz-Weiß-Denkmuster angewendet werden. Perfektionismus und Pragmatismus stellen zwei konträre Bewältigungsstrategien von vielen dar und können eher als Extreme angesehen werden, zwischen denen sich vielfältige Abstufungen und unterschiedliche Ausprägungen befinden.

Im Zuge dieses Themas soll auf einen weiteren Sachverhalt hingewiesen werden, welcher auch als eine Folge von arbeitsbedingtem Stress, bzw. Zeit-

und Leistungsdruck verstanden werden kann: Präsentismus. Unter Präsentismus versteht man das Erscheinen am Arbeitsplatz von MitarbeiterInnen, obwohl diese unter gesundheitlichen Beeinträchtigungen leiden. Präsentismus wirkt sich unterschiedlich aus, so versteht man darunter nicht nur das Erscheinen am Arbeitsplatz z.B. trotz Krankheit, sondern auch das Verhalten, mehr bzw. länger zu arbeiten als bisher geläufig (Lohaus & Habermann, 2018, S. 10-11). Auf den ersten Blick scheint diese freiwillige Mehrarbeit vorteilhaft für das Unternehmen, allerdings bewirkt Präsentismus einen langfristigen, gar schleichenden Verlust der Produktivität der ArbeitnehmerInnen (Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli & Hox, 2009, S. 51). Darüber hinaus besteht die Gefahr, im Falle einer Krankheit KollegInnen anzustecken oder aufgrund einer verminderten Aufmerksamkeit Unfälle zu herbeizuführen. Auch wenn die Absichten hinter einem Präsentismus-Verhalten gut gemeint sind, können diese fatale Folgen nach sich ziehen. Die Gründe für Anwesenheit trotz Beeinträchtigung oder Krankheit sind verschiedenartig, haben jedoch ähnliche Ursprünge. Entweder übernimmt niemand die liegengelassenen Aufgaben während der Abwesenheit, was ein organisatorisches Manko darstellt, oder die Tätigkeiten bleiben aufgrund des fehlenden Fachwissens bzw. mangelnder Zeit der vertretenden KollegInnen unerledigt. Auch die Art der Aufgaben an sich, die Arbeitsorganisation und Kultur im Unternehmen sowie die persönliche Arbeitsethik stellen beeinflussende Rahmenbedingungen für Präsentismus dar. ArbeitnehmerInnen gehen auch krank bzw. beeinträchtigt ihrer Tätigkeit nach, weil sie keine Schwäche zeigen wollen und Angst um ihren Arbeitsplatz haben (Vingård, Alexanderson & Norlund, 2004, S. 217). Kurzum kann auch hier eine Parallele zum vorhin erwähnten Zeit- und Leistungsdruck gezogen werden: ArbeitnehmerInnen erlauben es sich aufgrund der empfundenen hohen Beanspruchungen nicht mehr, regenerative und kurative Auszeiten zu nehmen, um Krankheiten und Belastungen auszuheilen.

Stress und hohe arbeitsbedingte Belastungen führen nicht nur zu Präsentismus, sondern verursachen auch zahlreiche gesundheitliche Beschwerden sowohl physischer als auch psychischer Natur. Die WHO (2010, S. 89) hat festgehalten, dass ein Zusammenhang zwischen Stress am Arbeitsplatz und Herzerkrankungen, Depressionen und Muskel-Skelett-Erkrankungen besteht. Darüber hinaus führen hohe Arbeitsanforderungen, geringe Kontrollmöglichkeiten und ein Missverhältnis zwischen Bemühung und Anerkennung als Risikofaktoren zu körperlichen und psychischen Gesundheitsproblemen. In einer EU-weiten Umfrage über Arbeitsbedingungen wurden folgende gesundheitliche Beeinträchtigungen am häufigsten genannt: Beschwerden des Muskel-Skelett-Apparates, Erschöpfung, Stress, Kopfschmerzen und Reizbarkeit (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007, S. 62). Diese Leiden beeinträchtigen nicht nur das Individuum in gesundheitlicher Hinsicht, sondern stellen auch die Unternehmen und das Gesundheitssystem vor ökonomische Herausforderungen.

Im Jahr 2016 befanden sich die ÖsterreicherInnen durchschnittlich 12,5 Tage im Krankenstand, wobei Kurzkrankenstände von ein bis drei Tagen statistisch nicht vollständig erfasst werden können. Der Grund hierfür liegt in der unterschiedlichen Handhabung von Unternehmen, für diese absehbare Zeit ein ärztliches Attest einzufordern (WIFO, 2017, S. 6). Diese Zahl mag zunächst verhalten wirken, allerdings bekommt die Krankheitsdauer bei Unterscheidung nach Krankheiten völlig neue Dimensionen. Während Erkrankungen des Atmungssystems 37% aller Krankheitsfälle im Jahr 2016 ausmachten, war die durchschnittliche Dauer des Krankheitsstandes auf 5,4 Tage begrenzt. Psychische Erkrankungen hingegen waren für nur 2,4% der Krankheitsstände verantwortlich, allerdings betrug hier der Krankheitsstand im Durchschnitt 37,2 Tage (WIFO, 2017, S. 46). Fallen also MitarbeiterInnen aufgrund einer psychischen Erkrankung aus, so ist hier der Heilungsprozess von wesentlich längerer Dauer. Allerdings sollte an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass ArbeitnehmerInnen selten z.B. aufgrund von

Stress in den Krankenstand gehen. Wie bereits erwähnt sind arbeitsbedingte psychosoziale Belastungen wie Stress imstande, Folgeerkrankungen zu verursachen. Demnach ist eine direkte bzw. kausale Wirkung von psychosozialen Belastungen und Erkrankungen kaum nachweisbar (WIFO, 2012, S. 1). Nichtsdestotrotz stellen Belastungen wie erhöhter Zeit- und Leistungsdruck erhebliche Risikofaktoren für die Leistungsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen dar.

In diesem ersten Kapitel wurden determinierende Rahmenbedingungen der Arbeitswelt wie Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität skizziert. Dabei hat sich herausgestellt, dass diese drei Phänomene durchaus in Wechselwirkung zueinander stehen und den Arbeitsalltag von Unternehmen und ArbeitnehmerInnen beeinflussen. Als „Resultat“ dieser Entwicklungen kann ein erhöhter Zeit- und Leistungsdruck von MitarbeiterInnen genannt werden. Dieser wahrgenommene Druck beeinflusst die Leistungsfähigkeit auf vielfältige Weise: Einerseits tendieren Arbeitskräfte dazu, entweder eine perfektionistische oder pragmatische Arbeitsweise zu entwickeln. Andererseits führt hoher Druck im Beruf zu Präsentismus, welcher sich langfristig nachteilig für Unternehmen und ArbeitnehmerInnen auswirkt. Obwohl psychische Erkrankungen in der Krankenstandsstatistik zu vernachlässigen sind, ist dennoch ein Zusammenhang zwischen Stress und unterschiedlichen physischen und psychischen Erkrankungen festzustellen. Auch wenn Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität aus dem alltäglichen Leben nicht mehr wegzudenken sind und durchaus ihre Daseinsberechtigung haben, sind sie dennoch als Grundstein für vielfältige Beeinträchtigungen der Leistungsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen zu betrachten. Letztendlich hängt es jedoch auch von individuellen Faktoren ab, inwiefern diese Rahmenbedingungen die Leistung des einzelnen Arbeitnehmers oder der einzelnen Arbeitnehmerin beeinträchtigen oder gar fördern. Im folgenden Kapitel wird untersucht, ob ebenjene Faktoren, welche den Umgang mit diesen Rahmenbedingungen prägen, auch charakteristisch ganzen Generationen zugeschrieben werden können. Dabei wird der

vermeintliche Unterschied zwischen der Generation X und der Generation Y erforscht. Infolgedessen kann festgestellt werden, ob es einen generationsbedingten differenzierten Umgang mit diesen Prozessen im Kontext von Führung und Arbeit gibt und in welcher Weise sich dieser äußert.

4. Polarisierende Generationen?

Im folgenden Kapitel wird der Generationendiskurs vor dem Hintergrund der erwähnten Rahmenbedingungen Digitalisierung, Globalisierung und Komplexität behandelt. Dazu wird im ersten Abriss der Begriff Generation definiert. Nachdem zentrale Werte, Einstellungen und Ansichten der Generation Y in Bezug auf die Arbeitswelt veranschaulicht wurden, wird untersucht, ob diese nur einer Generation zugeschrieben werden können. Es wird angenommen, dass durch unterschiedliche Einflussfaktoren wie beispielsweise das soziale Umfeld, die Medien, politische, wirtschaftliche und kulturelle Ereignisse Wertesysteme innerhalb von Generationen gebildet werden, welche sich von jenen anderer Generationen unterscheiden (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010, S. 1120). Diese unterschiedlichen Wertesysteme treffen folglich dort aufeinander, wo mehrere Generationen interagieren, zum Beispiel am Arbeitsplatz. Mithilfe dieses Kapitels soll aufgeklärt werden, ob es die angenommenen generationsbedingten Unterschiede im Kontext der Arbeitswelt tatsächlich gibt.

4.1. Begriffsbestimmung

Um das Verständnis für die Auffassung des Generationsbegriffes zu erhöhen, kann dieser in unterschiedliche Bedeutungen untergliedert werden, welche hier kurz aufgelistet werden (Bartels, 2002):

- Die einzelnen, aufeinanderfolgenden Generationen, welche einer einzelnen Familie abstammen – „Genealogischer“ Generationsbegriff
- Die Erziehung einer lernenden durch eine unterrichtende Generation – „Pädagogischer“ Generationsbegriff
- Gruppen, welche sich im historischen bzw. sozialen Raum voneinander unterscheiden. Die einzelnen Gruppen verbinden miteinander erlebte Ereignisse, wobei ihr jeweiliger Handlungs- und Erfahrungsspielraum charakterisierend ist – „Historisch-gesellschaftlicher“ Generationsbegriff

Im Rahmen dieser Arbeit wird der historisch-gesellschaftliche Generationsbegriff behandelt. Hierbei werden Generationen als Kollektive bezeichnet, welche historisch, kulturell oder sozial verbunden sind. Ausschlaggebend hierbei ist, dass sie gemeinsame Erfahrungen teilen und Gemeinsamkeiten aufweisen, welche ihre Handlungs- und Lebensweisen sowie ihre Werte, Einstellungen und Denkmuster prägen.

Mannheim (zitiert nach Bartels, 2002) hat in diesem Zusammenhang den Generationsbegriff in drei Komponenten unterteilt, welche die unterschiedlich dichten Verflechtungen von Mitgliedern einer Generation beschreiben:

- Generationslagerung: damit sind die Gegebenheiten und Rahmenbedingungen gemeint, welche gleichsam auf Angehörige der gleichen Generation einwirken und somit ähnliche Möglichkeiten der Wahrnehmung, Teilhabe und Verarbeitung bieten
- Generationszusammenhang: wird aufgrund der erwähnten Rahmenbedingungen eine Beziehung bzw. Verbindung zwischen den Individuen einer Generation hergestellt, so besteht ein Generationszusammenhang
- Generationseinheit: eine substantziellere Verbindung zwischen Angehörigen einer Generation, welche beschreibt, wie die geltenden Rahmenbedingungen empfunden und interpretiert werden

Daraus folgt, dass Mitglieder einer Generation aufgrund ihrer zeitgleichen Anwesenheit innerhalb eines sozialen Prozesses lediglich bestimmten Erfahrungen – im Gegensatz zu Mitgliedern anderer Generationen – ausgesetzt sind. Daraus manifestieren sich gewisse Charakteristika, Denkmuster und Erfahrungswerte (Parry & Urwin, 2011, S. 81). Laut Ansicht der Autorin verdeutlicht Mannheim, dass erst durch die subjektive Wahrnehmung von Erlebnissen, Empfindungen und Situationen, welche innerhalb einer Generation auftreten, eine Beziehung und Wechselwirkung von Individuen hergestellt wird und somit eine Generationseinheit gebildet werden kann. Generationen lassen sich demnach nicht lediglich aufgrund ähnlicher Altersgruppen etikettieren, vielmehr zeichnen sie gemeinsame, prägende Erlebnisse, welche subjektiv interpretiert werden, aus. Auch Struck (2004, S. 59) stellt fest:

„Generationenbeziehungen und Generationenverhältnisse sind das Ergebnis von direkten oder vermittelten Aushandlungen über Werte, Ressourcen und Statuspositionen, zwischen Gesellschafts- oder Organisationsgruppen, die sich in Bezug auf Mitgliedschaftsdauer und damit verbundenen Ressourcen, Erfahrungen und Werten voneinander unterscheiden.“

Ändern sich die auf die Gesellschaft einwirkenden Rahmenbedingungen (hier sei nochmals auf die Rahmenbedingungen der zunehmenden Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität, welche im vorherigen Kapitel beschrieben werden, hingewiesen), so ruft diese Veränderung auch neue Bewältigungsstrategien hervor. Dies bestätigt auch Bartels (2002): „Aus dieser Perspektive ist die Genese von Generationen untrennbar mit der Dynamik des gesellschaftlichen Wandels verbunden“. Somit ist nachvollziehbar, dass andersartige Umstände zwangsläufig andersartige Reaktionen, Kompensationen und Bewältigungsmechanismen von Individuen, Gruppen und der Gesellschaft allgemein erfordern. Diese neu gebildeten Handlungs- und Bewältigungsmuster charakterisieren zugleich die Formierung neuartiger Generationen.

Bei weiterer Annäherung an den Begriff Generation lässt sich feststellen, dass der Wortstamm die Ausbildung von etwas Neuem von etwas bereits Existierendem kennzeichnet. Charakteristisch hierbei ist, dass das Neue zugleich Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten zum Bestehenden aufweist (Lüscher et al., 2010, S. 27). Bilstein (1996, S. 169) betont, dass dem Generationsbegriff zwei Ideen zugrunde liegen: Einerseits ein Sinnbild des „Hervorbringens und Herstellens“, andererseits auch die Metaphorik von „Kontinuität und Zyklizität“. Demzufolge kann der Begriff Generation zugleich als Schöpfungsprozess aber auch als unbeeinflussbarer Lebenskreislauf, dem Individuen ausgesetzt sind, verstanden werden.

Schon allein diese zwei Definitionen des Ausdrucks Generation zeigen, wie vielschichtig und differenziert dieser ist. Genau darin liegt die Problematik einer eindeutigen Präzisierung dieses Wortlautes. Dieser Umstand wird verschärft durch die Verwendung dieses Begriffes für unterschiedliche Erscheinungen und Zusammenhänge. Ein Vorteil dieser Mehrschichtigkeit besteht darin, dass der Ausdruck Generation dazu verhilft, komplexe Veränderungen, Entwicklungen und Phänomene in der Gesellschaft auf eine sehr facettenreiche Weise zu untersuchen (Struck, 2004, S. 50). Genau darin liegt der Zweck dieser Arbeit. Um im Laufe dieses Kapitels zu untersuchen, ob zentrale Werte, Einstellungen und Ansichten der Generation Y wirklich repräsentativ für diese Generation sind, erfolgt nun eine kurze Charakteristik der vorhergehenden Generation X sowie der nachfolgenden Generation Y.

Der Begriff Generation X basiert auf einen gleichnamigen Roman von Coupland (1991), welcher sich auf zwischen 1966 und 1980 Geborene bezieht. Coupland versah diese Generation mit dem Zusatz „X“, weil er diese Personengruppe als undurchschaubar und rätselhaft empfand (Hurrelmann & Albrecht, 2014, S. 13). Die Generation X wuchs in einem weniger stabilen wirtschaftlichen Umfeld als ihre Vorgängergeneration auf, was sich in einer steigenden Arbeitslosigkeit widerspiegelte. Wachsender Individualismus, die Abkehr von traditionellen Geschlechterrollen und die Einführung von

flexibleren Arbeitsmodellen begründeten einen Rückgang der ehemals gewohnten sozialen Stabilität. Die zunehmende Einführung und Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien sorgte dafür, dass die Generation X bereits früh im Umgang mit Personal Computern vertraut gemacht wurde (Eberhardt, 2016, S. 40-41; Biemann & Weckmüller, 2013, S. 46; Dwyer, 2008, S. 103-104, Hurrelmann & Albrecht, 2014, S. 23). Aktuell sind Angehörige der Generation X zwischen 38 und 50 Jahre alt und befinden sich demnach mitten in der Erwerbstätigkeit.

Im Gegensatz dazu versteht man unter der Generation Y jene Personen, die zwischen 1981 und 2000 geboren wurden und somit als Nachfolger der Generation X gelten. Die Bezeichnung dieser Gruppe begründet sich nicht nur in der alphabetischen Reihenfolge der Buchstaben – Y folgt auf X – sondern steht auch im Zusammenhang mit dem englischen *why*. Die Generation Y kann als jene verstanden werden, welche stets nach einem *Warum* fragt (Biemann & Weckmüller, 2013, S. 47). Charakteristisch für diese Generation ist, dass sie digitale Medien, Informations- und Kommunikationstechnologien von Beginn an begleiten, weshalb auch von den sogenannten „Digital Natives“ (Hurrelmann & Albrecht, 2014, S. 24) gesprochen wird. Die zunehmende Digitalisierung prägt das Arbeits- und Privatleben, soziale Kontakte und Beziehungen werden nicht nur persönlich gepflegt. Ein weiteres Merkmal ist die zunehmende Unsicherheit, hervorgerufen durch eine Fülle an Möglichkeiten der selbstbestimmten Lebensgestaltung. Instabile politische, wirtschaftliche und soziale Verhältnisse tragen dazu bei, dass Ungleichheiten verschärft werden und neuartige Herausforderungen, welchen sich vorhergehende Generationen nicht stellen mussten, zu bewältigen sind (Hurrelmann & Albrecht, 2014, S. 24-25; Biemann & Weckmüller, 2013, S. 47; Wong, Wan & Gao, 2017, S. 142). Mitglieder der Generation Y sind aktuell zwischen 18 und 37 Jahre alt und entweder noch in Ausbildung oder bereits im Berufsleben.

Hierbei soll angemerkt werden, dass obige Darstellung äußerst schemenhaft ist und die Übergänge zwischen diesen beiden Generationen nahtlos sind. Die Jahreszahlen gelten lediglich als Orientierung und stellen keine starren Abgrenzungen dar. Parry & Urwin (2011, S. 89) haben die divergierenden Einteilungen in Generationsgruppen kritisiert. Es besteht nahezu keine Übereinstimmung in der Literatur, welche Generation in welcher Zeitspanne einzuordnen ist. Grundsätzlich ist die Frage zu stellen, ob eine derartige Einteilung in typische Generationsgruppen sinnvoll ist, da immer die Gefahr einer unreflektierten, trivialen Kategorisierung besteht.

4.2. Charakteristische Werte, Einstellungen und Ansichten der Generation Y in der Arbeitswelt – ein Versuch

In Anbetracht der eingangs erwähnten Rahmenbedingungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität werden nun zentrale Werte, Einstellungen und Ansichten der Generation Y in Bezug auf die Erwerbstätigkeit untersucht.

Werte können allgemein als Präferenzen für ein bestimmtes Verhalten oder einen bestimmten Zustand bezeichnet werden, diese Präferenzen bilden sich in Gestalt von nachhaltigen Überzeugungen und Glaubenssätzen heraus. Ist ein Wert einmal internalisiert, so manifestiert sich dieser (un-)bewusst als Grundkriterium für Verhaltens- und Handlungsweisen von Individuen. Diese Internalisierung äußert sich in Form von Einstellungen und Ansichten gegenüber Situationen und Objekten, durch die Rechtfertigung und Bewertung des eigenen oder fremden Benehmens und durch Vergleiche mit anderen (Furnham, 2005, S. 257-258; Rokeach, zitiert nach Lyons, Duxbury & Higgins, 2007, S. 340). Im Zeitverlauf schließen sich Werte zu Wertesystemen zusammen, diese Wertesysteme agieren als Orientierungsrahmen in verschiedenen Situationen, so auch in der Arbeitswelt (Feather, zitiert nach Furnham, 2005, S. 258). Hier kann davon ausgegangen werden, dass nicht nur individuelle Faktoren, sondern

prägende Erfahrungen und auch das soziale Umfeld die Wertebildung erheblich beeinflussen. Bereits von Geburt an ist das Individuum unzähligen Einflüssen ausgesetzt, welche einen Beitrag dazu leisten, dass persönliche Werte und Präferenzen formiert werden. Diese spiegeln sich dann in der Wechselwirkung mit anderen Personen und ganzen Systemen wider, wie beispielsweise im Arbeitsalltag. Nun stellt sich die Frage, ob es zentrale Werte und Ansichten gibt, welche der Generation Y in der Funktion als ArbeitnehmerInnen zugeschrieben werden können.

Prinzipiell wird diese Generationsgruppe als unabhängig, selbstbewusst und flexibel charakterisiert (Martin, 2005, S. 39-42). Die Generation Y legt großen Wert auf Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten, der Arbeitsmethoden und der Arbeitsorganisation (Kultalahti & Viitala, 2015, S. 107). Anstelle eines strukturierten Arbeitstages von morgens bis abends, an dem allfällige Aufgaben abgearbeitet werden, orientieren sich ArbeitnehmerInnen der Generation Y am kurzfristigen Unternehmensbedarf und der wirtschaftlichen Zweckmäßigkeit ihrer Aufgaben (Hurrelmann & Albrecht, 2014, S. 79). Zeitgleich werden zu dieser Flexibilität und Verantwortung jedoch auch klare Vorgaben und Unterstützung seitens der Führungskräfte eingefordert (Johns, zitiert nach Wong, Wan & Gao, 2017, S. 142). Dies klingt plausibel, da gegenwärtige Umstände und Situationen ebenjene Verhaltensweisen hervorrufen. Wie bereits erwähnt, verlangen neuartige Herausforderungen angepasste Bewältigungsmechanismen. In Zeiten flächendeckender Digitalisierung, der Zunahme von Verflechtungen von Systemen und Beschleunigungsprozessen verhelfen flexible Handlungsmuster zur Bewältigung dieser Entwicklungen. Letztendlich trägt die Ausbildung einer Multioptionsgesellschaft dazu bei, dass Individuen scheinbar die Möglichkeit haben, selbstbestimmte Entscheidungen zu treffen. Nichtsdestotrotz treten diese vermeintlichen Möglichkeiten stets unter dem Vorbehalt einer Ressourcenknappheit und des Zwangs zur Rationalisierung auf, was wiederum das Vorhandensein einer uneingeschränkten Selbstbestimmtheit infrage stellt (H. Friedl, MA-Betreuer am Studiengang

Gesundheitsmanagement im Tourismus, FH JOANNEUM, Kommentar vom 14. März 2018). Auch wenn dies mitunter zu Erschöpfung und Überforderung führen kann, so tragen diese Rahmenbedingungen dazu bei, dass Mitglieder der Generation Y ein hohes Maß an Eigenständigkeit, Selbstsicherheit und Flexibilität besitzen. Dieser Umstand kann auch mittels Liedtkes (1996, S. 142) Ansatz über das adaptive Lernen begründet werden. Seine Theorie besagt, „... [sic!] daß ein lernfähiger Organismus sich schneller und mit geringeren Reibungsverlusten auf Veränderungen und auf Besonderheiten seiner Umwelt einstellen kann....“ Somit wird ebenfalls bestätigt, dass Flexibilität und die Eignung, zu lernen und sich weiterzuentwickeln, geeignete Instrumente sind, um sich mit veränderten Umständen und neuartigen Rahmenbedingungen zu arrangieren.

Ein weiteres Merkmal der Generation Y liegt laut Literatur in ihrem hohen Anspruch an sich selbst und in einem ausgeprägten Leistungsgedanken. Anspruchsvolle, dynamische und abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben wirken motivierend, zugleich besteht die Möglichkeit zu wachsen, sich weiterzuentwickeln und gute Leistungen abzuliefern (Kultalahti & Viitala, 2015, S. 109). Dieser permanente Leistungsgedanke ist nicht nur als Ansporn zu verstehen, auch hierbei besteht die Gefahr einer Überforderung. Wie eingangs erwähnt, stehen die Rahmenbedingungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität in Wechselwirkung zueinander und beeinflussen die Gesellschaft, Individuen und Systeme (wie z.B. Unternehmen). Diese Rahmenbedingungen wirken nun auch auf die Prozesse innerhalb dieser Systeme ein. Dies bedeutet, dass ArbeitnehmerInnen in ihrem Arbeitsalltag von Beschleunigung, zunehmender Komplexität und Digitalisierung nahezu angetrieben werden. Ein hoher Anspruch an sich selbst und Leistungsdenken stellen daher für die Generation Y oftmals ein Mittel zur Bewältigung dieser Umstände dar.

Aufgrund dieses Leistungsgedankens strebt diese Generationsgruppe schnelle Fortschritte in der Karriere, Beförderungen und Gehaltserhöhungen

an (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010, S. 290). Terjesen, Vinnicombe & Freeman (2007, S. 510) bestätigen diese Feststellung. Demzufolge haben folgende Unternehmensattribute bei Befragten der Generation Y oberste Priorität: das Unternehmen investiert in die Ausbildung und Weiterentwicklung seiner ArbeitnehmerInnen, es besteht eine klare Richtungsweisung zur Förderung einer langfristigen Karriere und das Unternehmen zeichnet sich durch Dynamik und einen nach vorne gerichteten Blick aus. Durch diesen Fokus auf die Entwicklung der ArbeitnehmerInnen und deren berufliche Zukunft eröffnet sich nicht nur weiteres Potenzial, vielmehr gelten diese Anerkennungen als Bestätigungen ihrer Leistungen sowie als positives Feedback und Wertschätzung.

Trotz der erläuterten Präferenz für Flexibilität, Anspruch, Leistung und Beförderungen ist das Privatleben bzw. die Freizeit ein wichtiger Faktor, der mit der Arbeitswelt abgestimmt werden muss (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010, S. 290; Wong, Wan & Gao, 2017, S. 142; Kultalahti & Viitala, 2015, S. 107). Dieser Aspekt scheint angesichts vergangener Entwicklungen hinsichtlich Freizeit und Freizeitgestaltung plausibel. Etwa ab Mitte des 20. Jahrhunderts stieg der Anteil der Freizeit durch Reduzierung der Arbeitszeit (Einführung der 40-Stunden Woche) und Erhöhung der gesetzlichen Urlaubstage an. Ferner sorgen ein zunehmendes Angebot an Konsumgütern, an Freizeit- und Dienstleistungsangeboten, die Vernetzung internationaler Märkte und die Intensivierung von Branchen wie Sport und Tourismus für eine Ausweitung von Freizeitaktivitäten. Freizeit ist demzufolge nicht sprunghaft entstanden, sondern kann als Resultat von sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Entwicklungen verstanden werden (Prahl, 2015, S. 22-26). Die Generation Y legt Wert auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Freizeit, da so individuelle Interessen und Hobbys verfolgt werden können. Allerdings sind Biemann & Weckmüller (2013, S. 49) der Meinung, dass bei Untersuchungen von generationsbedingten Unterschieden die höhere Freizeitorientierung der Generation Y überspannt wird. Das Bedürfnis nach mehr Freizeit begründet sich vielmehr im gestiegenen Wohlstand der letzten

Jahrzehnte sowie in den erwähnten freizeitsoziologischen Entwicklungen und könne nicht blindlings auf die Charakteristik einer Generation übertragen werden. Zudem stellt sich die Frage, ob eine ausgeprägte Freizeitgestaltung (beispielsweise durch häufiges Reisen) in Zeiten des Individualismus und der Multioptionsgesellschaft nicht auch als Status- und Prestigesymbol gewertet werden kann, ganz im Sinne von: *„ich bin es mir Wert und möchte demonstrieren, dass ich es mir leisten kann“*.

Dieser kurze Abriss zentraler Einstellungen und Ansichten der Generation Y in der Arbeitswelt stellt zweifelsohne lediglich eine Skizze dar und gilt als Richtungsweiser. Ob diese Merkmale bedenkenlos einer ganzen Generation zugeschrieben werden können, wird im Laufe des Kapitels noch behandelt. Bereits jetzt kann davon ausgegangen werden, dass keinesfalls alle Mitglieder der Generation Y obengenannte Charakteristika im gleichen Ausmaß teilen. Wong, Wan & Gao (2017, S. 141) haben diesen Sachverhalt mittels Maslow's Motivationstheorie erklärt. Laut dieser Theorie können Bedürfnisse in mehrere Kategorien eingeteilt werden: die physiologischen Grundbedürfnisse (wie z.B. Hunger, Durst, Schlaf), Sicherheitsbedürfnisse, soziale Zugehörigkeit, Anerkennung und Individualbedürfnisse sowie Selbstverwirklichung. Diese unterschiedlichen Kategorien sind hierarchisch aufgebaut. Sobald ein Bedürfnis erfüllt ist, gilt es nicht mehr als Motivator für ein bestimmtes Verhalten. Im Zusammenhang mit der Generation Y kann dieses Modell auch auf die Bedürfnisse hinsichtlich der Erwerbstätigkeit angewendet werden. Dies würde beispielsweise erklären, warum manche ArbeitnehmerInnen Wert auf die Höhe des Entgeltes legen, während andere Autonomie und ein angenehmes Arbeitsklima mehr schätzen. Sind demzufolge die Grundbedürfnisse (im Arbeitskontext eine angemessene Bezahlung und die Jobsicherheit) gestillt, können ArbeitnehmerInnen das nächste Bedürfnis (z.B. ein gutes Arbeitsklima und positive Beziehungen zu den KollegInnen) anstreben. Die höchste Stufe - die Selbstverwirklichung - impliziert die Möglichkeit für ArbeitnehmerInnen, sich weiterzuentwickeln und berufliche (Karriere-) Ziele zu erreichen (Wong, Wan & Gao, 2017, S. 146).

Diese Theorie kann als Erklärungsansatz für unterschiedliche Bestrebungen der Generation Y am Arbeitsplatz herangezogen werden. Allerdings ist dennoch nicht davon auszugehen, dass Individuen lediglich ein Bedürfnis, und zwar das nächstmögliche auf Maslow's Pyramide, anstreben. Vor allem unter den gegenwärtigen Umständen mit einer Fülle an Möglichkeiten, ständig wechselnden Gegebenheiten und zunehmenden Verflechtungen von Individuen, Gruppen, Systemen und Gesellschaften scheint es denkbarer, dass zeitgleich mehrere Bedürfnisse existieren und auf diese parallel abgezielt wird.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Generation Y Flexibilität, Verantwortung und Selbstständigkeit am Arbeitsplatz bevorzugt. Arbeitsaufgaben sollen nicht monoton und anspruchsvoll sein, idealerweise kann die Generation Y ihr Potenzial zur Weiterentwicklung, Leistungsverbesserung und Beförderung auf optimale Weise nutzen. Nichtsdestotrotz stellt ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeit und Freizeit ein wichtiges Bedürfnis dar. Laut Ansicht der Autorin ist nachvollziehbar, dass genau zwischen jenen genannten Charakterzügen und den begleitenden Rahmenbedingungen ein Zusammenhang besteht. Wie schon angemerkt, beanspruchen veränderte Bedingungen angepasste Verhaltensweisen. In diesem Fall können die beobachtete vermehrte Flexibilität, ein ausgeprägter Leistungsgedanke und das Verlangen nach ausreichend Freizeit durchaus als Anpassungsmechanismen interpretiert werden, welche durch die Digitalisierung, die zunehmende Beschleunigung und Komplexität hervorgerufen wurden. Die Motivationstheorie von Maslow kann als Begründung gelten, warum Individuen verschiedene Bedürfnisse anstreben, allerdings ist die Rangfolge dieser Bedürfnisse und der daraus abgeleitete Ablauf der Bedürfnisbefriedigung in Zeiten einer instabilen, vielfach differenzierten Multioptionsgesellschaft deutlich zu hinterfragen.

4.3. Untersuchung der (vermeintlichen) generationsbedingten Unterschiede

Gemeinhin wird von der Prämisse ausgegangen, die Formierung von Generationen sei bedingt durch die jeweiligen unterschiedlichen Werte und Einstellungen, welche durch gemeinsame Ereignisse und Erfahrungen innerhalb der Generation gebildet werden (Parry & Urwin, 2011, S. 80). Es herrschen in der Literatur zahlreiche Untersuchungen vor, welche versuchen Unterschiede in den Werthaltungen von Generationen aufzuzeigen:

- Lyons, Duxbury & Higgins (2007, S. 350) begründeten die in ihrer Untersuchung veranschaulichten generationsbedingten Unterschiede mit der Annahme, Generationen seien bezeichnende soziale Merkmalsklassen.
- Cennamo & Gardner (2008, S. 902-903) ermittelten ebenfalls Unterschiede in den arbeitsbezogenen Werten zwischen den Babyboomern, der Generation X und der Generation Y. Scheinbar bestehen signifikante Abweichungen hinsichtlich Flexibilität und Autonomie, wobei die Generation Y diese Faktoren besonders schätzt und auch bereit ist den Arbeitgeber zu wechseln, sollten diese Bedürfnisse nicht erfüllt werden.
- Arsenault (2004, S. 135-137) geht davon aus, dass jede Generation ihre eigene Kultur und Traditionen basierend auf ihren Einstellungen, Vorlieben und Charakter entwickelt. Demnach existieren generationenspezifische Werte, Gesinnungen und Überzeugungen, welche in weiterer Folge über ihre Emotionen und Handlungsweisen ausgedrückt werden.

Diese drei Untersuchungen vertreten die in der Literatur weit verbreitete Meinung über generationsbedingte Unterschiede exemplarisch. Auch Bourdieu (1993, S. 136-145) hat sich mit generationsbedingten Differenzen befasst. Er geht grundsätzlich davon aus, dass Altersgrenzen und die Zuschreibung zu einer Generation sozial veranlasst sind und bezeichnet die

fixe Festlegung von Gruppen und Einheiten vor dem Hintergrund gemeinsamer Interessen und des biologischen Alters als „klare Manipulation“, da diese Abgrenzungen willkürlich festgelegt werden und faktisch nicht existieren. Er bezieht Unterschiede zwischen den Einstellungen und auch Karriereerwartungen von Generationen auf die Verteilung von Gütern und Ressourcen, diese Unterschiede münden oftmals in einen Generationenkonflikt. Jede Generation erachtet andere Faktoren als wichtig, je nachdem, zu welchen Ressourcen sie Zugang hat. Demnach definiert die Verfügbarkeit von Ressourcen und Gütern, welche Werte, Einstellungen und berufliche Erwartungen Generationen haben, altersbedingte Abgrenzungen werden willkürlich zur besseren Orientierung gezogen. Im übertragenen Sinn bestätigt Bourdieu somit auch den Einfluss der Rahmenbedingungen (in diesem Fall Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität) auf die Ansichten, Präferenzen und Standpunkte der Generationen, auf welche sie einwirken.

Auch wenn sich – wie bereits erwähnt – viele Forschungsarbeiten dem Thema generationsbedingter Differenzen widmen, so ist dennoch zu hinterfragen, ob diese nicht lediglich versuchen, vorhandene Stereotype und Behauptungen über Generationen unreflektiert zu bestätigen. Ein methodisch bedenklicher Zugang ist die mangelnde Berücksichtigung und Unterscheidung von Effekten, die anstatt einer Generation dem Alter zugeschrieben werden müssen (Biemann & Weckmüller, 2013, S. 47). Auch Rhodes (zitiert nach Parry & Urwin, 2011, S. 80) weist darauf hin, dass sich Einflüsse auf arbeitsbezogene Werte aus „Kohorteneffekten“, „Alterseffekten“ und „Phaseneffekten“ bilden können. Altersbezogene Effekte beziehen sich auf Veränderungen, welche Menschen im Laufe ihres Lebens erfahren, unabhängig davon, wann sie geboren wurden. Phaseneffekte hingegen beschreiben Umwelteinflüsse und Rahmenbedingungen, welche die Wertebildung von Individuen beeinflussen (Parry & Urwin, 2011, S. 83-84). Kohorteneffekte charakterisieren Aus- und Wechselwirkungen von Mitgliedern einer Kohorte, diese Mitglieder stehen in Interaktion zueinander

und teilen spezielle Erfahrungen (Ryder, 1965, S. 9). Diese drei Effekte sind zusammenhängend, beeinflussen und bedingen sich gegenseitig und sind daher schwer zu trennen bzw. kaum einzeln zu beobachten (Parry & Urwin, 2011, S. 84). Auch Biemann & Weckmüller (2013, S. 49) bestätigen: „Die Unterschiede in den Einstellungen und Werthaltungen der Generationen X und Y sind gering im Vergleich zur Bedeutung von Trends und Alterseffekten.“ Mit zunehmendem Alter können sich Vorlieben, Ansichten und Einstellungen ändern, da sich auch die individuellen Situationen durch berufliche und private Weiterentwicklungen verändern. Dies erschwert die tatsächliche Wahrnehmung von Unterschieden zwischen Generationen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Berücksichtigung individueller Charakteristika wie das Geschlecht, die Bildung oder ethnische Hintergründe im Rahmen der Untersuchung von Generationen. Unterschiede zwischen einzelnen Individuen können ausschlaggebender sein als jene zwischen Generationsgruppen (Parry & Urwin, 2011, S. 89). Zu guter Letzt ist auch auf den nationalen Kontext einzugehen. Gleiche Generationen können sich länderübergreifend aufgrund politischer oder kultureller Gegebenheiten deutlich voneinander unterscheiden (Parry & Urwin, 2011, S. 90).

Zusammenfassend sind Alters-, Phasen- und Kohorteneffekte ebenso wie persönliche Eigenschaften, die das Geschlecht, die Bildung oder ethnische Faktoren umfassen, sowie der nationale Kontext zu berücksichtigen, sollen Werte, Ansichten und Einstellungen innerhalb von spezifischen Generationen untersucht werden. Somit kann festgehalten werden, dass die oftmals sehr unilateral betrachteten Generationen als heterogene Gruppen bezeichnet werden können, was die Betrachtung von generationsspezifischen Unterschieden äußerst komplex und herausfordernd macht.

Im Großen und Ganzen kristallisiert sich die Komplexität des Gedankenbildes Generation bereits bei der Begriffsdefinition heraus.

