

**Einfluss des Führungsverhaltens  
auf die psychosoziale  
Arbeitsbelastung von Mitarbeiter\*innen in  
sozialintegrativen Unternehmen**

Masterarbeit

am 02.09.2024

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie  
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Daniela Streißelberger, MA  
00747632

Begutachterin: Barbara Ruisz

Wien, September 2024

## Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Sämtliche Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Handwritten signature of Daniela Streibberger in black ink.

02.09.2024

Unterschrift

## Zusammenfassung

Unternehmen erkennen zunehmend, dass das Wohlbefinden und die Gesundheit ihrer Mitarbeiter\*innen entscheidend für deren Leistungsfähigkeit und in weiterer Folge für den Unternehmenserfolg sind. Gesundheitliche Beschwerden und Belastungen nehmen insbesondere in den westlichen Industrienationen zu. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sehen sich Unternehmen gezwungen, ihr Organisations- und Führungsverständnis zu hinterfragen und alternative Konzepte zu entwickeln, um die Gesundheit ihrer Mitarbeiter\*innen zu fördern. Besonders in sozialen Unternehmen scheint die psychosoziale Arbeitsbelastung oft hoch. Die vorliegende Masterarbeit untersucht deshalb, wie das Führungsverhalten die psychosoziale Arbeitsbelastung von Mitarbeiter\*innen in sozialintegrativen Unternehmen beeinflusst. Eine Online-Befragung mit einer Stichprobengröße von 126 Teilnehmern\*innen, die das Verhalten ihrer Führungskräfte entlang des Full Range of Leadership-Modells bewerteten und Fragen bzgl. ihrer Arbeitsbelastung beantworteten, ergab, dass positiv wahrgenommenes Führungsverhalten einen negativen Zusammenhang mit psychosozialer Arbeitsbelastung aufweist. Zudem tragen stärker wahrgenommene Arbeitsressourcen ebenfalls zur Reduktion der psychosozialen Arbeitsbelastung bei. Andere Faktoren wie Geschlecht, Alter, Beschäftigungsausmaß, Bildungsniveau und Dienstalter zeigten keinen signifikanten Einfluss; dies scheint allerdings der zu kleinen Stichprobengröße geschuldet. Für die Praxis bedeutet das Ergebnis, dass Unternehmen ein Bewusstsein sowie Rahmenbedingungen für gesundes Führen schaffen und Führungskräfte entsprechend schulen sollten. Weitere Untersuchungen sollten größere Stichproben umfassen, um zusätzliche Einflussfaktoren auf die psychosoziale Arbeitsbelastung zu beleuchten.

**Schlüsselbegriffe:** Führungsverhalten, psychosoziale Arbeitsbelastung, Full Range of Leadership, sozialintegrative Unternehmen, Gesundheit

## Abstract

Companies are more and more recognizing that the well-being and health of their employees are crucial for their performance and, consequently, for the success of the company. Health complaints and strains are on the rise, particularly in Western industrialized nations. To meet these challenges, companies are compelled to question their organizational and leadership approaches and develop alternative concepts to promote the health of their employees. Psychosocial job strain appears to be particularly high in social enterprises. This master's thesis therefore examines how leadership behavior influences the psychosocial job strain of employees in social integrative companies. An online survey with a sample size of 126 participants, who evaluated the behavior of their leaders on the basis of the Full Range of Leadership model and answered questions regarding their job strain, revealed that positively perceived leadership behavior is negatively associated with psychosocial job strain. Additionally, work resources perceived as stronger also contribute to the reduction of psychosocial job strain. Other factors such as gender, age, employment scope, educational level, and length of service did not show any significant influence. However, this may be due to the small sample size. For use in practice, the results suggest that companies should create awareness and establish conditions for healthy leadership and provide appropriate training for leaders. Further studies should include larger samples to explore additional factors influencing psychosocial job strain.

**Keywords:** leadership behavior, psychosocial job strain, full range of leadership, socially inclusive businesses, health

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage.....	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	5
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund .....</b>	<b>6</b>
2.1	Führung.....	6
2.1.1	Transformationale Führung .....	8
2.1.2	Transaktionale Führung.....	11
2.1.3	Laissez-faire Führung (LF) bzw. Passive Führung.....	13
2.1.4	Führungseffektivität nach dem Full Range of Leadership-Modell.....	13
2.2	Psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz.....	14
2.2.1	Begriffsklärung und Definitionen.....	14
2.2.2	Ursachen und Folgen psychosozialer Belastungen am Arbeitsplatz.....	16
2.2.3	Modelle zur Erklärung von Arbeitsbelastung und deren Folgen.....	17
2.2.4	Einfluss der Führungskraft auf die Arbeitsbelastung .....	21
2.2.5	Arbeitsbelastung in sozialen Berufen .....	24
2.3	Sozialintegrative Unternehmen .....	26
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil.....</b>	<b>29</b>
3.1	Hypothesen .....	29
3.2	Material/Instrumente.....	31
3.3	Durchführung der empirischen Untersuchung.....	40
3.4	Stichprobe .....	40
3.5	Vorbereitende Analyse.....	45
3.5.1	Skalen Arbeitsbelastung & Arbeitsressourcen.....	46
3.5.2	Skalen Führungsverhalten.....	48
<b>4</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>52</b>
4.1	Beschreibung der Ergebnisse .....	52
4.1.1	Arbeitsbelastung.....	52

4.1.2	Arbeitsressourcen.....	55
4.1.3	Führungsverhalten.....	58
4.2	Prüfung der Hypothesen .....	61
4.3	Weitere Analysen .....	69
<b>5</b>	<b>Diskussion und Ausblick.....</b>	<b>71</b>
5.1	Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse .....	72
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage .....	75
5.3	Implikationen für die Praxis .....	75
5.4	Limitationen und Ausblick.....	79
<b>6</b>	<b>Erklärung zum Einsatz generativer KI und KI- gestützter Technologie .....</b>	<b>82</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>83</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>90</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>91</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

In den letzten Jahrzehnten haben aufgrund von globalen Entwicklungen Interdependenzen im wirtschaftlichen, politischen, finanzökonomischen, medialen und kulturellen Bereich weltweit zugenommen. Diese gegenseitigen Abhängigkeiten und die damit einhergehenden Veränderungen führen zu einem gesellschaftlichen Wertewandel, erfordern neue Technologien sowie laufende Innovationen und sind vor allem auch in Unternehmens-, Organisations- und Führungslandschaften spürbar. Zentrale Herausforderungen in Bezug auf die Veränderung der Arbeitswelt bestehen im Umgang mit der zunehmenden Komplexität, der rasanten Veränderung der Umwelt und der Erwartung hinsichtlich Effizienzsteigerung der Ergebnisse (Hänsel, 2016, S. 23). Während ältere Generationen im Paradigma von Stabilität und Vorhersehbarkeit aufgewachsen sind und die Welt selbst nach folgenschweren Schwankungen in einen konstanten Zustand zurückkehrte, stehen die heutigen Generationen einer dynamischeren Realität gegenüber, die von schnellem Wandel bestimmt wird (Krawczyńska-Zaucha, 2019, S. 226). Dieser rasante Wandel kann unter anderem zu Belastungen und Stress der arbeitenden Menschen führen. Daher ist eine kontinuierliche Anpassung und Veränderung von Führungskonzepten erforderlich, um diesen Herausforderungen begegnen zu können (Hänsel, 2016, S. 23f.).

Darüber hinaus führt auch der demographische Wandel in den westlichen Industrienationen zu vielen neuen Fragen und Verunsicherungen in der Erwerbsbevölkerung. Sinkende Geburtenraten und steigende Pensionsantritte führen dazu, dass in vielen Berufssparten die Anzahl der qualifizierten Arbeitnehmer\*innen abnimmt und Fachkräfte ein rares Gut darstellen. Zudem wird die Erwerbsbevölkerung immer älter, weshalb Konzepte zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit immer mehr an Bedeutung gewinnen. Auch in diesem Zusammenhang stehen Unternehmen und Führungskräfte vor der Herausforderung, neue Führungskonzepte zu etablieren, um mit den Veränderungen, die der demographische Wandel mit sich bringt, fertig zu werden. In Bezug auf den Rückgang qualifizierter Mitarbeiter\*innen gewinnt das Thema Mitarbeiter\*innenbindung zunehmend an Bedeutung. Um talentierte Mitarbeiter\*innen an das Unternehmen zu binden, muss das Unternehmen möglichst attraktiv für den\*die Mitarbeitenden sein (Pundt, 2023, S. 57f.). Um diese Attraktivität zu gewährleisten, setzen Unternehmen unterschiedlichste Maßnahmen wie ein lukratives Gehalt, ansprechende oder frei wählbare Arbeitszeiten, diverse Benefits, Entwicklungsmöglichkeiten und vieles mehr ein (Mehta, Kurbetti & Dhankhar, 2014, S. 154ff.).

Ein weiterer Aspekt, der diesbezüglich in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist die Förderung des Wohlbefindens und der Gesundheit der Mitarbeiter\*innen. Mitarbeiter\*innen, die sich in ihrer Arbeit wohlfühlen und gesund sind, sind leistungsfähiger sowie leistungsbereiter und haben ein größeres Interesse daran, im Unternehmen zu bleiben (Mehta et al., 2014, S. 159f.). Die Förderung der Gesundheit von Mitarbeiter\*innen spielt demnach eine bedeutende Rolle in der Mitarbeiter\*innenbindung, aber auch im Erhalt ihrer Leistungsfähigkeit und in weiterer Folge für den Unternehmenserfolg (Arbeitsinspektion, 2024, online).

Gerade in hochentwickelten Ländern sind psychische Erkrankungen wie klinische Depression weit verbreitet, was unter anderem auf die Schnelllebigkeit und zunehmende Komplexität der heutigen Arbeitswelt zurückzuführen ist. Die Herausforderungen dieser Veränderungen können zu Stress und Überlastungen und letztlich zu psychischen Krankheiten führen (Krawczyńska-Zaucha, 2019, S. 222). Dies zeigt, dass die Förderung der Mitarbeiter\*innengesundheit auch in diesem Zusammenhang an Bedeutung gewinnt.

In Bezug auf die Gesundheitsförderung gibt es bereits vielfältige Maßnahmen. Dazu zählen verhaltensorientierte sowie verhältnisorientierte Maßnahmen. Verhaltensorientierte Maßnahmen zielen auf das Verhalten der Mitarbeiter\*innen ab – Sport-, Massagekurse, Coaching-Einheiten, Anti-Rauch-Programme sollen Mitarbeiter\*innen dazu motivieren, sich mit ihrer eigenen Gesundheit auseinander zu setzen. Verhältnisorientierte Maßnahmen konzentrieren sich auf die Arbeitsbedingungen bzw. das Arbeitsumfeld (bspw. Einhaltung von Pausen, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, ausreichend Arbeitsmaterialien, usw.). Jene sollen gesundheitsfördernd gestaltet sein (Blattner & Mayer, 2018, S. 93).

Nehmen Unternehmen tiefgreifende Veränderungen vor besteht ein signifikant erhöhtes Risiko für stressbedingte Symptome und Erkrankungen. Die Wahrscheinlichkeit für Erkrankungen ist dann erhöht, wenn sich die Veränderungen auf mehrere Dimensionen wie beispielsweise das Aufgabenprofil, die Arbeitsroutinen, die Teamzusammensetzung etc. auswirken. Durch eine bewusste Gestaltung vor allem von verhältnisorientierten Maßnahmen und Rahmenbedingungen können Führungskräfte negative Auswirkungen dieser arbeitsplatzbezogenen Veränderungen bis zu einem gewissen Grad abmildern. Doch auch das Führungsverhalten an sich scheint Einfluss auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen zu haben. So lässt sich ein Zusammenhang von positiven Ausprägungen von Gesundheitsfaktoren und positiv bewerteten Führungsverhalten erkennen. Umgekehrt scheint destruktives Führungsverhalten negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen zu haben. Negativ bewertetes Führungsverhalten steht in einem Zusammenhang mit emotionaler Erschöpfung, Depressivität sowie schlechtem

Teamklima (Hänsel, 2016, S. 14f.). Führungskräfte haben auf das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter\*innen demnach erheblichen Einfluss. Verschiedene Modelle zum Thema „Leadership“ beschreiben Führungsverhalten sowie Führungskompetenzen, die eine Führungskraft in Bezug auf die Mitarbeiter\*innenführung mitbringen sollte, um Mitarbeiter\*innen möglichst motiviert, zufrieden und gesund zu halten. In der aktuellen Führungsforschung gilt in diesem Zusammenhang die transformationale Führung als ideal (Greegeresen, Vincent-Höper, Schambortski & Nienhaus, 2020, S. 560ff.).