Unterschiedliche Auffassungen und Zugänge in der Literatur bewirken eine sehr vielschichtige Auslegung dieses Begriffes. Fest steht, dass bei einer Untersuchung der Generationenthematik stets die einwirkenden Rahmenbedingungen und sozialen Prozesse mitberücksichtigt werden müssen. Im Zuge dieses Kapitels wurde versucht, zentrale Werte, Einstellungen und Ansichten der Generation Y im Kontext der Erwerbstätigkeit aufzuzeigen. Dabei wurde herausgefunden, dass erläuterte Charakteristika Resultate bzw. Handlungsstrategien der vorherrschenden Rahmenbedingungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität darstellen. Eine reine Merkmalszuschreibung auf eine Generation ohne Einbezug weiterer Faktoren (wie Geschlecht, Alter, Bildung, Herkunft, nationale Gegebenheiten und individuelle Merkmale) dient lediglich der Bestätigung vorherrschender Stereotype. Letztendlich kann festgehalten werden, dass die Annahme, es gäbe klar definierte Unterschiede in den Werten, Einstellungen und Ansichten zwischen den Generationen, so nicht bestätigt werden kann. Jene Unterschiede, die bestehen, sind in einem größeren Kontext und in Anbetracht weiterer Umstände zu betrachten und sind nicht bloß durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation veranlasst. Vor diesem Hintergrund werden im nächsten Kapitel die beiden Konzepte Corporate Social Responsibility (CSR) und betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) hinsichtlich ihrer kompatiblen Charakteristika untersucht, um der Kernthematik dieser Arbeit näher zu kommen.

5. Corporate Social Responsibility (CSR) und Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Nach Abgrenzung der Rahmenbedingungen dieser Arbeit im dritten Kapitel und der Erläuterung des Generationendiskurses im vierten Kapitel folgt nun eine Analyse der beiden Konzepte CSR und BGF. Der Zweck dieses Abschnittes liegt in der Spezifikation von zentralen Werten, Instrumenten und Merkmalen sowohl der CSR als auch der BGF, um diese hinsichtlich ihrer

Vereinbarkeit zu untersuchen. Diese Ergebnisse werden in weiterer Folge in die Führungsthematik, welche in Kapitel sechs behandelt wird, einfließen.

5.1. CSR im Fokus

Entwicklungen wie die zunehmende Digitalisierung, die steigende Komplexität und Beschleunigung in unserer Gesellschaft implizieren nicht nur dynamischere Prozesse, Handlungsweisen und Reaktionen von involvierten Akteuren, zudem nehmen Verflechtungen sowie Wechselwirkungen von Individuen und Systemen zu. In weiterer Folge verlieren Grenzen - seien es beispielsweise geographischer oder zeitlicher Art - an Bedeutung, da durch diese Entwicklungen eine permanente Interaktion innerhalb der Gesellschaft besteht. Somit ist es plausibel, dass Handlungen, Entscheidungen oder Vorhaben einzelner Charaktere aufgrund der erhöhten Wechselwirkung einen bedeutenden Einfluss und wesentliche Auswirkungen an anderer Stelle hervorrufen können. Vor allem Unternehmen besitzen im gegenwärtigen Zeitalter einen großen Einflussbereich durch:

„... eine erneut expansive Ausrichtung des weltwirtschaftlichen Regimes, eine selektive Liberalisierung und Deregulierung des Welthandels, eine ‚Neue Internationale Arbeitsteilung‘ und eine allmähliche Machtverschiebung von Nationalstaaten zu transnational agierenden Konzernen und vom Industrie- zum Finanzkapital.“ (Raith, 2013, S. 85).

Diese Faktoren bestätigen die Priorisierung des (gesamt-)wirtschaftlichen Bereiches, indem mögliche Barrieren und Einschränkungen beseitigt werden und ein lukratives Wirtschaftswachstum angestrebt wird. Dies führt dazu, dass Unternehmen und internationale Konzerne heutzutage über mehr Macht und Einflussmöglichkeiten verfügen (Knauber, 2008, S. 153-154).

Diese Verhältnisverschiebung zugunsten der Unternehmen ruft die Frage nach der Verträglichkeit unternehmerischen Handelns hervor. Wie kann sichergestellt werden, dass wirtschaftliche Aktionen mit sozialen,

ökonomischen und ökologischen Voraussetzungen harmonieren? Wie ist nachvollziehbar, in welchem Ausmaß unternehmerisches Handeln die Gesellschaft, einzelne Staaten, die Umwelt oder andere Stakeholder direkt und indirekt beeinflusst? Aus solchen Fragen kristallisiert sich heraus, dass Unternehmen mit ihren Aktivitäten umgehend Effekte erzeugen, welche je nach Gesichtspunkt positive oder negative Auswirkungen auslösen. Dem Recht auf Existenz und der Fähigkeit, Wert zu generieren steht unmittelbar die Pflicht für die Verantwortungsübernahme von Auswirkungen und für die Anpassung an veränderte Umweltzustände gegenüber (van Marrewijk, 2003, S. 103). Aus dieser simultanen Anspruchs- und Verbindlichkeitsbeziehung heraus manifestiert sich der CSR-Ansatz. Auch Knauber (2008, S. 155) begründet

„..., dass wirtschaftliches Wachstum auch auf Kosten ethischer Kapazitäten nicht gelingen kann, ohne gleichzeitig am gesellschaftlichen Gesamtinteresse Schaden zu verursachen. Schon aufgrund der Tatsache, dass die aufgeklärte globale Welt zunehmend hinter die Produkte schaut, ergibt sich die strategische Notwendigkeit moralischer Integrität der Produktivkräfte.“

Laut der Autorin dieser Arbeit darf die Betrachtung der Ursache für ein gestiegenes Interesse an der Verantwortung wirtschaftlichen Handelns nicht nur unilateral auf der Unternehmensseite erfolgen. Phänomene wie Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität führen neben einem größeren Einflussbereich von Unternehmen auch zu vielfältigeren Möglichkeiten einzelner Personen. Individuen haben mehr Wahlmöglichkeiten und können angesichts dieser Tatsache mehr Faktoren bei einer Entscheidungsfindung berücksichtigen. Demzufolge ist beispielsweise nicht mehr nur der Preis für ein Produkt oder eine Dienstleistung ausschlaggebend, sondern es werden mehr Kriterien (z.B. Qualität oder Unternehmensimage) einbezogen. Natürlich trifft dieser Umstand nicht pauschal zu, individuelle Umstände wie die finanzielle Situation und der Stellenwert des Produktes beeinflussen die Entscheidung mit. Jedoch steigt dadurch der Druck auf Unternehmen, mehr als bloß ein

Produkt oder eine Leistung anzubieten und sich dadurch von Mitbewerbern zu unterscheiden.

Auch van Marrewijk (2003, S. 100) stellte fest, dass sich Verhältnisse in dem dreiseitigen Beziehungskonstrukt Unternehmen – Politik – Gesellschaft verändert haben. Im Zuge steigender Komplexität und mangelnder Koordination zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen stieg einerseits die wechselseitige Abhängigkeit zwischen Wirtschaft und Politik, andererseits hat die gesellschaftliche Meinung einen größeren Stellenwert eingenommen. Die Veränderung sozialer Umstände wie eben erwähnt stellen Unternehmen vor die Aufgabe, ihre Rolle zu überdenken und sich den neuen Gegebenheiten anzupassen. Diese Auffassung entspricht dem Sinnbild von Unternehmen als Systeme, welche auf externe Einflüsse reagieren und sich anpassen können, wobei diese Anpassung auf äußeren Druck nicht zwangsweise moralischer Art erfolgen muss (Ungericht, Raith & Korenjak, 2008, S. 46-47). Als Beispiel für einen Anpassungsmechanismus gilt eine neu entwickelte Strategie, worauf auf Wertesysteme, welche die individuelle Wahrnehmung der Realität reflektieren, zurückgegriffen wird. Stimmen diese Wertesysteme (z.B. zwischen Unternehmen und der Gesellschaft) nicht überein, kommt es zu Konflikten (van Marrewijk, 2003, S. 97). Innerhalb dieses komplexen Gefüges „...von Selbst- und Fremddarstellung, unterschiedlichen Interessen und Verhaltenskonventionen (Moral) sowie Erwartungen und Erwartungshaltungen...“ (Raupp, Jarolimek & Schultz, 2011, S. 13) wird der CSR Raum geboten. Doch was ist nun konkret unter diesem Begriff zu verstehen?

Wie bereits in der Ausgangssituation erwähnt, stellt die Definition der Europäischen Kommission in ihrem Grünbuch „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ (2001, S. 7) eine häufig zitierte Auffassung des CSR-Gedankens dar:

„Sozial verantwortlich handeln heißt nicht nur, die gesetzlichen Bestimmungen einhalten, sondern über die bloße

Gesetzeskonformität hinaus ‚mehr‘ investieren in Humankapital, in die Umwelt und in die Beziehung zu anderen Stakeholdern.“

Carroll (2007, S. 123-125) erläuterte den CSR-Begriff aus mehreren Perspektiven. Er geht davon aus, dass CSR die ökonomischen, rechtlichen, ethischen sowie philanthropischen Erwartungen und Bedürfnisse der Gesellschaft gegenüber den Unternehmen umfasst. Diese vier Ebenen stellen verschiedene, jedoch miteinander verwobene Verantwortlichkeitsdimensionen dar. Grundpfeiler der Ökonomie bildet hierbei die Schaffung von Mehrwert unter den gegebenen Rahmenbedingungen. Unter dieser Prämisse stellt die Gesetzgebung ein Instrument der Ökonomie dar, um das Verhalten zur Erreichung ökonomischer Ziele (Mehrwertschaffung) zu steuern (H. Friedl, MA-Betreuer am Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus, FH JOANNEUM, Kommentar vom 29. März 2018). Mittlerweile kann die Konstitution von Ökonomie und Recht auch entgegengesetzt betrachtet werden: Die gesetzliche Ebene bildet den Rahmen, in welchem ökonomische Verantwortung zu übernehmen ist. Fest steht, dass Ökonomie als Wertschöpfungsprozess in ständiger Interaktion mit der Umwelt stattfindet. Durch diese permanente Interaktion sind Gesetze und Regeln vonnöten, um Verhalten zu steuern und eventuelle Misserfolge einzudämmen.

Die ethische Dimension schließt Verhaltensweisen und ethische Normen ein, welche zwar nicht zwangsweise durch die Gesetzgebung vorgeschrieben sind, jedoch seitens der Gesellschaft von Unternehmen erwartet werden. Diese involvieren Handlungen, Entscheidungen und Praktiken, welche über den rechtlichen Erfordernissen liegen. Letztendlich bildet die Ethik den universellen Rahmen, welcher sich mit Schlüsselfragen nach der Richtigkeit von Handlungsweisen beschäftigt und eine Grundorientierung aufweist. Innerhalb dieses Rahmens finden wiederum Gesetze und Ökonomie als funktionelle Instrumente zur Umsetzung der ethischen Vorgaben Gebrauch. Die philanthropische Perspektive umfasst schließlich ebenfalls freiwillige Tätigkeiten, Rollen, Initiativen und Handlungsweisen von Unternehmen, ohne

dass hierbei jedoch evidente Erwartungen an sie gestellt werden. Beispiele hierfür sind gemeinnützige Beiträge, die Unterstützung karitativer Organisationen und andere Aufwendungen, um Beziehungen zu diversen Stakeholdern zu pflegen. Der philanthropische Ansatz dient somit innerhalb der Ökonomie zur nachhaltigen Förderung von (begrenzten) Ressourcen innerhalb gesetzlicher Vorgaben, wobei ökonomisches Handeln stets von Entscheidungen, welche Ressourcen wo eingesetzt werden, geprägt ist (H. Friedl, MA-Betreuer am Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus, FH JOANNEUM, Kommentar vom 29. März 2018).

Beide Definitionsansätze fokussieren auf einen Beitrag der Unternehmen, welcher abseits der bloßen Einhaltung gesetzlicher Vorgaben stets mit der Wahl von Investitionen und Handlungsweisen konfrontiert wird, um Wertschöpfung zu erlangen, ohne jedoch konkreter zu werden. Hier liegt auch der problematische Aspekt dieser Thematik. Laut van Marrewijk (2003, S. 102-103) gibt es keine Patentdefinition für CSR, da immer der individuelle Unternehmenskontext berücksichtigt werden muss. Der Autor verdeutlicht dies, indem er fünf verschiedene Interpretationen der CSR aus einer Definition ableitet:

- **„Compliance“-orientiert:** Wohlfahrt für die Gesellschaft geschieht innerhalb behördlicher und gesetzlicher Einschränkungen. CSR wird als Pflicht und Maßnahme zur Verhaltensbesserung aufgefasst.
- **„Profit“-orientiert:** Soziale, ethische und ökologische Faktoren werden in der Unternehmensorganisation berücksichtigt, allerdings nur sofern diese zur Gewinnerhöhung beitragen. Bringt der CSR-Ansatz monetäre Vorteile mit sich, so wird dieser auch dementsprechend vermarktet.
- **„Caring“-orientiert:** Diese Interpretation erläutert das Ausbalancieren von ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. CSR-Bemühungen übertreffen den gesetzlichen Umfang, wobei alle drei Aspekte als gleichwertig empfunden werden.

- **„Synergistic“-orientiert:** Die Suche nach Lösungen, welche Werte in ökonomischer, sozialer und ökologischer Hinsicht durch Zusammenwirken mit Stakeholdern schaffen. CSR wird als unausweichlicher Ansatz betrachtet, welcher Fortschritt schafft.
- **„Holistic“-orientiert:** CSR ist vollkommen in jedem Unternehmensbereich integriert und dient der fortwährenden Qualitätssteigerung. Die Motivation hinter dieser Auffassung liegt in der Wahrnehmung, dass alles in Wechselwirkung zueinandersteht und daher jedes Individuum und jede Organisation eine allseitige Verantwortung innehat.

Diese fünf Interpretationen beziehen sich auf die unterschiedlichen Auffassungen und den Stellenwert, welchen CSR innerhalb eines Unternehmens einnimmt. Laut Ansicht der Autorin handelt es sich bei der CSR grundsätzlich um eine Strategie, um innerhalb des eigenen Systems mit anderen Akteuren zu interagieren und um eine Orientierung hinsichtlich des richtigen Weges zu erhalten – wobei hier unweigerlich die Frage aufgeworfen wird, wer vorgibt was richtig ist und inwiefern Richtigkeit definiert wird. Es besteht unzweifelhaft eine permanente Interaktion zwischen Individuen, Organisationen und ihrer Umwelt. Diese zwangsläufige Wechselwirkung in einem System und zwischen mehreren Systemen erfordert die Entwicklung von Konzepten, welche diese Wechselwirkungen koordinieren und somit zu einer förderlichen Integration individueller und kollektiver Handlungen und Entscheidungen führen. Die CSR als Strategie, um sich innerhalb eines Systems fortzubewegen und Herausforderungen zu bewältigen, stellt keine neuwertige Erkenntnis dar. Da seit jeher Beziehungen zwischen mehreren Akteuren und Systemen bestehen, wurde mit der CSR als etabliertem Orientierungs- und Fortbewegungsmechanismus dem Kind ein Name gegeben.

Eine vage Definition des CSR-Konzeptes stellt nicht zwingend einen Nachteil oder gar einen Verständnismangel dieser Materie dar, vielmehr wird

Unternehmen so Raum geboten, CSR innerhalb ihres Wertesystems, ihrer Möglichkeiten und Einschränkungen und unter Berücksichtigung individueller Gegebenheiten aufzufassen. Unabhängig davon, aus welchem Grund und in welchem Ausmaß die CSR Gebrauch findet, ist letztendlich das Resultat entscheidend. Maßnahmen, welche rein zu Reputationszwecken vermarktet werden, stellen sich oftmals im Kern als sinnlose Investitionen dar, da sie das Fortkommen des Unternehmens im eigenen System nicht unterstützen, sondern bloß als Werkzeug dienen, um das Image zu polieren. Umgekehrt ist es jedoch unerlässlich, CSR-Bestrebungen, welche tatsächliche Wirkungen aufweisen, innerhalb des eigenen Umfeldes und Systems zu kommunizieren. Durch diese (Re-)Aktion kann Wertschöpfung wahrgenommen und übertragen werden (H. Friedl, MA-Betreuer am Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus, FH JOANNEUM, Kommentar vom 29. März 2018). Nach Bentele & Nothhaft (2011, S. 48) herrscht bei einer berechnenden Nutzung der CSR eine grundlegende Divergenz vor: Handeln Unternehmen nur insofern sozial, wie es der betriebswirtschaftliche Rahmen erlaubt, dann kann diese kalkulierte Handlungsweise alles andere als sozial bezeichnet werden. Jedoch kann soziales Handeln nur innerhalb der eigenen Möglichkeiten, der subjektiven Wahrnehmung und unter Einfluss der Rahmenbedingungen stattfinden. Würden Unternehmen sozial handeln, ohne ihre eigenen Bedürfnisse und Möglichkeiten zu berücksichtigen, wäre ihre Existenz gefährdet, da sie innerhalb ihres Systems nicht vorankommen. Fest steht, dass die CSR Perspektiven schafft, mit welchen jedes Individuum, jede Organisation und jedes System innerhalb der eigenen Wahrnehmung der Realität und Möglichkeiten auf externe Herausforderungen reagieren kann (van Marrewijk, 2003, S. 103). Schafft es ein System, offen für sich verändernde Umweltbedingungen zu sein und sich diesen dynamisch nach den eigenen Möglichkeiten anzupassen, so kann dieses als nachhaltig bezeichnet werden (Friedl, 2012, S. 272). Welche Strategien, Werte und Instrumente innerhalb der CSR zur Bewältigung konkreter Herausforderungen angewendet werden können, wird nun im folgenden Unterkapitel erläutert.

5.2. Zentrale Werte, Strategien und Instrumente der CSR

Wie bereits erläutert, existiert kein universell gültiger CSR-Ansatz, welcher nahtlos in jede Unternehmensstrategie integriert werden kann. Vielmehr ist dieser individuell und kontextspezifisch zu wählen. Jedoch werden im Laufe dieses Kapitels einige zentrale Wesensmerkmale der CSR erläutert, an welchen sich Individuen und Organisationen orientieren können.

Bei der Auffassung der CSR als einen globalisierten und kulturspezifischen Sachverhalt (Jarolimek, 2011, S. 189) lässt sich durch eine detaillierte Betrachtung des Kulturbegriffs ein plausibler Rückschluss auf das Kernwesen der CSR ziehen. Thomas (zitiert nach Thomas & Utler, 2013, S. 41) definiert Kultur als

„... ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation oder Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem wird aus spezifischen Symbolen gebildet und in der jeweiligen Gesellschaft usw. tradiert. Es beeinflusst [*sic!*] das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft. Kultur als Orientierungssystem strukturiert ein für die sich der Gesellschaft zugehörig fühlenden Individuen spezifisches Handlungsfeld und schafft damit die Voraussetzungen zur Entwicklung eigenständiger Formen der Umweltbewältigung.“

Demnach konstituiert die Kultur den Rahmen der jeweiligen Wahrnehmung, der Werte und Handlungsweisen und somit auch das Ausmaß der CSR-Orientierung. Auch D'Aprile & Mannarini (2012, S. 61) stellen fest, dass die CSR ein Konstrukt ist, welches sich aus der Unternehmenskultur heraus als ein wertorientiertes Konzept manifestiert. Aus ihrer Untersuchung konnten sie drei Makrodimensionen der CSR ableiten:

- **Kognitive Dimension:** diese Komponente beinhaltet die Fähigkeit von Individuen, die Perspektive anderer Personen oder Gemeinschaften sowie der Umwelt einzunehmen.
- **Affektive Dimension:** bezieht sich auf die persönliche oder organisationale Einbindung sowie auf geteilte Werte, welche zur

Orientierung für die Rücksichtnahme auf andere Personen, Gemeinschaften und die Umwelt gelten.

- **Verhaltensorientierte Dimension:** diese betrifft das nachhaltige und sozial verantwortliche Verhalten auf ökologischer und sozialer Ebene.

In diesem Zusammenhang verstehen sie CSR als Outcome eines dynamischen Lernprozesses, welcher sich aus individuellen und organisationalen Lernprozessen entwickelt. Die drei Makrodimensionen beschreiben die Einnahme neuer Perspektiven, eine übergeordnete Inklusion, gegenseitige Rücksichtnahme, geteiltes Werteverständnis und soziale Kompetenzen. Diese Faktoren konzipieren einen kulturabhängigen CSR-Ansatz, welcher sich in Form eines sozial verantwortlichen Handelns gegenüber einer komplexen Vielfalt von Beziehungen zwischen Personen, Gemeinschaften und der Umwelt gesamt konkretisiert (D'Aprile & Mannarini, 2012, S. 61). Auch Schoemaker, Nijhof & Jonker (2006, S. 456) sehen die Werte eines Unternehmens als kritischen Dreh- und Angelpunkt für einen individuellen CSR-Ansatz, da sie als Orientierung gelten und sich in Form der Unternehmenskultur zeigen. Natürlich kann CSR nur angelehnt an den eigenen Wertvorstellungen Anwendung finden, da Werte als Manifestationen von Prägungen, Erfahrungen und Lernprozessen verstanden werden können. Deshalb stellen das Verständnis der Unternehmenskultur und eine Reflexion der individuellen Werte eine Grundbedingung dar, um CSR-Maßnahmen setzen zu können. Erst wenn Komplexität wahrgenommen wird und die eigene Position innerhalb dieser Komplexität identifiziert wurde, ergibt das Setzen von Maßnahmen zur Reduzierung dieser Komplexität und zum Vorankommen innerhalb des eigenen Systems Sinn (H. Friedl, MA-Betreuer am Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus, FH JOANNEUM, Kommentar vom 29. März 2018).

Laut Hemingway & Maclagan (2004, S. 36) beeinflussen persönliche Werte und Interessen zusätzlich zu den Unternehmenszielen die Entscheidungen von Managern und demnach auch ihr Handeln. Eine CSR-Orientierung in

Unternehmen fußt daher oftmals auf den Einstellungen und Werten einzelner Personen, wobei dieser Umstand natürlich von mehreren Faktoren abhängig ist, z.B. dem Autonomiegrad des Individuums in der Organisation oder der Möglichkeit der Einflussnahme auf Prozesse innerhalb des Unternehmens durch ArbeitnehmerInnen und ManagerInnen. Dieser Zusammenhang zwischen individuellen Werten und Verhaltensweisen in Organisationen oder in der Gesellschaft überhaupt ist auch in der Literatur bestätigt worden (Hall, 2001; Cowan & Todorovic, 2000; Buchanan, 1997). Demnach stehen Werte grundsätzlich in Zusammenhang mit sozialem Wandel, wobei die individuellen Werte repräsentativ für gesellschaftliche Ziele sind. Verändern sich gesellschaftliche Bestrebungen, so können individuelle Werte entweder als richtungsweisend für neue gesellschaftliche Ausrichtungen interpretiert werden oder andererseits den sozialen Wandel ex post widerspiegeln (Kahle, Poulos & Sukhdial, 1988, S. 35). CSR kann also zu einem gewissen Grad auf individuelle Ansichten zurückverfolgt werden. Die Autorin ist jedoch der Meinung, dass hierbei in Organisationen ein breiter Konsens hinsichtlich der Werte gefunden werden muss. Teilen viele Individuen ähnliche Werte und ideelle Vorstellungen, so ist es leichter, diese im Sinne eines CSR-Ansatzes zu verarbeiten. CSR beruht zwar auf individuellen und gesellschaftlichen Werten – wie soeben dargestellt – nichtsdestotrotz verbirgt sich dahinter ein komplexer Prozess, der nicht postwendend auf Wertebilder einzelner Personen nachvollzogen werden muss. Es obliegt der Autonomie und dem Einflussbereich einzelner Personen, inwiefern sie ihre individuellen Werte in ein System integrieren können.

Schwartz (zitiert nach Furnham, 2005, S. 424) hat im Rahmen der Unternehmensethik sechs universelle moralische Standards identifiziert, nämlich Vertrauenswürdigkeit, Respekt, Verantwortung, Fairness, Fürsorge bzw. Sorgfalt und Verhalten in der Arbeitsumgebung. Aus diesen können spezielle Prinzipien für Unternehmen abgeleitet werden:

- Ehrlichkeit gegenüber den Stakeholdern
- Trotz finanzieller Verluste den Werten treu bleiben

- Einhaltung von Verpflichtungen
- Interessenskonflikte meiden
- Die Rechte der anderen respektieren
- Verantwortung für eigenes Handeln übernehmen
- Faires Verhalten gegenüber den Stakeholdern
- Unnötigen Schaden vermeiden
- Wohlwollendes Handeln
- Einhalten der rechtlichen Vorschriften
- Umweltschutz

Diese Prinzipien gelten als Orientierung unternehmerischen Handelns, wobei auch hier Differenzen zwischen der theoretischen Formulierung von Leitprinzipien und der praktischen Anwendung ebenjener liegen. Beispielsweise ist es für Unternehmen relativ einfach, sich an ihre Werte zu halten, sofern der unternehmerische Erfolg bzw. Fortbestand gewährleistet ist. Ein Festhalten an Werten trotz finanzieller Schwierigkeiten könnte zum Zusammenbruch der Organisation führen. In dieser Situation kann Nachhaltigkeit und Vertrauenswürdigkeit dahingehend interpretiert werden, dass Unternehmen bereit und ehrlich sind, sich angesichts drohender Schwierigkeiten und Hindernisse so auszurichten und anzupassen, dass diese bewältigt werden können. Darin liegt die wahre Kunst sozial verantwortlichen Handelns (H. Friedl, MA-Betreuer am Studiengang Gesundheitsmanagement im Tourismus, FH JOANNEUM, Kommentar vom 29. März 2018). Da CSR ein individuelles Unterfangen ist, kann dieses nur in Rückkoppelung mit dem eigenen System und unter Berücksichtigung der individuellen Möglichkeiten und Grenzen erfolgen.

Neben diesem sehr ideellen und werteorientierten Ansatz sollen nun drei weitere schematische Annäherungen an die CSR erläutert werden. Laut Raith (2013, S. 87-88) setzt sich die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen aus folgenden Komponenten zusammen:

- **„Bezug zum Kerngeschäft:** Die Verantwortung soll sich v.a. auf die eigentliche Geschäftstätigkeit, d.h. den Prozess der Wertschöpfung erstrecken.
- **Verantwortung für die Wertschöpfungskette:** Die Verantwortung soll prinzipiell auch vor- und nachgelagerte Prozesse in ggf. rechtlich unabhängigen Einheiten (z.B. Zulieferern, Abnehmern, Entsorgern) mit einschließen.
- **Berücksichtigung der Interessen aller Stakeholder:** Neben den legitimen Interessen der Shareholder sollen auch jene anderer, marktlicher und nicht-marktlicher, Anspruchsgruppen angemessen berücksichtigt werden.
- **Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung:** In das unternehmerische Zielsystem sollen neben ökonomischen (u.a.) auch ökologische und soziale Belange gleichrangig integriert werden.“

Im Vergleich zu den Prinzipien von Schwartz (zitiert nach Furnham, 2005, S. 424) lassen sich grundlegende Parallelen feststellen. Grundsätzlich kann ein Unternehmen nur innerhalb der eigenen Wertschöpfungskette und unter den individuellen Gegebenheiten Mehrwert schaffen, alles andere wäre ineffizient, da der Unternehmensbezug fehlt. Wie bereits erwähnt, befinden sich sämtliche Akteure innerhalb eines Systems und verschiedene Systeme in Wechselwirkung. Durch Investitionen in die Beziehungen mit Stakeholdern wird nicht nur die individuelle Fortbewegung im System gesichert, sondern die gesamten involvierten Personen und Organisationen können durch Rückkoppelungen Erfahrungen und Lernprozesse generieren. Auch der Nachhaltigkeitsaspekt findet in beiden Ansätzen Berücksichtigung. Erst durch Einbezug langfristiger Überlegungen sowie Perspektivenöffnung ist es möglich, von beständigen Anpassungsmechanismen und somit Bewältigungsmöglichkeiten Gebrauch zu machen.

Die ersten zwei Faktoren von Raith (2013, S. 87-88) knüpfen ebenfalls an die Theorie der Wertschöpfungskette von Porter & Kramer (zitiert nach Nietsch-

Hach, 2014, S. 132-137) an. Laut diesem Ansatz ist CSR nur sinnvoll, „...wenn sich gesellschaftliches Engagement und Unternehmensstrategie ergänzen, so dass beide Seiten Vorteile erwirken.“ Demnach sind Unternehmen angehalten, anhand ihrer Wertschöpfungskette mit den Kern- und Supportprozessen Möglichkeiten für gesellschaftlich verantwortliches Handeln zu erschließen. Allerdings ist hier zu berücksichtigen, dass die Grenze, wo eine Seite keinen Vorteil mehr erlangt, indem sie im eigenen System nicht mehr vorankommt, schnell erreicht ist. Wird die CSR nur dann umgesetzt, wenn alle Beteiligten unmittelbar und kurzfristig gleichermaßen profitieren, so wird dieser zu wenig Raum gegeben, um tatsächlich Wirkung zu erzielen.

Der dritte Zugang zur CSR beruht auf dem Stakeholder-Ansatz. Hierbei kann grundsätzlich festgehalten werden, dass Unternehmen soziales Verhalten bestenfalls an den Erwartungen und der Akzeptanz ihrer Stakeholder oder Interessensgemeinschaften ausrichten (Szyszka, 2011, S. 145). Diese Stakeholder-Theorie kann als normative Rahmenbedingung für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln bezeichnet werden. Dabei wird das Unternehmen als Einheit betrachtet, in welcher zahlreiche unterschiedliche Interessen zusammenlaufen, welche durch das Unternehmen koordiniert und ausgelotet werden (Melé, 2008, S. 63-64). Das Clarkson Center for Business Ethics (1999) hat als Hilfestellung sieben Prinzipien für Stakeholder Management in der Praxis entwickelt:

- **Prinzip 1:** Bedenken und Interessen aller Stakeholder sollen berücksichtigt, beobachtet und in der Entscheidungsfindung sowie -umsetzung des Unternehmens einfließen.
- **Prinzip 2:** Das Unternehmen soll hinsichtlich Bedenken und Mitwirkung sowie vermuteter Risiken aufgrund des Involvements mit den Stakeholdern offen kommunizieren.
- **Prinzip 3:** Prozesse und Verhaltensweisen des Unternehmens sollen eine Empfindlichkeit gegenüber den Bedenken und Möglichkeiten der jeweiligen Stakeholder aufweisen.

- **Prinzip 4:** Etwaige Wechselbeziehungen zwischen den Stakeholdern, vor allem bezüglich Leistungen und Gegenleistungen sind zu berücksichtigen.
- **Prinzip 5:** Unternehmen sollen Kooperationen mit öffentlichen und privaten Institutionen zum Zweck der Risikominimierung eingehen.
- **Prinzip 6:** Tätigkeiten, welche die Menschenrechte gefährden oder Stakeholder unakzeptablen Risiken aussetzen, sind zu unterlassen.
- **Prinzip 7:** Mögliche Konfliktsituationen zwischen Managern selbst als Stakeholder und ihren moralischen sowie rechtlichen Verantwortlichkeiten gegenüber anderen Stakeholdern sollen berücksichtigt werden.

Diese Leitregeln können als Orientierung gelten, um auf der Managementebene die Interessen der Stakeholder wahrzunehmen, zu koordinieren und umzusetzen. Werden ArbeitnehmerInnen als Stakeholder mit ihren eigenen Bedürfnissen und Einstellungen wahrgenommen, so wird der Erkenntnis Raum geboten, dass sich oftmals ein Konflikt zwischen den Absichten von Personen in ihrer Funktion und ihrer Verantwortung dem Unternehmen gegenüber ergibt. Auch Konflikte zwischen Stakeholdern werden in diesem Leitkonzept bedacht. Konflikte als mögliche Reibungspunkte in Gefügen, wo Beziehungen und Wechselwirkungen bestehen, eröffnen allerdings stets die Gelegenheit von Lern- und Entwicklungseffekten. Somit stellen diese Prinzipien wiederum eine Auffassungsmöglichkeit der CSR im Sinnbild von Systemen dar: Viele Akteure befinden sich in Interaktion, durch Kommunikation und Kooperation wird ein förderliches Umfeld geschaffen, durch Lern- und Entwicklungsprozesse werden Konflikte gelöst und ein Vorankommen des Systems gewährleistet. Obwohl dieses Rahmenwerk genug Spielraum zur individuellen Gestaltung bietet, ist in diesem Fall die sehr abstrakte Formulierung der Prinzipien laut Autorin kritisch zu sehen. Verschriftlicht mögen diese Leitregeln verständlich und nachvollziehbar wirken, inwiefern die Stakeholder aber in der Praxis wirklich involviert und sozial

verantwortliches Handeln garantiert wird, lässt sich anhand dieser Prinzipien nicht feststellen.

Im Großen und Ganzen lässt sich feststellen, dass das Aufkommen des CSR-Gedankens wiederum durch veränderte Rahmenbedingungen veranlasst wurde. Zunehmende Verflechtungen von Personen und Systemen bewirken vermehrte (Aus-) Wirkungen von Entscheidungen und Handlungen. Die vielfältigen Definitionen der CSR implizieren die Möglichkeit einer ebenso vielfältigen und personalisierten Zugangsweise von Unternehmen. Hinsichtlich zentraler Werte, Strategien und Instrumente der CSR kann festgehalten werden, dass es keine „*One size fits all*“-Lösung gibt. Auf der ideellen Ebene kann CSR als Strategie, welche in die Unternehmenskultur und Werte von Individuen und der Organisation selbst eingebettet ist, bezeichnet werden. Andere greifbarere Theorien berücksichtigen sowohl die Wertschöpfungskette des Unternehmens als auch die Stakeholder. Prinzipiell stellen all diese Zugänge eine grobe Hilfestellung mit Vor- und Nachteilen dar, allerdings ist auch hier der individuelle Ansatz zu berücksichtigen. Als Essenz der CSR kann laut Meinung der Autorin folgender Kerngedanke bezeichnet werden: Personen und Unternehmen haben ihre Entscheidungen und Handlungen permanent auf ihre Auswirkungen hin für andere Personen (Stakeholder), die Gesellschaft und die Umwelt zu hinterfragen.

Als Nächstes folgt nun eine Untersuchung der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF), um in weiterer Folge einen Vergleich der Kernmerkmale dieser beiden Konzepte durchführen zu können.

5.3. BGF im Fokus

Auch das Aufkommen der betrieblichen Gesundheitsförderung hat seinen Ursprung in den veränderten Rahmenbedingungen der Wirtschaftswelt. Durch die zunehmende Vernetzung ganzer Wirtschaftssysteme über Ländergrenzen hinaus stehen Unternehmen heutzutage vor andersartigen

Anforderungen, welche den Druck auf die Leistungsfähigkeit erhöhen. Huber (2004, S. 15-16) teilt die Auffassung, dass Unternehmen nicht als maschinelles Sinnbild, wo zur Abänderung von Strukturen und Prozessen simpel Schrauben gedreht werden, sondern als „soziale Organe“ zu betrachten sind. Veränderungen können folglich nur prozesshaft verarbeitet werden, eine Anpassung erfolgt durch Entwicklungsfortschritte und Lernvorgänge. Dabei betont Huber, dass in diesem Wachstumsprozess angesichts veränderter Bedingungen alle Beteiligten in diesem „Organ“ involviert werden müssen und sich selbst als Komponente dieses Systems wahrnehmen. Die erwähnten veränderten Anforderungen an Unternehmen liegen einerseits in einer möglichst kostengünstigen Produktion, andererseits darf jedoch die Qualität der Produkte und Leistungen nicht darunter leiden. Steigende Ansprüche seitens der KonsumentInnen und ein erhöhter Wettbewerb durch eine globale Vernetzung verschärfen diese Situation oftmals weiterhin. Zudem fordern beschleunigte Prozesse und Technologien eine erhöhte Anpassungsfähigkeit und Flexibilität von Unternehmen und ArbeitnehmerInnen ein (Badura & Hehlmann, 2003, S. 1).

Diese veränderten Voraussetzungen erhöhen nicht nur die Ansprüche an die Unternehmen, sondern beeinflussen gleichsam Individuen im Arbeitsprozess:

„Wirtschaftsorganisationen werden als soziale Systeme begriffen, deren Merkmale sich außerordentlich förderlich auf Wohlbefinden und Arbeitsleistung ihrer Mitglieder auswirken können, die aber ebenso auch ihre Gesundheit erheblich zu beeinträchtigen vermögen und damit dem eigenen Erfolg im Wege stehen“ (Badura & Hehlmann, 2003, S. 2).

Dabei üben heutzutage psychosoziale Arbeitsanforderungen wie z.B. Stress einen deutlich größeren Einfluss auf den Gesundheitszustand aus als physische Anforderungen, wie z.B. das Heben schwerer Lasten (Eurofound, zitiert nach Eichhorst, Tobsch & Wehner, 2016, S. 16). Dies bedeutet, dass sich Arbeit positiv oder negativ auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der ArbeitnehmerInnen auswirken kann, bzw. auch umgekehrt das

Arbeitsvermögen abhängig vom Gesundheitszustand der ArbeitnehmerInnen ist. Diese Wechselwirkung erscheint plausibel, da das individuelle Wohlbefinden und die gesundheitliche Verfassung unmittelbar das Denkvermögen, die Handlungsweisen und Gefühle beeinflussen. Diese wiederum bestimmen die Leistungsfähigkeit und den Ansporn zur Arbeitstätigkeit (Badura & Hehlmann, 2003, S. 2).