Den Darlegungen zufolge wird klar, dass Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen in der heutigen Welt zahlreichen globalen und gesellschaftlichen Herausforderungen gegenüberstehen, die unweigerlich Einfluss auf das eigene sowie das Unternehmensumfeld und auf die Art und Weise, wie sich der Berufsalltag gestaltet, haben. Die zunehmende Komplexität der Lebens- und Arbeitswelt und die rasanten Veränderungsprozesse können zu Verunsicherungen, Stress, Be- und Überlastung und in weiterer Folge zu Erkrankungen führen. Zudem sind Unternehmen mehr denn je gefragt, Mitarbeiter\*innen an das Unternehmen zu binden und ihre Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, um den Unternehmenserfolg zu sichern. Dies zeigt, dass das Thema der Gesundheitsförderung immer mehr an Bedeutung gewinnt. Dabei ist nicht nur relevant, den Mitarbeitern\*innen gesundheitsfördernde Angebote zu unterbreiten, sondern auch die Art und Weise, wie Führung gelebt wird denn das Verhalten der Führungskraft scheint auf die Gesundheit von Mitarbeiter\*innen erheblichen Einfluss zu haben.

Dies bestätigt auch der Artikel von Stüwe, der 2015 im Deutschen Ärzteblatt erschienen ist. Laut Stüwe kann ein inadäquater Führungsstil zu Frustration, innerer Kündigung, Burnout und anderen gesundheitlichen sowie psychischen Problemen seitens der Mitarbeiter\*innen führen. Auffällig viele Krankenstände in einem Unternehmen können möglicherweise auf eine unpassende Führungskultur zurückzuführen sein. Stüwe betont, dass Gesundheitsangebote in Form von Kursen für Bewegung und Sport sowie andere Tools zur Gesundheitsförderung nicht ausreichen, wenn grundlegende Bedingungen wie angemessene Führung nicht vorhanden sind (Stüwe, 2015, S. 2f.).

Laut der Publikation der Statistik Austria des Ad-hoc-Moduls „Arbeitsunfälle und arbeitsbezogene Gesundheitsprobleme“ zählen vor allem Mitarbeiter\*innen in personenbezogenen Dienstleistungen zu den Berufsgruppen mit einem erhöhten psychischen Gesundheitsrisiko (Statistik Austria, 2022, S. 48f.). Sozialarbeiter\*innen führen laut Definition personenbezogene Dienstleistungen aus. Professionelle Soziale Arbeit bietet eine berufsmäßige, umfassende, geplante und individuell abgestimmte Hilfe für Einzelpersonen, Gruppen oder das Gemeinwesen mit dem Ziel, die selbstbestimmte soziale Teilhabe, Inklusion und die Übernahme sozialer Verantwortung zu fördern (obds, 2023,

online). Dass in der Sozialen Arbeit tätige Menschen einem berufsspezifischen Risiko von psychischem Stress bis hin zu Burnout ausgesetzt sind, bestätigt auch die internationale Studienlage. Als Einflussfaktoren werden hohe Arbeitsanforderungen, ungünstige Arbeitsbedingungen oder mangelnde soziale Unterstützung genannt (Hollederer, 2023, S. 236). Zudem kann auch die hohe psychosoziale Beanspruchung in diesen Berufen für ein erhöhtes psychisches Gesundheitsrisiko ursächlich sein (Brensell, 2013, S. 115). Sozialarbeiter\*innen stehen jederzeit vor der Herausforderung, multikomplexe, plurale, ungewisse und mehrdeutige Lebenslagen gemeinsam mit ihrem Klientel zu bearbeiten (Birgmeier, 2021, S. 191) und finden sich sowohl auf der „Mikroebene“, nämlich in der direkten Arbeit mit ihren Klienten\*innen, sowie auf der „Makroebene“, dem vulnerablen und dynamischen Unternehmens- und gesellschaftlichen Umfeld wieder (Grunwald, Roß & Sagmeister, 2024, S. 6).

In diesem Kontext stellt sich nun die Frage, welchen Einfluss das Führungsverhalten neben der hohen Beanspruchung der Arbeitsaufgaben auf die wahrgenommene psychosoziale Arbeitsbelastung der Mitarbeiter\*innen hat.

Bei der Beforschung der Arbeitssituationen in der Sozialen Arbeit gibt es eine große methodische sowie inhaltliche Bandbreite. Sozialarbeiter\*innen bilden oftmals einen Teil einer untersuchten Gruppe, wenn beispielsweise psychosoziale Fachkräfte, Fachkräfte der Kinder- und Jugendhilfe usw. beforscht werden, zu der dann auch andere Berufsgruppen wie Pädagogen\*innen, Erzieher\*innen usw. zählen (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 215f.). Angesichts der starken Ähnlichkeit der Aufgaben in verschiedenen Berufsgruppen der Sozialen Arbeit gestaltet sich die Abgrenzung zwischen diesen schwierig. Aus diesem Grund werden in der angelegten Forschung nur Mitarbeiter\*innen von sozialintegrativen Unternehmen betrachtet, die in Betreuungs- und Beratungssituationen o.g. Kernaufgaben verfolgen – unabhängig davon, welchen Ausbildungshintergrund der\*die jeweilige Mitarbeiter\*in mitbringt.

Sozialintegrative Unternehmen lassen sich als zum Teil staatlich geförderte Einrichtungen oder Unternehmen definieren, die sich die (Wieder-)Eingliederung von arbeitsmarktfremden bzw. langzeitarbeitslosen Personen in das Berufsleben zum Ziel gemacht haben (Wiener Dachverband für sozial-ökonomische Einrichtungen, 2011).

Den Darlegungen zufolge beschäftigt sich die vorliegende Masterarbeit mit der Forschungsfrage **„Welchen Einfluss hat in sozialintegrativen Unternehmen die von Mitarbeitern\*innen wahrgenommene Qualität des Führungsverhaltens auf deren psychosoziale Arbeitsbelastung?“**

## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, durch eine quantitative Untersuchung mittels einer Online-Fragebogenerhebung den Einfluss des Führungsverhaltens auf die psychosoziale Arbeitsbelastung von Mitarbeiter\*innen in sozialintegrativen Unternehmen zu erforschen. Es wird analysiert, inwieweit Mitarbeiter\*innen Führungskräfte positiv oder negativ bewerten, wie sich diese Bewertung auf die wahrgenommene psychosoziale Arbeitsbelastung auswirkt und welche weiteren Faktoren eine Rolle spielen. Das Führungsverhalten wird entlang des Full Range of Leadership-Modells gemessen und legt den Fokus auf den transformationalen, transaktionalen sowie auf den Laissez-faire Führungsstil.

Die Arbeit gliedert sich in zwei große Bereiche – den theoretischen und den empirischen Teil. In Kapitel 1, der Einleitung, wird Bezug auf die Relevanz des Themas und die Problemstellung genommen sowie die Forschungsfrage präsentiert. Kapitel 2 beleuchtet den theoretischen Hintergrund des Forschungsthemas näher. Dabei wird der Begriff „Führung“ (Kapitel 2.1) definiert und weiterführend werden die drei Führungsstile des Full Range of Leadership-Modells – transformational, transaktional, Laissez-faire – ausführlich beschrieben (Kapitel 2.1.1 bis 2.1.4) sowie in Kapitel 2.2 Begriffsklärung (Kapitel 2.2.1), Ursachen (Kapitel 2.2.2) und Modelle (Kapitel 2.2.3) zur psychosozialen Belastung am Arbeitsplatz vorgestellt. In Kapitel 2.2.4 werden aktuelle Erkenntnisse bezüglich des Einflusses von Führungsverhalten auf die Arbeitsbelastung vorgestellt. Kapitel 2.2.5 geht näher auf die psychosoziale Arbeitsbelastung in sozialen Berufen ein. In Kapitel 2.3 wird das Wesen der sozialintegrativen Unternehmen in Österreich erklärt. Kapitel 3 befasst sich mit der Empirie der vorliegenden Masterarbeit, beschreibt die Hypothesen sowie das Forschungsdesign und liefert zur Beantwortung der Forschungsfrage erforderliche Informationen. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Befragung präsentiert und im abschließenden Kapitel 5 – der Diskussion – reflektiert, diskutiert und kritisch beleuchtet.

## 2 Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Führung

In der Literatur lässt sich keine einheitliche Definition des Begriffs „Führung“ finden, da die Auslegung des Terminus immer auch vom Forschungsinteresse und -gebiet abhängig ist. Das Konzept der Führung findet sich in vielen Bereichen menschlicher Aktivität – wie Militär, Wirtschaft, Politik, Religion, Sport usw. wieder und hat sich im Laufe der Zeit entwickelt. Wurde Führung über viele Jahrhunderte hinweg als persönliche Eigenschaft betrachtet, ist man in der aktuellen Führungsforschung der Meinung, dass es sich bei Führung um ein komplexes Phänomen handelt, bei dem neben der Person, die führt, auch die Gefolgschaft und der Kontext, in dem Führung stattfindet, eine bedeutende Rolle spielen. Demnach ist Führung ein Prozess interaktiver Beeinflussung in einem gegebenen Kontext, wenn eine Gruppe von Menschen jemanden als ihre\*n Anführer\*in akzeptiert, um gemeinsame Ziele zu erreichen (Silva, 2016, S. 1f.). Ähnlich definieren auch Pfaff et al. (2009, S. 187f.) den Führungsbegriff. Führung beschreibt ihnen zufolge die zielgerichtete Beeinflussung einer Person, einer Gruppe oder eines Sozialsystems mit der Intention, individuelle oder gemeinsame Ziele zu erreichen. Sie vernachlässigen in ihrer Definition allerdings den Kontext und die auf Gegenseitigkeit beruhende Einflussnahme.

Führung kann zudem als ein Prozess – eine Reihe von Handlungen, die zu einem bestimmten Ergebnis führen – verstanden werden, der durch interaktive Beeinflussung zwischen Anführer\*in und Gefolgschaft gekennzeichnet ist. Der Führungsprozess findet in einem bestimmten Kontext statt. Ändert sich der Kontext, so verändert sich auch der Führungsprozess. Der\*die Anführer\*in muss von der Gefolgschaft als solche\*r akzeptiert werden. Diese Akzeptanz kann sowohl durch Zwang als auch freiwillig erwirkt werden. Der Zweck eines Führungsprozesses ist in der Erreichung eines bestimmten Ziels begründet (Silva, 2016, S. 3f.).

Diese Definition lässt sich auf Führung im wirtschaftlichen Kontext folgendermaßen umlegen: Durch die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in soll das Handeln des\*der Mitarbeiters\*in auf die von der Führungskraft vorgegebenen Ziele ausgerichtet werden. Es handelt sich um einen komplexen sozialen Beziehungsprozess, der durch ein Wechselspiel von legitimer Machtausübung und Unterwerfung gekennzeichnet ist (Maier, 2018, online).