Betriebliche Gesundheitsförderung ist allerdings nicht nur als Produkt der Entwicklungen wie Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität zu betrachten, vielmehr bewirkt auch eine andersartige Auffassung des Konstruktes Gesundheit eine Zuwendung hin zur Förderung derselben. Im Gegensatz zur Pathogenese, welche sich mit der Entstehung von Krankheiten befasst, beschäftigt sich die Salutogenese mit der Frage, was einen Menschen gesund hält bzw. seine Gesundheit fördert (Melchart & Gronwald, 2016, S. 1). Diesen salutogenetischen Ansatz hat Aaron Antonovsky (zitiert nach Büssers, 2009, S. 5-7) geprägt, welcher Gesundheit und Krankheit nicht als zwei versierte gegensätzliche Zustände betrachtet hat, sondern als Endpole in einem dynamischen Kontinuum. Demnach ist ein Mensch nicht gesund oder krank, sondern Anforderungen und Stressoren sowie individuelle Ressourcen sind unter anderem dafür verantwortlich, wo man sich auf diesem Kontinuum befindet. Die salutogenetische Theorie eröffnet somit die Perspektive Maßnahmen zu setzen, welche die Gesundheit und das Wohlbefinden fördern und nicht nur Krankheiten behandeln. Dies ist sogleich der Ansatzpunkt der betrieblichen Gesundheitsförderung. Um diesen Gegenstand detaillierter behandeln zu können, folgt nun nochmals eine kurze Definition desselben.

Der Begriff der Gesundheitsförderung wurde nachhaltig durch die Ottawa Charta der WHO (1986) geprägt. In dieser Charta ist die Gesundheitsförderung folgendermaßen definiert:

„Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu

ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen. (...) Die Verantwortung für Gesundheitsförderung liegt deshalb nicht nur im Gesundheitssektor, sondern in allen Bereichen der Politik und zielt über die Entwicklung gesünderer Lebensweisen hinaus auf die Förderung von umfassendem Wohlbefinden.“

In Ergänzung hierzu haben Badura & Hehlmann (2003, S. 19) betriebliches Gesundheitsmanagement folgendermaßen definiert:

„Unter betrieblichem Gesundheitsmanagement verstehen wir die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zum gesundheitsfördernden Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ziel haben.“

Diese zwei Auffassungen von Gesundheitsförderung betonen maßgeblich den Verhältnisansatz. Nicht nur das Individuum mit seinem Verhalten beeinflusst seinen Gesundheitszustand, sondern auch die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen, welche in weiterer Folge Menschen zu einer gesundheitsförderlichen Lebensweise befähigen.

Grundsätzlich verfolgt die BGF mehrere Zwecke: Einerseits soll durch gesundheitsförderliche Maßnahmen das Wohlbefinden der ArbeitnehmerInnen gesteigert werden, was folglich in einer gesteigerten Leistungsfähigkeit, Produktivität und mehr Ansporn resultiert. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen aus. Andererseits wird durch die Förderung der Gesundheit Fehlzeiten bzw. Krankenständen entgegengewirkt und so Kosten gesenkt. (Badura & Hehlmann, 2003, S. 3-4). Diese zwei Ziele stellen natürlich keine erschöpfende und allgemein gültige Gegebenheit für alle Unternehmen dar, da es bestimmt vielfältige Bestrebungen und Motive für die Durchführung der BGF gibt. Allerdings tragen diese vorwiegend ökonomischen Bestrebungen in erster Linie zur Sicherung der Unternehmensexistenz bei, der Grundvoraussetzung für den Fortbestand jeder Organisation. Nachdem der Beweggrund für BGF erläutert und dieses Konzept eingehend definiert

wurde, folgt im nächsten Unterkapitel die Darstellung zentraler Werte, Instrumente und Strategien der BGF.

5.4. Zentrale Werte, Strategien und Instrumente der BGF

Im nachfolgenden Abschnitt werden einige substantielle Merkmale der BGF sowie Instrumente dieses Konzeptes beschrieben. Badura & Hehlmann (2003, S. 19-21) vertreten die Ansicht, dass BGF einerseits aus dem salutogenetischen Blickpunkt zu betrachten ist und andererseits die fragmentierte Sichtweise weg von Einzelpersonen und ihren Arbeitsaufgaben hin zu Organisationen als kollektive Systeme wenden ist. Die Begründung hierfür liegt in der Auffassung, dass die Umwelt (in diesem Zusammenhang: das betriebliche Gesundheitsmanagement, die Unternehmenskultur, ökonomische Rahmenbedingungen des Unternehmens und alle sozialen Beziehungen im Arbeitskontext) die Wahrnehmung, das Empfinden und die Handlungsweise von Menschen beeinflusst. Im Umkehrschluss hängt es von den individuellen Befähigungen, Partizipationsmöglichkeiten und Gestaltungsfreiräumen ab, inwiefern Personen ihre Umwelt selbst gestalten können. Bezüglich salutogenetischer Organisationen haben sie folgende Merkmale als bedeutend hervorgehoben:

- „partnerschaftlicher Führungsstil
- viele gemeinsame Überzeugungen, Werte und Verhaltensregeln
- flache Hierarchien
- Vertrauen und gegenseitige Hilfe
- Transparenz von Entscheidungen
- Partizipationsmöglichkeiten und Handlungsspielräume
- Hochentwickeltes System der Weiterbildung
- gute, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit
- wenig intensive Konflikte zwischen Topmanagement und Belegschaft“
(Badura & Hehlmann, 2003, S. 20)

Diese Charakteristika weisen insbesondere auf die hohe Autonomie und Gestaltungsfreiheit der ArbeitnehmerInnen hin. So wird ermöglicht, dass das Personal seine Fähigkeiten bestmöglich und individuell einsetzen kann und die Arbeitswelt gestaltet anstatt zu bloß zu funktionieren. Im Sinne von Antonovsky weisen die MitarbeiterInnen eine „hohe Sinnhaftigkeit, Versteh- und Beeinflussbarkeit der Arbeits- und Organisationsbedingungen“ (Badura & Hehlmann, 2003, S. 21) auf, was wesentlich zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit beiträgt.

Die Arbeitskultur wurde bereits kurz als einwirkende Umwelt auf die ArbeitnehmerInnen beschrieben. Dieser Gegenstand soll nun noch etwas näher betrachtet werden. Unter Kultur generell können Werte, Ansichten, Gewohnheiten und Fähigkeiten verstanden werden, welche das menschliche Verhalten nachhaltig prägen (Badura & Ehresmann, 2016, S. 84). Im Lebensverlauf begegnen Menschen vielfältigen Kultureinflüssen und Lern- sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Innerhalb der Familie und Verwandtschaft werden Kinder von klein auf sozialisiert und geprägt. Die angenommenen und manifestierten Werte beeinflussen wesentlich die Denk- und Handlungsmuster. Dieser Prozess setzt sich im Freundeskreis sowie im Bildungsbereich fort, letztendlich wird das Werteverständnis ebenfalls durch die Arbeits- und Unternehmenskultur beeinflusst (Badura & Ehresmann, 2016, S. 92). Unternehmenskultur kann demnach als orientierungsstiftendes Konstrukt aufgefasst werden, welches beeinflusst wie Individuen, Gruppen und Organisationen ihr Arbeitsumfeld wahrnehmen, wie sie sich als Mitglied dieses Systems fühlen und wonach sie ihr Handeln ausrichten. Verändern sich Umweltzustände und Rahmenbedingungen, so hat sich die Unternehmenskultur gegebenenfalls an diese neuartigen Umstände anzupassen (Badura & Ehresmann, 2016, S. 84). In einer Untersuchung haben Badura & Ehresmann (2016, S. 90) den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und der emotionalen Bindung der MitarbeiterInnen an die Organisation untersucht. Wird die Unternehmenskultur angepasst bzw. verbessert, so wird die emotionale Bindung an das Unternehmen signifikant

verstärkt. Überdies hinaus besteht eine signifikante Interaktion zwischen der emotionalen Bindung und der Gesundheit sowie dem Qualitätsbewusstsein der MitarbeiterInnen. Zusammenfassend beeinflusst die Unternehmenskultur folglich die MitarbeiterInnenbindung sowie ihren Gesundheitszustand. Auf diesen Aspekt sollte im Sinne einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung Wert gelegt werden.

Nach der Beschreibung salutogenetischer Organisationen und der Unternehmenskultur im Zusammenhang mit der BGF werden nachfolgend einige wesentliche Instrumente der BGF, das Projektmanagement und die Gesundheitszirkel, kurz erläutert. Das Projektmanagement per se stellt zwar kein explizites Instrument der BGF dar, Betriebliche Gesundheitsförderung wird jedoch oftmals in Form eines Projektes implementiert. Charakteristisch für Projekte ist, dass sie im Rahmen des Unternehmensalltags keine Routinetätigkeiten aufweisen. Vielmehr stellen sie eine einmalige Aufgabe mit einem definierten Ziel und begrenzten Ressourcen (z.B. Zeit) dar. Der Erfolg eines Projektes orientiert sich an der Erfüllung von vereinbarten Vorgaben hinsichtlich „Termine, Ressourcen und Qualität“ (Münch, 2003, S. 191-192). Auch wenn die BGF in Form eines Projektes organisiert und implementiert wird, so kann nachhaltiger Erfolg nur gewährleistet werden, wenn dieses außerplanmäßige Konzept als fixe Konstante in den Betriebsablauf integriert wird.

Ein zweites Instrument der BGF ist der Gesundheitszirkel. Diese Methode verfolgt den Zweck, aktuelle Probleme, Konfliktpunkte und Schwierigkeiten im Arbeitsalltag aufzugreifen und Lösungsansätze hierfür zu entwickeln. Ein kritischer Erfolgsfaktor in diesem Zusammenhang liegt in der (freiwilligen) Teilnahme der betroffenen MitarbeiterInnen, da diese am besten über ihre jeweilige Arbeitssituation Bescheid wissen. Weiters können anderweitige Experten (z.B. Arbeitsmediziner oder das Personalmanagement) teilnehmen, um möglichst viele Perspektiven einzubeziehen. Die Leitung der Gesundheitszirkel durch einen externen Moderator garantiert einen

geregelten Ablauf und ermöglicht Hilfestellungen bei der Erarbeitung der Lösungsvorschläge (Vogt, 2003, S. 227-229).

Diese sehr knappe Darstellung der zwei Instrumente der BGF soll einen groben Einblick geben, eine ausführlichere Darstellung und Erweiterung auf weitere Methoden würde nicht dem Zweck dieser Arbeit entsprechen, zumal es hierfür genug weiterführende Literatur gibt (z.B. Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger, 2009; Hurrelmann, 2014). Jedoch ist festzuhalten, dass im Rahmen der BGF unabhängig von der Methode oder dem Instrument auf folgende zentrale Faktoren Wert zu legen ist:

- „Partizipation der Betroffenen,
- planvolles Vorgehen,
- Hilfe zur Selbsthilfe,
- Integration des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in alle Unternehmensbereiche und
- Nachhaltigkeit“ (Sommer, 2004, S. 170).

Hierbei stellt sich die Frage, was im Kontext der BGF vor allem unter der Nachhaltigkeit zu verstehen ist. Insbesondere dieser Begriff scheint sehr arbiträr und häufig verwendet, ohne die Bedeutung und Sinnhaftigkeit desselben anzuführen. Grunwald (2004, S. 1) konstatiert etwa, dass dieser Wortlaut dazu dient „... kurzfristige partikulare Interessen unter einer akzeptierten und ethisch legitimierten Überschrift [zu] transportieren.“ Um diesem Begriff konkrete Bedeutung zuzuschreiben, schlägt Grunwald drei Kriterien vor, welche bei Verwendung dieses Ausdrucks zu erfüllen sind:

- Abgrenzung des Bezugsbereiches: Eindeutige Angabe, worauf sich die Nachhaltigkeit bezieht und welche Dimensionen nicht berücksichtigt werden.
- Bewertungsmöglichkeit: Transparente Differenzen zwischen Nachhaltigkeit und Un-Nachhaltigkeit innerhalb des Bezugsbereiches schaffen.

- Operationalisierung: Handlungen, Entscheidungen und Entwicklungen hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit messbar machen (Grunwald, 2004, S. 1-2).

Wird erläutert worauf sich Nachhaltigkeit konkret bezieht, welcher Zweck damit verfolgt wird, wie sich nachhaltige Handlungen, Entscheidungen und Eigenschaften von ihren nicht nachhaltigen Pendanten unterscheiden und wie diese zu messen sind, so erlangt das Konzept der Nachhaltigkeit im BGF-Kontext mehr Transparenz. In weiterer Folge steigt die Glaubwürdigkeit der Unternehmen und anstelle eines abstrakten Ideals tritt ein anzustrebendes Leitmotiv. Bei der Nachhaltigkeit handelt es sich oftmals um eine inflationär verwendete Utopie. Allerdings wird durch intensive Auseinandersetzung mit dieser Thematik (z.B. durch Erfüllung der drei obengenannten Kriterien) eine Vision geschaffen, welche Orientierung stiftet, zu wohlüberlegten Handlungen animiert und einen für Individuum und Umwelt förderlichen Weg vorgibt. Genau jene Effekte sind auch im Rahmen der BGF wünschenswert.

Eine weitere wesentliche Bedingung für eine erfolgreiche Implementierung der BGF liegt in der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen. Den Beteiligten ist ausreichend Handlungsraum zu geben, um eigenständig und reflexiv arbeiten zu können. Zudem trägt die Berücksichtigung von Meinungen, Bedürfnissen und Situationen anderer Betroffenen zur Erarbeitung einer gesundheitsförderlichen Arbeitsorganisation bei (Kuhn, 2004, S. 53-54).

Zusammenfassend lässt sich BGF auf vielfältige Art und Weise gestalten und interpretieren. Im Rahmen dieser Arbeit wurde der salutogenetische Ansatz vorgestellt, in welchem das Unternehmen selbst mit seinen Rahmenbedingungen sowie die Beschäftigten in Wechselwirkung zueinander stehen. Diese Sichtweise erlaubt einen Zugang zur BGF von beiden Seiten, um die mutualen Beziehungen nachhaltig im Sinne der Gesundheitsförderung zu gestalten. Als zweiter wichtiger Aspekt für eine gelingende BGF wird die Unternehmenskultur als prägendes Umfeld

gesehen. Auch hier zeigt sich die schon mehrfach erwiesene Einflussnahme der Rahmenbedingungen jeglicher Art auf die Lebenswelt bzw. die Wahrnehmung, Bewältigungsmechanismen und letztendlich auch auf die gesundheitliche Verfassung des Individuums. Das Projektmanagement und die Gesundheitszirkel bilden zwei Werkzeuge der betrieblichen Gesundheitsförderung, wobei es hier abermals auf die Ausgestaltung der Bedingungen ankommt. Die BGF ist ebenso wenig wie die CSR kein Allheilmittel, welches musterhaft in Organisationen anwendbar ist. Vielmehr stellen der individuelle Unternehmenskontext, die Zusammensetzung der Belegschaft und die begleitenden Umstände Merkmale dar, welche einen differenzierten Zugang von Unternehmen zu Unternehmen erfordern. Žižek & Mulej (2016, S. 239) betonen zudem, dass BGF als Bestandteil sozialer Verantwortung von Unternehmen Wechselwirkungen und Synergien herstellt, welche im Sinne einer holistischen Betrachtungsweise zur Weiterentwicklung und Entfaltung der MitarbeiterInnen beiträgt. Sie stellen somit den ersten Zusammenhang zwischen CSR und BGF her, indem BGF als integrales Element der CSR betrachtet wird. Im folgenden Kapitel werden nun die Darstellungen der beiden Konzepte weiterführend auf ihre Kompatibilität hin untersucht.

5.5. Darstellung kompatibler Charakteristika der CSR und BGF

Nach ausführlicher Erläuterung der beiden Konzepte CSR und BGF wird in diesem Abschnitt versucht, die vereinbarten Merkmale als Essenz darzustellen. Die Erläuterung der übereinstimmenden Kriterien kann dabei als Zusammenfassung des gesamten Kapitels verstanden werden.

Als erste gemeinsame Charakteristik der CSR und BGF kann deren Anlassgrund gesehen werden. Die in Kapitel eins erläuterten Rahmenbedingungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität sorgen mitunter für eine zunehmende Verdichtung aller involvierten Akteure eines Systems bzw. mehrerer verschiedener Systeme. Diese zunehmende

Verdichtung bewirkt intensivere Wechselwirkungen von Entscheidungen und Handlungsweisen, wodurch Individuen, Gruppen und Organisationen neuartigen Situationen und Sachverhalten ausgesetzt sind. Diese rufen die Entwicklung ebenso neuartiger Bewältigungsmechanismen hervor (van Marrewijk, 2003, S. 99). In diesem Sinne können sowohl die CSR als auch die BGF als Bewältigungsstrategien für die durch externe Umweltbedingungen entstandenen Verhältnisse angesehen werden.

Das nächste kompatible Merkmal liegt in der Unternehmenskultur als grundlegende Determinante für eine CSR- und BGF-Orientierung. Furnham (2005, S. 646) teilt die Ansicht, dass die Unternehmenskultur sowohl von historischen als auch von Umwelteinflüssen geprägt wird. Die Unternehmenskultur entwickelt sich aus dem Bedürfnis von Individuen heraus, Unsicherheiten zu reduzieren und einen Richtungsweiser für ihre Handlungen zu haben (Furnham, 2005, S. 614). Eldridge & Crombie (zitiert nach Furnham, 2005, S. 615-616) verstehen unter der Unternehmenskultur eine individuelle Zusammenstellung von Normen, Werten, Ansichten und Verhaltensweisen, welche festlegt, in welcher Art Individuen und Gruppen sich organisieren. Die Unternehmenskultur als Bündel richtungsgebender Einstellungen und Verhaltensweisen kann somit auch als Bestimmungsmerkmal der CSR und BGF bezeichnet werden. Finden in der Unternehmenskultur Werte und Normen, welche CSR- und BGF-orientiertes Handeln erst ermöglichen keine Berücksichtigung, so werden diese beiden Konzepte nicht im Unternehmensalltag realisiert werden können. Die Unternehmenskultur darf hierbei jedoch nicht als starres Konstrukt gesehen werden, vielmehr erfordern externe Erfordernisse und die Erfahrungen der Organisation eine permanente Anpassung ebenjener (Furnham, 2005, S. 614). Die Unternehmenskultur gilt demnach als dynamische Komponente und Anker der Arbeitsorganisation. Durch Erfahrungswerte und Lernprozesse bildet die Unternehmenskultur einen anpassungsfähigen Rahmen, in welchem der CSR und BGF Raum geboten werden.

Ein weiteres Attribut liegt in der Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens in der CSR und in der BGF. Die Definition der nachhaltigen Entwicklung wurde durch den Brundtland-Bericht der Vereinten Nationen geprägt. In diesem wird nachhaltige Entwicklung folgendermaßen veranschaulicht: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (World Commission on Environment and Development, 1987). Der Brundtland-Bericht kann als globales Leitdokument gesehen werden, welches umfassende Probleme wie Ressourcenverschwendung, Umweltverschmutzung aber auch ökonomische, soziale und politische Belange aufgreift. Grundgedanke ist hierbei das begrenzte Vorkommen von Ressourcen und die Gefährdung der Ressourcenverfügung in der Zukunft. Im Sinne der CSR und BGF kann Nachhaltigkeit als Handlungsweise verstanden werden, welche einerseits auf Langfristigkeit beruht anstatt kurzfristige Effekte zu erzielen. Andererseits wird vor allem in der CSR Nachhaltigkeit als mehrdimensionale Vorgehensweise betrachtet. In der CSR fußt die Nachhaltigkeit auf ökonomischen (z.B. Verteilung der Güter, Entwicklungschancen und Befriedigung der Grundbedürfnisse), ökologischen (z.B. Nutzung der natürlichen Ressourcen) und sozialen (z.B. Gerechtigkeit, Partizipationsmöglichkeiten und Inklusion) Gesichtspunkten (Raith, 2013, S. 40). Im Rahmen der BGF möchte die Autorin zwei Auffassungen der Nachhaltigkeit erläutern, welche für das Verständnis dieser Thematik bedeutend sind. Das Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung (o.J.) hat 15 Qualitätskriterien für qualitativ hochwertige und nachhaltige BGF definiert, wobei die Nachhaltigkeit ein eigenes Kriterium darstellt. In diesem Kontext wird die „Nachhaltige Ausrichtung von Projektstrukturen und Maßnahmen“ (Netzwerk BGF, o.J.) erläutert. Unter diesen Aspekt fallen die fortführende Umsetzung von erfolgreichen oder neuartigen BGF-Maßnahmen und der Fortbestand gesundheitsförderlicher Strukturen. Kurzum versteht das Netzwerk BGF unter nachhaltiger BGF einen fortwährenden Prozess, welcher nicht durch Einmaligkeit charakterisiert ist, sondern in einen permanenten Zyklus mündet. Eine ähnliche Auffassung teilt Walter (2003, S.

86-87), für ihn stellt die BGF einen kontinuierlichen Lernprozess, gegliedert in vier „Kernprozesse“, dar:

- Diagnose: Eruiierung des Ist-Zustandes
- Planung: Auswahl und Organisation der Maßnahmen
- Intervention: Durchführung und Implementierung
- Evaluation: Bewertung und Vergleich des Ist-Zustandes mit dem geplanten Soll-Zustand

Bei Einhaltung der Reihenfolge der einzelnen Phasen ergibt sich eine Kontinuität, welche eine laufende Kontrolle der Interventionen ermöglicht. Dadurch finden permanente Verbesserungsprozesse statt und der BGF-Zyklus erneuert sich durch diese Rückkoppelungen. Beide Zugänge verstehen unter Nachhaltigkeit im BGF-Kontext die Aufrechterhaltung des Prozesses inklusive kontinuierlicher Reflexion und Verbesserungsmaßnahmen.

Grundsätzlich soll hierbei angemerkt werden, dass der Begriff Nachhaltigkeit mittlerweile leichtfertig Verwendung findet, da er äußerst einprägsam und ausdrucksstark ist. Inwiefern Handlungsweisen tatsächlich nachhaltig bestimmbar sind, vermag ein schwieriges Unterfangen zu sein, da Nachhaltigkeit stets nur durch Herstellung eines zeitlichen und räumlichen Kontexts fassbar wird (Friedl, 2018, S. 4). Agyeiwaah, McKercher & Sontikul (2017, S. 26) haben das Dilemma rund um den Nachhaltigkeitsbegriff zwar im touristischen Kontext aufgegriffen, dieses trifft jedoch auch in der in dieser Arbeit behandelten Thematik zu. Wird Nachhaltigkeit äußerst detailliert definiert und mit zahlreichen Indikatoren für nachhaltiges Handeln operationalisiert, so verlieren einerseits einzelne Merkmale an Gewicht und es findet andererseits ein Überfluss an ausschweifenden Nachhaltigkeitserläuterungen statt, welche Handlungen hindern anstatt diese zu veranlassen. Durch eine Akkumulation an Nachhaltigkeitserörterungen geraten wesentliche Anhaltspunkte aus dem Blickfeld, deshalb finden

plakative und griffige Formulierungen der Nachhaltigkeit oftmals mehr Anklang.

Im Rahmen der CSR und BGF stellt Nachhaltigkeit ein anzustrebendes Ideal und einen orientierungsstiftenden Maßstab dar. Auch wenn die Erreichung vollkommener Nachhaltigkeit illusorisch scheinen mag, so eröffnet die Ausrichtung des Unternehmens und der MitarbeiterInnen an diesem Konstrukt zumindest Perspektiven eines zukunftsorientierten, sozial verantwortlichen und gesundheitsförderlichen Handelns.

Die vierte gemeinsame Merkmalsdarstellung der CSR und BGF bezieht sich auf die grundsätzliche Berücksichtigung der weiteren involvierten Akteure. Sowohl in der CSR als auch in der BGF stellt die Partizipationsmöglichkeit von MitarbeiterInnen eine wichtige Grundvoraussetzung dar. Beide Konzepte beruhen auf dem Ansatz, den Individuen genug Handlungsspielraum zu lassen, um den Arbeitsalltag im Rahmen ihrer eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten zu gestalten. Cludts (1999, S. 159) betrachtet Partizipation als wichtige Informationsquelle und Lösungsansatz für Probleme. Partizipation ist vor allem hinsichtlich der Festlegung und Definition gemeinsamer Werte notwendig. Unternehmenswerte gelten einerseits als Handlungsorientierung, andererseits lassen sie jedoch genug Freiraum für individuelle Entwicklung und Lernmöglichkeiten (Cludts, 1999, S. 167). Hier schließt sich der Kreis zur Unternehmenskultur. Eine etwas differenzierte Form der Partizipation stellt der Stakeholder-Ansatz dar, hier werden Bedürfnisse, Interessen und Erwartungen aller Anspruchsgruppen des Unternehmens berücksichtigt. Analog hierzu wird ebenfalls die Rücksichtnahme auf andersartige Perspektiven, differierende Einstellungen und andere Fähigkeiten in Betracht gezogen. Prinzipiell wird im Rahmen der CSR und der BGF der Blickwinkel erweitert – sei es in Form der Partizipation oder des Stakeholder-Ansatzes – um auf diese Weise Bedürfnisse, Interessen und Einstellungen von anderen Involvierten berücksichtigen zu können.

Zusammenfassend entwickelten sich die CSR und BGF als neue Bewältigungsmechanismen aus den veränderten Rahmenbedingungen heraus. Ihnen liegen unter anderem die Unternehmenskultur als einwirkende Determinante, der Nachhaltigkeitsgedanke als angestrebtes Ideal und Partizipationsmöglichkeiten der Stakeholder als kompatible Merkmale zugrunde. Trotz der sehr allgemeinen und theoretischen Erläuterung der CSR und BGF ist in der Praxis ein differenzierter und individueller Zugang zu wählen, denn „die“ CSR gibt es ebenso wenig wie „die“ BGF. Im Zuge dieses Kapitels wurden lediglich vereinzelte Übereinstimmungen ausgearbeitet, da eine detailliertere Untersuchung beider Konzepte den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde. Insgesamt lässt sich aber festhalten, dass es sich bei der CSR und der BGF um zwei kongruente Konzepte handelt, welche zwar unterschiedliche Ausgangspunkte aufweisen, jedoch dessen ungeachtet übereinstimmende Ziele mit vergleichbaren Methoden und Instrumenten verfolgen. Obwohl die jeweilige Begrifflichkeit der CSR und BGF Unterschiede suggerieren mag, so gelten beide Intentionen als vergleichbare Strategien, um Anpassungen an sich verändernde Umweltzustände vorzunehmen. Nichtsdestotrotz sind der individuelle Kontext, die involvierten Personen und Systeme sowie festgelegte Werte und Ansichten stets zu berücksichtigen, da diese den Rahmen vorgeben, in welchem CSR und BGF wirklich stattfinden können.

Hinzu kommt die Prägung der Organisationskultur durch eine permanente Interaktion und Wechselwirkung zwischen Individuen und der Organisation selbst. In diesem Kontinuum befinden sich die Führungskräfte, welche ebenfalls Einfluss auf diese Wechselwirkungen und auf die Organisationskultur gesamt ausüben (Jiménez, Winkler & Dunkl, 2017, S. 2431-2432). Diese Führungsthematik wird im nächsten Kapitel untersucht. Dabei erfolgt diese Betrachtung stets vor dem Hintergrund der einwirkenden Rahmenbedingungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität sowie an Anlehnung zentraler Merkmale der CSR und BGF

6. Führung

Im folgenden Kapitel wird nun die Führungsthematik unter Berücksichtigung der zuvor untersuchten Phänomene der Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität, sowie des Generationendiskurses und wesentlicher Aspekte der CSR und BGF durchleuchtet. Einleitend soll die Frage, ob und weshalb Führung eigentlich notwendig ist, geklärt werden. Anschließend erfolgt eine Darstellung des Zusammenhangs von Werten und Menschenbildern und Führungsstilen. Im dritten Unterkapitel wird ein Führungsstil skizziert, welcher sich unter anderem an der CSR und BGF orientiert und dessen Beitrag zu einer nachhaltigen Wertschöpfung erläutert.

6.1. Wozu Führung?

Bevor eingehend der Zusammenhang zwischen Werten, Menschenbildern, Merkmalen der CSR sowie BGF und dem konkreten Führungsstil untersucht wird, kristallisiert sich die Frage nach dem eigentlichen Zweck des Führens heraus. Wieso ist eine Führung von Organisationen notwendig und welcher Sinn liegt dieser zugrunde?

Unternehmen stellen komplexe Systeme dar, welche von zahlreichen Verknüpfungen und Beziehungen geprägt sind. Da Unternehmen gewöhnlich eine mehr oder weniger hohe Zielorientierung aufweisen, ist das gesamte System in eine gewisse Richtung zu lenken. Dies wird erschwert durch ebenjene komplexen Interaktionen, daher liegt es im Interesse Einzelner und der gesamten Unternehmung, diese Komplexität einerseits zu reduzieren und andererseits das zwingend vorhandene Maß an Komplexität, das nicht reduzierbar ist, zu verstehen. Wie bereits erwähnt, bildet die Unternehmenskultur einen ordnungsstiftenden Umstand komplexer Systeme. Kollektive Werte, Denkmuster und Prinzipien beeinflussen die Einstellung und Handlungsweisen von MitarbeiterInnen und initiieren einen Anpassungs- und Lernprozess. In weiterer Folge entwickelt sich die Unternehmenskultur

sukzessive im vollständigen System und trägt zu einer „Selbststabilisierung“ bei (Sager, 1991, S. 291). Diese Stabilität sorgt für eine erfolgreiche Funktion der Organisation, solange der aktuelle Zustand des Systems den Umwelтанforderungen entspricht. Verändert sich jedoch die Umwelt bzw. die einwirkenden Rahmenbedingungen, so muss sich das System Unternehmen erneut anpassen.

Neben der sich verändernden Umwelt stellen auch die Subsysteme von Unternehmen eine Herausforderung zur Anpassung und Lenkung dar. Je nach Struktur, Zusammensetzung und Verhaltensweisen in einzelnen Abteilungen manifestieren sich unterschiedliche Kulturen in den Subsystemen. Stehen diese Subkulturen im Widerspruch zur übergeordneten Unternehmenskultur, besteht die Gefahr von Konflikten innerhalb des Unternehmenssystems (Sager, 1991, S. 291-292). Somit kann festgehalten werden, dass zum einen Anpassungsschwierigkeiten an veränderte Umweltzustände und zum anderen Konflikte durch polarisierende Subkulturen imstande sind, der erfolgreichen Lenkung und Steuerung von Unternehmen entgegenzuarbeiten.

Seliger (2013, S. 24-25) hat weitere Voraussetzungen, welche die Notwendigkeit der Führungstätigkeit hervorheben, genannt. Demzufolge gibt der Verlust geographischer Grenzen Anstoß zur neuen Ausgestaltung von Führung über nationale Grenzen hinweg. Darüber hinaus bedarf der instabile, dynamische und unvorhersehbare Arbeitsalltag einer flexiblen und stabilitätsgebenden Führungsperson. Die zunehmende Ausbildung der Dienstleistungsgesellschaft führt zu einer Intensivierung des Wissens als Produktionsfaktor. Wissen per se gilt seit jeher als Motor für die gesellschaftliche und individuelle Entwicklung und ist eine hochgeschätzte Ressource, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Fusionen und internationale Koalitionen führen zu vielschichtigen Unternehmensorganisationen und -strukturen, welche aufgrund ihrer Größe schwer zu koordinieren sind und daher besondere Anforderungen an Führungskräfte stellen. All diese

Entwicklungen können wiederum als sich verändernde Rahmenbedingungen gesehen werden. Somit schließt sich der Kreis zur vorher beschriebenen Auffassung von Unternehmen als Systeme, welche äußeren Einflüssen unterliegen.

In diesem Spannungsfeld zwischen permanenten, nicht steuerbaren externen Einwirkungen und sich überlappenden, teils konträren Interaktionen innerhalb des Systems liegt die Aufgabe der Führung darin, das Unternehmen auf eine Weise zu steuern, sodass die Unternehmensziele erfolgreich erreicht werden. Dabei soll angemerkt werden, dass das Wort erfolgreich an dieser Stelle etwas ausdrucksleer ist. Was unter Erfolg zu verstehen ist, obliegt jedem Unternehmen individuell. Da meistens mehrere (Sub-) Ziele parallel verfolgt werden, scheint eine reibungslose Erfüllung aller Ziele utopisch. Gegen eine derartige Vision sollen jedoch an dieser Stelle keine Einwände angemerkt werden. Hier ist wiederum die Führungskraft gefragt, welche Ziele priorisiert werden, sollte ein Widerspruch zwischen diesen bestehen. Im Großen und Ganzen können zwei essenzielle Verantwortungsbereiche der Führung genannt werden, welche der Lenkung und Steuerung des Systems Unternehmen dienen:

- **Verbindungen koordinieren:** Beziehungen zwischen unterschiedlichen Stakeholdern und einwirkenden Umwelten sind zu pflegen und im Sinne einer Balance zwischen den unterschiedlichen Ansprüchen zu koordinieren.
- **Entscheidungen treffen:** Um Komplexität zu reduzieren und die Selbststabilisierung von Unternehmen aufrecht zu erhalten, sind Entscheidungen zu treffen, welche als Produkt und Instrument für Komplexitätsreduktion gelten. Ein gewisser Unsicherheitsgrad sowie ein Risiko aufgrund der Unvorhersehbarkeit der Zukunft liegen dabei in der Natur von Entscheidungen (Seliger, 2013, S. 33-34).

Collier & Esteban (2000, S. 208) verfolgen zwar auch eine systemische Auffassung von Unternehmen, vertreten jedoch eine gegensätzliche Meinung

hinsichtlich der Führung dieser komplexen Systeme. Für sie besteht die Nachhaltigkeit in Unternehmenssystemen in der konstanten (Re-) Produktion von Unternehmensstrukturen und –prozessen. Diese Autopoiesis dient der (Selbst-)Erneuerung und Veränderungsfähigkeit von Systemen, einem essenziellen Kriterium für nachhaltiges Bestehen. In diesem Kontext verstehen sie Führung als

„... the systemic capability, diffused throughout the organization and nurtured by its members, of finding organizational direction, of generating and maintaining continual renewal by encouraging, harnessing and directing creative and innovative capabilities, while simultaneously holding in tension the process of responsiveness to the environment on the one hand, and the maintenance of internal integrity of purpose on the other.“ (Collier & Esteban, 2000, S. 208).

Diese Auslegung demonstriert Führung weniger als eine zentrale Rolle bzw. einen klar definierten und abgegrenzten Aufgabenbereich, sondern vielmehr ist die Führungstätigkeit über das gesamte Unternehmen hin verstreut zu finden, um einerseits Anpassungen an externe Bedingungen vorzunehmen und andererseits den internen Unternehmenszweck und die Intention für die Existenz hervorzuheben. Gelingt die Aufrechterhaltung der Balance von Adaptabilität an den Umweltdruck und Kontinuität des Kerngedankens der Unternehmenslegitimation, so kann ein Unternehmenssystem als nachhaltig, da überlebensfähig und entwicklungsfähig bezeichnet werden.

Die Verwendung der Bezeichnung „nachhaltig“ wurde bereits im vorherigen Kapitel kritisch erläutert, auch an dieser Stelle soll ebenfalls darauf hingewiesen werden, dass Nachhaltigkeit anstatt als ein definierter Endzustand als eine orientierungsstiftende Entwicklungsrichtung zu betrachten ist.

Yukl (2006, S. 3-5) weist auf eine Kontroverse hinsichtlich der Führungsthematik hin. Demnach besteht eine Divergenz zwischen der Auffassung von Führung als spezielle Rolle oder als Beeinflussungsprozess. Die Betrachtungsweise der Führungskraft, welche durch ihre Position in eine

spezielle Rolle mit entsprechenden Verantwortungsbereichen und Aufgaben schlüpft, bezieht sich oftmals auf gewisse Attribute, welche das typische Verhalten von Führungskräften und die Auswirkungen auf die Geführten beschreiben. Die Perspektive der Beeinflussung erachtet Führung als einen Prozess innerhalb eines sozialen Systems, welcher naturgemäß Einflusswirkungen ausgesetzt ist. Dieser Blickwinkel interpretiert Führung weitläufiger, da davon ausgegangen wird, dass Einflussnahme nicht nur von der Führungskraft ausgeht, sondern die Mitglieder eines sozialen Systems einander unterschiedlich beeinflussen und Führungstätigkeiten unterschiedlich ausgeprägt wahrnehmen. Der Führung als Beeinflussungsprozess liegen nicht nur rationale und kognitive Motive zugrunde. Im Laufe der Zeit hat sich der Blickwinkel in Richtung Emotionen und Werte als wichtige Determinanten des Führungsverhaltens geändert. Demnach trägt Führung, welche sich an Emotionen und Werten orientiert, wesentlich mehr zur Leistungserbringung von Organisationen bei. Laut Ansicht der Autorin scheint diese Auffassung selbsterklärend: Führung findet (wie erläutert) stets in einem sozialen Kontext statt. Durch Interaktionen und Kommunikation entstehen Beziehungen. Um Beziehungen zu unterhalten, ist zweifellos eine emotionale Komponente innerhalb der individuellen Wahrnehmung, Empfindungen und Handlungen beteiligt. Interaktion und Kommunikation können demnach gar nicht ohne Emotionen und Werte stattfinden, da diese erst zum Entstehen ebenjener Beziehungen beitragen.

Letztendlich ist festzuhalten, dass die Metapher von Unternehmen als System die Legitimation von Führung unterstützt. Sich verändernde Umwelteinflüsse und die Komplexität der Interaktionen und Wechselwirkungen von Subsystemen tragen dazu bei, dass Unternehmen auf eine Steuerung hin zum Ziel durch Führungskräfte angewiesen sind. Obwohl unterschiedliche Interpretationen der Führungstätigkeit existieren, so kann der Sinn des Führens auf zwei zentrale Tätigkeiten komprimiert werden: durch die Koordination von Beziehungen innerhalb des Systems und mit einwirkenden Umwelten sowie durch das Treffen von Entscheidungen

wird Komplexität im Idealfall auf ein handhabbares Ausmaß reduziert. Obwohl teilweise divergierende Auffassungen der Führungsaufgabe vorherrschen, so scheint doch die Betrachtung von Führung als richtungsgebende Komponente innerhalb eines Beeinflussungs-Kontinuums als plausibel. Dass Werte und Emotionen im Zuge des Prozesses mitwirken, kann als selbstverständlich aufgefasst werden, da Führung als soziales Gestaltungsinstrument gesehen werden kann. Somit stehen die Notwendigkeit und der Sinn der Führungstätigkeit außer Zweifel. Externe und interne Gegebenheiten und Entwicklungen erfordern eine Koordination, Lenkung und Steuerung von Unternehmen, damit gesetzte Ziele erreicht werden und Schaden abgewendet wird. Inwiefern Werte und Menschenbilder sowie charakteristische Merkmale der CSR und BGF auf den Führungsprozess einwirken, wird nun im nachfolgenden Unterkapitel erläutert.