Ob Führung erfolgreich ist oder nicht hängt nach Silva (2016, S. 4) von den Konsequenzen des Führungsprozesses ab. Allerdings können Konsequenzen von Menschen

unterschiedlich beurteilt werden. Um Führung in Unternehmen effektiv zu gestalten, muss Führung auf die Erreichung von Zielen, auf die Motivation der Mitarbeiter\*innen und die Sicherung des Gruppenzusammenhalts ausgerichtet sein. Hierfür sind psychologische und soziale Fähigkeiten der Führungskraft im Umgang mit Menschen gefragt. Für erfolgreiche Führung sind neben den Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft deren fachliche Autorität, die soziale Beziehungsgestaltung, der Einsatz von Führungstechniken und situative Bedingungen von großer Bedeutung (Maier, 2018, online). Aufgrund der sich laufend verändernden organisatorischen und globalen Gegebenheiten werden stets neue Führungstheorien in verschiedenen Kontexten entwickelt und getestet (Samad, Reaburn, Davis & Ahmed, 2015, S. 988). Während klassische Führungsinstrumente wie Anweisungen und Kontrollen den Ansprüchen der komplexen Welt von heute nicht mehr gerecht zu werden scheinen, gewinnen Aspekte wie teamorientiertes Arbeiten und Vertrauensbildung immer mehr an Bedeutung (Felfe, 2006, S. 61). Aus diesem Grund finden diverse moderne Führungstheorien wie Complexity Leadership, Spiritual Leadership, Authentic Leadership etc. immer mehr Beachtung in der aktuellen Führungsforschung. Stärken- und Bedürfnisorientierung, Mitarbeiter\*innenbindung, Beziehungsaufbau usw. haben diese Theorien im Kern gemein, wenn es auch in der detaillierteren Auslegung mehr oder weniger große Unterschiede gibt (Samad et al., 2015, S. 986f.). In diesem Zusammenhang erfährt auch das Konzept der transformationalen Führung zunehmend Beachtung (Bass & Riggio, 2006, S. 5). Bestimmte Persönlichkeitseigenschaften wie Selbstvertrauen, Kontaktfreudigkeit, Offenheit, Optimismus, Extraversion, hohe soziale und emotionale Intelligenz sowie spezifische Verhaltensweisen (bspw. klare Zielformulierung und Vertrauen in Mitarbeiter\*innen) können als zentrale Erfolgsfaktoren von transformationaler Führung beschrieben werden (Bass & Riggio, 2006, S. 167ff.; Pfaff et al., 2009, S. 189).

In mehreren Studien konnte der Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und unterschiedlichen Erfolgskriterien bestätigt werden. Dabei wird die Wirksamkeit der transformationalen Führung gegenüber anderen Führungskonzepten wie der transaktionalen Führung und weiteren Elementen im Full Range of Leadership-Modell belegt. Das Full Range of Leadership-Modell versucht die große Bandbreite von Führungsverhalten und dessen Effektivität abzubilden. Dabei beschreibt es drei Hauptarten von Führungsverhalten und umfasst neben vier Dimensionen der transformationalen Führung auch mehrere Komponenten des transaktionalen Führungsstils sowie der Laissez-faire Führung. Während die transaktionale Führung auf positiver oder negativer Verstärkung basiert, lässt sich die Laissez-faire Führung als die Vermeidung oder das Fehlen von Führung beschreiben (Bass & Riggio, 2006, S. 7f.). Das Full Range of

Leadership\_Modell ist ein in der Führungsliteratur gut etabliertes Modell, das über ein gültiges Messinstrument - den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) - verfügt und somit die Qualität der Führung messbar macht (Samad et al., 2015, S. 986).

Nachstehend wird nun auf die einzelnen Führungsstile des Full Range of Leadership-Modells eingegangen.

### **2.1.1 Transformationale Führung**

Aufgrund der sich ständig im Wandel befindenden Welt sind Unternehmen gefordert, sich den Veränderungen anzupassen, innovativ zu sein und unternehmensinterne Prozesse und Strukturen laufend zu optimieren. Mitarbeiter\*innen reagieren auf Veränderungen häufig verunsichert, was zu Stress, Überforderung, Zynismus oder auch zu aktivem Widerstand führen kann. Dies hemmt die Bewältigung von Veränderungsmaßnahmen und in weiterer Folge den Unternehmenserfolg. Für Führungskräfte ergibt sich daraus die besondere Herausforderung, Mitarbeiter\*innen Sicherheit zu vermitteln sowie Unsicherheiten abzubauen. In der Führungsforschung wird in diesem Zusammenhang das Konzept der transformationalen Führung diskutiert. Transformationale Führung spricht Mitarbeiter\*innen auf emotionaler Ebene an, vermittelt Sinn und Orientierung und zeigt auf, warum sich Einsatz lohnt (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 28). Ein wesentliches Charakteristikum transformationaler Führung ist das charismatische Auftreten der Führungskraft (Furtner, 2016, S. 17). Transformationale Führungskräfte regen ihre Mitarbeiter\*innen an, außergewöhnliche Ergebnisse zu erzielen. Dabei unterstützen sie diese in ihrer Persönlichkeitsentwicklung, indem sie auf individuelle Bedürfnisse eingehen. Zudem befähigen transformationale Führungskräfte ihre Mitarbeiter\*innen, persönliche Ziele mit den Zielen der Gruppe und der Organisation in Einklang zu bringen. Durch das charismatische Auftreten der Führungskraft werden die Mitarbeiter\*innen inspiriert. Diese versuchen sich mit der Führungskraft zu identifizieren und sie nachzuahmen. Die Führungskraft agiert nicht nur als Leitfigur, sondern bietet ihren Mitarbeiter\*innen Unterstützung in Form von Coaching oder Mentoring (Bass & Riggio, 2006, S. 3ff.). Transformationale Führung fördert gemeinsame Werte, Ideen und Visionen. So können wertschätzende Beziehungen innerhalb der Organisation aufgebaut und das kollektive Wohl sowie die Erreichung organisatorischer Ziele ins Zentrum der Betrachtung gerückt werden (Samad et al., 2015, S. 986). Transformationale Führung lässt sich anhand von vier wesentlichen Dimensionen beschreiben (Bass & Riggio, 2006, S. 6f.):

1. Idealisierter Einfluss
2. Inspirierende Motivation
3. Intellektuelle Stimulierung
4. Individuelle Berücksichtigung

Die ersten beiden Dimensionen „Idealisierter Einfluss“ und „Inspirierende Motivation“ sind die aktivsten und effektivsten Dimensionen und haben eine entscheidende Wirkung auf die charismatische Ausstrahlung der Führungskraft.