6.2. Der Zusammenhang von Werten, Menschenbildern und dem Führungsverhalten

6.2.1. Führung und Werte

Führung ist als Steuerungs- und Lenkungsprozess komplexer Unternehmen notwendig für deren Fortbestehen und ihre Weiterentwicklung. Werte spielen in diesem Zusammenhang eine fundamentale Rolle, da sie die individuelle Persönlichkeit gestalten und Entscheidungsgrundlagen in vielerlei Hinsicht bieten: sei es hinsichtlich getätigter Handlungen, der Pflege von Kontakten mit Mitmenschen oder der Investition von verfügbarer Zeit und individueller Energie (Posner & Schmidt, zitiert nach Krishnan, 2001, S. 127). Werte bilden somit ein Fundament, das einerseits Orientierung stiftet und andererseits Informationen und Wissen für das Umfeld offenbart. Sie wirken nicht nur auf individueller Ebene, indem sie Handlungen und Entscheidungen einzelner MitarbeiterInnen eines Unternehmens beeinflussen, sondern durch Widerspiegelung in der Unternehmenskultur und -geltung über das gesamte Unternehmen hinaus. Somit erlauben Werte einen Blick „hinter die Kulissen“,

da sie Motive und Anstöße für Handlungsweisen darstellen (von der Heiden & Creusen, 2016, S. 49; S. 54).

Mehrere Werte, welche (teils hierarchisch) in Bezug zueinanderstehen, werden als Wertesysteme bezeichnet. Rokeach (zitiert nach Krishnan, 2001, S. 127) definiert ein Wertesystem als eine Organisation von Glaubenssätzen, die sich auf bevorzugte Ausführungsweisen oder Endergebnisse in einem Kontinuum relativer Wichtigkeit beziehen. Da Werte dicht ineinandergreifen und sich gegenseitig beeinflussen, ist eine Betrachtungsweise ganzer Wertesysteme anstatt einzelner, unabhängiger Werte sinnvoller. Gelingt die Identifikation und Entwicklung eines Wertesystems innerhalb eines Unternehmens, welches schlichtweg durch die allgemeine Akzeptanz legitimiert wird, so dient dieses oftmals als inhärenter Kontrollmechanismus. Die unternehmenseigene Auswahl an Glaubenssätzen und Wertvorstellungen weist die Richtung für Entscheidungsprozesse und fungiert als Vermittler bei Divergenzen. Zudem verfügen Wertesysteme neben einer Kontroll- auch über eine Filterfunktion. Entscheidungen bzw. deren Hintergrund von MitarbeiterInnen und Angehörigen eines Unternehmens sowie die Stimmigkeit dieser Entscheidungen werden durch die Unternehmenswerte sichtbar gemacht (Rowell & Berry, 1993, S. 19). Die Bedeutung von Werten im Unternehmensalltag kann demzufolge als unumstritten bestätigt werden.

Doch gibt es konkrete Werte bzw. Wertzuschreibungen, welche das Führungsverhalten beeinflussen? Fest steht, dass Führungskräfte von der Kommunikation der Unternehmenswerte Gebrauch machen, da sie als identitätsstiftendes Instrument zur Aufrechterhaltung des Unternehmensbildes sowie zur Effektivitätssteigerung dienen (Rowell & Berry, 1993, S. 19). Dies bedeutet im Konkreten, dass die bloße Identifikation der Werte nicht ausreicht. Vielmehr sind diese dem Umfeld mitzuteilen, da sie Verständnis über die Unternehmensidentität bringen und im Idealfall mit Handlungen, Entscheidungen und deren Beweggründe

kongruieren. In diesem Zusammenhang besteht die Herausforderung für Führungskräfte, das System Unternehmen mithilfe von Symbolen und Geschichten, welche der Wertekommunikation dienen, in die gewünschte Richtung zu lenken. Mithilfe der Symbolik und bildhaften Darstellung von Werten werden die beeinflussenden Umwelten informiert und unternehmensbezogene Aktivitäten klar abgegrenzt, wobei die Einzigartigkeit und der Fortbestand des Unternehmens betont werden (Rowell & Berry, 1993, S. 20).

Werte sind abstrakte Gebilde. Durch eine Einbettung in Metaphern und Symbolen werden sie für die Umwelt nachvollziehbar und konkret. Krishnan (2001, S. 126) hat untersucht, welche Werte Führungskräfte, die einen transformationellen Führungsstil pflegen, besonders schätzen. Der transformationelle Führungsstil kennzeichnet sich durch eine förderliche Interaktion von Führungskraft und MitarbeiterInnen. Durch die wechselseitige positive Beeinflussung erhöhen sich die Motivation und die Arbeitsmoral beider Seiten. Anstelle eines top-down Ansatzes wird das Verhältnis durch eine ausgewogene Wechselwirkung geprägt, was wiederum der Vorstellung von Führung als Beeinflussungsprozess entspricht. Die Studie hat offenbart, dass transformationelle Führungskräfte Werte, welche dem Gemeinwohl dienen, über jene stellen, welche ihr individuelles Wohlbefinden fördern. Zudem orientieren sie sich an übergreifenden, universellen Werten wie Gleichberechtigung und sind Veränderungen gegenüber positiv gestimmt. Eine weitere Auffälligkeit zeigte die hohe Affinität zu moralischen Werten. Verantwortung bzw. Verantwortlichkeit hat eine hohe Priorität für transformationelle Führungskräfte (Krishnan, 2001, S. 129-131).

Zusammenfassend wurde aufgezeigt, dass Führungskräfte, welche Führung als wechselseitigen Beeinflussungsprozess verstehen, Übereinstimmungen in ihren Wertesystemen aufzeigen. Soziale und kollektive Wohlfahrt ist wichtiger als der persönliche Nutzen, und die Wahrnehmung von Verantwortung stellt sich als unentbehrlich dar.

In diesem Zusammenhang soll nun ein kurzer Gedankensprung zur im vorherigen Kapitel behandelten CSR bzw. BGF stattfinden. Rademacher bezeichnet CSR als „bedeutungsoffenes Rahmenkonzept“ (2016, S. 107), welches unabhängig und uneingeschränkt auf individuelle Situationen und Bedürfnisse von Unternehmen anwendbar ist. Somit kristallisiert sich CSR – gleichsam wie BGF als analoges Konzept – als Skizze heraus, an welcher sich Organisationen orientieren können und sich im Sinne einer Selbstregulation an äußere Bedingungen anpassen können, um funktions- und lebensfähig zu bleiben. Im Hinblick auf Werteorientierung empfiehlt Rademacher eine Ausrichtung an hoher Glaubwürdigkeit und Authentizität. Vor allem in veränderungsintensiven Situationen stellt die Stimmigkeit von Unternehmensaktivitäten und –entscheidungen ein wichtiges Kriterium dar.

An dieser Stelle sind wiederum die Führungskräfte gefragt. Durch „Narrativik & Storytelling“ (Rademacher, 2016, S. 109) gelingt es, abstrakte Werte, welche Handlungsweisen und Entscheidungen begründen, zu veranschaulichen und dem Umfeld näherzubringen sowie zu begründen (Rademacher, 2016, S. 109-110). Die Autorin möchte mit diesem kurzen Einschnitt in die bereits behandelte Thematik der CSR und BGF eine Verknüpfung dieser Strategien zur Führungsthematik herstellen: CSR und BGF können in diesem Kontext als Navigationssysteme verstanden werden, welche Führungskräften eine Route darbieten, um Unternehmen mithilfe einer hohen Werteorientierung näher an ihr Ziel zu bringen. Wie im vorherigen Kapitel bereits erwähnt, spielt sowohl bei der CSR als auch bei der BGF die Nachhaltigkeitsorientierung eine hohe Rolle. Werden CSR und BGF im Hinblick auf Führung betrachtet, so ist diesem Wert ebenfalls hohe Beachtung zu schenken. Wird Führung als wechselseitiger Beeinflussungsprozess in einem komplexen, adaptiven und selbststabilisierenden System betrachtet, so dient die Anvisierung von Nachhaltigkeit als gewünschter Zustand letztendlich der Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen.

Ahn & Ettner (2014, S. 987) haben in ihrer Untersuchung die Langfristigkeit von Werten der Führungskräfte über Generationen hinweg analysiert. Die Generationenthematik wurde bereits in dieser Arbeit erläutert, wobei als Kernresultat eine generationstypische Zuschreibung von Werten und Einstellungen nicht bestätigt werden kann, da diese oftmals der Bestärkung von vorherrschenden, unreflektierten Stereotypen dient. Ahn & Ettner stimmen diesem Resultat zu, da Werte ihrer Meinung nach über Generationen hinweg gesellschaftlich verankert werden. Demnach scheint es keinen Unterschied zu machen, wie sich Werte im Zeitverlauf bzw. im Verlauf von Generationen wiederfinden. Auch wenn sich externe Rahmenbedingungen verändern oder sich Organisationen selbst in einem Veränderungsprozess befinden, so kann davon ausgegangen werden, dass Werte – obwohl sie von einer permanenten Dynamik umgeben sind – als Anker gelten, der langfristige Stabilität bietet, was wiederum dem Nachhaltigkeitsgedanken Genüge leistet.

Auch wenn Werte zentrale Determinanten des Verhaltens darstellen und somit auch Führungskräfte in ihren Handlungsweisen beeinflussen, ist klar festzuhalten, dass Werte stets individuellen Weltanschauungen entstammen. Diese Weltanschauungen manifestieren sich aus persönlichen Beziehungen mit der Umwelt und dem persönlichen Charakter bzw. Prägungen heraus und sind deshalb nur subjektiv wahrnehmbar (Sager, 1991, S. 241). Auf die Werte umgelegt bedeutet dies, dass auch jene als Resultat subjektiver Welt- und Menschenbilder gesehen werden können. Genau diese Subjektivität und Abstraktion erschwert die Identifikation, Griffbarkeit und wissenschaftliche Untersuchung von Werten und Menschenbildern. Nichtsdestotrotz werden folglich konkrete Menschenbilder, welche in Organisationen vorherrschen, skizziert, um daraus Rückschlüsse auf das Führungsverhalten zu ziehen.

6.2.2. Führung und Menschenbilder

Nicht nur Werte beeinflussen das (Führungs-) Verhalten, auch vorherrschende Menschenbilder üben Einfluss auf Führungskräfte und generelle Unternehmensstrukturen sowie Verhaltensweisen aus. Hemel (2007, S. 137-146) hat vier charakteristische Menschenbilder ausgearbeitet, welche richtungsweisend für unternehmerisches Handeln sind. Natürlich stellen diese Charakteristika keine endgültigen Organisationszustände dar. Auch hier sei wiederum an die subjektive Wahrnehmung der Realität erinnert. Dessen ungeachtet bilden Menschenbilder eine Grundstruktur von Unternehmen und den Prozessen sowie Verhaltensweisen von Führungskräften und MitarbeiterInnen ab und erlauben daher einen tieferen Einblick in diese komplexen sozialen Systeme.

Das erste Menschenbild wird anhand des Schemas „Macht und Ohnmacht“ (Hemel, 2007, S. 137-140) beschrieben. In diesem findet eine hohe Orientierung an hierarchischen Strukturen statt. Führungskräfte üben durch ihre höhere Position Macht und Herrschaft aus, die unteren Ebenen können sich mit der Tätigkeit und dem Aufgabenbereich der Führung oftmals nicht identifizieren, da sich diese oftmals stark von den Tätigkeiten der ArbeitnehmerInnen unterscheiden. Die Arbeitstätigkeit dient in erster Linie zur Überlebenssicherung und hat daher einen eher funktionellen Zweck. Durch die starke autoritäre und hierarchische Unternehmensführung findet eine vertrauliche Beziehung zwischen den hierarchischen Ebenen nur schwer statt, da ein Abhängigkeitsverhältnis der MitarbeiterInnen von der Geschäftsführung besteht. Obwohl die klaren Abgrenzungen des Verantwortungs- und Aufgabenbereichs für definierte Strukturen im Unternehmen sorgen, so zeigt sich dieses betriebliche Menschenbild als äußerst unflexibel gegenüber äußeren Einwirkungen und kommt einem „Ohnmachtsgefühl“ hinsichtlich der Rahmenbedingungen zugleich. Dominiert in einem Unternehmen diese Auffassung, so besteht die Gefahr, dass sich Führung und MitarbeiterInnen bloß als mitunter sehr kleiner, funktioneller Bestandteil einer großen Maschine sehen. Führungskräfte nehmen eher eine

funktionelle Rolle als steuernde Persönlichkeit ein, was jeglichem Veränderungsantrieb und Entwicklungsmöglichkeiten entgegenwirkt.

Der zweite Blickwinkel fokussiert auf Unternehmen als eine „auserwählte Gemeinschaft“ (Hemel, 2007, S. 141-142). Im Gegensatz zum ersten Menschenbild wird hierbei der Persönlichkeit von MitarbeiterInnen und Führungskräften Beachtung geschenkt. Die Belegschaft sieht sich als ein auserwählter Kreis von Menschen und kann sich sehr gut mit der Organisation identifizieren. Der Unternehmensalltag charakterisiert sich durch kennzeichnendes Verhalten und eine hohe Werteorientierung. Ein weiterer Unterschied besteht in dem hohen Ausmaß an Vertrauen in den zwischenmenschlichen Beziehungen. Dieses Menschenbild zeigt eine starke Anlehnung an Werte sowohl impliziter als auch expliziter Natur auf. Anstatt der Funktion von ArbeitnehmerInnen treten deren Persönlichkeit und Wesenszüge in den Vordergrund. Kritikpunkt hierbei stellt die Gefahr der völligen Aufopferung der MitarbeiterInnen für das Unternehmen dar. Da die Grenzen zwischen Privatleben und Berufsleben durch fehlende Hierarchiestrukturen oftmals verschwimmen, ist eine emotionale Abgrenzung vom Arbeitsplatz nur erschwert möglich (Hemel, 2007, S. 141-142).

Ein weiteres Menschenbild kann unter dem Paradigma „Führung und Gefolgschaft“ (Hemel, 2007, S. 142-144) beschrieben werden. Hier wird eine Ausgeglichenheit zwischen dem Spannungsverhältnis Führung und Gefolgschaft angestrebt, wobei Führungskräfte die Funktion als Richtungsweiser einnehmen. Durch die Orientierungsmöglichkeit an den Vorgesetzten erfahren die MitarbeiterInnen ein hohes Sicherheitsgefühl. Neben dem Gleichgewicht von führen und geführt werden wird zudem auf eine Balance hinsichtlich „Geben und Nehmen“ (Hemel, 2007, S. 143) Wert gelegt. Da bei diesem Menschenbild die Führungskraft als Inspirationsquelle, Orientierung und Austauschpartner dient, ist auf die Gestaltung und Struktur der Führungstätigkeit zu achten. Wird die Führungskraft als ein Vorbild und Pendant in einer Wechselbeziehung zur Belegschaft erachtet, so sollte diese

über Merkmale und Fähigkeiten verfügen, welche Entwicklung und Veränderung ermöglicht und imstande ist zu erkennen, welchen Weg das Unternehmen einschlagen soll (Hemel, 2007, S. 142-144).

Das vierte Menschenbild charakterisiert Unternehmen anhand der räumlichen Anordnung, im Sinne von „zentral“ und „peripher“ (Hemel, 2007, S. 144-45). Aufgrund einer dezentralen Organisation finden sich Abteilungen und Einheiten in einem Spannungsverhältnis von „hoher lokaler Verantwortung und starker Abhängigkeit von Entscheidungen“ (Hemel, 2007, S. 145) wieder. Durch die teils starke räumliche und geographische Trennung dienen die sozialen Beziehungen stets einem beruflichen Zweck. Jede Einheit sieht sich selbst als zentraler Dreh- und Angelpunkt, wobei die anderen Unternehmensstrukturen teilweise nicht wahrgenommen werden, da sie nicht im Blickwinkel vor Ort sind. Genau jener Punkt stellt den Kritikpunkt an dieser Auffassung dar. Durch die Dezentralität, bei der sich einzelne Abteilungen als „Insel“ im Gegensatz zur „Peripherie“ (Hemel, 2007, S. 145) wahrnehmen, findet keine kontinuierliche Interaktion statt. Dies könnte eine mangelnde Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Werten oder Konflikte sowie Kommunikationsprobleme zur Folge haben (Hemel, 2007, S. 144-45).

Diese betrieblichen Menschenbilder stellen lediglich eine grobe Skizze dar und schließen sich nicht gegenseitig aus. Obwohl diese Menschenbilder eine schemenhafte Einsicht in die Beziehungen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen erlauben, so ist dennoch stets der individuelle Kontext von Unternehmen sowie deren Werteorientierung zu berücksichtigen. Tatsächlich lassen sich anhand einer funktionellen, sozialen, gleichgewichtsorientierten oder räumlichen Sichtweise Schlüsse auf das Führungsverhalten ziehen: Betriebliche Menschenbilder stellen wiederum eine Reflexion der Weltanschauung von Unternehmen, in welchen unterschiedliche Persönlichkeiten aufeinandertreffen, dar. Somit können diese Menschenbilder als die manifestierte subjektive Wahrnehmung der

Unternehmensrealität bezeichnet werden, welche nicht nur Aufschluss über die Position einzelner MitarbeiterInnen oder Führungskräfte sowie deren Beziehung zueinander geben, sondern in weiterer Folge offenbaren, an welchen Werten sich Unternehmen orientieren.

6.2.3. Exkurs: Ethische Führung

Bei einer Untersuchung führungsrelevanter Thematiken ist ebenfalls der ethische Aspekt in Betracht zu ziehen, da Führung stets in einem sozialen Kontext stattfindet und Handlungen sowie Ansichtsweisen beinhaltet, welche andere Individuen, Gruppen oder Gesellschaften unmittelbar beeinflussen. Allein die Tatsache, dass Führung immer unter besonderen Formen der Einflussnahme stattfindet – begleitet von Werten und impliziten Einstellungen – ist Anlass genug, die Ethik in diesen Zusammenhang mit zu berücksichtigen (Heifertz, zitiert nach Yukl, 2006, S. 418).

Um das individuelle Verhalten von Führungskräften zu bewerten, sind sowohl die Werte der Führungskraft, die Stufe der moralischen Entwicklung, bewusste Absichten, Wahlfreiheit, ethisches bzw. unethisches Verhalten als auch die Art der Einflussnahme einzubeziehen. Hinsichtlich ethischem Verhalten wird der Zweck von Handlungsweisen, die Übereinstimmung des Verhaltens mit moralischen Standards und die Konsequenzen für das ausführende Individuum und andere betrachtet (Yukl, 2006, S. 418). Die Problematik bei der Bewertung von Verhaltensweisen wie in diesem Fall der Führung liegt wiederum in der fehlenden Objektivität. Verhalten kann nur subjektiv als ethisch oder unethisch wahrgenommen werden, die Orientierung an moralischen Standards lässt hier ebenso Raum für kritische Feststellungen. Moralische Standards entwickeln sich aus kollektiven Ansichtsweisen, sozusagen einer allgemeinen Einschätzung von richtig und falsch. Nur weil eine Mehrheit jedoch Verhaltensweisen als richtig interpretiert, begründet dies nicht kausal ethisches Verhalten. Moral wird ebenfalls durch Prägung und Erfahrungen institutionalisiert und kann sich in zeitlicher bzw. räumlicher Entfernung verändern. Allein ein Blick in die

Vergangenheit bestätigt dies: vor 200 Jahren wurden gewiss andere Verhaltensweisen als moralisch empfunden als in der heutigen Zeit. Somit kann Führungsverhalten, auch wenn es gängigen moralischen Standards entspricht, nicht automatisch als ethisch bezeichnet werden.

Auch Burns (zitiert nach Yukl, 2006, S. 419) definiert Führung weniger als einen abgegrenzten Bereich konkreter Tätigkeiten und Ausführungen als einen Prozess permanenter, wechselseitiger Beeinflussung zwischen Führung und Geführten. Als Priorität der Führungsaufgabe sieht er die Schaffung von Bewusstsein für ethische Problematiken und die Ermächtigung der ArbeitnehmerInnen zur Lösung von Wertekonflikten. Führung, die sich an der Ethik orientiert, verfügt über folgende Merkmale:

- Die Führungskraft dient den Geführten und dem Unternehmen
- Sie strebt nach Ausgeglichenheit und Integration aller Beteiligten
- Sie entwickelt eine Vision, welche auf den Bedürfnissen, Ideen und Werten der ArbeitnehmerInnen beruht
- Die Handlungsweisen entsprechen den geteilten Werten
- Die Führungskraft ist gewillt, für das Gemeinwohl Risiken einzugehen und Entscheidungen zu treffen
- Ereignisse, Probleme und Handlungen werden zeitgerecht und ausführlich kommuniziert
- Kritische Bewertungen zur Lösungsoptimierung werden gefördert
- Empowerment der ArbeitnehmerInnen findet durch Coaching und Trainingsmaßnahmen statt (Yukl, 2006, S. 422).

Walumbwa et al. (zitiert nach Atwijuka & Caldwell, 2017, S. 1041) haben ebenfalls Charakteristika entwickelt, die einem authentischen Führungsstil – ähnlich dem ethischen Pendant – entsprechen:

- **Selbsterfahrung und Selbsterkenntnis:** Kenntnis über die eigenen Stärken und Schwächen, Kenntnisse über die Einflüsse, die auf andere auswirken und Kenntnis über den Prozess, wie die

Führungskraft selbst die Realität wahrnimmt, Bedeutungen schafft und das eigene Verhalten reflektiert.

- **Transparenz hinsichtlich Beziehungen:** Internalisierte Werte werden nach außen kommuniziert, ethische Anschauungen und das hieraus resultierende Verhalten spiegelt die fundamentalen Werte unverfälscht wider.
- **Unabhängige Informationsverarbeitung:** Die Sammlung, Bewertung und Interpretation von Informationen sowie Entscheidungsfindungen anhand dieser Informationen finden unabhängig von Präferenzen, Annahmen oder persönlichen Standpunkten der Führungskraft statt.
- **Moralische Perspektive:** Moralische und ethische Standpunkte werden im Entscheidungsprozess berücksichtigt und bilden eine Basis für Verhaltensweisen der Führungskräfte.

Diese zwei Ansätze zur Beschreibung ethischen bzw. authentischen Führungsverhalten sind sehr ähnlich. Während in der ersten Auffassung ein äußerst partizipativer bottom-up Zugang mit hoher Beachtung der Beziehungen und sozialen sowie kommunikativen Aspekte beschrieben wird, bezieht sich der zweite Zugang auf die Fähigkeit der Führungskraft zur Selbstreflexion und der Deckungsgleichheit vom individuellen Werteverständnis mit den folgenden Handlungsweisen. Jedoch ist die Autorin der Meinung, dass eine Informationsverarbeitung ohne persönlichen Bezug der Führungskraft nicht deren Authentizität oder Erfolg unterstreicht. Natürlich sollten eine Bewertung von Informationen und das Treffen wichtiger Entscheidungen unbefangen erfolgen. Ein totaler Ausschluss von persönlichen Erfahrungen, Meinungswerten und subjektiven Ansichten ist jedoch (aufgrund der vorherigen Feststellung der unvermeidbaren Subjektivität jeglicher Wahrnehmung) nicht möglich. Erst die Berücksichtigung der individuellen Wahrnehmung und persönlichen Erfahrungen lassen eine Führungskraft doch authentisch erscheinen.

Zusammengefasst lassen sich auch aus der ethischen Perspektive die Werte einer Führungskraft als determinierendes Fundament der daraus resultierenden Verhaltensweisen bezeichnen. Allein die Attribution von Führung als sozialer Beeinflussungsprozess begründet die Integration ethischer Gesichtspunkte in dieses Themenfeld. Die zwei vorgestellten Ansätze fokussieren sich sowohl auf die Partizipation aller Beteiligten eines Systems als auch auf die Rückkoppelung mit individuellen Werten und Verarbeitungsmustern. Beide Ansätze haben gemein, dass ethische Führung stets die Auswirkungen der eigenen Entscheidungen und Handlungen für sich selbst und andere in Betracht zieht. Dies impliziert eine inhaltliche Annäherung an die Konstrukte CSR und BGF, welche bereits eingehend untersucht wurden.

6.2.4. Systemische Führung als Alternative?

Werte wurden nun eingehend als zentrales Merkmal effizienter und erfolgreicher Führung diskutiert, wobei Führung vielfach als eine Aufgabe gesehen wird, in der Visionen und Unternehmenswerte erschaffen werden. Rowsell & Berry (1993, S. 20) kritisieren diese Auffassungsweise als heroisch und romantisiert, da Ideale geschaffen werden ohne sich der Auswirkungen auf die ArbeitnehmerInnen oder die gesamte Organisation bewusst zu sein. Zudem werden Führungskräfte zu Allroundern und Alleskönnern hochstilisiert, wobei deren Herkunft, Bildung und prägende Rahmenbedingungen außen vor gelassen werden. Die Perspektive der Führungskraft als makelloser Visionär führt zu einer Idealisierung mit der Gefahr, die Verbindung zu den ArbeitnehmerInnen zu verlieren. MitarbeiterInnen können sich schlimmstenfalls nicht mehr mit ihrer Führungskraft identifizieren, die von ihr kommunizierten Werte verlieren schlichtweg an Bedeutung und die Unternehmenskultur bzw. –identität erleidet aufgrund der verklärten Wahrnehmung Schiffbruch (Rowsell & Berry, 1993, S. 20).

Die Autoren verfolgen daher einen Ansatz, welcher „systemische Weisheit“ (Rowse & Berry, 1993, S. 21) als grundlegendes Merkmal erfolgreicher Führung betrachtet. Führungskräfte und das soziale System, in welchem sie interagieren, befinden sich in einem komplexen Wechselwirkungsverhältnis. Führung findet nicht im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Kausalität statt, sondern als Wechselwirkung zwischen Individuum und System, welche sich sinngemäß wie konzentrische Kreise auswirkt. Dabei ist die Konformität der Werte und fundamentalen Einstellungen mit den Verhaltensweisen einer Führungskraft unerlässlich – ähnlich dem Ansatz der ethischen und authentischen Führung. Durch diese persönliche Integrität können sich alle Mitglieder eines Systems mit der Führungskraft und dem Unternehmen selbst identifizieren. Organisationen sind durch Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen überlebensfähig, diese Veränderungen treten in unterschiedlicher Komplexität und Ambiguität auf. Kernaufgabe der Führungskraft ist ein Verständnis über den Kontext, in dem sich das Unternehmen befindet, und das soziale System, in welchem interagiert wird und Veränderungen veranlasst werden. Rowse & Berry (1993, S. 21) definieren diese Aufgabenstellung der Führungskraft als systemische Weisheit. Systemische Weisheit erlaubt es Führungskräften, ihre Rolle stets in Relation mit dem Unternehmen und den einwirkenden Rahmenbedingungen zu sehen. Visionen und Werte entwickeln sich mit der permanenten Entwicklung und (Re-) Kreation des Unternehmens mit, und alle Beteiligten des Systems tragen durch Diskussion, Konflikte und Akzeptanz zu deren Entwicklung bei. Führungskräfte finden sich in einem kontinuierlichen Prozess wieder, in dem sie weniger als „Meister“, sondern als „Diener“ mit Problematiken beschäftigt sind, die dynamische Veränderungen mit sich bringen (Rowse & Berry, 1993, S. 21).

Auch Collier & Esteban (2000, S. 207) bezeichnen ausschlaggebende Veränderungen des Umfelds als ein allgegenwärtiges Merkmal des Unternehmensalltags. Zudem findet ein reziproker Effekt statt, indem Unternehmen durch Umweltveränderungen gestaltet werden und

andererseits diese Umweltveränderungen mitgestalten. Führung versteht sich in diesem Zusammenhang als die Fähigkeit, auf veränderte Rahmenbedingungen durch Entscheidungsfindungen auf der ganzheitlichen Unternehmensebene, Autonomie und einer gewissen Risikoneigung und Fehlerkultur effektiv zu reagieren. Führung wird demnach nicht als Herrschaftsaufgabe einer einzelnen Person, sondern als geteilte Verantwortung im gesamten Unternehmenssystem gesehen. Ihr Ansatz, die systemische Führung, bezieht sich auf drei Wesensmerkmale:

- **Einflussnahme und Intentionen:** Führung als wechselseitiger Beeinflussungsprozess ist oftmals nur mithilfe „konstruktiver Konflikte“ (Kets de Vries, zitiert nach Collier & Esteban, 2000, S. 209) möglich, da sich Werte und Ansichten innerhalb eines Systems voneinander unterscheiden können.
- **Offenheit & Kommunikation:** Erst eine Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen und externen Einflüssen ermöglicht Entwicklung. Durch Kommunikation und Informationsvermittlung eröffnet sich ein Dialog, in welchem Lernprozesse stattfinden.
- **Autonomie & Verantwortung:** Selbst, wenn Unternehmen als Systeme mit kollektiven Bedürfnissen gesehen werden, haben einzelne MitarbeiterInnen dennoch die autonome Verantwortung für ihre Handlungen zu tragen. In diesem Zusammenhang ist ebenso anzuerkennen, dass individuelle Erfahrungen, Interpretationen und Wahrnehmungen der Realität existieren (Collier & Esteban, 2000, S. 209).

Kerngedanke der systemischen Führung ist die Wahrnehmung des Unternehmens als System, das in kontinuierlicher Wechselwirkung mit der Umwelt steht. In diesem Kontinuum findet Führung nicht durch die Autorität einer Einzelperson statt, sondern als geteilte Verantwortung des gesamten Systems. Systemische Führung lenkt den Blickwinkel auf die parallelen Beziehungen und Interaktionen zwischen Individuen, Gruppen, Unternehmenseinheiten und Subsystemen. Durch einen ausgeglichenen und

transparenten Kommunikationsfluss findet organisationales Lernen und Weiterentwicklung statt. Dieser Zugang charakterisiert sich weiterhin durch einige Paradoxa, welche nachfolgend erläutert werden. Ein Paradoxon ist ein Merkmal, gekennzeichnet durch „...einen [scheinbar] unauflösbaren Widerspruch in sich enthaltend“ (Duden, o.J.). Dieser Widerspruch bzw. die gegensätzlichen Merkmale werden nicht aufgelöst, indem ein Aspekt zu Gunsten des Gegenstücks entfernt wird. Systemische Führung zeichnet sich als erfolgreich heraus, wenn ebenjene Paradoxa nicht bekämpft oder aufgelöst werden, sondern im Sinne eines Lern- und Entwicklungsmechanismus angewendet und koordiniert werden (Collier & Esteban, 2000, S. 212).

- **Hierarchie & Partizipation:** Das erste Paradoxon beschreibt die Tatsache, dass systemische Führung eine Verantwortung aller Systemmitglieder ist, jedoch nicht zeitgleich von allen ausgeführt wird. Systemische Führung findet stets unter dem Umstand statt, dass Individuen asynchron Führungsaufgaben übernehmen und sich je nach Bedarf ebenso in einem Hierarchieverhältnis unterordnen.
- **Einheitlichkeit & Diversität:** Systemische Führung arbeitet zugunsten eines einheitlichen Zweckes, der Weg zur Erreichung dieses Zweckes besteht jedoch aus vielfältigen Ideen und Interessen, dies führt unvermeidlich zu Konfliktsituationen. Konflikte bieten jedoch Raum für neue Lösungen und Lernerfahrungen.
- **Asymmetrie & Gleichzeitigkeit:** Dieses Paradoxon liegt in der Annahme, dass Individuen gleichsam Einfluss ausüben, Ideen kommunizieren und Initiative ergreifen. Gleichzeitig steht jedoch fest, dass das Ausmaß der Einflussnahme, der individuellen Initiative und Kreativität unterschiedlich ist. Diese Asymmetrie der individuellen Wirkungsweise ist zwar unvermeidlich, kann jedoch im Rahmen der systemischen Führung aufgegriffen werden, um jedem Mitglied des Systems gleichwertige Möglichkeiten zur Beteiligung zu bieten.
- **Disziplin & Kreativität:** Ideen werden im Sinne eines ungeordneten Kreativitätsprozesses generiert und tragen zur Weiterentwicklung von

Unternehmen bei. Die Art und Weise, wie Ideen entwickelt, bewertet und ausgewählt werden, hat jedoch auf koordinierte und organisierte Weise zu erfolgen, um Effektivität beizubehalten.

- **Erschaffung & Zerstörung:** Um Veränderung zu konstituieren, ist die Loslösung von bisherigen, eingefahrenen Blickwinkeln, Strukturen und Prozessen notwendig. Diese Dualität kann Ängste, Spannungszustände und Ungewissheiten provozieren, daher ist eine intensive Kommunikation und die Aufrechterhaltung von Dialogen im Zusammenhang mit systemischer Führung angemessen (Collier & Esteban, 2000, S. 212-213).

Die Wahrnehmung dieser Merkmale der systemischen Führung eröffnet eine neue Perspektive auf die gesamte Führungsthematik. Collier & Esteban (2000, S. 212-213) weisen durch diese Paradoxa auf die Komplexität und Widersprüchlichkeit hin, die sich durch die Führungstätigkeit ergibt. Viel bedeutender scheint es jedoch, dass die Akzeptanz ebenjener Widersprüchlichkeiten und potenzieller Konflikte erst einen Handlungsspielraum bietet, in welchem das System Unternehmen effizient in Richtung Ziel gelenkt werden kann. Cameron (1986) hat in seiner Untersuchung festgestellt, dass in den effektivsten Unternehmen ebenjene Paradoxa in Form von Widersprüchen, parallelen Gegensätzlichkeiten und Unvereinbarkeiten auftreten. Ist sich die Führungskraft dessen bewusst und wird statt der Auflösung dieser Paradoxa ein Ansatz zu deren Koordination und Organisation gewählt, so scheint eine Zielerreichung wahrscheinlicher.

6.3. Führung als Patentrezept für nachhaltige Wertschöpfung?

Nachdem Führung in Zusammenhang mit Werten und Menschenbildern gebracht wurde, ein Exkurs in Richtung Ethik erfolgte und der Ansatz der systemischen Führung erläutert wurde, findet im nachfolgenden Kapitel die zusammenfassende Skizzierung eines Führungsstils statt, welcher all diese Aspekte berücksichtigt. Zudem werden die in den vorherigen Kapiteln

behandelten Aspekte der einwirkenden Rahmenbedingungen, der Generationenthematik und der CSR sowie BGF ebenfalls in den Überlegungen eingeschlossen.

In der Literatur herrschen verschiedene Auffassungen und Ansätze zum Thema Führung vor. Unterschiedliche Zugänge zur Untersuchung von Führung und Führungskräften erhöhen die Problematik, zentrale Merkmale und Eigenschaften dieses Sachverhaltes zu vergleichen und zu analysieren (Furnham, 2005, S. 567). Die Vielfalt der Forschungsschwerpunkte hat Muchinsky (zitiert nach Furnham, 2005, S. 569) aufgezeigt:

- Einflusstaktiken & Macht im Zusammenhang mit der Führungsrolle
- Persönlichkeitszüge & Kognitive Fähigkeiten der Führungskraft
- Gruppendynamiken
- Einflussmöglichkeiten & Einflussarten
- Situationsbezogene, physische, soziale & politische Effekte sowie Rahmenbedingungen
- Geschichte der Führung & das Aufkommen der Führungskräfte

Da es eine Vielzahl an Zugängen gibt, erscheinen auch die Resultate und Ergebnisse ebenso mannigfaltig. Führung oder ein konkretes Führungsverhalten kann nicht in Form einer Schablone allen Unternehmen übergestülpt werden. Vielmehr ist dieser Sachverhalt stets im jeweiligen Kontext zu betrachten, da jedes Unternehmen anders ist und jedes Individuum einzigartig ist. Deswegen kann ein gewisser Führungsstil nicht kausal als erfolgreich bzw. nicht erfolgreich bewertet werden, ohne die situations- und personenbezogenen Hintergründe mit zu berücksichtigen. Der folgende Abschnitt soll aus diesem Grund eine grobe Skizze zur Orientierung darstellen und erhebt keinen Anspruch auf absolute Richtigkeit und Vollständigkeit.

Rückbesinnend auf die im vorherigen Kapitel behandelten Konzepte CSR und BGF stellen sich einige zentrale Merkmale in Bezug auf Führung als

augenscheinlich heraus. Bei der CSR und BGF handelt es sich um zwei annähernd deckungsgleiche Konzepte, da sie sich als Bewältigungsmechanismen für veränderte Rahmenbedingungen herausstellen. Die Herausforderung liegt in der Wahrnehmung bzw. in der Weltanschauung einzelner und der Gesellschaft. Weltweite Verknüpfungen und Verflechtungen erlauben keine mechanistische oder fragmentierte Auffassung der Realität mehr. Sowohl biologische als auch psychologische, soziale oder wirtschaftliche Phänomene stehen in unmittelbarer Wechselwirkung zueinander (Capra, zitiert nach Wilber, 2000, S. 13). Ebenjene Wechselwirkungen und Verdichtungen rufen eine neue Perspektive der Auffassung von Entwicklungen, Zuständen und Problemen hervor.

Wird Führung aus der Perspektive der CSR und BGF betrachtet, so gibt es einige bestimmende Faktoren, die es zu berücksichtigen gilt. Sowohl die CSR als auch BGF fokussieren sich auf Partizipation aller involvierten Personen. Durch Partizipation wird eine Atmosphäre geschaffen, welche auf Zusammenarbeit und Vertrauen basiert. Ein partizipativer Zugang in der Führung, beispielsweise durch Einbindung der ArbeitnehmerInnen in Entscheidungen, ist imstande, das Engagement und somit die Effizienz der MitarbeiterInnen zu erhöhen (Cludts, 1999, S. 159). Ausschlaggebend dabei ist, inwiefern die MitarbeiterInnen den Sinn und Zweck ihrer Aufgaben wahrnehmen, ob der Aufgabenbereich mit ihren persönlichen Werten übereinstimmt, ob die Tätigkeiten das richtige Ausmaß an Herausforderung bieten und ihnen im Rahmen ihrer Tätigkeiten ein entsprechendes Ausmaß an Autonomie gewährt wird (Flüter-Hofmann, 2016, S. 37). Allerdings haben Rogiest, Segers & van Witteloostuijn (2018, S. 6) herausgefunden, dass ein partizipativer Führungsstil nur das MitarbeiterInnen-Engagement fördert, wenn diese Führung als interaktiven und wechselseitigen Beeinflussungsprozess erachten, der zur Entwicklung beider Parteien beiträgt. Wird Führung im Kontext von Dominanz und Herrschaft wahrgenommen, so besteht die Gefahr einer Reduzierung des Engagements

durch Partizipationsversuche. Dieses ausschlaggebende Resultat unterstreicht abermals die Notwendigkeit, das Führungsparadigma aus einem ganzheitlichen, wechselseitigen und systematischen Blickpunkt zu betrachten.

Ein weiteres Charakteristikum der CSR und BGF, an dem sich Führung orientieren kann, stellt der Nachhaltigkeitsgedanke dar. Nachhaltigkeit schließt grundlegend alle möglichst umfassenden Einstellungen und Handlungsweisen ein, welche es Menschen ermöglichen, ihre Überlebensfähigkeit zu sichern. Diese Einstellungen und Handlungsweisen beziehen sich auf vielfältigste Faktoren ökologischer, ökonomischer, sozialer, politischer und gesundheitlicher Natur (Roos, 2017, S. 118). Wie bereits erwähnt, zeigt die Nachhaltigkeit eine Vision und einen anzuvisierenden Zustand auf, der die Maximierung der Überlebensfähigkeit der Menschheit beschreibt, wobei versucht wird, den Schaden für andere Lebewesen oder Parteien möglichst gering zu halten (Roos, 2017, S. 118).

Im Hinblick auf Führung bezieht sich Nachhaltigkeit auf verantwortungsvolle Entscheidungsfindungen und Handlungsweisen (Roos, 2017, S. 118). Dies bedeutet, dass Führungskräfte für ihre Handlungen und Entscheidungen die Verantwortung übernehmen, sich deren Konsequenzen und Auswirkungen bewusst sind und eine Arbeitsweise, welche anderen Akteuren des Systems schadet oder zur eigenen Bevorteilung auf Kosten anderer führt, im Sinne des Gemeinwohles minimieren. Führungskräfte, welche Nachhaltigkeit als Führungsprinzip anstreben, verfügen über die sogenannte „Praktische Weisheit“, einen Begriff, den Aristoteles geprägt hat (zitiert nach Roos, 2017, S. 118). Die Herausforderung in diesem Aspekt liegt in der Abstimmung zwischen Einzelinteressen und kollektiven Interessen, zwischen kurzfristigen und langfristigen Perspektiven und zwischen Anpassung und Gestaltung der Umwelt (Roos, 2017, S. 120).

Laut Ansicht der Autorin liegt die besondere Wesenskraft des Nachhaltigkeitsgedankens in seiner Langfristigkeit. Vor allem hinsichtlich Handlungen oder Entscheidungsfindungen ist stets der langfristige Effekt zu hinterfragen. Kurzzeitige Effekte vermögen zwar am Papier für Verschönerungen sorgen (z.B. eine signifikante Erhöhung der Umsatzzahlen), die langfristigen Auswirkungen (z.B. auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen durch permanente Mehrarbeit) können jedoch zu Konsequenzen führen, welche größeren Schaden anrichten, der nicht durch kurzfristige Reaktionen behoben werden kann. Ein gesundheitsförderliches, an Nachhaltigkeit orientiertes Führungsverhalten beeinflusst das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen nachweislich und steht in positivem Zusammenhang mit dem Arbeitsengagement, dem Arbeitsklima und dem Einsatzvermögen in der Organisation (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2014, S. 132-133).

Ein besonderes Merkmal nachhaltiger Effekte ist deren graduelle Erscheinung als Konsequenzen komplexer Interaktionen zwischen Systemen und Gesellschaften im Verlauf der Zeit, weshalb diese nur erschwert wahrgenommen werden können (Broman et al., 2017, S. 3). Diese Tatsache stellt sich als Herausforderung für die Implementierung nachhaltiger Verhaltensweisen dar. Was nur abschnittsweise oder erschwert mit den Sinnen zu erfassen ist und keine sofortigen Effekte aufweist, gilt in der aktuell schnelllebigen Zeit oftmals als uninteressant. Nichtsdestotrotz ist Nachhaltigkeit als permanenter Prozess im Sinne des Führungsverhaltens zu berücksichtigen, um langfristige positive Auswirkungen und eine förderliche Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Nachhaltigkeit erlaubt den Wechsel der Perspektive der Führungskraft von ihren MitarbeiterInnen als Ressourcen, von denen das Unternehmen zehrt (im Sinne einer Ausschöpfung aller Reserven) hin zu Ressourcen, die sich durch eine wechselseitige Beziehung mit dem System Unternehmen permanent weiterentwickeln.

Neben der Berücksichtigung der Partizipation aller MitarbeiterInnen und einer nachhaltigen Denk- und Handlungsweise der Führungskräfte empfiehlt sich ebenso die Integration ethischer Gesichtspunkte im Rahmen des Führungsverhaltens. Brown, Treviño & Harrison (2005, S. 119-120) betrachten ethische Führung als Prozess des sozialen Lernens. Demnach bieten Führungskräfte mit ihrem Verhalten eine Vorlage für ethische Handlungsweisen der MitarbeiterInnen. Psychologische Anpassungsprozesse, unter anderem bestehend aus Beobachtungen, Imitationen und Identifikation ermöglichen die Aneignung einer ethischen Verhaltensweise der MitarbeiterInnen. Führungskräfte gelten als ethische Vorbilder, wenn ihre Verhaltensweisen und Entscheidungen auf Ehrlichkeit, Rücksichtnahme und faire Behandlung der MitarbeiterInnen beruhen. Zudem sind die Autoren der Meinung, dass ethisches Führungsverhalten positiv mit der MitarbeiterInnenzufriedenheit, ihrer Bewertung der Führungseffizienz, ihrem Engagement und ihrer Bereitschaft, Probleme offen anzusprechen, zusammenhängt (Brown, Treviño & Harrison, 2005, S. 122). Obwohl es bereits einige Ansätze zur ethischen Führung in der Literatur gibt (Cheng, Chang, Kuo & Cheung, 2014; Engelbrecht, Heine & Mahembe, 2017; Eisenbeiss, 2012), so besteht dennoch Anlass, das Kernwesen der ethischen Führung detaillierter zu betrachten, anstatt konzeptionell wirkungsarme Studien zu entwickeln (Wilson & McCalman, 2017, S. 151). Wilson & McCalman (2017, S. 152) empfehlen die Betrachtung der ethischen Führung aus einer breiteren Perspektive. Nach deren Ansicht trägt eine Untersuchung der ethischen Führung im Kontext sozialer, historischer und kultureller Rahmenbedingungen wesentlich zum Verständnis und der Anwendbarkeit ebenjenes Führungsverhaltens bei. Sie kritisieren die oftmals vorliegende einseitige Betrachtung von ethischer Führung, welche sich rein auf die Begrifflichkeiten Ethik und Moral reduziert. Anstelle der Deutung dieser Ausdrücke ist es hilfreicher, Führung als Zweck oder Weg hin zu ethisch verantwortungsvollem Verhalten im Zusammenhang mit den oben erwähnten Rahmenbedingungen zu betrachten. Grundlegend bei der Eingliederung ethischer Aspekte ist es zu hinterfragen, was individuell unter

ethischem Verhalten zu verstehen sei. Jedenfalls stellen laut Ansicht der Autorin ein selbstreflexives Verhalten, die permanente Rückkoppelung mit dem Umfeld und ein Bewusstsein über die Auswirkungen der eigenen Entscheidungen und Handlungen auf umgebende Personen und Systeme eine sinnvolle Basis für ethisch verantwortungsvolles Führungsverhalten dar. Friedl (2007, S. 13-17) hat in seinem Konzept der kybernetischen Ethik drei Dimensionen genannt, welche zur Koordination ethischen Verhaltens des Individuums in Wechselwirkung mit seiner Umwelt dienen und eine Handlungsanleitung darstellen:

- **Balance:** Bezieht sich auf Erhaltung des Gleichgewichts verschiedener Wahrnehmungen und Einwirkungen, denen das Individuum ausgesetzt ist (z.B. psycho-physische Verarbeitungsprozesse, sozialer und ökonomischer Bezug, materielles Umfeld, zeitliche Einwirkungen)
- **Kontext:** Mit Erhaltung der Balance gehen stets die jeweilige Perspektive und der Bezugsrahmen zur Umwelt und anderen Individuen einher. Die Herstellung des „richtigen“ Kontextes ist abhängig von der Berücksichtigung fremder Sichtweisen und der Einbezugnahme weiterer sozialer Systeme.
- **Ressourcen:** Balance und Kontext beziehen sich auf die Wahrnehmung von Situationen, Zuständen und gegebenenfalls Problemen. Um Handlungen ableiten zu können, sind Ressourcen notwendig. Hier besteht eine enge Beziehung zu den anderen Dimensionen, da die Verfügbarkeit von Ressourcen unmittelbar von der eigenen Wahrnehmung ebenjener abhängt.

Grundsätzlich stellt die Orientierung an Werten allgemein eine wichtige Komponente im Führungsverhalten dar. Frost (2014, S. 125) versteht unter einer wertorientierten Führung ein ausgewogenes Zusammenspiel aus der Selbstführung, der Führung von anderen und der Organisationsführung. Sind alle drei Faktoren gleichsam beteiligt, so resultiert dies in

- einer nachhaltigen und dynamischen Unternehmenskultur, welche die Flexibilität zur Veränderung und die Fähigkeit, langfristigen Erfolg zu generieren, besitzt
- einer emotionalen Verbindung und Engagement der MitarbeiterInnen und KundInnen zum Unternehmen
- Unternehmensflexibilität, indem das gesamte Unternehmen auf Umwelteinflüsse reagiert und sich diesen gegebenenfalls anpasst
- Authentizität in der Führung, welche das Vertrauen, den Respekt und das Bewusstsein aller Beteiligten im System erhält.

Die Selbstführung bezieht sich auf die Fähigkeit zur Selbstreflexion und dem Selbstmanagement, dem koordinativen Prozess zur Entwicklung des eigenen Verständnisses über die persönlichen Werte, dem Selbstbewusstsein und der persönlichen Reflexion (Frost, 2014, S. 126). Dieser Ansatz ähnelt wiederum jenem der ethischen Führung. Die Führung anderer Personen beinhaltet die Auseinandersetzung mit Teamwerten sowie den Umgang mit Vertrauen, Respekt, Unterstützung, Zusammenarbeit und einer wechselseitigen Abhängigkeit (Frost, 2014, S. 127). Schließlich treffen in der Führung der gesamten Organisation Werte individueller ArbeitnehmerInnen, Gruppen oder Abteilungen aufeinander. Der Knotenpunkt liegt in diesem Zusammenhang in der Frage, inwiefern Werte oder Verhaltensweisen einzelner Personen und das tatsächliche Geschehen innerhalb des Unternehmens der Unternehmenskultur entsprechen (Frost, 2014, S. 127-128).

Die Untersuchung von generationsspezifischen Einstellungen und Werten wurde bereits behandelt und dabei stellte sich heraus, dass das Vorkommen generationstypischer Einstellungen, Werte und Verhaltensweisen nicht bestätigt werden kann. Werte und daraus resultierende Handlungen sind stets im individuellen Kontext zu sehen und können nicht pauschal gewissen Gruppen oder Kohorten zugeschrieben werden. Somit sollen sich Führungskräfte der Tatsache bewusst sein, dass Werte aus Erfahrungen,

Prägungen und Einflüssen aus den Rahmenbedingungen resultieren. Da diese Erfahrungen und Prägungen äußerst individuell sind, werden ArbeitnehmerInnen individuelle Werte verfolgen und Verallgemeinerungen sowie Stereotypisierungen sind im Sinne einer werteorientierten Führung zu vermeiden.

Im Großen und Ganzen trägt Führung zu einer nachhaltigen Wertschöpfung im Unternehmen bei, wenn Führungskräfte den systemischen Zusammenhang zwischen dem, was innerhalb des Unternehmens geschieht und dem, was von außerhalb auf das Unternehmen einwirkt, erkennen und ihr Handeln danach ausrichten. Konkret bedeutet dies, sich im Rahmen der eigenen Wahrnehmungen, Einstellungen, Entscheidungen und Handlungsweisen über die Wechselwirkungen mit anderen Akteuren des Systems und anderen (Sub-) Systemen bewusst zu sein und deren Auswirkungen zu berücksichtigen. In diesem Sinne wird Handeln langfristig ausgerichtet, da nicht der kurzfristige Effekt im Vordergrund steht, sondern nachhaltige Veränderungen. Zudem öffnet eine systemische Betrachtungsweise zusätzlich Perspektiven und Handlungsspielräume: Probleme und Herausforderungen können anstelle als endgültige negative Zustände, denen man sich zu fügen hat als vorübergehende Einwirkungen auf das System gesehen werden. Diese Einwirkungen ergeben sich durch die aktuellen Interaktionen und sind jedoch genauso durch ebenjene Interaktionen, durch Kenntnis über die Zusammenhänge wahrnehmbar und lösbar. Aktuelle Phänomene wie Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität sind als Rahmenbedingungen, welche gewisse Strategien und Bewältigungsmechanismen hervorrufen, wahrzunehmen. Beispiele für diese Strategien und Bewältigungsmechanismen stellen die CSR und BGF dar. Orientieren sich Führungskräfte an diesen Konzepten, so verfügen sie über das nötige Werkzeug, um Unternehmen zu lenken und zu steuern. Obwohl es in der Literatur viele Ansätze zur Führungsthematik gibt, so kann bei einigen zentralen Zugängen ein Konsens erkannt werden. Sowohl die ethische als auch die systemische Führung betrachten Unternehmen und

Umwelt aus einer ganzheitlichen, übergeordneten Perspektive. In beiden Fällen wird auf die Fähigkeit der Führungskräfte zur Selbstreflexion sowie zum Selbstbewusstsein als auch auf die Fähigkeit, Auswirkungen von Entscheidungen und Handlungen einzubeziehen, eingegangen. Um als Führungskraft Unternehmen erfolgreich und nachhaltig zu steuern ist einerseits eine systemische Sichtweise empfehlenswert, andererseits begründet sich nachhaltiges und ethisches Verhalten in folgenden Gesichtspunkten:

- Die Erkennung und Annahme der wechselseitigen Abhängigkeit des Individuums von seiner Umwelt
- Rücksichtnahme auf die individuelle Wahrnehmung und auf die Balance (der erwähnten vielseitigen Einflüsse auf eine Person)
- Akzeptanz der limitierten Wahrnehmungsfähigkeit und in weiterer Folge limitierter Handlungsmöglichkeiten
- Maßnahmen zur Weiterentwicklung der individuellen Balance, um die Perspektive der eigenen Wahrnehmung zu erweitern und neue Handlungsoptionen zu generieren (Friedl, 2007, S. 16-17).

Diese Gesichtspunkte sind eng mit den aus der CSR und BGF abgeleiteten Merkmalen der Partizipation und Nachhaltigkeit verknüpft. Grundsätzlich läuft werteorientiertes Führungsverhalten auf die Rückkoppelung mit der eigenen Wahrnehmung, der Kenntnis des systemischen Zusammenhangs, der Rückbesinnung auf den jeweiligen Kontext und der Förderung der eigenen (Wahrnehmungs- und Handlungs-) Fähigkeiten sowie jene der ArbeitnehmerInnen hinaus. Diese Sichtweise erachtet MitarbeiterInnen als Akteure, die durch Mitgestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten im System interagieren und somit sinngemäß anstelle als Treibstoff die Maschine Organisation lediglich funktionstüchtig erhalten, als Beifahrer verhelfen, das Ziel zu erreichen.

Schließlich kann die Unternehmenskultur als wichtige Determinante angesehen werden. Sie repräsentiert das Wesen des Unternehmens nach

innen und außen und gilt als stützendes Fundament, auf dem wertorientierte Führung aufbauen kann. Entspricht das Verhalten der ArbeitnehmerInnen und Führungskräfte nicht jenem der Unternehmenskultur, so vermag auch eine wertorientierte Führung nicht zur Lösung von Problemen beizutragen. Die Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur gilt demnach als erster Schritt. Ist dieser erfolgt, so können sich Führungskräfte an dieser orientieren und das Unternehmen angelehnt an den Werten zum jeweiligen Ziel führen, indem ein partizipativer, nachhaltiger und ethisch verantwortungsvoller Umgang im System Unternehmen verfolgt wird.

7. Darstellung der empirischen Ergebnisse

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der ExpertInneninterviews aufgezeigt, die Darstellung der Inhalte erfolgt nach vorab gebildeten Kategorien und angelehnt an den theoretischen Aufbau dieser Arbeit. Diese Resultate bilden Erkenntnisse aus der Praxis ab und leisten in diesem Sinne einen bedeutenden Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage und Unterfragen.

7.1. Kategorie 1: Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität

7.1.1. Unterkategorie 1: Wahrnehmung dieser Rahmenbedingungen

Grundlegend wird die Existenz der Entwicklungen wie Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität bestätigt (Interview 1 bis 7).

Insbesondere die Digitalisierung wird als Chance wahrgenommen, da sie für aufgeschlossene und wissbegierige MitarbeiterInnen sowie Führungskräfte Vorteile bietet. Beispielsweise können durch Zuhilfenahme digitaler Technologien Aufgaben von ArbeitnehmerInnen selbst erledigt werden, ohne externes Know-How in Anspruch zu nehmen und die Kommunikation verläuft

schneller und leichter. Zudem verhilft Digitalisierung zu einer effizienten und erleichterten Gestaltung von Arbeitsprozessen und dient als Bewältigungstool für andernfalls zu komplexe und überfordernde Materien (Interview 1, 5, 6).

Als Bedingung zur Nutzung dieser Vorteile kann das Wissen über die Anwendung dieser Technologien genannt werden, ohne nötige Erfahrungswerte entwickelt sich möglicherweise eine Hemmschwelle für den Gebrauch digitaler Tools (Interview 5).

Hinsichtlich Beschleunigung ist feststellbar, dass Prozesse ehemals länger dauerten und sich heutzutage Entwicklungen stark beschleunigen (Interview 3, 4, 7). Dies äußert sich in einer flächendeckenden Erreichbarkeit von Personen, in einer Flut an Informationen, die tagtäglich hervorkommt und der daraus resultierenden Notwendigkeit, schnell Entscheidungen zu treffen. Sogenannte Trends treten in immer kürzeren Abständen auf und im Sinne des Unternehmenserfolgs ist es unerlässlich, unmittelbar auf diese Trends und Informationen zu reagieren (Interview 3). Somit herrscht eine hohe Geschwindigkeit in Unternehmen generell und insbesondere in der Unternehmensführung vor (Interview 4).

Als Wurzel dieser Entwicklungen wird die zunehmende Komplexität des Arbeitsalltags verstanden (Interview 4, 5, 6). Wirtschaftsabläufe verdichten sich und erfordern eine Auseinandersetzung mit neuen Thematiken, wobei sich der Fokus von der reinen Produktion von Gütern auf den Dienstleistungsgedanken verschiebt (Interview 4, 6).

Entwicklungen wie Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität sind zwar nicht als unbekannt oder neuartig zu werten, jedoch nehmen diese weiterhin stark zu (Interview 3, 4). Insgesamt gestalten diese Rahmenbedingungen Arbeitsprozesse und Unternehmensabläufe neu und

erfordern in diesem Zusammenhang andere Denkweisen und eine intensive Beschäftigung mit neuen Themen.

7.1.2. Unterkategorie 2: Auswirkungen auf die MitarbeiterInnen

Auswirkungen der Digitalisierung, zunehmenden Beschleunigung und Komplexität auf die MitarbeiterInnen können nicht kausal als negativ beurteilt werden, da auch neue Möglichkeiten eröffnet werden. Als positive Konsequenz gilt der Zuwachs von Kompetenzen der MitarbeiterInnen. Durch die Auseinandersetzung mit neuartiger Materie erhöhen sich die individuellen Fähigkeiten und Unternehmen erhöhen so ihren Grad der Unabhängigkeit von anderen Unternehmen (Interview 1).

Als weiteres positives Merkmal wurde genannt, dass ebengene Entwicklungen erst ein Wirtschaftswachstum ermöglichen und deshalb im Sinne der Unternehmen auftreten (Interview 6).

In der Führung erzeugen diese Entwicklungen zwar Druck und Belastung, ermöglichen jedoch eine Art und Weise, Dinge neu zu denken und eine intensivere Auseinandersetzung mit aktuellen Abläufen. Die Auseinandersetzung der Führungskräfte mit diesen Rahmenbedingungen ist eine strategische und sehr konzeptionelle Arbeit und benötigt demnach Zeit für eine ausgereifte Entwicklung. Hierbei besteht ein Dilemma, welches als „systemimmanente Ambivalenz der Geschwindigkeit in der Führung“ (Interview 4) bezeichnet werden kann. Wie bereits angemerkt, erfordern Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität schnelle Reaktionen und Entscheidungen in Unternehmen. Die strategische Ausrichtung gemäß diesen Entwicklungen benötigt jedoch mehr Zeit, als sich die Führung hierfür leisten will und ist oftmals nicht selbstbestimmbar, was sich in ebengenannter Ambivalenz widerspiegelt (Interview 4).

Die durch diese Rahmenbedingungen ausgelöste Informationsflut und Reizüberflutung erschwert die Konzentration auf eine Sache. Zudem steigen

Erwartungen, beispielsweise von Kunden, was sich in Kombination mit einer permanenten Erreichbarkeit in Stress und Hektik für MitarbeiterInnen äußert. Eine zunehmende Vernetzung mit einhergehender Verdichtung von Stakeholderbeziehungen resultiert in vielseitigen Anforderungen, denen Genüge zu leisten ist. So sind nicht nur Kundenbedürfnisse zu erfüllen, sondern auch unternehmensinterne Richtlinien oder verschärfte rechtliche Vorgaben zu berücksichtigen (Interview 1, 3, 4). Als weiteres Resultat kann eine erhöhte Stressbelastung genannt werden, welche sich auf verschiedenste Weise, z.B. durch Belastungen des Muskel-Skelett-Apparates, permanenter Anspannung durch fehlende Abgrenzungsmöglichkeiten und Unsicherheiten äußern. Vor allem Vorgänge, welche durch die Digitalisierung und in weiterer Folge Automatisierung hervorgerufen werden, sind imstande, Existenzängste und Zweifel hinsichtlich der eigenen Qualifikation zu schüren. Auch wenn diese Auswirkungen bei den MitarbeiterInnen deutlich feststellbar sind, so ist immer noch die Frage nach dem Kausalzusammenhang zu stellen. Dass ebene Belastungen ursächlich den genannten Rahmenbedingungen zuzuschreiben sind, ist nach wie vor zu prüfen und zu hinterfragen (Interview 7).

Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität bringen zweifelsohne Vorteile mit sich, sind aber auch imstande, Stress und Überforderung der MitarbeiterInnen zu verursachen. Das Ausmaß an positiven oder negativen Auswirkungen ist hierbei von der individuellen Bewältigbarkeit dieser Entwicklungen abhängig und kann nicht pauschal beurteilt werden (Interview 5). Einen Ansatz zur Bewältigung dieser Veränderungsprozesse liefert das Change-Management. Hierbei gilt die permanente Information der MitarbeiterInnen und deren Einbindung in das Geschehen als die wichtigste Maßnahme (Interview 2). Die Führung alleine wird zwar nicht imstande sein, die negativen Auswirkungen dieser Entwicklungen abzufedern. Allerdings ist sie imstande, unterstützend und koordinierend zu agieren und somit die individuelle Bewältigbarkeit sich verändernder Umstände zu fördern.

7.2. Kategorie 2: Polarisierende Generationen

7.2.1. Unterkategorie 1: Bezug zur Generationenthematik

Obwohl sich die Thematik unterschiedlicher Generationen in Unternehmen teilweise nicht nennenswert äußert (Interview 1, 3, 4), so sind doch auch Unterschiede je nach Standort, zwischen Zentrale und Zweigstelle, oder je nach Zusammenarbeit mit verschiedenen Anspruchsgruppen erkennbar (Interview 5, 6, 7).

Festzuhalten ist, dass etwaige Differenzen nicht zwingend einer Generation zuzuschreiben sind, sondern vielmehr altersbedingt auftreten (Interview 1). Unterschiede zwischen einzelnen Generationen stellen ebenso wie die Entwicklungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität keine neuwertige Tatsache dar. Generationsspezifische Merkmale werden schon länger erforscht und bieten nicht nur Potenzial für Differenzen, sondern können auch zu Zusammenarbeit und Weiterentwicklung inspirieren (Interview 4, 6).

7.2.2. Unterkategorie 2: Wahrnehmung von Generationendifferenzen

Die Generation Y charakterisiert sich durch veränderte Sichtweisen und Einstellungen zum Thema Arbeit im Gegensatz zur Generation X. Dieser Altersgruppe ist Mitbestimmung, Selbstständigkeit, Sinnstiftung, Selbstverwirklichung, Gestaltungsfreiheit und konstruktives Feedback wichtig, das Einkommen alleine stellt kein Auswahlkriterium bzw. keinen Motivationsfaktor für eine Arbeitsstelle dar (Interview 1, 2, 4, 6, 7). In weiterer Folge kennzeichnen eine Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem sowie Begeisterung und Motivation für die Umsetzung neuartiger Vorhaben diese Generationengruppe (Interview 5). Ein weiterer Unterschied ist in puncto Lebenskonzept erkennbar. Die jüngere Generation hinterfragt vermehrt die Rolle der Erwerbstätigkeit im Lebensverlauf und zweifelt eher an, wieviel Platz der Beruf im eigenen Leben einnehmen darf (Interview 7).

Zudem verfolgt die Generation Y einen kollegialen Führungsstil und schätzt flache Hierarchien. Strukturen im Unternehmen sind nach wie vor notwendig, allerdings sollen diese eine gewisse Durchlässigkeit und Flexibilität erlauben (Interview 2, 3, 7). Genau diese Adaptabilität trägt zum Unternehmenserfolg bei, da aufgrund des erhöhten Konkurrenzdrucks schnelle Entscheidungen vonnöten sind, welche nicht über unzählige Instanzen laufen müssen (Interview 3). Der veränderte Anspruch der Generation Y an Führung kennzeichnet sich durch die sinkende Bedeutsamkeit von Autorität und einem steigenden Respekt vor authentischer Führung. Führungstätigkeit soll auf Ehrlichkeit basieren und organisiert sich nach Kriterien für Zusammenarbeit und Persönlichkeitseigenschaften. Aufgrund dieses dynamischen Wandels und dem damit einhergehend veränderten Führungsstandard ist die Rolle von Führungskräften in Unternehmen grundlegend neu zu definieren (Interview 4).

Durch die Veränderungen der Arbeitsprozesse, hervorgerufen durch die Rahmenbedingungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität besteht zwar bei älteren Generationen Aufholbedarf, jedoch ist die Herausforderung zur Bewältigung dieser Entwicklungen bei der Generation Y höher, da diese noch länger im Erwerbsleben stehen wird. Diese Beschleunigungs-, Verdichtungs- und Digitalisierungsprozesse entwickeln sich permanent weiter und folgen immer kürzeren Zyklen. Auf längere Sicht ist dieser Rhythmus imstande, auch die Generation Y in Zukunft zu überfordern und Auswirkungen zu verursachen, welche aktuell noch nicht erkennbar sind (Interview 2).

Auch wenn Differenzen und mögliche Konflikte zwischen Generationen, insbesondere der Generation X und Y feststellbar sind, so ist dennoch anzumerken, dass es nicht „die“ Generation X oder „die“ Generation Y gibt. Vor allem die jüngeren Generationengruppen zeichnen sich durch eine relative Heterogenität aus und weisen unterschiedliche Eigenschaften sowie Potenziale auf (Interview 4). Da die Rahmenbedingungen Digitalisierung,

Beschleunigung und Komplexität eine Anpassung unabhängig von Generationen oder anderen Merkmalen hervorrufen, ist eine pauschale Zuschreibung von Generationendifferenzen ohnehin fragwürdig (Interview 3). Vor allem das Thema Veränderungsbereitschaft hängt selten mit dem biologischen Alter zusammen, sondern ist abhängig von der geistigen Einstellung zu Veränderung generell (Interview 7).

Obwohl vielfältige typische Merkmale der jüngeren und älteren Generation genannt werden, so ist dennoch erkennbar, dass mögliche Attribute nicht aus einer Generation heraus veranlasst sind, sondern aufgrund anderer Merkmale, wie dem Alter oder den Persönlichkeitseigenschaften auftreten. Vielmehr kristallisiert sich heraus, dass die eingangs erwähnten Rahmenbedingungen neue Weisen der Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit hervorrufen. Diese neuartigen Mechanismen, Ansprüche und Bewältigungsstrategien schlichtweg einer Generation zuzuschreiben, reduziert den Blickwinkel auf eine Perspektive, ohne weitere Zusammenhänge oder Umwelteinflüsse zu berücksichtigen.

7.3. Kategorie 3: CSR und BGF

7.3.1. Unterkategorie 1: Definitionen und Kernmerkmale dieser Konzepte

Bezüglich der Definition und Kernmerkmale der CSR wurden verschiedene Faktoren genannt. Einerseits versteht sich die CSR als ein nachhaltiger Führungsstil, welcher sich im Einklang mit allen Stakeholdern und der Umwelt befindet. Kernfrage in diesem Zusammenhang soll stets sein, welche Welt man – als Privatperson oder Unternehmen – hinterlassen will. Die Unternehmenstätigkeit im Rahmen der CSR ist geprägt von Wertstiftung ohne dabei zu viel Schaden zu verursachen, ein adäquater Einsatz der Gesamtressourcen stellt hierbei eine mögliche Maßnahme dar (Interview 2). Ein interessantes Schlagwort stellt in diesem Zusammenhang der Begriff „Enkeltauglichkeit“ dar (Interview 7).

Andererseits kann CSR auch aus der systemischen Perspektive betrachtet werden. Unternehmen haben sich darüber im Klaren zu sein, dass sie keine „Einzelplaneten“ im Universum sind, sondern sich in einem System mit anderen Beteiligten befinden. Vielfältige Interessensgruppen bilden dabei das Wesen dieses Systems. Fehlt Unternehmen dieses Bewusstsein und streben sie vorrangig eine Profitmaximierung an, so zeugt dies von deren kurzfristiger Perspektive und diese Strategie wird auf lange Sicht nicht funktionieren. Beispielhaft für einen CSR-Ansatz in Unternehmen sind eine Wertschöpfung vor Ort, regionale Zusammenarbeit, lokale Arbeitsplatzbeschaffung, demokratische Strukturen und Möglichkeiten der Eigenverantwortung und Mitgestaltung der MitarbeiterInnen (Interview 3).

Eine weitere Betrachtungsweise der CSR schließt die simultane Orientierung an sozialen, ökologischen und ökonomischen Standards ein, wobei der Fokus der Aktivitäten im Kerngeschäft bleiben soll. CSR bietet die Möglichkeit, bestehende Prozesse und das aktuelle Angebot des Unternehmens zu überdenken und auf Verbesserungspotenzial hin zu analysieren. Dabei kann die CSR als „integraler Bestandteil mit Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen“ definiert werden (Interview 6).

CSR kann überdies hinaus als Rahmen betrachtet werden, in welchem Unternehmen sorgsam Verantwortung übernehmen und die Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf die Gesellschaft gestalten. Wird die CSR als Rahmenbegriff ausgelegt, so impliziert diese Interpretation, dass verschiedene Bereiche der Unternehmensaktivitäten wie beispielsweise Umweltschutz, Stakeholdermanagement und Arbeitsplatzsicherheit sowie – gesundheit innerhalb dieses Rahmens stattfinden (Interview 4).

Die BGF ist einerseits geprägt von qualitativen Merkmalen wie einen ganzheitlichen Ansatz und andererseits von quantitativen Merkmalen wie Niederschwelligkeit, Kontinuität und Regelmäßigkeit. Dies bedeutet, dass BGF nicht aus einzelnen punktuellen Maßnahmen bestehen soll, sondern als

holistische Strategie umgesetzt wird. Idealerweise wird das Angebot der BGF im Sinne der MitarbeiterInnen gestaltet, damit sich alle darin wiederfinden. Der Erfolg der BGF hängt stets von der Grundeinstellung der MitarbeiterInnen ab und obliegt deren Entscheidungskompetenz (Interview 1). Ein Erfolgsfaktor der BGF stellt das ausgeglichene Verhältnis zwischen der Gestaltung des Gesundheitsverhaltens und der Gesundheitsverhältnisse dar. Neben Partizipation und der Befähigung der MitarbeiterInnen zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten profitiert die BGF von einer Begegnung auf Augenhöhe zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen (Interview 7).

Anstelle einer isolierten Betrachtung der BGF kann diese im Zusammenhang mit der Organisationsentwicklung gesehen werden. BGF gelingt nur unter der Bedingung, dass die Basis stimmt und ein Fundament für eine erfolgreiche BGF-Umsetzung gelegt wird. Hierbei liefert ein Vergleich mit den Hygiene- und Motivationsfaktoren von Herzberg (1998, S. 95-97) weitere Konkretisierung. Solange Hygienefaktoren wie das Entgelt oder die Arbeitszeit nicht den Vorstellungen und Bedürfnissen der MitarbeiterInnen entsprechen, ist der Sinn von Motivationsfaktoren wie einem umfassenden BGF-Programm zu hinterfragen (Interview 5).

In Summe herrschen vielfältige Auslegungen der BGF und CSR vor, welche von klassischen Definitionen, wie sie in der Literatur vorzufinden sind, bis zu systemischen Auffassungen reichen. Hierbei spiegelt der professionelle Hintergrund der Interviewpartner deren Blickwinkel und Wahrnehmung beider Konzepte wider.

7.3.2. Unterkategorie 2: Erfahrungen und Vergleiche hinsichtlich Kompatibilität
Hinsichtlich der Kompatibilität der CSR und BGF ist eine Tendenz erkennbar: beide Konzepte weisen Ähnlichkeiten auf, sind aber nicht deckungsgleich. Sowohl die CSR als auch die BGF bieten Raum für eine ökonomische und ökologische Ausrichtung der Unternehmenstätigkeiten und Chancen, um positive Auswirkungen nachhaltig zu gestalten. Ein grundlegendes

Unterscheidungsmerkmal stellt hierbei der Zugang dar. Während die BGF oftmals als Anliegen der MitarbeiterInnen verstanden wird, welches durch das Unternehmen gefördert und umgesetzt wird, handelt es sich bei der CSR um einen Anspruch des Unternehmens, in welchem die MitarbeiterInnen eigenverantwortlich eingebunden werden (Interview 1).

Das Thema Nachhaltigkeit kann als Dachbegriff beider Konzepte angesehen werden. BGF und CSR stellen zwei sich ergänzende Strategien dar, um mit Maßnahmen (sei es im gesundheitlichen oder einem sozialen Bereich) eine nachhaltige Unternehmensentwicklung anzustreben. Eine Schwierigkeit liegt beiden Konzepten zugrunde: die erschwerte Messbarkeit eines kausalen Zusammenhangs. Vor allem soziale Bereiche stellen weiche Faktoren dar, welche nur erschwert fassbar und messbar sind (Interview 7).

Weiters wird oftmals die Auffassung der BGF als Teilkonzept der CSR geteilt. Dabei bildet die CSR – wie bereits erwähnt – das Rahmenthema, in welchem unter anderem die BGF stattfinden. Die BGF stellt dabei ein zentrales und gut umzusetzendes Element der CSR dar, da es in Form von Projekten und Maßnahmen vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten gibt und die BGF einen konkreten Bereich umfasst. Diese Perspektive bewertet eine separate Umsetzung der BGF als sinnlos, da elementare Aspekte der CSR wie der ökonomische Erfolg oder ökologisches Bewusstsein nicht berücksichtigt werden (Interview 2, 4).

Im Wesentlichen hängt das Gelingen beider Konzepte von einigen ausschlaggebenden Faktoren ab: So ist beispielsweise Druck für die Ernsthaftigkeit aufzubauen, es ist eine gewisse Kontinuität zu verfolgen und die Führung muss in die Mitverantwortung gezogen werden, dadurch wird ein Hebel in Gang gesetzt, welcher förderlich für die Dynamik der BGF und CSR ist. Ob die BGF und/oder CSR ein plausibles und seriöses Vorhaben darstellen, lässt sich anhand der Systematik und des Detaillierungsgrades

der Umsetzung feststellen und inwiefern ernsthafte Entwicklungen feststellbar sind (Interview 4).

Zusammenfassend ist anzumerken, dass eine Wechselseitigkeit zwischen der BGF und CSR besteht, wobei beide im Endeffekt auf Nachhaltigkeit abzielen. Eine separate Betrachtung dieser Konzepte stellt stets ein Hindernis für eine langfristige Weiterentwicklung von Unternehmen dar, da in diesem Sinne kein ganzheitlicher Ansatz angestrebt werden kann.

7.4. Kategorie 4: Werte und Führung

7.4.1. Unterkategorie 1: Definition von Werten im persönlichen und beruflichen Kontext

Werte beinhalten die Gesamtheit von Glaubenssätzen, Kompetenzen und Verhaltensweisen, welche ein Individuum, ein Team oder die gesamten MitarbeiterInnen abbilden. Wert per se ist ein sehr breit gefächertes Begriff und ist schwer zu definieren (Interview 1).

Weiters ist festzuhalten, dass Werte im Zuge der Erziehung vermittelt werden und im Lebenslauf durch die Umwelt geprägt werden. Dabei sind sie nur in geringem Ausmaß selbst beeinflussbar, sie ändern sich jedoch durch Bildung und Weiterentwicklung. Wertekonflikte können entstehen, wenn das durch die Erziehung nähergebrachte Grundkonzept hinterfragt wird (Interview 2). Diese Perspektive wird durch eine ähnliche Auslegung bestätigt: Werte verstehen sich als nicht verhandelbare und unterschiedlich gereichte Einstellungen zu gewissen Themen. Wertearbeit stellt sich als ein schwieriges Unterfangen heraus, da verinnerlichte Werte nicht diskutierbar sind (Interview 3).