#### 2.1.1.1 Idealisierter Einfluss (Idealized Influence – II)

Die idealisierte Einflussnahme einer transformationalen Führungskraft basiert auf zwei Aspekten. Zum einen geht es um das Verhalten der Führungskraft selbst, zum anderen spielt bei der idealen Einflussnahme die Art und Weise, wie Mitarbeiter\*innen ihre Führungskraft wahrnehmen und welche Eigenschaften sie ihr zuschreiben, eine bedeutende Rolle. Die Dimension „Idealisierter Einfluss“ repräsentiert demnach den interaktiven Aspekt der Führung. Transformationale Führungskräfte verhalten sich in aller Regel so, dass sie von ihrer Gefolgschaft als Vorbilder wahrgenommen werden (Bass & Riggio, 2006, S. 6). Führen im Sinne der idealisierten Einflussnahme bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich die Führungskraft bei der Entscheidungsfindung an moralischen Grundprinzipien orientiert und eigene Interessen zurückstellt, wenn es um die Erreichung von Unternehmenszielen geht (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 32). Dabei wird der Führungskraft Respekt, Vertrauen und Bewunderung entgegengebracht. Im besten Fall identifizieren sich Anhänger\*innen mit den Eigenschaften und Werten ihrer Führungskraft und versuchen diese nachzuahmen (Bass & Riggio, 2006, S. 6). Je stärker sich die Mitarbeiter\*innen mit ihrer Führungskraft identifizieren, desto charismatischer wirkt sie. Wesentlich ist, dass die Führungskraft als echt und glaubwürdig bzw. authentisch wahrgenommen wird. Gedanken, Worte und Taten sollten übereinstimmen, und die Führungskraft sollte sich ihrer Ideale bewusst sein, bevor sie große Visionen formuliert. Nur so kann eine umfassende Identifikation mit der Führungskraft stattfinden und nur so können Handlungen der Mitarbeiter\*innen bestmöglich beeinflusst werden (Furtner, 2016, S. 20 f). Transformationale Führungskräfte erfüllen folglich selbst, was sie von anderen erwarten und gewinnen Vertrauen und Zuversicht durch ihre Integrität bzw. Konsistenz bei Entscheidungsfindungen (Felfe, Tartler & Liepmann, 2004, S. 6). Um idealen Einfluss ausüben zu können, müssen sich Führungskräfte ihrer Wirkung auf andere Menschen bewusst sein und eine hohe Bereitschaft zur Selbstreflexion und zum Perspektivenwechsel mitbringen (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 41).

### 2.1.1.2 Inspirierende Motivation (Inspirational Motivation – IM)

Ziel transformationaler Führungskräfte ist es, ihre Mitarbeiter\*innen zu Höchstleistungen zu motivieren. Das gelingt, indem sie der Arbeit Bedeutung und Sinn verleihen, sowie klare Visionen und Erwartungen kommunizieren. Dabei zeigt die Führungskraft selbst Engagement für gemeinsame Ziele und Visionen (Bass & Riggio, 2006, S. 6). „Inspirierende Motivation“ stellt mit der Dimension „Idealisierten Einfluss“ den Kern der charismatischen Einflussnahme dar. Die transformationale Führungskraft spricht mittels ihres Charismas die emotionale Ebene ihrer Mitarbeiter\*innen an. Dabei werden einfach und verständlich formulierte Visionen transportiert, die zwar meist hochgesteckte Ziele verfolgen, aber ein positives und hoffnungsvolles Bild von der Zukunft vermitteln. Die Führungskraft verwendet dabei eine „Wir-Sprache“, durch die vermittelt werden soll, dass gesetzte Ziele nur gemeinsam erreicht werden können. Durch eine farbenfrohe und metaphorische Sprache wird in der Vermittlung von Visionen Bezug auf die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft genommen. Die Vergangenheit bezieht sich auf eine gemeinsame Geschichte und gemeinsam vollbrachte Taten. Die Gegenwart stellt meist einen unbefriedigenden Zustand dar, den es zu verändern gilt. Die Zukunft wird in visionären Reden meist als das Ideal beschrieben – als ein Zustand, den es zu erreichen gilt. Werden Visionen erfolgreich vermittelt, fühlen sich die Mitarbeiter\*innen inspiriert, weisen hohe Begeisterung auf, fühlen sich der Führungskraft verpflichtet und zeigen höchste Leistungsbereitschaft. Mithilfe von Ritualen und gemeinsamen Feierlichkeiten kann die Umsetzung der Vision bewusst gestärkt werden. Dabei wird eine positive Grundstimmung geschaffen, in welcher sich Mitarbeiter\*innen für die Botschaften der Führungskraft öffnen können (Furtner, 2016, S. 21f.). Die Visionen sind so formuliert, dass sie Sinn und Bedeutung vermitteln. Zudem sprechen Visionen Herausforderungen an, die die Mitarbeiter\*innen auf höherer Ebene davon überzeugen, dass ihre Bemühungen erfolgreich sein werden (Felfe et al., 2004, S. 6). Um Inhalte überzeugend transportieren zu können, benötigen Führungskräfte rhetorische Fähigkeiten und ein ausgeprägtes Selbstvertrauen. Zielführend ist es auch, Präsentationstechniken (wie bspw. Storytelling-Techniken) zu beherrschen (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 41).