Anschließend fungieren Werte auch als Vorgaben, nach denen man leben möchte und sie verkörpern eine Messlatte für Wertschätzung gegenüber etwas oder jemanden (Interview 5). Die Wichtigkeit von Werten wird durch

die Erkenntnis verdeutlicht, dass jede Entscheidung in unmittelbarem Zusammenhang mit Werten steht (Interview 4).

Im Unternehmenskontext ist zu beachten, dass Werte als Richtstern und Entscheidungsorientierung angesehen werden können (Interview 3). Sie liefern Antwort auf die Frage, inwiefern Entscheidungen der Unternehmensphilosophie entsprechen und gelten als Leitbild, welches Vorhaben und Ziele des Unternehmens beeinflusst (Interview 6).

Durch Werte werden Profile und eine charakteristische Führungskultur gebildet. Auch Führungskräfte nehmen Werte größtenteils aus ihrer Erziehung mit und entwickeln diese in ihrer täglichen Aktivität und durch berufliche Erfahrungen, weniger aus Ausbildungen, weiter (Interview 4).

Grundsätzlich lässt sich eine Neigung zu der Auffassung erhalten, dass Werte Individuen im Zuge ihrer Erziehung, durch ihre Erfahrungen und Interaktion mit der Umwelt prägen. Werte gelten gemeinhin als Orientierungshilfen und beeinflussen jede Entscheidung privater oder beruflicher Natur. Wertekonflikte entstehen einerseits, wenn bestehende Werte durch Erfahrungszuwachs und Bildung hinterfragt werden und andererseits durch die Wechselbeziehungen mit anderen Individuen, welche gegebenenfalls eine Diskussion der eigenen Werte auslösen.

7.4.2. Unterkategorie 2: Werte im beruflichen Alltag

Im beruflichen Kontext stellen sich Loyalität, Ehrlichkeit, Reflexionsvermögen und Authentizität als wichtige Werte heraus. Darin mündet die Fähigkeit, sich mit der eigenen Tätigkeit identifizieren zu können, zu den eigenen Aussagen zu stehen und sich selbst treu zu bleiben (Interview 2, 4, 5).

Darüber hinaus spielen Fairness, Gerechtigkeit, Ausgleich, Eigenverantwortung und Zusammenhalt eine wichtige Rolle in der Zusammenarbeit mit anderen. Beispiele hierfür sind ein transparentes und

objektives Gehaltsschema oder ein auf Fairness und Transparenz basierender Umgang mit Stakeholdern. Die Schaffung sogenannter Win-Win-Situationen ist ebenfalls ein Wert, welcher langfristig und nachhaltig den Unternehmensbestand fördert (Interview 3, 7).

In der als schnelllebig empfundenen Zeit werden ebenfalls Werte wie Beharrlichkeit, Langfristigkeit und Geduld als qualitätsliefernd geschätzt. Eine gewisse Großzügigkeit im Umgang mit anderen und Neugierde gelten auch als erstrebenswert (Interview 4).

Weitere Werte sind im Kontext der MitarbeiterInnen zu betrachten. So stiften beispielsweise die Wahrnehmung und Partizipation der MitarbeiterInnen sowie deren Qualifikation im Sinne einer Weiterentwicklung ebenfalls Wert. Kommunikation zwischen dem Unternehmen und MitarbeiterInnen bildet stets einen Raum, in welchem eine Wechselwirkung vielfältiger Werte stattfindet (Interview 1).

Hinsichtlich der beruflichen Interaktion mit anderen MitarbeiterInnen kristallisieren sich exemplarisch Werte, welche auf Ehrlichkeit und authentischem Verhalten beruhen, heraus. Ehrliche Handlungsweisen bilden in der Zusammenarbeit eine Vertrauensbasis und sind imstande, Missverständnissen, Konflikten oder Fehlern vorzubeugen.

7.4.3. Unterkategorie 3: Werte im Zusammenhang mit CSR und BGF

Grundsätzlich ist ein BGF- oder CSR-Unterfangen nur im Zusammenhang mit Werten möglich. Werte spielen flächendeckend in alle Unternehmensbereiche ein. Die vorhin erwähnten Beispiele wie Ehrlichkeit und Authentizität sind nötig, um eine loyale Zusammenarbeit zu ermöglichen. Im Sinne der CSR stellt Ehrlichkeit gegenüber allen Stakeholdern einen notwendigen Anspruch dar. Auch wenn in manchen Bereichen Verbesserungspotenzial oder Aufholbedarf herrschen, z.B. im Umweltschutz, so ist es empfehlenswert, dieses Defizit ehrlich einzugestehen, zu

kommunizieren und in weiterer Folge daran zu arbeiten (Interview 2). Auch Partizipation und Empowerment der MitarbeiterInnen gelten als Erfolgsfaktoren für das Gelingen der BGF bzw. CSR. Damit diese Konzepte nachhaltig im Unternehmen verankert werden können, ist der langfristige Nutzen dieser Maßnahmen transparent zu machen (Interview 7).

Konzepte wie die BGF und CSR bleiben wertlos, wenn die Unternehmenswerte nicht wahrgenommen und berücksichtigt werden. Werte gelten als Ergänzung dieser Konzepte, da sie sie orientierungsstiftend unterstützend aber nicht direkt einfließen können. Werte sind im Zusammenhang mit der CSR und BGF als eine Verzahnung oder ein System zu sehen, welches nur in Kombination funktioniert (Interview 1).

Diese Verzahnung wird auch in Interview 4 bestätigt: Zwischen der Werthaltung von Führungskräften und der CSR besteht eine eindeutige Korrelation. Die Grundvoraussetzung hierbei ist das Bewusstsein der Führungskräfte, dass Führung stets mit Werten zu tun hat. Beispielsweise würde kein Unternehmen CSR betreiben, weil es muss, sondern weil in gewisser Weise ein Interesse und tiefergreifendes Bestreben dahintersteht.

Zusammenfassend ist eine Tendenz erkennbar, dass Konzepte wie die BGF und CSR nur in Wechselwirkung mit individuellen und unternehmensinternen Werten umsetzbar sind. Die bereits erwähnten Werte wie Ehrlichkeit, Loyalität und Authentizität haben hierbei eine äußerst große Bedeutung.

7.4.4. Unterkategorie 4: Werte im Zusammenhang mit Führung

Im Allgemeinen ist auch der Bezug zwischen Werten und Führung unumstritten. Führungskräfte sind anhand ihrer Werte durchaus imstande, einen Unternehmenscharakter zu beeinflussen oder zu verändern. Legen Führungskräfte beispielsweise Wert auf Großzügigkeit, so wird den MitarbeiterInnen viel Freiraum für die eigenverantwortliche Ausübung ihrer Tätigkeiten geboten. Basiert die Führungstätigkeit z.B. auf einem hohen

Gesundheitsbewusstsein, so werden viele BGF-Maßnahmen stattfinden. In diesem Sinne spiegeln sich die Werte der Führungskraft zu einem gewissen Ausmaß im Unternehmen wider (Interview 4). Grundlegend beeinflusst demnach die Werterhaltung den jeweiligen Führungsstil. In dieses Zusammenspiel fließt eine Unmenge an weiteren Faktoren ein. Beispielsweise seien hier Erfahrungswerte oder Sozialisierungsvorgänge genannt (Interview 7).

Ist sich Führung der Bedeutsamkeit von Werten bewusst und sieht diese als grundlegende Einstellung an, so können diese gelebt werden und prägen alle Unternehmensebenen. Als Resultat zeigt sich beispielsweise ein besonderes Zusammengehörigkeits- und Teamgefühl (Interview 6).

Werte spielen eine essenzielle Rolle in der Zusammenarbeit mit anderen. Dabei können Konflikte auftreten, diese sind aber nicht pauschal als negativ zu bewerten, da sie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Ebenjene Konflikte entstehen meist durch unterschiedliche Wertvorstellungen (Interview 2).

Führung kann demnach nur in Kombination mit Werten erfolgen. Ohne Erfahrungswerten und einen Wertebezug wird die Ausübung einer sinnvollen Tätigkeit deutlich erschwert. Ein weiterer relevanter Wert besteht in dem Ansatz, eine gewisse Flexibilität und Individualität zu verfolgen. Dies bedeutet, dass zwar fair geführt wird, allerdings ein unterschiedlicher Umfang mit den vielfältigen Charakteren der MitarbeiterInnen sinnvoll ist. Menschen sind von Natur aus unterschiedlich und benötigen demnach unterschiedliche Aufgaben und Behandlungsweisen. Entscheidendes Kriterium ist hierbei die Einbringung der MitarbeiterInnen ins Unternehmen gemäß ihrer Persönlichkeit. Der Begriff Wertschätzung kommt hierbei der Wahrnehmung der MitarbeiterInnen als Individuen, so wie sie sind, am nächsten. (Interview 1, 2, 3).

Letztendlich ist festzuhalten, dass Führung prinzipiell einen menschlichen und emotionalen Bezug aufweist. Führungskompetenz ist nur bedingt theoretisch zu vermitteln, sondern entwickelt sich aus Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Menschen heraus. Neben den bereits erwähnten Werten fördern eine sensible Betrachtungsweise und eine Kultur des Lernens, vor allem aus Fehlern, Führungskompetenzen. Führungskräfte sind ebenfalls angehalten, Sinnfindung als Wert zu verfolgen. Wird die Tätigkeit im Unternehmen als „Job“ angesehen, welcher von Leistung und Gegenleistung geprägt ist, anstelle als „Beruf“ oder „Berufung“ und kein Sinn dahinter erfahren, so erleidet die Motivation zur Tätigkeit einen Mangel (Interview 1).

In Summe findet Führung zweifelsohne unter einem Wechselbezug mit Werten statt. Führungstätigkeit ist geprägt von vielfältigen Beziehungen zu vielfältigen Individuen, Werte können auch hier als Orientierungshilfe fungieren. Damit Werte gelebt werden können und den Unternehmenserfolg prägen können, ist deren Wahrnehmung und Aufschlüsselung notwendig. Beispielhafte Werte wurden bereits in Unterkategorie 2 genannt, wobei die Sinnfindung in der Tätigkeit (als Führungskraft oder MitarbeiterIn) noch eine wichtige Ergänzung darstellen. Sind sich Führungskräfte darüber bewusst, dass ihre Entscheidungen, Handlungen und Tätigkeiten grundsätzlich unter einer Korrelation mit ihnen zugrundeliegenden Werten stattfinden, so verfügen sie über ein Tool, das ihnen Gestaltungsfreiräume und vielfältige Möglichkeiten für einen langfristigen Unternehmenserfolg bietet.

8. Diskussion

In diesem Kapitel erfolgt die Verknüpfung sowie Diskussion der theoretischen und empirischen Ergebnisse, um ein Gesamtbild über die Thematik zu verschaffen. Zur besseren Lesbarkeit und Übersichtlichkeit

erfolgt die Strukturierung dieses Teiles ebenfalls anhand der vier Theoriekapitel.

8.1. Digitalisierung, Beschleunigung & Komplexität

Grundsätzlich handelt es sich bei der Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität um Rahmenbedingungen, welche die Arbeitswelt massiv beeinflussen, verändern und gestalten. Diese Entwicklungen stehen in Wechselwirkung zueinander, sind imstande Prozesse, Abläufe und Verhaltensweisen zu forcieren oder hemmen und sind geprägt von einer permanenten Dynamisierung. Sowohl die Theorie als auch die qualitative Forschung sind sich einig, dass es sich hierbei um keine neuartigen Phänomene handelt, sondern um eine Mitentwicklung dieser Prozesse analog zum Zeitverlauf.

Werden Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität als einflussgebende Rahmenbedingungen der Arbeitswelt angesehen, so stellt sich die Frage nach den Auswirkungen auf die Arbeitswelt und insbesondere auf die MitarbeiterInnen. Durch eine flächendeckende Digitalisierung, der Beschleunigung von Arbeitsprozessen und einhergehenden steigenden Komplexität sind MitarbeiterInnen gleichzeitig vielfältigen Reizen und einer Informationsflut ausgesetzt. Die Dichte und Fülle an Informationen erfordert eine umgehende Verarbeitung dieser und in weiterer Folge das schnelle Treffen von Entscheidungen. Diese Umstände resultieren in einem erhöhten Zeit- und Leistungsdruck und verursachen (negativen) Stress. Die Bewältigung dieses Stressempfindens findet auf vielfältige Art und Weise statt, so gilt beispielsweise Präsentismus als eine Strategie, um den fordernden Bedingungen gerecht zu werden. Die aktuelle Dynamik in der Arbeitswelt schlägt sich sodann in Form von physischen und psychischen Beschwerden auf die MitarbeiterInnen nieder und ist imstande, Erkrankungen zu verursachen. Zudem steigen durch die zunehmende Vernetzung und Verdichtung die Interaktionen zwischen Individuen, Gruppen

und Systemen und rufen vermehrte Bedürfnisse und Ansprüche hervor. Diese können rechtlicher Natur sein, sich auf Kundenwünsche beziehen oder im Unternehmen selbst gefordert sein. Insofern lässt sich festhalten, dass diese Rahmenbedingungen simultan vielfältige Einflüsse, welche auf einzelne MitarbeiterInnen oder das Unternehmen gesamt einwirken, verursachen. Nichtsdestotrotz ist stets zu untersuchen, ob dem Zusammenhang zwischen diesen Rahmenbedingungen und einzelnen Belastungen der MitarbeiterInnen oder veränderten Arbeitsprozessen tatsächlich eine Kausalität unterliegt.

Die Auswirkungen dieser Einflüsse müssen jedoch nicht durchwegs als negativ zu beurteilen sein. Entwicklungen wie die Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität liefern auch Chancen und neuartige Bewältigungsmöglichkeiten. Sie erfordern eine intensive Auseinandersetzung mit neuen Thematiken und bieten Gelegenheiten zur Neugestaltung der Arbeitswelt. Durch das Aufweichen starrer Hierarchien und einer erhöhten Flexibilität wird neuen Formen der Zusammenarbeit Raum gegeben, welche die Arbeitswelt mit Potenzial zur Weiterentwicklung, Verbesserung und aktiven Realisierung versorgen.

Schlussendlich befinden wir uns in einem System, welches von Beziehungen, Interaktionen und Einflüssen jeglicher Art geprägt ist. Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität gelten als Rahmen, der dieses System mitgestaltet und beeinflusst. Diese Einflüsse können nicht supprimiert werden, vielmehr hat sich das System so zu arrangieren, dass die Auswirkungen dieser Einflüsse zu bewältigen sind und deren positives Potenzial nutzbar wird. Die Bewältigbarkeit dieser Auswirkungen hängt noch immer von jedem Individuum selbst ab, wobei Systeme wie Unternehmen und in weiterer Folge die Führungskräfte über Fähigkeiten zur Unterstützung und Mitwirkung verfügen. Nachfolgend wird geklärt, inwiefern die Generation Y Unterschiede zur Generation X im Arbeitskontext und in Bezug auf die Bewältigbarkeit dieser Rahmenbedingungen aufweist.

8.2. Polarisierende Generationen?

Nachdem die Rahmenbedingungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität mitsamt ihren Auswirkungen erläutert wurden, erfolgt nun eine Darstellung der Generationenthematik vor diesem Hintergrund.

Prinzipiell schätzt die Generation Y Unabhängigkeit, Selbstständigkeit und Flexibilität. Im beruflichen Kontext streben sie Möglichkeiten der Mitbestimmung und Gestaltungsfreiheiten an, dies impliziert gleichzeitig eine sinkende Bedeutung von Hierarchien und eines autoritären Führungsstils. Vielmehr verändert sich der Anspruch an Führung in Richtung Ehrlichkeit und Authentizität. Eine Führungskraft erhält nicht Respekt wegen ihrer Autorität, sondern aufgrund einer authentischen und ehrlichen Umgangsweise mit den MitarbeiterInnen. Diese erhaltenen Freiräume in der selbstständigen Arbeitsorganisation haben einen hohen Anspruch der Generation Y an sich selbst zur Folge. Sie schätzen fordernde und spannende Aufgaben, hinter denen ein Sinn zu erkennen ist und die ihnen Möglichkeiten zur Weiterentwicklung bieten.

All diese Charakteristika und Zuschreibungen, welche in der Theorie und Empirie erwähnt wurden, stellen vermeintliche Eigenschaften der Generation Y dar. Es ist jedoch zu hinterfragen, ob diese Attribute tatsächlich durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation begründet sind. Vielmehr besteht ein deutlicher Zusammenhang zu den vorher erläuterten Rahmenbedingungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität. Diese wirken auf Individuen und Gesellschaften ein und fordern dementsprechende Bewältigungs- und Anpassungsmechanismen. Die Neigung zu erhöhter Flexibilität und einer unabhängigen und selbstständigen Arbeitsweise können folglich als Strategie für den Umgang mit diesen Rahmenbedingungen angesehen werden. Generationstypische Unterschiede dürfen nicht als unreflektierte Feststellungen akzeptiert werden, sondern sind aus einer größeren Perspektive zu betrachten und haben etwaige

Rahmenbedingungen und Zusammenhänge einzuschließen. Sowohl in der Literatur als auch im Zuge der ExpertInneninterviews wurde angemerkt, dass „die“ Generation Y eine äußerst heterogene Gruppe ist und somit verallgemeinernde Feststellungen über deren Charaktere und Eigenschaften nicht zutreffen. Diese Heterogenität begründet sich aus Sicht der Autorin in den unzähligen Möglichkeiten, die sich Individuen – ob beruflich oder privat – heute bieten. Die Ausprägung einer Multioptionsgesellschaft bietet vielfältige Wahlmöglichkeiten zur Ausgestaltung des Lebens und resultiert demnach in einer spannenden, vielfältigen Mischung einzigartiger Individuen.

Letztlich sind die genannten Eigenschaften der Generation Y nicht pauschal deren Zugehörigkeit zu einer gewissen Generation zuzuschreiben, denn Unterschiede zu anderen Generationen sind stets ein Produkt aus veränderten Umständen, veränderten Bewältigungsstrategien und aus Persönlichkeitseigenschaften sowie Alterseffekten.

8.3. Corporate Social Responsibility und Betriebliche Gesundheitsförderung

Hinsichtlich der beiden Strategien CSR und BGF liegen vielfältige Auslegungen vor, jedoch sind miteinander vereinbare bzw. ähnliche Eigenschaften festzustellen. In der Theorie wurde der Ausgangspunkt der CSR und BGF erläutert, demnach bedingen Rahmenbedingungen wie Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität das vermehrte Aufkommen dieser Konzepte als Bewältigungsstrategie. Durch die zunehmenden Verflechtungen von Personen, Systemen und Gesellschaften finden komplexe Wechselwirkungen und Einflussnahmen statt. Bewirken einzelne Handlungen und Entscheidungen gravierende Auswirkungen in multiple Richtungen, so stellt sich die Frage nach der Verantwortung und konkreten Bewältigung für diese Auswirkungen. Mögliche Ansatzpunkte werden im Rahmen der CSR und BGF durch verschiedenste Maßnahmen und

Instrumente geliefert. Unternehmen haben mithilfe dieser Konzepte die Möglichkeit, sich an gegebene Veränderungen und Umstände anzupassen, stattfindende Bewegungen offen anzunehmen und sich im Sinne eines dynamischen Lernprozesses weiterzuentwickeln.

Hervorstechende Charakteristika der CSR und BGF liegen in deren gemeinsamen Ursprung und Zweck, welcher soeben erläutert wurde. Zudem gilt bei beiden Strategien die Unternehmenskultur, welche unter anderem durch Führungskräfte geprägt wird, als orientierungsstiftendes und richtungsweisendes Merkmal. Sowohl die CSR als auch die BGF sind geprägt von einem Nachhaltigkeitsgedanken, welcher in der Theorie ausführlich geschildert wurde. Zu guter Letzt bilden Partizipations- und Mitgestaltungsmöglichkeiten der ArbeitnehmerInnen ebenfalls ein kompatibles Merkmal beider Strategien ab.

Auch in der Empirie wurden verschiedene Sichtweisen auf beide Bereiche dargelegt, welche sich größtenteils in der Theorie widerspiegeln. Nicht nur der systemische Zusammenhang zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt wurde erläutert, sondern auch die nachhaltige Gestaltung dieser Konzepte durch die Führungskraft und die Bedeutsamkeit eines ganzheitlichen Zugangs. Auffallend ist der übereinstimmende Tenor, dass die CSR als Rahmenkonzept gesehen werden kann, innerhalb welchem die BGF stattfindet. Somit gilt die BGF als Teilkonzept der CSR, da die Corporate Social Responsibility weitreichendere Aspekte, wie z.B. auch den ökologischen Bereich, umfasst.

Zusammenfassend wurden sowohl in der Theorie als auch in der Empirie die vielfältigen Wechselwirkungen unterschiedlichster Akteure festgestellt, welche Strategien wie die BGF oder CSR hervorrufen. Hier lieferten die verschiedenen Hintergründe und Tätigkeitsfelder der ExpertInnen ebenfalls multiple Einsichten in diese Thematik. Auch wenn beide Konzepte kompatible Merkmale aufweisen, so ist dennoch ein individueller Zugang zu

verfolgen. Wie bereits erwähnt, findet sich keine einheitliche Strategie, welche bedingungslos alle Unternehmen anspricht. Dies ist jedoch begrüßenswert, da somit für unternehmensspezifische Maßnahmen, Instrumente und Ziele Raum gelassen wird und auf diese Weise vielfältige Möglichkeiten der Weiterentwicklung geboten werden. Nach wie vor gelten Führungskräfte einerseits als Kriterium zur Wahrnehmung dieser Wechselwirkungen und Rahmenbedingungen und andererseits als Hebel für die Verfolgung und Umsetzung von Bewältigungsstrategien wie die CSR und BGF. Die Darstellung der Führungsthematik erfolgt nun im folgenden Unterkapitel.

8.4. Führung

Bevor Führung als Tool zur nachhaltigen Wertschöpfung skizziert wird, soll kurz der Bedarf an Führungstätigkeit in Unternehmen dargelegt werden. Aus der systemischen Perspektive betrachtet stehen Unternehmen in Wechselwirkung mit vielfältigen Individuen, Gruppen, anderen Unternehmen oder ganzen Gesellschaften. Diese Wechselwirkungen rufen verdichtete Beziehungen und komplexe Verflechtungen hervor. Führungskräfte fungieren hierbei zur Steuerung und Koordination des Systems Unternehmen und tragen zur Reduktion der Komplexität auf ein bewältigbares Maß bei. Führung ist demnach für die Lenkung von Unternehmen hin zu ihrem Ziel verantwortlich, während simultan diese Wechselwirkungen und Einflüsse den Rahmen gestalten, in welchem sich die Unternehmen bewegen.

Da die Führungstätigkeit aufgrund des engen Menschenbezuges höchst sozial und emotional ist, spielen Werte eine determinierende Rolle. Im Rahmen der Interviews wurden Werte unterschiedlich definiert, diesen Definitionen liegt jedoch das gemeinsame Verständnis zugrunde, dass Werte als Entscheidungs- und Orientierungshilfe gelten. Sie stellen eine Basis für Handlungen, Aktivitäten und Entscheidungen dar und werden sowohl durch

die Erziehung als auch durch die Umwelt geprägt. Etwaige auftretende Wertekonflikte reflektieren die unterschiedlichen Prägungen sowie Hintergründe und sind jedoch imstande, Lernprozesse und Entwicklungsmöglichkeiten zu begünstigen.

Sowohl in der Theorie als auch in der Empirie wurde der Zusammenhang zwischen Werten einer Führungskraft und deren Bestreben, CSR und BGF-Aktivitäten umzusetzen, festgestellt. Die beiden Konzepte können als Richtungsweiser verstanden werden. Wie im vorherigen Kapitel bereits geschildert wurde, kann die Umsetzung auf vielfältige Art und Weise erfolgen.

Die Tätigkeit von Führungskräften ist geprägt von unterschiedlichen Wertvorstellungen, Zielen und auch einem unterschiedlichen Fokus. In Kapitel 6 wurden beispielhaft ein Ansatz der ethischen Führung sowie die systemische Führung präzisiert. Nachfolgend wird nun – ausgehend von den Erkenntnissen aus der Literatur und aus den ExpertInneninterviews – ein Führungsstil skizziert, welcher eine hohe Werteorientierung aufweist und imstande ist, zu einer nachhaltigen Wertschöpfung beizutragen.

Grundsätzlich stellen Authentizität, Glaubwürdigkeit, Loyalität, Ehrlichkeit und Reflexionsvermögen die ausschlaggebendsten Werte dar. Autorität verliert im Zuge der Führung an Bedeutsamkeit, vielmehr werden Handlungen und Entscheidungen im Einklang mit der eigenen Persönlichkeit, sowie den damit verbundenen Werten geschätzt. Zudem trägt ein hohes Maß an Reflexionsvermögen dazu bei, sich der Auswirkungen und Verantwortung über ebenjene Handlungen und Entscheidungen bewusst zu sein. Führung bewirkt eine nachhaltige Wertschöpfung, wenn sich Führungskräfte in diesem Sinn in einen Rückkoppelungsprozess mit der eigenen Umwelt und deren subjektive Wahrnehmung begeben. Kurzum ist ein Führungsbewusstsein vonnöten, welches die Umstände stets als Produkt der eigenen Wahrnehmung, unter Berücksichtigung subjektiver Einflüsse sowie

geprägt von individuellen Wertvorstellungen und Ansichten und nicht als gegebene Maxime betrachtet. Diese genannten Werte und die Fähigkeit zur Rückkoppelung gehen einher mit der Wahrnehmung eines systemischen Zusammenhanges des Unternehmensalltags. Wird erkannt, dass das Unternehmen sich in Wechselwirkung und permanenter Beziehung zu vielfältigen Akteuren des Systems befindet, so ergibt sich die Möglichkeit, Einflüsse und Umstände nicht als gegeben hinzunehmen, sondern die Chance wahrzunehmen, aktiv zur Gestaltung dieser Wechselwirkungen und Einflüsse beizutragen. Diese aktive Gestaltung gelingt nur in Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen des Unternehmens. Werteorientierte Führungskräfte erkennen ihre MitarbeiterInnen als Co-Akteure innerhalb dieses Systems an, anstatt sie als Produktionsfaktor oder bloße Ressource einzusetzen.

Zusammenfassend agieren werteorientierte Führungskräfte authentisch, ehrlich sowie selbstreflexiv und in weiterer Folge im Einklang mit den sie prägenden Werten. Sie sind sich der Auswirkungen ihrer Handlungen bewusst, erkennen den Zusammenhang zwischen den von außen einwirkenden Rahmenbedingungen wie Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität und nutzen Bewältigungsstrategien (im Rahmen dieser Arbeit werden beispielhaft die CSR und BGF als mögliche Bewältigungsstrategien vorgestellt), um nachhaltig zum Unternehmenserfolg beizutragen. Schlussendlich lassen sie MitarbeiterInnen aktiv mitgestalten, leben eine von Partizipation geprägte Führungskultur und sind sich darüber bewusst, dass sowohl sie sich als Individuum als auch das Unternehmen gesamt permanent in einem Entwicklungs- und Lernprozess befindet. Dieser Entwicklungs- und Lernprozess stellt Unternehmen und Führungskräfte sowie MitarbeiterInnen vor Aufgaben und Hindernissen, verhilft jedoch auch, den Unternehmenszielen sowie einem nachhaltigen Unternehmenserfolg Stück für Stück näher zu kommen.

9. Conclusio

9.1. Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Arbeit wurde behandelt, inwiefern ein werteorientierter Führungsstil imstande ist, aktuelle Herausforderungen in der Arbeitswelt zu bewältigen. Dabei wurde der Fokus dieser Herausforderungen auf die zunehmende Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität gelegt. Diese Prozesse kristallisieren sich als Rahmenbedingungen heraus, welche in Wechselwirkung zueinander stehen und den Unternehmensalltag massiv beeinflussen. Diese Entwicklungen stellen sich zwar keineswegs als neu heraus, weisen aktuell jedoch eine äußerst hohe Dynamik und verkürzte Zyklen auf.

Nach Schilderung und eingehender Betrachtung dieser Rahmenbedingungen wendet sich diese Arbeit der Generationenthematik zu. Obwohl Unterschiede zwischen der Generation X und der Generation Y im Umgang mit Führung, Hierarchie oder allgemein der Einstellung zum Thema Arbeit festgestellt wurden, so ist deren Zuschreibung auf eine bestimmte Generation nicht bestätigbar. Vielmehr stellt sich an dieser Stelle heraus, dass veränderte Einstellungen und Handlungen sowie Werte ein Produkt dieser Rahmenbedingungen darstellen. Der zunehmende Einfluss neuartiger Technologien, die Beschleunigung von Prozessen und eine steigende Komplexität bewirken, dass sich Individuen Handlungsweisen, Einstellungen und Charakteristika aneignen, um sich diesen Einflüssen anzupassen. Das Gebilde der Generation Y kann somit als Ergebnis von Anpassungs- und Entwicklungsprozessen aufgrund sich verändernder Umweltbedingungen und weniger als typisches Generationsmerkmal bezeichnet werden.

Die Entwicklungen der Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität bewirken nicht nur Anpassungs- und Bewältigungsmechanismen auf individueller Ebene, sondern auch in ganzen Unternehmen. Als Beispiele

werden die Konzepte der CSR und BGF behandelt, welche zwar von unterschiedlichen Zugängen geprägt sind, jedoch Gemeinsamkeiten aufweisen. So haben sie nicht nur ihren Veranlassungsgrund in den neuartigen Rahmenbedingungen gemein, vielmehr orientieren sie sich an der jeweiligen Unternehmenskultur, welche durch Führungskräfte geprägt wird, sie streben eine nachhaltige Gestaltung des Unternehmensalltags an und ermöglichen einen hohen Grad der Mitgestaltung durch ArbeitnehmerInnen.

In diesem Kontinuum von veränderten Rahmenbedingungen, angepassten individuellen Charakteristika und Einstellungen sowie unternehmensbezogene Bewältigungsstrategien stellen Führungskräfte ein elementares Erfolgskriterium dar. Führungskräfte haben die Aufgabe, Unternehmen zur Zielerreichung zu koordinieren und zu steuern. Orientieren sich Führungskräfte dabei an gewissen Werten und sind sie sich darüber hinaus bewusst, dass Führung mit Wertearbeit verbunden ist, so wird ihnen ein Werkzeug in die Hand gegeben, welches die Unternehmenslenkung und –steuerung nachhaltig gestalten kann. Als unabdingbar stellten sich die Werte Loyalität, Ehrlichkeit, Authentizität und Selbstreflexion heraus. Handlungen und Entscheidungen, welche auf Ehrlichkeit basieren und authentisch sind, verhelfen zum Führungs- und Unternehmenserfolg, da weder die Vorspiegelung falscher Tatsachen noch Täuschungen und Unwahrheiten Platz finden. Zudem kristallisierte sich die Fähigkeit zur Rückkoppelung eigener Handlungen, Denkweisen und Entscheidungen mit der Umwelt und ihren Einflüssen als erfolgskritisch heraus. Wird ein Zusammenhang zwischen den äußeren Umständen und den eigenen Handlungsmöglichkeiten unter Vorbehalt subjektiver Wahrnehmung und individueller Wertvorstellungen erkannt, so erhöhen Führungskräfte ihren Handlungsspielraum und sind imstande – in Zusammenarbeit mit ihren MitarbeiterInnen – das Unternehmen nachhaltig so zu gestalten, dass Ziele erreicht werden und der Unternehmensfortbestand gesichert ist.

Zusammenfassend geben Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität den Rahmen vor, in welchem sich Individuen und Unternehmen befinden. Anpassungsmöglichkeiten und Bewältigungsstrategien dieser Umstände finden sich auf individueller Ebene in sich verändernden Einstellungen und Handlungsweisen, welche oftmals fälschlicherweise als Generationenmerkmale betrachtet werden sowie auf der Unternehmensebene, indem Konzepte wie die CSR oder die BGF angestrebt und umgesetzt werden. Führungskräfte leisten mit ihrer Orientierung an Werten wie Ehrlichkeit, Authentizität und Selbstreflexion einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Steuerung von Unternehmen innerhalb dieses Rahmens. Eine systemische sowie nachhaltige Betrachtungsweise und die Partizipation von MitarbeiterInnen stellen weitere Erfolgskriterien einer werteorientierten Führung dar.

9.2. Beantwortung der Forschungsfragen

Nach eingehender Literaturanalyse und der Durchführung von ExpertInneninterviews, sowie der Zusammenstellung der jeweiligen Ergebnisse zu einem aussagekräftigen Gesamtbild erfolgt nun die Beantwortung der eingangs gestellten Unterfragen sowie der Forschungsfrage und die Überprüfung der vorab gebildeten Thesen.

Unterfrage 1:

Wie wirken sich die allgemeinen gegenwärtigen Herausforderungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexitätszunahme auf die Leistungsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen aus?

These:

Die allgemeinen gegenwärtigen Herausforderungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität werden von ArbeitnehmerInnen als Überforderung wahrgenommen und verursachen dadurch dauerhaften und zunehmenden Stress mit entsprechenden Beeinträchtigungen der Gesundheit und Leistungsfähigkeit.

Die Rahmenbedingungen wie Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität verändern die Arbeitswelt merklich und beeinflussen die Leistungsfähigkeit von ArbeitnehmerInnen. Eine Anhäufung von parallel zu bearbeitenden Aufgaben, die steigende Verantwortung einzelner MitarbeiterInnen und ein hoher Flexibilitätsanspruch münden in der gehäuften Wahrnehmung von Zeit- und Leistungsdruck. Dieser empfundene Druck kristallisiert sich in einer Überforderung der MitarbeiterInnen heraus, löst permanent zu hohe Stressoren aus und führt zu arbeitsbedingtem Stress.

Um diesem Stress gerecht zu werden, folgen kurzzeitige Bewältigungsmechanismen wie die Ausprägung einer perfektionistischen oder pragmatischen Arbeitsweise oder der Präsentismus.

In der Literatur wurde der Zusammenhang zwischen Stress und der Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen eindeutig aufgezeigt, da dieser zu vielseitigen psychischen oder physischen Beschwerden beiträgt und einen Risikofaktor für ernsthafte Folgeerkrankungen, wie Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems, Stoffwechselerkrankungen oder psycho-sozialen Beeinträchtigungen, darstellt.

Im Zuge der Empirie wurde jedoch erwähnt, dass die Auswirkungen der Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität nicht pauschal als negativ zu werten sind. So eröffnen sie viele neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit und verhelfen zu einer Weiterentwicklung von MitarbeiterInnen und UnternehmerInnen.

Die These kann deshalb teils verifiziert werden. Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität sind zwar imstande, Stress und in weiterer Folge Beeinträchtigungen der Gesundheit und Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen zu verursachen, allerdings trifft dieser Umstand nicht pauschal zu. Vielmehr hängen die Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit von der individuellen Bewältigbarkeit der MitarbeiterInnen ab.

Unterfrage 2:

Aufgrund welcher Charakteristika unterscheiden sich die Werte, Einstellungen und Ansichten der Generation Y, insbesondere hinsichtlich Respekt, Führung, Sinnstiftung und Arbeitsgestaltung von jenen der Generation X?

These:

Die Werte, Einstellungen und Ansichten der Generation Y, insbesondere hinsichtlich Respekt, Führung, Sinnstiftung und Arbeitsgestaltung unterscheiden sich von jenen der Generation X.

Die Generation Y charakterisiert sich durch eine hohe Orientierung an Werten wie Flexibilität, Verantwortung, Selbstständigkeit und Gestaltungsfreiheit. Sie schätzt konstruktives Feedback und hat einen hohen Leistungsanspruch an sich selbst. Vielmehr bevorzugt diese Generationengruppe flache Hierarchien und einen kollegialen Führungsstil in Unternehmen. Hierarchische Strukturen sind zwar notwendig, allerdings nur unter der Erlaubnis einer gewissen Durchlässigkeit und Flexibilität. Die Bedeutung von Autorität in der Führung sinkt in dieser Generation, dafür steigt die Wichtigkeit authentischer Führungskräfte. Zudem strebt die Generation Y ein ausgeglichenes Verhältnis von Arbeit und Freizeit an.

All diese Merkmale wurden entweder in der Literatur oder im Zuge der ExpertInneninterviews bestätigt. Die These kann somit verifiziert werden, allerdings nur unter Vorbehalt folgender Anmerkung: Auch, wenn sich die Generation Y dahingehend von der Generation X unterscheidet, so ist dieser Unterschied nicht in der bloßen Zugehörigkeit zu einer Generation begründet. Vielmehr sind diese Unterschiede ein Resultat veränderter Umgangsweisen aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen. Im Sinne einer nachvollziehbaren und gründlichen Untersuchung dieser Unterschiede sind auf jeden Fall etwaige Altersunterschiede, Persönlichkeitseigenschaften und weitreichendere Perspektiven unter Berücksichtigung der jeweiligen Umwelt einzubeziehen.

Unterfrage 3:

Inwiefern weisen vorherrschende Konzepte der BGF und CSR (Corporate Social Responsibility) kompatible Weltbilder, Werte, Ziele und Instrumente auf?

These:

Vorherrschende Konzepte der BGF und CSR weisen kompatible Weltbilder, Werte, Ziele und Instrumente auf.

Bei der CSR und BGF handelt es sich um Strategien, welche zwar nicht ident sind, jedoch vereinbare Komponenten aufweisen. Im Rahmen dieser Arbeit wurde festgestellt, dass beide Konzepte für Unternehmen als Bewältigungsmöglichkeiten angesichts der Rahmenbedingungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität angesehen werden können. Sowohl die CSR als auch die BGF eröffnen Gelegenheiten, vorhandene Strategien und Maßnahmen zu hinterfragen und Anpassungen, welche durch veränderte Umwelteinflüsse hervorgerufen werden, vorzunehmen.

Neben deren Anlassgrund stellt sich die Unternehmenskultur als maßgeblicher Einflussfaktor als zweites kompatibles Merkmal heraus. Die Werte, Einstellungen und Sitten welche in der Unternehmenskultur gelebt werden spiegeln sich unmittelbar in der BGF- und CSR-Tätigkeit wider.

Nachhaltigkeit als angestrebtes Ideal, um sich als Unternehmen in einen kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess zu begeben und großzügige Partizipations- und Mitwirkungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen stellen weitere kongruente Faktoren der BGF und CSR dar.

Angesichts dieser festgestellten Gemeinsamkeiten kann die These der Unterfrage 3 ebenfalls verifiziert werden.

Unterfrage 4:

Welcher plausible Zusammenhang zwischen dem Menschenbild (inkl. den damit verbundenen Werten) einer konkreten Führungskraft und ihrem jeweiligen Führungsstil lässt sich nachweisen?

These:

Der Zusammenhang zwischen dem Menschenbild einer konkreten Führungskraft und ihrem Führungsstil lässt sich anhand ihres Werteverständnisses und ihrer damit verbundenen subjektiven Wahrnehmung der Realität plausibel erkennen.

Sowohl in der Literatur als auch in den ExpertInneninterviews wurde die Bedeutung von Werten als Entscheidungsbasis und Orientierungshilfe betont. Werte stellen demnach Motive für Entscheidungen und Handlungsweisen dar und fungieren als Anker auch bei sich verändernden Umständen. Demnach ist der Zusammenhang zwischen Werten einer

Führungskraft und ihrem Stil, in welchem sie die Führungstätigkeit ausübt, nachvollziehbar.

Auch Menschenbilder beeinflussen das Verhalten und Sichtweisen von Führungskräften. Menschenbilder können als subjektive, individuelle Wahrnehmung der Realität bezeichnet werden und illustrieren, wie Individuen den Bezug zwischen sich selbst und ihrer Umwelt wahrnehmen. Die in der Literatur behandelten Menschenbilder stellen lediglich vier Beispiele dar, belegen jedoch unmittelbar die Wechselwirkung zwischen der subjektiven Wahrnehmung der Unternehmensrealität einer Führungskraft und ihrer Verkörperung dieser Funktion.

Die These zu Unterfrage 4 stellt sich demnach als verifiziert heraus, da der Zusammenhang zwischen Werten und Menschenbildern einer Führungskraft und ihrem Führungsstil belegbar ist.

Unterfrage 5:

Welche Charakteristika weisen die Menschenbilder und Werteverständnisse von Führungskräften auf, welche einen an Werten der BGF und CSR orientierten Führungsstil erfolgreich anwenden?

These:

Führungskräfte, welche einen an Werten der BGF und CSR orientierten Führungsstil erfolgreich anwenden haben ein Menschenbild bzw. Werteverständnis, welches auf Fairness, Vertrauen, Sinnhaftigkeit und Orientierungstiftung basiert. Sie sind sensibilisiert auf Faktoren, welche die Gesundheit der MitarbeiterInnen beeinflussen und sehen sich selbst als „Begleiter“ und Mentor der ArbeitnehmerInnen.

Zusammenfassend hat sich in der Literatur herauskristallisiert, dass die CSR auf der Einnahme neuer Perspektiven beruht, sowie Möglichkeiten der Inklusion bietet und auf eine Rücksichtnahme auf Stakeholder und die beeinflussende Umwelt achtet. Vielmehr spielen Werte wie Vertrauenswürdigkeit, Respekt, Verantwortungsübernahme, Gerechtigkeit und Fürsorge eine fundamentale Rolle. Grundbedingung für ein CSR-orientiertes Verhalten stellt die Wahrnehmung der Komplexität einhergehend mit permanenter individueller Rückkoppelung dar. Die BGF forciert flache Hierarchien, kollegiale Führungsstile und Verhalten welches auf Vertrauen, Transparenz und hoher Autonomie sowie Partizipation beruht. Vielmehr zeigt sich eine hohe BGF-Orientierung in der Einnahme einer salutogenetischen Perspektive.

Auch im Zuge der Interviews hat sich bestätigt, dass für eine CSR- und BGF-Orientierung der Führungskräfte eine hohe Wertstiftung, Eigenverantwortung und das Erkennen holistischer Zusammenhänge grundlegend sind.

Prinzipiell kann die These teilweise verifiziert werden. Werte wie Fairness, Vertrauen, Sinnhaftigkeit und Orientierungsstiftung finden sich sowohl in der CSR als auch in der BGF wieder. Mittels flacher Hierarchien und eines kollegialen Führungsstils können Führungskräfte vermehrt als Mentoren fungieren und die Bedeutung gesundheitsbeeinflussender Faktoren vor allem in der BGF hervorheben. Allerdings hat sich im Rahmen dieser Arbeit herausgestellt, dass beide Konzepte (BGF und CSR) äußerst komplex und vielschichtig sind. Zudem weist die Führungsthematik ebenfalls eine derart hohe Komplexität auf, dass eine ausschließliche Reduktion des BGF- und CSR-orientierten Führungsstil auf die in der These genannten Merkmale dieser Angelegenheit nicht Genüge leistet. Kurzum, die in der These behandelten Faktoren sind belegbar, allerdings ist der Zusammenhang zwischen Führung sowie einer BGF- und CSR-Orientierung anhand dieser These nicht erschöpfend erläutert worden.

Forschungsfrage:

Inwiefern kann ein Führungsstil, der sich an Werten der BGF und CSR orientiert, die allgemeinen gegenwärtigen Herausforderungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität, unter besonderer Berücksichtigung der steigenden Präsenz der Generation Y am Arbeitsmarkt, bewältigen?

These:

Ein Führungsstil, der auf Werten der BGF und CSR beruht ist besser geeignet, die allgemeinen gegenwärtigen Herausforderungen Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität, unter besonderer Berücksichtigung der steigenden Präsenz der Generation Y am Arbeitsmarkt, zu bewältigen, als Führungsstile, die sich durch ein hierarchisches, monokausales Denken und einer Sachkompetenzorientierung anstatt Prozess- und Kommunikationsorientierung unterscheiden.

Nach eingehender Forschung in Theorie und Empirie kann die These zur Forschungsfrage verifiziert werden. Führungsstile, welche sich an Werten aus der BGF und CSR orientieren, sind besser imstande, Herausforderungen wie Digitalisierung, zunehmende Beschleunigung und Komplexität zu bewältigen. Dies liegt einerseits in der Fähigkeit, ebenjenen Herausforderungen nicht mit einem passiven Ohnmachts-Gefühl zu begegnen, sondern sie anzunehmen, sich anzupassen und in diesem Sinne die Umwelt und das eigene Unternehmen aktiv mitzugestalten.

Andererseits wird im Zuge einer werteorientierten Führung der Führungsprozess selbst als wechselseitige soziale Beeinflussung wahrgenommen. Nicht die Ausübung von Autorität und Hierarchie, sondern die Wechselwirkung mit ArbeitnehmerInnen, das Erkennen ihrer individuellen Potenziale sowie die Fähigkeit, in diesem sozialen Kontinuum voneinander

zu lernen fördern Weiterentwicklung und die Bewältigung verschiedenster Herausforderungen.

Zudem verhelfen die beiden Konzepte CSR und BGF als Bewältigungsstrategien, mit Entwicklungen wie einer flächendeckenden Digitalisierung, zunehmenden Beschleunigung und damit einhergehenden Komplexität besser umzugehen. Dabei ist jedoch zu beachten, dass es keine Patentlösung gibt, sondern auch hier im Sinne eines permanenten Lernprozesses individuelle Zugänge gewählt werden.

Grundsätzlich basiert jede menschliche Interaktion auf Werten. Sie sind Grundpfeiler und Orientierungshilfe für jede Entscheidung, jede Handlung und Verhaltensweisen. Bewusstsein über diese Tatsache und die Rückkoppelung mit den individuellen Werten, Einstellungen und subjektiver Wahrnehmung verhelfen Führungskräften, sich in dieser vermehrten Komplexität zurechtzufinden und Unternehmen langfristig und erfolgreich in Richtung Ziel zu steuern.

9.3. Offene Forschungsfragen

Im Rahmen der Erstellung dieser Forschungsarbeit wurden viele Zusammenhänge aufgeworfen und eine Dichte sowie Komplexität der Thematik ersichtlich, welche aufgrund des beschränkten Forschungsrahmens nicht explizit bearbeitet werden konnte. In diesem Kapitel soll kurz auf offene Forschungsfragen bzw. weiteren Forschungsbedarf im Zusammenhang mit diesem Thema eingegangen werden.

Die Untersuchung der CSR und BGF als Wertegrundlage für Führungskräfte stellt einen Blickpunkt dar. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage nach der Bedeutsamkeit des Change-Managements. Gerade Herausforderungen wie Digitalisierung, Beschleunigung oder Komplexität

erfordern oftmals eine Anpassung und Neuausrichtung von Unternehmen, damit Weiterentwicklung und Weiterbestand nicht gefährdet werden. Die Organisation, Bewältigung und Umsetzung von Veränderungsprozessen wird mithilfe des Change-Managements gefördert. Hierbei wäre wissenswert, inwiefern und in welchem Ausmaß das Change-Management zur Bewältigung ebenjener Herausforderungen beitragen kann.

Ein weiterer interessanter Aspekt liegt im direkten Vergleich moderner, kollegialer Führungsstile mit traditionellen, autoritären Führungsstilen im Zuge zunehmender Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität. Durch eine Gegenüberstellung dieser unterschiedlichen Führungsansätze können diverse Stärken und Schwächen gut beleuchtet werden.

Dem Thema Nachhaltigkeit wurde während der Erstellung dieser Arbeit immer wieder Raum geboten. Aufgrund der Bedeutsamkeit dieses anzustrebenden Wertes wäre laut der Autorin eine explizite Untersuchung von Führung ausschließlich im Nachhaltigkeitsaspekt besonders interessant. Dem Thema Nachhaltigkeit wird allgemein viel Aufmerksamkeit gewidmet, dabei stellt sich jedoch stets die Frage, was allgemein und individuell unter diesem Konzept verstanden wird. Eine gründliche Auseinandersetzung mit dieser Thematik im Führungskontext ist imstande, mehr Klarheit und Aufklärung in dieser Hinsicht zu erlangen.

9.4. Empfehlungen für die Praxis

Digitalisierung, Beschleunigung und Komplexität stellen Einflussfaktoren dar, welche alltäglich, in allen Bereichen und auf jedes Individuum einwirken. Obwohl diese Arbeit eine sehr hohe theoretische Orientierung aufweist, können dennoch konkrete Empfehlungen für die Praxis abgeleitet werden, wobei sich diese in erster Linie an Führungskräfte wenden.

Zunächst soll dieses Werk dazu beitragen, Zusammenhänge zwischen den eben erwähnten Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt zu verdeutlichen. Werden Zusammenhänge, Ursachen und die dahinterliegende Komplexität einmal wahrgenommen, so wird Wissen und Verständnis über aktuelle Entwicklungen generiert und Anpassungsmöglichkeiten geschaffen. Grundsätzlich ist es für Führungskräfte empfehlenswert, in diesem Sinne einen systemischen Blickwinkel anzuwenden und anstelle Unternehmen als isolierte „Inseln“ zu betrachten, diese als Teil eines größeren Systems anzusehen, das von verschiedensten Beziehungen, Einflüssen und Zusammenhängen geprägt ist. Dieser Blickwinkel ermöglicht nämlich in weiterer Folge reflektierte Handlungsweisen und ein Bewusstsein über mögliche Auswirkungen einzelner Handlungsschritte und Entscheidungen.

Neben einer Perspektivenöffnung und der Berücksichtigung von Zusammenhängen ist Führungskräften ebenfalls anzuraten, sich intensiv mit der Unternehmenskultur auseinanderzusetzen. Die Unternehmenskultur ist eine Grundlage für Verhaltensweisen, Werte, Einstellungen, sowie Strategien und Prozesse im Unternehmen und eine Auseinandersetzung mit derselben offenbart möglicherweise Chancen zur Weiterentwicklung oder Anpassung von Strategien und Zielen.

Eine weitere Empfehlung liegt in der Entscheidung zur Aufnahme einer BGF- oder CSR-Strategie. Beide Konzepte wurden im Rahmen dieser Arbeit eingehend untersucht und als mögliche Bewältigungsstrategien für aktuelle Herausforderungen anerkannt. Hierbei ist jedoch auf einen individuellen Zugang – unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Bedingungen – zu achten. Die Implementierung eines BGF- oder CSR-Konzeptes stellt keine Ein-Tages-Aufgabe dar, sondern sollte als ein permanenter Entwicklungsprozess unter professioneller Begleitung angesehen werden.

All diese Empfehlungen sind mehr oder minder – je nach individuellen Voraussetzungen – zur Umsetzung geeignet. Eine letzte konkrete Empfehlung richtet sich an die Einstellung zum Thema Führung. Führung ist nicht als Herrschaftsprinzip anzusehen, sondern als wechselseitiger Lern- und Beeinflussungsprozess in einem äußerst sozialen und emotionalen Umfeld. MitarbeiterInnen stellen anstelle von reinen Produktionsfaktoren oder Ressourcen Co-Piloten der Führungskräfte dar und verhelfen mit ihrer individuellen Expertise, das Unternehmen in die richtige Richtung zu lenken. Angesichts der immer komplexer werdenden Entwicklungen, der Verdichtung von Beziehungen und Anhäufung von Information und Kommunikation scheint dieses Denkmuster zur Führungstätigkeit viel geeigneter als veraltete, höchst autoritäre und monokausale Sicht- und Handlungsweisen.

9.5. Kritische Reflexion

In diesem Kapitel wird die vorliegende Arbeit kritisch reflektiert und auf ihre Stärken sowie Schwächen eingehend untersucht.

9.5.1. Methodenkritik

Primär ist anzumerken, dass diese Arbeit ein sehr breit gefächertes Thema mit vielfältigen Zusammenhängen und mehreren Bezugsrahmen behandelt. Dieser ausgedehnte Themenbereich erforderte die Erschließung vieler Kapitel, Unterkapitel und Sichtweisen, wobei sich dies negativ auf den Gesamtüberblick dieser Arbeit auswirkt. Der nach Vorgabe beschränkte Umfang dieser Arbeit und limitierte Zeitressourcen führten zu einer lediglich oberflächlichen Behandlung mancher Aspekte. Diese kurzen Abrisse und knappen Erläuterungen bestimmter Zusammenhänge dienen jedoch zur Übermittlung und Schärfung des Gesamtverständnisses dieser Materie und nicht zwingend der Beantwortung der Forschungsfrage.

Die Methodik dieser Arbeit setzt sich aus einem theoriegeleiteten und einem empirischen Teil zusammen. Hinsichtlich der theoretischen Grundlagen lässt

sich feststellen, dass die vorab definierten Suchbegriffe eine präzise Recherche der Literaturquellen ermöglichten. Durch eine konzentrische Vorgangsweise konnte immer wieder neue Literatur, ausgehend von den Literaturverzeichnissen der bereits recherchierten Werke, erschlossen werden und eine breite Auswahl an fundierten Quellen bereitgestellt werden. Nichtsdestotrotz war die Autorin teilweise auf Internetquellen und Zitate aus zweiter Hand angewiesen. Diese wurden jedoch nur verwendet, wenn keine alternative wissenschaftliche Literatur oder Originalzitate zugänglich waren. Obwohl die Thematik dieser Arbeit äußerst aktuell und dynamisch ist, wurde auch auf ältere Literatur zurückgegriffen. Wie bereits vorab in der Methodik erläutert, wurde diese lediglich herangezogen, wenn es sich um fundierte Grundlagenliteratur handelte.

Für den empirischen Forschungsbereich wurden leitfadengestützte ExpertInneninterviews geführt. Hierbei erfolgte die Auswahl der ExpertInnen nach vorab definierten Kriterien. Die knappe Anzahl der geführten Interviews (sechs persönlich geführte und ein Telefoninterview) ist als Limitation dieser Arbeit anzusehen, da die Repräsentativität der Ergebnisse in Frage zu stellen ist. Dessen ungeachtet sorgte das breite Spektrum der Branchen, in welchen die ExpertInnen tätig sind für vielfältige Sichtweisen, Einblicke, praxisorientierte Erfahrungen und interessante Erkenntnisse, welche die Ergebnisse dieser Arbeit ungemein bereichern. Es stellten sich alle ExpertInnen nach dem Erstkontakt sofort für ein Interview zur Verfügung, Ausnahmen bestanden lediglich darin, dass manche InterviewpartnerInnen zu diesem Zeitpunkt nicht verfügbar waren. Die umgehende positive Resonanz untermauerte das Interesse sowie die Neugier der ExpertInnen an der Thematik und bestärkte die Autorin in ihrer Forschung. Die Interviews wurden anhand eines vorab erstellten Leitfadens geführt, welcher jedoch Raum für eine abweichende Gesprächsführung wie beispielsweise Unterfragen, Zwischenfragen oder im Zuge des Gespräches aufkommende Thematiken ließ. Der Leitfaden koordinierte die Gesprächsführung, allerdings würde die Autorin diesen bei nochmaliger Anwendung leicht abändern, da

manche Fragen erst nach zusätzlicher Erklärung verstanden wurden. Die vorab festgelegten Gütekriterien der qualitativen Forschung konnten größtenteils erfüllt werden. Die schrittweise Dokumentation des Forschungsprozesses (Aufnahme der Interviews, Transkription nach festgelegten Regeln, Reduktion und Paraphrasierung sowie Kategorisierung der Ergebnisse) ermöglichen eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Transparenz desselben. Eine Auseinandersetzung mit der subjektiven Wahrnehmung und persönlichen Sichtweise der Autorin im Kontext ihres Forschungsumfelds offenbart eine unvermeidbare Subjektivität dieser Arbeit. Dieser Subjektivität ist sich die Autorin bewusst: Forschung erfordert individuelle Denkprozesse sowie Verarbeitungsmechanismen und die hierbei generierten Erkenntnisse können aus diesem Grund nicht ausschließlich objektiver Natur sein. Die Indikation des Forschungsprozesses ist gegeben, da sich die gewählte Methodik am besten für die Beantwortung der Forschungsfrage eignete. Aufgrund des vielschichtigen und differenzierten Themenbereichs sowie der mangelnden Erfahrung der Autorin in Führungsbereichen scheinen Interviews verschiedenster ExpertInnen als optimale Ergänzung der theoretischen Grundlagen. Die empirische Verankerung der Ergebnisse dient in Kombination mit den Erkenntnissen aus der Literatur zur Überprüfung der Thesen.

9.5.2. Stichhaltigkeit der Ergebnisse

Die Ergebnisse dieser Arbeit sind durchaus als plausibel und aussagekräftig zu werten. Wie bereits erwähnt, ist die behandelte Thematik äußerst differenziert, vielschichtig und breit. Dies lässt Raum für ebenso differenzierte, vielschichtige und breite Ergebnisse. Obwohl im Zuge der Interviews teils klare Tendenzen ableitbar waren, so beeinflussen der unterschiedliche Hintergrund der ExpertInnen sowie individuelle Erfahrungen ihre Einstellungen und Kenntnisse.

Die Ergebnisse sind gewiss nicht bedingungslos auf alle Unternehmen übertragbar, nicht alleine wegen der viel differenzierten Erkenntnisse,

sondern auch aufgrund der Tatsache, dass die behandelte Materie äußerst abstrakt und theoretisch ist. Zum Beispiel ist das Thema Werte allgemein laut Meinung der Autorin schwer fassbar und nur gering anschaulich darstellbar. Spannend wäre hierbei zu erfahren, ob eine größere Anzahl geführter Interviews einheitlichere, stichhaltigere Ergebnisse herbeiführen würde oder ebenfalls noch vielfältigere Einblicke wiedergespiegelt hätte. Auf jeden Fall hätten sich mehr geführte Interviews positiv auf die in der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse ausgewirkt.

9.5.3. Umsetzbarkeit der Ergebnisse

Eine Umsetzbarkeit der Ergebnisse ist – wenn auch in einem beschränkten Rahmen – gegeben. Durch eine eingehende Literaturrecherche und praxisorientierte Erkenntnisse aus den ExpertInneninterviews wurden gewinnbringende Einblicke generiert und es wurde eine Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven angestrebt.

Nichtsdestotrotz bildet diese Arbeit nur ein Fundament, auf welchem Unternehmen individuell aufbauen können. Unter anderem wurde das Wesen der CSR und BGF zu einem gewissen Grad beleuchtet und die Bedeutsamkeit von Werten für die Führungsarbeit aufgezeigt. Dennoch wird hier keine fertige Lösung präsentiert, es ist von Unternehmen zu Unternehmen ein unterschiedlicher Zugang zu wählen, wobei diese Arbeit aber einen wertvollen Beitrag leisten kann.

Im Zuge dieses Forschungsprozesses hat die Autorin nicht nur viel Forschungserfahrung erhalten, sondern durch eine intensive Auseinandersetzung mit der Thematik und allfälliger informaler Gespräche mit Bezugspersonen ihre persönlichen Sichtweisen und Erkenntnisse einbringen können, was nicht nur zu einem Mehrwert dieser Arbeit, sondern auch zur persönlichen Weiterentwicklung der Autorin geführt hat.

9.6. Schlusswort und Ausblick

Werte beeinflussen unser tägliches Leben. Jede Entscheidung, egal ob beruflicher oder privater Natur, basiert auf Werten. Ebenso erhalten Konzepte wie die CSR und BGF vermehrt an Relevanz, da sie alternative Handlungsmöglichkeiten im veränderten Unternehmensalltag bieten. Rahmenbedingungen wirken permanent auf Individuen, Gruppen und Gesellschaften ein, die stetige Anpassung und Bewältigung dieser Einflüsse kann als kontinuierlicher Lern- und Entwicklungsprozess gesehen werden. Diese drei Faktoren (Werte, CSR und BGF sowie Rahmenbedingungen) stellen somit nicht nur Kernessenzen dieser Arbeit dar, sondern verfügen – privat oder beruflich – über eine ungemeine Bedeutsamkeit im Lebensverlauf.

Verantwortungsvolles Handeln im Einklang mit dem Umfeld kann nicht nur als Prämisse für Unternehmen und insbesondere Führungskräfte angesehen werden. Die komplexe Verflechtung von Beziehungen, Personen und Systemen erfordert ein hohes Maß an individuellem Reflexionsvermögen und dem Willen sowie der Fähigkeit sich auch persönlich weiterzuentwickeln. Die Autorin nimmt die bei der Erstellung dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse zum Anstoß, Auswirkungen eigener Entscheidungen oder Tätigkeiten künftig kritischer zu betrachten und etwaige sich verändernde Rahmenbedingungen als Chancen zur Weiterentwicklung zu sehen.

Anhang

Anhang A: Leitfaden ExpertInneninterviews

Leitfaden ExpertInneninterviews

1. Aktuelle Änderungen in der Arbeitswelt/der Rahmenbedingungen:

- 1.1. Welche Veränderungen hinsichtlich Digitalisierung, Beschleunigung, Komplexität werden im Unternehmen wahrgenommen?
- 1.2. Welche Auswirkungen sind auf das Unternehmen/die MitarbeiterInnen spürbar?
 - 1.2.1. Ist ein Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen feststellbar?

2. Generationenthematik:

- 2.1. In welcher Hinsicht sehen Sie sich mit einem „Generationenkonflikt“ bzw. der allgemeinen Generationenthematik konfrontiert?
- 2.2. Welche Erfahrungen gibt es im Unternehmen hinsichtlich Generation X und Y?
- 2.3. In welcher Hinsicht ist ein unterschiedlicher Umgang der Generationen mit Führung erkennbar?
- 2.4. Inwiefern sind Differenzen in den Wertebildern oder Einstellungen der Generation X und Y feststellbar?

3. BGF/CSR:

- 3.1. Welche Vorstellungen haben Sie in Bezug zu BGF/CSR?
 - 3.1.1. Was sind Ihrer Meinung nach die Kernmerkmale und Werte dieser Konzepte?
- 3.2. Welche Erfahrungen haben Sie in diesem Bereich?
 - 3.2.1. Inwiefern können BGF und CSR Ihrer Meinung nach verglichen werden?

4. Werte und Führung:

- 4.1. Wie definieren Sie Werte?
- 4.2. Welche Werte erachten Sie in Ihrer Tätigkeit als wichtig?
 - 4.2.1. Warum sind diese Werte Ihrer Meinung nach wichtig?
- 4.3. Inwiefern steht Ihr Werteverständnis im Zusammenhang mit einer CSR/BGF-Tätigkeit?
- 4.4. Inwiefern steht Ihr Werteverständnis im Zusammenhang mit dem jeweiligen Führungsstil?

5. Anmerkungen:

Anhang B: Auswertung ExpertInneninterviews

Interviewauswertung - zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring							
Kategorie	Interview 1	Interview 2	Interview 3	Interview 4	Interview 5	Interview 6	Interview 7
Kategorie 1: Digitalisierung/Beschleunigung/Komplexität							
<i>Unterkategorie 1: Wahrnehmung veränderter Rahmenbedingungen</i>	Kommunikation wird schneller und leichter Auch gefährlicher, da sie immer funktionieren soll Digitalisierung bringt Vorteile für offene und lernwillige Man kann viele Sachen selbst erledigen	Im Unternehmen wenig Berührungspunkte - Digitalisierung hauptsächlich Social Media in Unternehmen einbauen In FH mehr: Umbruch im Raum, Digitalisierung wird in Ausbildung aufgenommen, Arbeitsplatzgefährdung - wird Einfluss haben auf Ausbildung und Arbeitskräfte	Kein neuer Trend Früher haben Prozesse länger gedauert Heute alles wahnsinnig schnell, überall erreichbar, schnelle Entscheidungen, Informationsflut Sofort auf Trends reagieren, Trends kommen sehr schnell Ständige Erreichbarkeit verursacht Stress	Entwicklungen haben schon stark zugenommen und nehmen stark zu Entwicklung beschleunigt, hohe Geschwindigkeit in UN + bei Führung Interessante Situation: nicht nur schneller, auch komplexer Beschäftigung mit neuen Themen: Statt Produkte DL Neu denken bei Angeboten (Bsp: Energieversorger --> siehe Interview) Viele neue Blickpunkte auf einmal	Sieht Problem, wenn UN dem Stand der Technik hinterherhinken --> viele Anforderungen, viel Aufwand Digitalisierung kann Erleichterung + Effizienz bringen Anderes Problem: Trotz vieler Tools fehlt Know-How zur Anwendung (Wissen und Erfahrung fehlt + Angst vor Benutzung) Wurzel: Komplexität (viele Tools) --> benötigt Mut, Neugier, Interesse, Wissen Wenn Tool gekauft wird, muss auch Wissen eingekauft werden	Kann diese Entwicklungen bestätigen Komplexere Wirtschaftsabläufe Digitalisierung als Bewältigungstool, ansonsten Überforderung	Beschleunigung , erhöhte Anforderungen durch Digitalisierung und Automatisierung: Ängste (Existenz, Qualifikationen) Manche betrachten es als Chance, für viele aber mit Ängsten verbunden
<i>Unterkategorie 2: Auswirkungen auf Mitarbeiter/Unternehmen</i>	Negativ: Konzentration auf eine Sache schwierig da Reizüberflutung Positiv: Unabhängigkeit von anderen Unternehmen Kompetenzen der MA wachsen	Kann nicht beurteilen, ob Studenten Auswirkungen abschätzen können Unternehmen sind momentan noch dabei, sich zu informieren und auf die Zukunft vorzubereiten	Durch Erwartungen alles stressiger (zB von Kunden) Alles muss schnell gehen Sonst keine Auswirkungen, da homogenes Team (relativ jung)	Führung: Erzeugt guten Druck, besondere Form der Belastung - Dinge neu denken intensive Auseinandersetzung Hauptarbeit: strategisch, sehr konzeptionell Bräuchten mehr Zeit zum Nachdenken, muss sich entwickeln und ist tlw. nicht eigenbestimmt (zB. Kooperationen) Entwicklungen und Strategische Arbeit nicht selbstbestimmbar: systemimmanente Ambivalenz der Geschwindigkeiten in Führung (will schneller, geht nicht) Nicht nur negativer Stress, aber hohe Anforderung	Je mehr digitale Anforderungen, desto mehr Stress (Kunden, Rechtlich, UN-intern) Auswirkungen individuell nach Bewältigbarkeit in alle Richtungen Menge macht sich negativ bemerkbar	Arbeitsalltag ruhiger vor flächendeckender Digitalisierung --> Kommunikation benötigte länger Entwicklungen nicht kausal negativ, da Wirtschaftswachstum durch diese Kommunikationsmöglichkeiten möglich	Höhere Stressbelastung Frage nach Kausalzusammenhang Muskel-Skelett-Beschwerden Anspannung - unter ständiger Belastung Erschwerte Abgrenzung durch permanente Erreichbarkeit Präsentismus: Pflichtbewusstsein

Kategorie 2: Polarisierende Generationen							
<i>Unterkategorie 1: Bezug zur Generationenthematik</i>	Personal umspannt eine Generation, daher nicht berührt von Thematik und keine Auswirkungen Differenzierungen nur wegen des Alters Unterschied wenn Praktikanten da	Merkt Generationenunterschiede, teils auch Konflikt Ältere Gen. hat großteils aufgeholt, trotzdem Umstellungsproblem Viele Thematiken aktuell (z.B. Jobwechsel vor 45 Jahren) Zusammenarbeit funktioniert gut, aber Effizienz fragwürdig Unterschied ob ich Sachen nur anwende oder effizient anwende (Bsp: Programmieren) Unterschiede in Auffassungsgabe	Keine nennenswerten Generationenunterschiede	Immer gegeben, nichts Neues, auch Befruchtend	Unterschiede zwischen UN-Standorten	Unterschied Filialen und Zentrale --> In Filialen Thema, in Zentrale eher weniger	Unterschiede durch heterogene Gruppen in Workshops
<i>Unterkategorie 2: Wahrnehmung von Generationendifferenzen</i>	Veränderte Einstellungen bei Arbeit und Fixanstellung Entweder voll oder nur Teilzeit mit laissez-faire Einstellung Begrüßenswert als Abgrenzung, muss dann aber mit Kompetenz aufgewogen werden	Gen. X musste aufholen durch Veränderungen der Arbeitsprozesse, Nutzung ja aber Offen-Sein fragwürdig Herausforderung für Gen. Y höher, da noch länger im Arbeitsleben Zyklus (Technik) vervielfältigt sich immer schneller Rhythmus kann später Problematiken für Gen. Y mit sich bringen Jungen kommen kollegialer FS und flache Hierarchien zugute Ältere eher weisungsgebunden und Arbeit nach sich wiederholenden Aufgaben Junge wollen mehr Mitsprache, mehr Selbstständigkeit, mehr Gestaltungsfreiheit und Ernst genommen mit Vorschlägen (Feedback!) "So haben wir es immer gemacht" typisch für unsere Gesellschaft	Junge Führungskräfte führen anders (kollegiale Führung) Junge wollen keine Hierarchien, als Praktikant gleichen Umgang mit GF Wichtig da Konkurrenzdruck und schnelle Entscheidungen gefragt sind --> wichtig, dass jeder im UN mitreden kann Beeinflusst UN-Erfolg Nicht mehr Entscheidungen über 15 Instanzen - sofort Struktur und Hierarchie ja, aber durchlässig Differenzen in dem Sinn nicht möglich, weil auch ältere sich anpassen müssen --> junge wollen mehr mitreden und gestalten	Junge folgen anderen Mechanismen Führung: andere Ansprache, andere Motivation, denken in kürzeren Intervallen Neu: junge Leute nicht mehr homogen, unterschiedliche Zielgruppen mit untersch. Potenzialen --> Arbeitssuche hat sich umgedreht (Geld und soz. Leistungen motivieren nicht) Will spannenden Job: UN teils open-innovation Prozess Andere Geschwindigkeit, andere Kommunikation (sternförmig) Unternehmensentwicklung als anstrengender, zu koordinierender, immer schneller werdender Prozess Junge: Autorität kein Kriterium, Respekt vor authentischer Führung, intensiverer Anspruch an Führung, ehrliche Führung, Hierarchien basieren auf anderen Mechanismen, Führung organisiert auch nach Persönlichkeitseigenschaften und Kriterien für Zusammenarbeit, verändert Anspruch an Führung, auch durch UN-Öffnung, Rolle der Führung neu zu definieren (Dynamischer Wandel)	Jüngere Führungskräfte: Aufgeschlossener gegenüber Neuem, mehr Begeisterung und Motivation bei Umsetzung neuer Dinge Ältere: Schwerfälliger, Hängen mehr an Routine, Resignation gegenüber Neuem	Positiv: Ältere mehr Erfahrung, Mentoren für Jüngere Negativ: Schwierig, Junge für manche Berufe zu begeistern; ältere müssen schwere körperliche Arbeiten erledigen (Heben etc.) Jüngere andere Prioritäten: Work-Life-Balance statt Gehalt	Manchmal Differenzen, nicht unbedingt Zukunftsängste wegen Technologie meist bei Älteren größer (mit Ausnahmen) Veränderungsbereitschaft hängt aber mit geistiger Einstellung zusammen: Chance oder Hindernis? Unterschiede bei Vereinbarkeit Beruf/Familie bzw. Lebenskonzept: wird von Jüngeren vermehrt hinterfragt Ältere sind Autorität gewohnt, Jüngere benötigen anderen Führungsstil Sinnstiftung, Selbstverwirklichung + Spaß an Arbeit wichtig Wollen mitgestalten, hohes Selbstbewusstsein

Kategorie 3: CSR und BGF							
<p><i>Unterkategorie 1: Definitionen und Kernmerkmale CSR/BGF</i></p>	<p>Def BGF: qualitative Merkmale: Ganzheitlichkeit Quantitative Merkmale: keine punktuellen Maßnahmen Niederschwelligkeit, Kontinuität und Regelmäßigkeit Angebot so, dass sich jeder wiederfindet BGF stellt auch jene dar, die nichts tun wollen Obliegt Entscheidungskompetenz der MA und hängt von Grundeinstellung ab Def CSR: Nachfrage nach Definition</p>	<p>Def CSR: nachhaltiger Führungsstil; im Einklang mit Stakeholdern + Umwelt (ökol.) Macht sich Gedanken, welche Welt will man hinterlassen Wie durch UN-Tätigkeit Gutes bringen ohne zu viel Schaden? Jedes UN stiftet durch Tätigkeit Wert: Irgendjemand hat Bedürfnisbefriedigung, deshalb Einschränkungen nicht richtiger Weg: Adäquater Einsatz der Gesamtressourcen (nicht nur Umwelt, auch MA und andere Stakeholder) --> Fairnessgedanke</p>	<p>Def CSR: systemische Ansicht, UN sind keine einzelnen Planeten im Universum, sondern in einem System Viele Interessensgruppen Nur Gewinn produzieren funktioniert nur kurzfristig Im UN: Wertschöpfung vor Ort, regionale Zusammenarbeit, lokale Arbeitsplatzschaffung, MA eigenverantwortlich und mitgestalten, demokratische Strukturen</p>	<p>Def CSR: Rahmen über alles, wo UN Verantwortung sorgsam wahrnehmen, Gestaltung der Auswirkungen auf Gesellschaft Rahmenbegriff (umfasst verschiedene Bereiche, zB Umwelt, Regionalität, Ressourcen, Stakeholder und Arbeitssicherheit/-gesundheit</p>	<p>Def BGF: gute OE ist beste Gesundheitsförderung --> Zusammenhang Basis muss stimmen, Vergleich mit Hygiene-/Motivatorfaktoren: Wenn Hygienefaktoren (zB Arbeitszeit, Bezahlung) nicht stimmen, bringen Motivatoren (zB BGF) nichts Erst wenn Basis stimmt, können andere Dinge bewältigt werden Leider oft nur punktuelle Maßnahmen</p>	<p>BGF: Initiative 50+ im UN (Fortbildung, Gesundheit) Ziel: Ältere möglichst lange und fit im Beruf zu halten Def CSR: Gleichzeitige Orientierung an sozialen, ökologischen und ökonomischen Standards Aktivitäten im Kerngeschäft, keine "on-the-top" Aktivitäten Bestehende Prozesse überdenken, bestehendes Angebot überdenken und auf Potenzial untersuchen Nachhaltiger in Bereichen, in denen man ohnehin tätig ist CSR als integraler Optimierungsbestandteil mit Eigenverantwortung der MA</p>	<p>BGF: Mitarbeiterpartizipation, Befähigung der MA, GH-Verhalten und GH-Verhältnisse als Erfolgsfaktor Begegnung auf Augenhöhe CSR: Ökonomie, Ökologie, Soziales auf eine Ebene bringen, Enkeltauglichkeit: für lebenswerte Nachwelt sorgen bei sozialen Themen schwieriger: Messbarkeit kausaler Zusammenhang</p>
<p><i>Zusatzfrage: Steigendes CSR/BGF-Bewusstsein oder kurzfristiger Trend?</i></p>	<p>-</p>	<p>Entwicklung: UN die CSR Beratung suchen, sowieso bewusster, aber viele, die CSR als Modewort und Marketinginstrument nutzen</p>	<p>Entwicklung: Ist schon seit Jahren (Jahrzehnten) ein Riesenthema und nicht neu Kunden brauchen Gründe, warum sie sich für ein (höherpreisiges) Produkt eines CSR-orientierten UN entscheiden</p>	<p>CSR enorm wichtig + schwer Alles, was verallgemeinert, falsch CSR ist alles, aber kein Marketingthema, liefert aber Material für Kommunikation Schwer durch Blickwinkel: Ist nur Masche Welcher Detaillierungsgrad + Systematik steckt dahinter? Ernsthaftige Entwicklungen feststellbar? Nicht pauschal urteilen: Wahrheit liegt in Mitte Bsp: Nestlé (siehe Interview) Nachweis vor Ort, dass Mehrwert: zuwenig, zuviel? Schwarz, weiß? Gut, schlecht? Wichtig: Druck für Ernsthaftigkeit aufbauen, Kontinuität, Führung in Mitverantwortung --> Hebel Kleine Schritte: nicht zu leicht machen (braucht eh nicht) Kleine Schritte liefern auch Dynamik</p>	<p>BGF als Teil des Employer Brandings --> Benefit im Wettbewerb um Arbeitskräfte Wird aber auch von MA gefordert</p>	<p>Im UN seit Anbeginn Nachhaltigkeitsgedanke, 1971 Verbraucherdeklaration formuliert Seit ein paar Jahren sehr gehypt, aber Grundgedanke seit UN-Gründung</p>	<p>-</p>