### 2.1.1.3 Intellektuelle Stimulierung (Intellectual Stimulation – IS)

Durch „Intellektuelle Stimulierung“ sollen Mitarbeiter\*innen zur Partizipation angeregt werden (Felfe et al., 2004, S. 6). Transformationale Führungskräfte ermutigen ihre Mitarbeiter\*innen, neue Ansätze auszuprobieren und bestehende Annahmen zu hinterfragen, um so ihre Selbstwirksamkeit zu erhöhen. Von Mitarbeiter\*innen werden neue Ideen und kreative Lösungsvorschläge bei Problemen eingefordert. Dabei sind keine disziplinarischen Konsequenzen bei Fehlern zu befürchten und abweichende

Meinungen von der der Führungskraft erlaubt (Bass & Riggio, 2006, S. 7; Pundt & Nerdinger, 2012, S. 32). Während die Dimensionen „Idealisierter Einfluss“ und „Inspirierende Motivation“ die emotionale Ebene der Mitarbeiter\*innen ansprechen, bezieht sich „Intellektuelle Stimulierung“ eher auf die Verstandesebene (Furtner, 2016, S. 22f.). Führungskräfte können Mitarbeiter\*innen intellektuell herausfordern, indem sie anspruchsvolle Fragen stellen, sich bewusst mit anderen Denkweisen auseinandersetzen und gezielt Kreativitätstechniken einsetzen (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 41).

#### 2.1.1.4 Individuelle Berücksichtigung (Individualized Consideration – IC)

„Individuelle Berücksichtigung“ meint, inwieweit eine Führungskraft ihre Mitarbeiter\*innen als Individuen anerkennt (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 32). Mitarbeiter\*innen haben unterschiedliche Bedürfnisse und Ziele. Im Verhalten transformationaler Führungskräfte lässt sich Akzeptanz dieser individuellen Unterschiede erkennen. Dazu gehört auch die Akzeptanz individueller Bedürfnisse nach Autonomie, Ermutigung, Struktur, Anweisung und Verantwortung. Die Führungskraft agiert dabei als Coach bzw. Mentor\*in, um Mitarbeiter\*innen bei der Befriedigung ihrer Bedürfnisse und in ihrer Entwicklung zu unterstützen (Bass & Riggio, 2006, S. 7; Felfe et al., 2004, S. 6). Zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*innen wird eine Vertrauensbeziehung geschaffen, in der die Führungskraft nicht nur Coach und Mentor\*in ist, sondern auch als Zuhörer\*in fungiert. Schafft es die Führungskraft, individuell auf eine Person mit allen ihren Stärken, Schwächen, Wünschen und Bedürfnissen einzugehen, dann kann mit höherer Wahrscheinlichkeit eine tatsächliche Veränderung herbeigeführt werden. Durch das Wissen um die individuellen Eigenschaften, Fähigkeiten und Fertigkeiten kann die Führungskraft gezielt auf die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen eingehen und diese so zu höheren Zielen motivieren. Dabei muss die Führungskraft Empathie und emotionale Intelligenz mitbringen, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter\*innen achtsam berücksichtigen zu können (Furtner, 2016, S. 23). Für die erfolgreiche Ausübung der Rolle als Coach bzw. Mentor\*in ist es wichtig, dass sich die Führungskraft Zeit für ihre Mitarbeiter\*innen nimmt und sich für deren Wohlbefinden und Bedürfnisse interessiert. Zudem ist es von Bedeutung, die Diversität von Menschen als Vorteil anzuerkennen und zu nutzen (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 41).

#### 2.1.2 Transaktionale Führung

Im Full Range of Leadership-Modell wird die transformationale Führung von der transaktionalen Führung abgegrenzt (Pundt & Nerdinger, 2012, S. 33). Transaktionale Führung ist durch sozialen Austausch gekennzeichnet und basiert auf dem Prinzip der positiven und negativen Verstärkung. Die Führungskraft lässt ihren Mitarbeiter\*innen je nach

Angemessenheit ihrer Leistung Belohnung oder Disziplinarmaßnahmen zukommen. Dabei wird zwischen positiver bedingter Belohnung (Contingent Reward – CR) und den eher negativen aktiven und passiven Formen des Management by Exception (MbE-A oder MbE-P) unterschieden (Bass & Riggio, 2006, S. 7f.). Dieser „Zuckerbrot oder Peitsche“-Ansatz charakterisiert die transaktionale Führung als instrumentell für die Zielerreichung der Mitarbeiter\*innen. In seiner extremen Form kann der transaktionale Führungsstil als autokratischer Führungsstil bezeichnet werden, wenn die Führungskraft viel Macht und Einfluss über ihre Mitarbeiter\*innen hat (Samad et al., 2015, S. 986). Transaktionale Führung entspricht dem Management im konventionelleren Sinn, indem Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter\*innen geklärt und diese für das Erreichen von Zielen belohnt und bei Nichterreichen von Zielen korrigiert werden (Eagly, Johnnesen-Schmidt & Van Engen, 2003, S. 571).

#### 2.1.2.1 Bedingte/Abhängige Belohnung (Contingent Reward – CR)

Die positive Verstärkung in Form von Belohnung hat sich als wirksam erwiesen und fördert die Motivation der Mitarbeiter\*innen, ein höheres Entwicklungs- und Leistungsniveau zu erreichen. Die Führungskraft macht deutlich, was bei Erreichung der Leistungsziele erwartet werden kann. Materielle Belohnungen finden demnach im Austausch für die zufriedenstellende Erfüllung der gestellten Aufgaben statt. Erhält ein\*e Mitarbeiter\*in immaterielle bzw. psychologische Belohnung (wie bspw. Lob), dann ist dieses Verhalten eher als transformational und weniger als transaktional anzusehen (Bass & Riggio, 2006 S. 8).