<p><i>Unterkategorie 2: Erfahrungen und Vergleiche</i></p>	<p>Ähnlichkeiten aber nicht deckungsgleich Ökonomische + ökologische Gestaltung und nachhaltige positive Auswirkungen Unterschied: BGF als Anliegen der MA und gefördert durch UN, CSR als Anliegen des UN und Einbindung der MA Abschnittsweise deckungsgleich, aber Möglichkeiten in viele Richtungen Keine Deckungsgleichheit</p>	<p><i>BGF-Erfahrung nur als MA;</i> sieht BGF als Teilkonzept der CSR BGF alleine unvollständig, da Umweltgedanke und wirtschaftlicher Erfolg (als Bestandteile der CSR) außen vor gelassen werden</p>	<p><i>keine BGF-Erfahrung</i></p>	<p>CSR als Rahmenthema, ein Teil davon BGF BGF kann gut gestaltet werden durch Programme und Maßnahmen Konkreter Bereich, oft in Projekten verpackt tendenziell leichter umzusetzen und zu entwickeln als andere Bereiche der CSR BGF als zentrales, gut umsetzendes Element der CSR</p>	<p><i>keine CSR-Erfahrung</i></p>	<p><i>keine BGF-Erfahrung</i></p>	<p>Gemeinsamkeit: Nachhaltigkeit sich ergänzende Konzepte: einzelne Maßnahmen in den Bereichen streben Nachhaltigkeit an Zwei</p>
<p>Kategorie 4: Werte und Führung</p>							
<p><i>Unterkategorie 1: Definition Werte</i></p>	<p>Alles, was Individuum, Team oder MA darstellt Glaubenssätze, Kompetenzen, Verhalten Drei od. vier Grundwerte zu wenig Sehr breit gefächertes Begriff</p>	<p>Keine Def.: Werte bekommt man aus Erziehung mit und werden durch Umwelt geprägt nur in geringem Ausmaß selbst beeinflussbar, ändern sich durch Bildung und Weiterentwicklung, aber Grundkonzept bekommt man mit Wertekonflikte durch Hinterfragen dieses Grundkonzeptes</p>	<p>Nicht verhandelbare und unterschiedlich gereichte Einstellungen zu gewissen Themen Wertearbeit = schwierig, da Werte nicht diskutierbar UN-Werte als Richtstern & Entscheidungsorientierung</p>	<p>Haltung = Bündel an Werthaltungen (Beitrag leisten wollen, Sorgsamkeit und Umsicht) Bündel aus persönlichen Werthaltungen Werte in Führung: viel aus Erziehung und täglichem Tun, weniger aus Ausbildung Werte einerseits mitbringen, andererseits on-the-job durch Erfahrungen FK bewusst machen, dass Führung mit Werten zu tun hat Jede Entscheidung hat mit Werten zu tun Durch Werte können Profile und Führungskultur gebildet werden</p>	<p>Vorgaben, nach denen man leben möchte Messlatte für Wertschätzung gegenüber etwas/jemandem</p>	<p>Leitbild, auf das man zurückgreifen kann bei UN-Entscheidungen und als Orientierungshilfe Passt Entscheidung zu UN-Philosophie?</p>	<p>-</p>
<p><i>Unterkategorie 1: Werte in Bezug auf Tätigkeit</i></p>	<p>Nachhaltigkeit: MA Einsatz im Fachgebiet entsprechend Kompetenzen, Ressourcenverteilung nicht zum Nachteil der MA Wechselwirkung zw. UN und MA wo Gespräch stattfindet Wahrnehmung MA: Stimme geben Qualifikation MA: Wissen erweitern und Weiterentwicklung</p>	<p>Loyalität, Ehrlichkeit, Authentizität: sich selbst treu bleiben und nichts verkaufen ohne dazu zu stehen, sich mit Tätigkeit identifizieren können,</p>	<p>Im UN: Eigenverantwortung, Zusammenarbeit, Zusammenhalt Pers.: Fairness (transparentes, möglichst objektives Gehaltsschema, Umgang mit Lieferanten & Kooperationspartnern, Ausgleich zw. MA- & UN-Interessen)</p>	<p>Mehrwert, Beharrlichkeit, Langfristigkeit, Aushalten können, Geduld --> liefert Qualität in schnelllebigem Zeit Reflexionsvermögen, zu sich stehen, Sorgsamer Umgang mit Ressourcen, aber auch Großzügigkeit, Neugierde, Authentizität</p>	<p>Ehrliche Kommunikation, seinen Aussagen treu bleiben</p>	<p>Im UN: Menschenfreundlich, unkompliziert, modern <i>Keine persönlichen Werte genannt</i></p>	<p>Win-Win-Situationen schaffen: Gemeinsam etwas zu gestalten Fairness, Gerechtigkeit, Ausgleich</p>

<p><i>Unterkategorie 2: Werte und CSR/BGF</i></p>	<p>BGF wertlos ohne MA-Wahrnehmung Verzahnung und System, das nur miteinander funktioniert Werte ergänzen BGF, können nicht direkt einfließen</p>	<p>Spielt überall mit rein: UN authentisch, bei Zusammenarbeit mit UN ehrlich und loyal sein; Ehrlichkeit wird immer wichtiger: auch Kunden gegenüber; eingestehen, wenn in Bereichen Aufholbedarf (Bsp. Palmöl)</p>	<p>-</p>	<p>CSR in UN findet nur durch Menschen mit Haltung (4.1.) statt Werthaltung von Führung und CSR = Korrelation von 120% Kein UN macht CSR weil es muss --> spannend da neues Gesetz (Große UN müssen Nachhaltigkeitsbericht erstellen)</p>	<p>-</p>	<p>-</p>	<p>Geschäftsführung muss dahinter stehen: Vorbildwirkung Partizipation und Empowerment Langfristige Perspektive: nachhaltiges Denken Nutzenstiftung</p>
<p><i>Unterkategorie 3: Werte und Führung</i></p>	<p>Tagesschwankungen beeinflussen Führungsstil Werte (4.2.) sollen auch im Führungsstil gesehen werden MA gemäß ihrer Persönlichkeit ins UN einbringen Durch Branche gute Möglichkeit, Werte zu leben</p>	<p>Eckt durch Ehrlichkeit oft an (Zusammenarbeit mit Männern einfacher), Werte spielen in Zusammenarbeit große Rolle, Konflikte sind gut: Lernen; Konflikte entstehen durch Wertekonflikte und unterschiedliche Wertvorstellungen</p>	<p>Fairness als Leitbild, alles andere individuell angepasst Unterschiedliche Menschen benötigen unterschiedliche Behandlung + Aufgaben Wert: Unterschiedlicher Umgang mit MA aber faire Behandlung</p>	<p>Werte Führung können UN-Charakter verändern Großzügige Führung = viel Freiraum Gesundheitsbewusste Führung = viel BGF (Bsp. <i>Businesslauf</i>) Werte und Führung stehen klar in Verbindung</p>	<p>Ehrliche Kommunikation: wichtiger Wert, da Konflikte und Missverständnisse vermieden werden können --> vA. Bei vielfältiger Kommunikation (Führungskräfte). Aufrechterhaltung dieses Wertes führt direkt zu Zustimmung, indirekt zu Vorspiegelung falscher Tatsachen (hitner Rücken) Keine Kommunikation oder Vorlebung der Werte durch Führung! --> Werte auf irgendeinem Papier, breite Perspektive fehlt, Führungsverständnis des Einzelnen --> Autorität und Disziplinarität, soft Skills vernachlässigt Führungsposition durch jahrelange Anstellung im UN</p>	<p>Drei Werte menschenfreundlich, unkompliziert, modern als grundlegende Einstellung Wird vom Vorstand gelebt, geprägt und vorgebetet Werte ziehen sich durch alle Ebenen Prägt ein angenehmes Miteinander und besonderes Teamgefühl</p>	<p>Werthaltung ergibt Führungsstil, hängt von Erfahrungswerten + Sozialisierung ab In Führungsstil spielt ganz viel hinein</p>

<p><i>Anmerkungen (zuordnen zu anderen Kategorien)</i></p>	<p>Kein Führungskräfteseminar, Handelt aus Bauch heraus, sensible Betrachtung, lernen (v.A. aus Fehlern) Führung kann man nur bedingt theoretisch vermitteln (Grundwerkzeug), da menschlicher und emotionaler Bezug Abschlüsse und Studienerfolge sind nicht so relevant, wenn UN wachsen soll wo sich MA wohlfühlen Personaleinstellung gemäß Neigungen Sinnvolle Tätigkeit ohne Erfahrung und Wertebezug sehr schwierig Entkoppelung von Leben und Arbeitswelt führt zu erschwerter Motivation und Sinnfindung Job impliziert Leistung und Gegenleistung Beruf und Berufung besserer Begriff, impliziert Spaß Welt wäre besser, wenn Menschen mehr das tun, was ihnen Spaß macht und Korrelation finden zu Geldverdienst dann arbeitet man nicht zuviel, da Lebensinhalt In den letzten 20 Jahren zu sehr von Werbung beeinflusst Einstellung ob glücklich oder verbissen hängt nicht von materiellen Werten ab</p>	<p>Digitalisierung: gibt sicher einige Bereiche, die sich da schwertun Schwierig, ob Führung diese Entwicklungen abfangen kann Change Management beschäftigt sich mit diesen Veränderungsprozessen: wichtigste Maßnahme INFORMIEREN, Mitarbeiter von Beginn an einbinden, Wertschätzung als weiterer Wert, Als Chef Individuen so wahrnehmen wie sie sind (mit Ängsten)</p>	<p>-</p>	<p>siehe Kategorie 3/Unterkategorie 2</p>	<p>-</p>	<p><i>Anm. Autorin: hat nur aus UN-Sicht gesprochen, nicht eigene Sichtweise dargelegt Ehemalige PR-Tätigkeit spiegelt sich in Antworten wider</i></p>	<p>-</p>
--	--	--	----------	---	----------	---	----------

Quellenverzeichnis

Achouri, C. (2013). *Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung. Systemisches Management im 21. Jahrhundert*. Hamburg: Gabal.

Agyeiwaah, E., McKercher, B. & Suntikul, W. (2017). Identifying core indicators of sustainable tourism: a path forward? *Tourism Management Perspectives*, 24, 26-33. Download vom 3. April 2018, von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973617300612>

Ahn, M. & Ettner, L. (2014). Are leadership values different across generations? A comparative leadership analysis of CEOs v. MBAs. *Journal of Management Development*, 33, 977-990. Download vom 28. März 2018, von <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JMD-10-2012-0131>.

Akdoğan, A., Arslan, A. & Demirtaş, Ö. (2016). A Strategic Influence of Corporate Social Responsibility on Meaningful Work and Organizational Identification, via Perceptions of Ethical Leadership. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235, 259-268. Download am 27. Oktober 2017, von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315634>

AMS. (2015). *Zur Digitalisierung der Arbeitswelt. Globale Trends – europäische und österreichische Entwicklungen*. [Report]. Download vom 2. Februar 2018, von http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMS_report_112.pdf.

Arsenault, P. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25, 124-141. Download vom 16. Februar 2018, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01437730410521813>.

Atwijuka, S. & Caldwell, C. (2017). Authentic leadership and the ethic of care. *Journal of Management Development*, 36, 1040-1051. Download vom 28. März 2018, von <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JMD-12-2016-0331>.

Badura, B. (2009). Wege aus der Krise. In Badura, B., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (Hg.), *Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern*. (S. 3-12). Berlin: Springer.

Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hg.). (2016). *Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen*. Berlin/Heidelberg: Springer.

Badura, B. & Ehresmann, C. (2016). Unternehmenskultur, Mitarbeiterbindung und Gesundheit. In Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hg.), *Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen*. (S. 81-94).

Badura, B. & Hehlmann, T. (Hg.). (2003). *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation*. Berlin/Heidelberg: Springer.

Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job-Demands Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. Download vom 12. Februar 2018, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02683940710733115>.

Bartels, I. (2002). *Generation X. Zum inflationären Gebrauch des Begriffes "Generation" im aktuellen Mediendiskurs*. Download vom 21. Februar 2018, von <https://web.archive.org/web/20131029190221/http://www.kultur.uni-hamburg.de/volkskunde/Texte/Vokus/2002-1/generation-x.html>.

Bentele, G. & Nothhaft, H. (2011). Vertrauen und Glaubwürdigkeit als Grundlage von Corporate Social Responsibility: Die (massen-)mediale Konstruktion von Verantwortung und Verantwortlichkeit. In Raupp, J., Jarolimek, S. & Schultz, F. (Hg.), *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*. (S. 45 - 70).

Biemann, T. & Weckmüller, H. (2013). Generation Y: Viel Lärm um fast nichts. *PERSONALquarterly*, 65, 46-49. Download vom 18. Februar 2018, von <http://zeitschriften.haufe.de/ePaper/personal-quarterly/2013/6FD0C617/files/assets/seo/page46.html>.

Bilstein, J. (1996). Zur Metaphorik des Generationenverhältnisses. In Liebau, E. & Wulf, C. (Hg.), *Generation. Versuche über eine pädagogisch-anthropologische Grundbedingung*. (S.157 – 189).

Birner, J. (2015). Complexity and Social Sciences. *On the Horizon*, 23, 100-106. Download vom 2. Februar 2018, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/OTH-02-2015-0007>.

Bourdieu, P. (1993). *Soziologische Fragen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Broman, G., Robèrt, K.-H., Collins, T., Basile, G., Baumgartner, R., Larsson, T. et al. (2017). Science in support of systematic leadership towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1-9. Download vom

12. April 2018, von
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616314263>

Brown, M., Treviño, L. & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. Download vom 14. April 2018, von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597805000397>

Bruch, H. & Menges, J. (2010). The Acceleration Trap. *Harvard Business Review*, 88, 80-86. Download vom 12. Februar 2018, von <https://hbr.org/2010/04/the-acceleration-trap?autocomplete=true>.

Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2012). *Race Against The Machine: How The Digital Revolution Is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and The Economy*. [Research Brief]. Download vom 2. Februar 2018, von http://ebusiness.mit.edu/research/Briefs/Brynjolfsson_McAfee_Race_Against_the_Machine.pdf.

Buchanan, B. (1997). Assessing human values. *Kybernetes*, 26, 703-715. Download vom 30. März 2018, von <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/EUM0000000004338>.

Bučiūnienė, I. & Kazlauskaitė, R. (2012). The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 5-24. Download am 12. Oktober 2017, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/17465261211195856>.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. (2014). *Rewarding and sustainable health-promoting leadership*. Download vom 12. April 2018, von <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2199.html>.

Büssers, P. (2009). *Das Konzept der Salutogenese nach Aaron Antonovsky. Eine Perspektive für die Gesundheitsbildung*. Download am 6. Oktober 2017, von <http://www.peterbuessers.de/studium/salutogenese.pdf>.

Cameron, K. (1986). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 32, 539-553. Abstract Download von *informs PubsOnline*. Download vom 18. April 2018, von <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.32.5.539>.

Carroll, A. (2007). Corporate Social Responsibility. In Visser, W., Matten, D., Pohl, M. & Tolhurst, N. (Hg.), *The A to Z of Corporate Social Responsibility. A Complete Reference Guide to Concepts, Codes and Organisations*. (S. 122-131). England: John Wiley & Sons, Ltd.

Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891-906. Download vom 16. Februar 2018, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/02683940810904385>.

Cheng, J.-W., Chang, S.-C., Kuo, J.-H. & Cheung, Y.-H. (2014). Ethical leadership, work engagement, and voice behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114, 817-831. Download vom 14. April 2018, von <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IMDS-10-2013-0429>.

Christensen, C., Raynor, M. & McDonald, R. (2015). *What Is Disruptive Innovation?* Download vom 19. Februar 2018, von <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>.

Clarkson Center for Business Ethics. (1999). *Principles of Stakeholder Management*. Download vom 16. März 2018, von http://www.valuebasedmanagement.net/methods_clarkson_principles.html.

Cludts, S. (1999). Organisation Theory and the Ethics of Participation. *Journal of Business Ethics*, 21, 157-171. Download vom 23. März 2018, von <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1006242410572.pdf>.

Collier, J. & Esteban, R. (2000). Systemic leadership: ethical and effective. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 207-215. Download vom 5. April, von <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730010335454>.

Coupland, D. (1991). *Generation X. Tales for an Accelerated Culture*. London: Abacus.

Cowan, C. & Todorovic, N. (2000). Spiral dynamics: the layers of human values in strategy. *Strategy & Leadership*, 28, 4-12. Download vom 30. März 2018, von <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10878570010335912>.

Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, S. (Hg.). (2008). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.

- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13. Download am 22. August 2017, von <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/epdf>.
- D'Aprile, G. & Mannarini, T. (2012). Corporate Social Responsibility: a psychosocial multidimensional construct. *Journal of Global Responsibility*, 3, 48-65. Download vom 9. März 2018, von <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/20412561211219283>.
- Demerouti, E., Le Blanc, P., Bakker, A., Schaufeli, W. & Hox, J. (2009). Present but sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14, 50-68. Download vom 12. Februar 2018, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13620430910933574>.
- Doyé, T. (Hg.). (2016). *CSR und Human Resource Management. Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Download vom 25. April 2018, von http://www.audiotranskription.de/download/praxisbuch_transkription.pdf?q=Praxi%20sbuch-Transkription.pdf.
- Duden. (o.J.). *Paradox*. Download vom 11. April 2018, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/paradox>.
- Dwyer, R. (2008). Prepare for the impact of the multi-generational workforce! *Transforming Government: People, Process and Policy*, 3, 101-110.

Download vom 26. Februar 2018, von
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17506160910960513>.

Eberhardt, D. (2016). *Generationen zusammen führen. Mit Millenials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten*. Freiburg/München: Haufe.

Eichhorst, W., Tobsch, V. & Wehner, C. (2016). Neue Qualität der Arbeit? Zur Entwicklung von Arbeitskulturen und Fehlzeiten. In Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hg.), *Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen*. (S. 9-20).

Eisenbeiss, S. (2012). Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach. *The Leadership Quarterly*, 23, 791-808.
Download vom 14. April 2018, von
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000185>

Engelbrecht, A., Heine, G. & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38, 368-379. Download vom 14. April 2018, von
<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/LODJ-11-2015-0237>.

Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. (2002). *Arbeitsbedingter Stress. Factsheet 22*. Download vom 12. Februar 2018, von
<https://osha.europa.eu/de/tools-and-publications/publications/factsheets/22>.

Europäische Kommission. (2001). *Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen*. Download vom 12. Oktober 2017, von

http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com%282001%29366_de.pdf.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2007). *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities. Download vom 13. Februar 2018, von https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0698en.pdf.

Eyerman, R. & Turner, B. (1998). Outline of a Theory of Generations. *European Journal of Social Theory*, 1, 91 – 106. Download am 5. Oktober 2017, von <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/136843198001001007>.

Fairbindung e.V. (o.J). *Was ist soziale Beschleunigung? Hintergrundtext für Anleitende*. Download vom 2. Februar 2018, von https://www.endlich-wachstum.de/wp-content/uploads/2017/06/C_Speed_Hintergrundtext.pdf.

Flüter-Hofmann, C. (2016). Vertrauen – Ergebnisorientierung – Eigenverantwortung: Unternehmenskultur aus Sicht der Arbeitgeber. In Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hg.), *Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen*. (S. 33-42).

Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hg). (2007). *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Friedl, H. (2007). *Kybernetische Tourismusetik: Zukunftsweisendes Instrument des nachhaltigen Tourismusmanagements?* Download

vom 18. April 2018, von
https://www.academia.edu/8465748/Kybernetische_Tourismusethik.

Friedl, H. (2012). Globale Tourismusethik: Königsweg oder Utopie? Eine Abenteuerreise vom Wesen des Reisens zum nachhaltigen Tourismus. In Bechmann, U. & Friedl, C. (Hg.), *Mobilitäten*. (S. 229-304). Graz: Leykam.

Friedl, H. (2018). *Nachhaltigkeit als Beschwörungsformel? Warum „more of the same“ nachhaltig wirkt...* [im Erscheinen].

Frost, J. (2014). Values based leadership. *Industrial and Commercial Training*, 46, 124-129. Download vom 28. März 2018, von <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/ICT-10-2013-0073>.

Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the Organization*. New York: Psychology Press.

Geyer, F. (1994). Alienation, Participation and Increasing Societal Complexity. *Kybernetes*, 23, 10-34. Download vom 2. Februar 2018, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/03684929410054852>.

Gläser, G. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: Springer.

Guillot-Soulez, C. & Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, 36(4), 319-332. Download vom 21. August 2017, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/ER-07-2013-0073>.

- Grunwald, A. (2004). Nachhaltigkeit begreifen: Zwischen Leitbild und Trugbild. *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society*, 13, 1-3. Download vom 3. April 2018, von <http://www.ingentaconnect.com/content/oekom/gaia/2004/00000013/0000001/art00001#>.
- Hall, B. (2001). Values development and learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, 5, 19-32. Download vom 30. März 2018, von <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13673270110384374>.
- Hardtke, A. & Prehn, M. (Hg.). (2001). *Perspektiven der Nachhaltigkeit: vom Leitbild zur Erfolgsstrategie*. Wiesbaden: Gabler.
- Haupt, C. (2010). Der Zusammenhang von Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheitsverhalten in einer bevölkerungsrepräsentativen epidemiologischen Studie. In Badura, B., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (Hg.), *Fehlzeiten-Report 2009. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern*. (S. 101 - 107). Heidelberg: Springer.
- Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger. (Hg.). (2009). *Handbuch betriebliche Gesundheitsförderung*. Wien: Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger.
- Hausegger, T. & Weber, F. (2009). Veränderte Erwerbsbiografien und neue Arbeitswelten: Zukunftsorientierte Gesundheitsförderung auf der Suche nach Antworten. In Spicker, I. & Lang, G. (Hg.), *Gesundheitsförderung auf Zeitreise. Herausforderungen und Innovationspotenziale auf dem Weg in die Zukunft*. (S. 171-185). Wien: Facultas.

Hemel, U. (2007). *Wert und Werte. Ethik für Manager – ein Leitfaden für die Praxis*. München: Carl Hanser Verlag.

Hemingway, C. & Maclagan P. (2004). Managers' Personal Values as Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50, 33-44. Download vom 14. März 2018, von <https://link.springer.com/article/10.1023/B:BUSI.0000020964.80208.c9>

Herzberg, F. (1998). "Hygienefaktoren" und "Motivationsfaktoren". In Kennedy, C. (Hg.), *Management Gurus*. (S. 95-97). Wiesbaden: Gabler.

Huber, E. (2004). Ideen für eine bessere Gesundheitspolitik. In Kuhn, D. & Sommer, D. (Hg.), *Betriebliche Gesundheitsförderung. Ausgangspunkte – Widerstände – Wirkungen*. (S. 3-46).

Hurrelmann, K. (2014). *Lehrbuch Prävention und Gesundheitsförderung*. Bern: Huber.

Hurrelmann, K. & Albrecht, E. (2014). *Die heimlichen Revolutionäre. Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.

Jarolimek, S. (2011). Die Kommunikation gesellschaftlicher Verantwortung als Interkultur zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. In Raupp, J., Jarolimek, S. & Schultz, F. (Hg.), *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*. (S. 188-204).

Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: the concept of health-promoting

leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28, 2430-2448. Download vom 28. März 2018, von <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2015.1137609>.

Junghanns, G. (2012). Themenfelder im Brennpunkt. Termin- und Leistungsdruck. In Lohmann-Haislah, A. (Hg.), *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. (S. 107-112). Download vom 11. Februar 2018, von https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd68.pdf?__blob=publicationFile.

Kahle, L., Poulos, B. & Sukhdial, A. (1988). Changes in social values in the United States during the past decade. *Journal of Advertising Research, February/March*, 35-41. Download vom 19. März 2018, von https://www.researchgate.net/profile/Lynn_Kahle/publication/277250392_Changes_In_Social_Values_In_The_United_States_During_The_Past_Decade/links/5565580f08ae94e957205a1a.pdf.

Knauber, B. (2008). *Humanökonomie. Die ethische Aufgabe der Globalisierung*. Berlin: LIT Verlag.

Kratzer, N. (2016). Unternehmenskulturelle Aspekte des Umgangs mit Zeit- und Leistungsdruck. In Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hg.), *Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen*. (S. 21-30).

Krishnan, V. (2001). Value systems of transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 126-132. Download vom 28. März 2018, von <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437730110389274>

Kuhn, D. (2004). Wertschätzende Gesprächsführung statt expertokratischer Bevormundung. In Kuhn D. & Sommer, D. (Hg.), *Betriebliche Gesundheitsförderung. Ausgangspunkte – Widerstände – Wirkungen*. (S. 49-55).

Kuhn, D. & Sommer, D. (Hg.). (2004). *Betriebliche Gesundheitsförderung. Ausgangspunkte – Widerstände – Wirkungen*. Wiesbaden: Gabler.

Kultalahti, S. & Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30, 101-114. Download vom 21. August 2017, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JMP-08-2014-0230>.

Liebau, E. & Wulf, C. (Hg.). (1996). *Generation. Versuche über eine pädagogisch-anthropologische Grundbedingung*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

Liedtke, M. (1996). Über die Funktion der Generationenkonflikte. In Liebau, E. & Wulf, C. (Hg.), *Generation. Versuche über eine pädagogisch-anthropologische Grundbedingung*. (S. 139-154).

Lohaus, D. & Habermann, W. (2018). *Präsentismus. Krank zur Arbeit – Ursachen, Folgen, Kosten und Maßnahmen*. Berlin: Springer.

Luhmann, N. (2009). *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lüscher, K., Liegle, L., Lange, A., Hoff, A., Stoffel, M., Viry, G. et al. (2010). *Generationenbeziehungen. Generationen, Generationenbeziehungen, Generationenpolitik: Ein dreisprachiges Kompendium*. Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften. Download vom 21.

Februar 2018, von

http://www.kurtluescher.de/downloads/KL_Kompodium_Generationen.pdf.

Lyons, S., Duxbury, L. & Higgins, C. (2007). An Empirical Assessment of Generational Differences in Basic Human Values. *Psychological Reports*, 101, 339-352. Download vom 2. März 2018, von <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.2466/pr0.101.2.339-352>.

Marcatto, F., Colautti, L., Filon, F., Luis, O., Di Blas, L., Cavallero, C. et al. (2016). Work-related stress risk factors and health outcomes in public sector employees. *Safety Science*, 89, 274-278. Download vom 27. Februar 2018, von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925753516301369>.

Martin, C. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37, 39-44. Download vom 27. Februar 2018, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00197850510699965>.

Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (8. Auflage). Weinheim: Beltz.

Melchart, D. & Gronwald, S. (2016). *Gesundheitsförderung für kleine Unternehmen. Fakten und Praxistipps aus der Lebensstilforschung*. Wiesbaden: Springer.

Melé, D. (2008). Corporate Social Responsibility Theories. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon J. & Siegel, D. (Hg.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. (S. 47-82).

Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hg.), *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. (S. 35-60). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Mi Lee, E., Park, S.-Y. & Jung Lee, H. (2012). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66, 1716-1724. Download am 27. Oktober 2017, von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296312003189>

Moratis, L. (2016). Out of the ordinary? Appraising ISO 26000's CSR Definition. *International Journal of Law and Management*, 58(1), 26-47. Download am 12. Oktober 2017, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJLMA-12-2014-0064>.

Münch, E. (2003). Projektmanagement. In Badura, B. & Hehlmann, T. (Hg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation*. (S. 191-200). Berlin/Heidelberg: Springer.

Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung. (2017). *Presseinformation. Zahlen & Fakten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) in Österreich 2017*. Download am 6. Oktober 2017, von <http://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/load?contentid=10008.644487&version=1505212566>.

Netzwerk BGF. (o.J.). *Die 15 Qualitätskriterien*. Download vom 3. April 2018, von <http://www.netzwerk->

bgf.at/portal27/bgfportal/content?contentid=10007.752446&viewmode=content.

Neugebauer, R. (2018). *Digitalisierung. Schlüsseltechnologien für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin/Heidelberg: Springer.

Ng, E., Schweitzer, L. & Lyons, S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281-292. Download vom 21. August 2017, von <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9159-4>.

Nietsch-Hach, C. (2014). *Ethisches Verhalten in der modernen Wirtschaftswelt*. Konstanz/München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Opaschowski, H. (2009). *Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: a review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96. [Geliehener Artikel] Download vom 1. März 2018, von <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x/epdf>.

Pfadenhauer, M. (2009). Auf gleicher Augenhöhe. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hg.), *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*. (S.99-116).

Pluta, A. & Rudawska, A. (2016). Holistic approach to human resources and organizational acceleration. *Journal of Organizational Change*

Management, 29, 293-309. Download vom 12. Februar 2018, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/JOCM-11-2014-0210>.

Porter, M. & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, December 2002, 5-16, Download am 27. Oktober 2017, von <http://www.expert2business.com/itson/Porter%20HBR%20Corporate%20philanthropy.pdf>.

Prahl, H.-W. (2015). Geschichte und Entwicklung der Freizeit. In Freericks, R. & Brinkmann, D. (Hg.), *Handbuch Freizeitsoziologie*. (S. 3-27). Wiesbaden: Springer.

Prange, C. (2002). *Organisationales Lernen und Wissensmanagement: Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis*. Wiesbaden: Gabler.

Rademacher, L. (2016). Wenn der Sinn von CSR erlebbar wird. Die Wahrnehmung von CSR-Projekten aus der Mitarbeiterperspektive. In Doyé, T. (Hg.), *CSR und Human Resource Management. Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement*. (S. 101-124).

Raith, D. (2013). *Mythos CSR. Zur Verwertung von Verantwortung und Beratung*. Wiesbaden: Springer.

Raupp, J., Jarolimek, S. & Schultz, F. (2011). Corporate Social Responsibility als Gegenstand der Kommunikationsforschung. Einleitende Anmerkungen, Definitionen und disziplinäre Perspektiven. In Raupp, J., Jarolimek, S. & Schultz, F. (Hg.), *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*. (S. 9-18).

- Raupp, J., Jarolimek, S. & Schultz, F. (Hg.). (2011). *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*. Wiesbaden: Springer.
- Resch, K. (2009). Eine Frage der "Zeit"? – Gesundheitsförderung zwischen Beschleunigung und Entschleunigung. In Spicker, I. & Lang, G. (Hg.), *Gesundheitsförderung auf Zeitreise. Herausforderungen und Innovationspotenziale auf dem Weg in die Zukunft*. (S. 49–61). Wien: Facultas.
- Robert Bosch Stiftung. (2013). *Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030*. Download vom 2. Februar 2018, von <http://www.bosch-stiftung.de/de/publikation/die-zukunft-der-arbeitswelt>.
- Roberts, K. (2007). Work-life balance – the sources of the contemporary problem and the probable outcomes: A review and interpretation of the evidence. *Employee Relations*, 29, 334-351. Download vom 11. Februar 2018, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/01425450710759181>.
- Rogiest, S., Segers, J. & van Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in organizational change: Does every employee value participatory leadership? An empirical study. *Scandinavian Journal of Management*, 34, 1-8. Download vom 12. April 2018, von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095652211730307X>.
- Roos, J. (2017). Practical wisdom: making and teaching the governance case for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 140, 117-124. Download vom 12. April 2018, von <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652615016091>.

Rosa, H. (2012). *Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung. Umriss einer neuen Gesellschaftskritik*. Berlin: Suhrkamp.

Rosa, H. (2014). *Beschleunigung und Entfremdung*. Berlin: Suhrkamp.

Rowell, K. & Berry, T. (1993). Leadership, Vision, Values and Systemic Wisdom. *Leadership & Organization Development Journal*, 14, 18-22. Download vom 5. April 2018, von <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/01437739310046994>

Rump, J. & Eilers, S. (2013). Weitere Megatrends. In Rump, J. & Walter, N. (Hg.), *Arbeitswelt 2030. Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten*. (S. 13-29).

Ryder, N. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. In Mason, W. & Fienberg, S. (Hg.), *Cohort Analysis in Social Research*. (S. 9-44). Download vom 5. März 2018, von https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4613-8536-3_2.

Sager, O. (1991). *Von Leitern im Management*. Frankfurt am Main: Haag und Herchen.

Schimank, U. & Werle, R. (2000). Einleitung. Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit. In Schimank, U. & Werle, R. (Hg.), *Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit*. (S. 9-20).

Schoemaker, M., Nijhof, A. & Jonker, J. (2006). Human Value Management. The Influence of the Contemporary Developments of Corporate Social Responsibility and Social Capital on HRM. *Management Revue*, 17,

448-465. Download vom 9. März 2018, von <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/45537/45537.pdf>.

Seliger, R. (2013). *Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Siegrist, J. & Dragano, N. (2008). Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben. *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz*, 51(3), 305 – 312. Download vom 6. Oktober 2017, von <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs00103-008-0461-5?LI=true>.

Smith, S., Makrides, L., Schryer Lebel, F., Allt, J., Montgomerie, D. et al. (2012). The Healthy Lifeworks Project: the role of organisational health in the personal health of employees. *International Journal of Workplace Health Management*, 5, 194-209. Download vom 27. Februar 2018, von <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17538351211268854>.

Sommer, D. (2004). Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. In Kuhn, D. & Sommer, D. (Hg.), *Betriebliche Gesundheitsförderung. Ausgangspunkte – Widerstände – Wirkungen*. (S. 167-180).

Steinke, I. (2007). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch*. (S. 319-332).

Struck, O. (2004). Generation als zeitdynamische Strukturierung von Gesellschaften und Organisationen. In Szydlik, M. (Hg.), *Generation und Ungleichheit*. (S.49 – 76). Wiesbaden: Springer.

- Szyszk, P. (2011). Unternehmen und soziale Verantwortung – eine organisational-systemtheoretische Perspektive. In Raupp, J., Jarolimek, S. & Schultz, F. (Hg.), *Handbuch CSR. Kommunikationswissenschaftliche Grundlagen, disziplinäre Zugänge und methodische Herausforderungen*. (S. 128-149). Wiesbaden: Springer.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S. & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12, 504-522. Download vom 2. März 2018, von <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13620430710821994>.
- Thomas, A. & Utler, A. (2013). Kultur, Kulturdimensionen und Kulturstandards. In Genkova, P., Ringeisen, T. & Leong, F. (Hg.), *Handbuch Stress und Kultur*. (S. 41-58). Wiesbaden: Springer.
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B. & Lance, C. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36, 1117-1142. Download vom 16. Februar 2018, von <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206309352246>.
- Ungericht, B., Raith, D. & Korenjak, T. (2008). *Corporate Social Responsibility oder gesellschaftliche Unternehmensverantwortung? Kritische Reflexionen, empirische Befunde und politische Empfehlungen*. Berlin/Wien: LIT Verlag.
- van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business*

Ethics, 44, 95-105. Download vom 13. März 2018, von <https://link.springer.com/content/pdf/10.1023%2FA%3A1023331212247.pdf>.

Vingård, E., Alexanderson, K. & Norlund, A. (2004). Chapter 10. Sickness presence. *Scandinavian Journal of Public Health*, 32, 216-221. Download vom 13. Februar 2018, von <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1080/14034950410021907>.

Vogler-Ludwig, K. (2017). Beschäftigungseffekte der Digitalisierung. Eine Klarstellung. *Wirtschaftsdienst*, 97, 861-870. Download vom 2. Februar 2018, von <https://link.springer.com/article/10.1007/s10273-017-2226-y>.

Vogt, U. (2003). Gesundheitszirkel. In Badura, B. & Hehlmann, T. (Hg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation*. (S. 227-231).

Von der Heiden, C. & Creusen, U. (2016). Werteorientierung als Leadership Tool der Corporate Social Responsibility. In Doyé, T. (Hg.), *CSR und Human Resource Management. Die Relevanz von CSR für modernes Personalmanagement*. (S. 47-68). Berlin/Heidelberg: Springer.

Walter, U. (2013). *Mythos „Halbwertszeit des Wissens“*. Download am 11. Januar 2018, von <https://www.welt.de/wissenschaft/article160307961/Mythos-Halbwertszeit-des-Wissens.html>.

Walter, U. (2003). Vorgehensweisen und Erfolgsfaktoren. In Badura, B. & Hehlmann, T. (Hg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation*. (S. 73-109). Berlin/Heidelberg: Springer.

WHO. (2010). *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*. Download vom 13. Februar 2018, von http://www.who.int/occupational_health/publications/hazardpsychosocial/en/.

WHO. (1986). *Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung, 1986*. Download am 6. Oktober 2017, von http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf.

WIFO. (2012). *Psychische Belastungen der Arbeit und ihre Folgen*. Download vom 2. Februar 2018, von https://media.arbeiterkammer.at/PDF/Psychische_Belastungen_der_Arbeit.pdf.

WIFO. (2017). *Fehlzeitenreport 2017. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich – die alter(n)sgerechte Arbeitswelt*. Download vom 2. Februar 2018, von http://www.wifo.ac.at/jart/prj3/wifo/main.jart?rel=de&content-id=1454619331110&publikation_id=60730&detail-view=yes&sid=1.

Wilber, K. (2000). *Sex, Ecology, Spirituality. The spirit of Evolution*. London: Shambhala Publications, Inc.

Willke, H. (2006). *Systemtheorie 1: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. (7. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Wilson, S. & McCalman, J. (2017). Re-imagining ethical leadership as leadership for the greater good. *European Management Journal*, 35, 151-154. Download vom 14. April 2018, von

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237316300597>

Wong, I., Wan, Y. & Gao, J. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23, 140-150. Download vom 21. August 2017, von <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S221197361730048X>

World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. Download vom 23. März 2018, von <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm>.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Žižek, S. & Mulej, M. (2016). Creating a healthy company by occupational health promotion as a part of social responsibility. *Kybernetes*, 45, 223-243. Download vom 19. März 2018, von <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/K-02-2015-0051>.

Zucha, R. (1995). *Führungsstärke in der Praxis. Leadership, Organisation und Kultur*. Wien: Wiener Universitätsverlag.