#### 2.1.2.2 Management by Exception (MbE)

Ein weiteres Merkmal der transaktionalen Führung ist die Technik „Management by Exception“ (MbE). Mit Management by Exception ist eine korrektive Form des Führens gemeint. Die Führungskraft greift als Korrektiv bei Abweichungen von Standards, Fehlern und Irrtümern ein. Dies kann sowohl aktiv (MbE-A) als auch passiv erfolgen (MbE-P). Bei aktivem MbE überwacht die Führungskraft aktiv die Tätigkeiten ihrer Mitarbeiter\*innen und greift gegebenenfalls ein, während bei passivem MbE die Führungskraft korrigierende Maßnahmen ergreift, sobald sich Abweichungen, Fehler und Irrtümer bemerkbar machen. Aktives MbE findet meist dann statt, wenn Sicherheitsvorkehrungen von großer Bedeutung sind. Passives MbE lässt sich oftmals dort beobachten, wo Führungskräfte eine große Anzahl von Mitarbeiter\*innen beaufsichtigen müssen. Die Wirksamkeit von Management by Exception lässt sich als geringer einstufen als die der bedingten Belohnung (Bass & Riggio, 2006, S. 8).

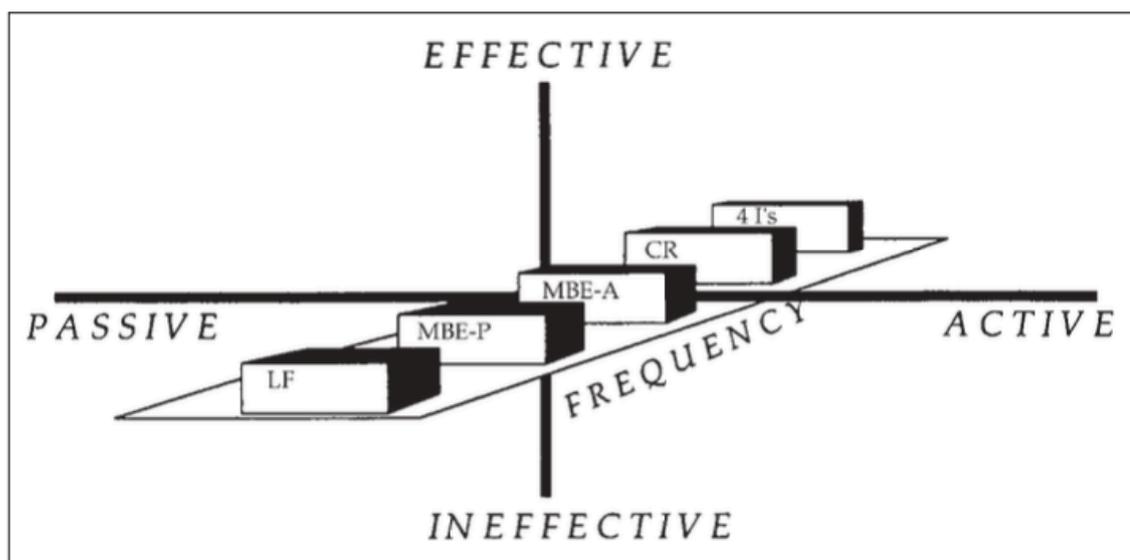
### 2.1.3 Laissez-faire Führung (LF) bzw. Passive Führung

Laissez-faire Führung wird als Führungsvermeidung, als das Fehlen von Führung oder als passive Führung definiert. Die Führungskraft vermeidet demnach das Treffen von Entscheidungen, ignoriert Führungsaufgaben und handelt zögerlich und passiv. Die Führungsautorität wird nicht genutzt (Bass & Riggio, 2006, S. 8 f.). Das Fehlen von Initiative und Handeln von Führungskräften kann negative Konsequenzen auf das Arbeitsverhalten sowie das Wohlbefinden von Mitarbeiter\*innen haben, wenn eine Führungskraft es beispielsweise versäumt, das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter\*innen in risikobehafteten Arbeitsumgebungen zu schützen, wenn wichtige Informationen sowie Feedback vorenthalten oder Mitarbeiter\*innen in herausfordernden Situationen nicht unterstützt werden. Die Führungskraft erfüllt die legitimen Erwartungen ihrer Mitarbeiter\*innen nicht. Dies kann seitens der Mitarbeiter\*innen zu Stressreaktionen, Arbeitsbelastungen, Rollenunklarheiten sowie intra- und interpersonellen Rollenkonflikten führen (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007, S. 80f.). Laissez-faire Führung wird im Full Range of Leadership-Modell als der am inaktivsten sowie am unwirksamsten Führungsstil beschrieben (Bass & Riggio, 2006, S. 9).

### 2.1.4 Führungseffektivität nach dem Full Range of Leadership-Modell

Im Full Range of Leadership-Modell wird darauf hingewiesen, dass jede Führungskraft jeden der hier beschriebenen Führungsstile in gewissem Maße zeigt. Ob sich Führung als effektiv oder ineffektiv gestaltet, ist davon abhängig, wie häufig das jeweilige Führungsverhalten gezeigt wird (Bass & Riggio, 2006, S. 9).

Abbildung 1: Full Range of Leadership-Modell



Quelle: Bass & Riggio (2006, S. 9)

Abbildung 1 zeigt das Full Range of Leadership-Modell graphisch aufbereitet. Im Koordinatensystem weist die X-Achse die Ausprägungen passiv bis aktiv und an der Y-Achse die Ausprägungen effektiv bis ineffektiv auf. Die dritte Dimension - „Frequency“ - repräsentiert die Häufigkeit, in der das spezifische Führungsverhalten gezeigt werden sollte. Forschungsergebnisse legen nahe, dass sich die transformationale Führung als effektivste Form der Führung erweist, gefolgt von transaktionalen Führungstechniken der bedingten Belohnung (CR), aktivem und passivem MbE und der unwirksamen Laissez-faire Führung am unteren Ende. Im Optimalfall verhält sich eine Führungskraft daher sehr häufig transformational, regelmäßig transaktional (häufiger CR als MbE-A und MbE-P), aber möglichst selten laissez-faire (Bass & Riggio, 2006, S. 9; Felfe, 2006, S. 62). Die Art und Weise, wie eine Führungskraft führt, hat Einfluss auf die Mitarbeiter\*innenbindung. So binden Führungskräfte, die häufig transformationales und gelegentlich transaktionales Verhalten zeigen, Mitarbeiter\*innen emotional an das Unternehmen. Diese emotionale Bindung ist von besonderer Bedeutung, da Mitarbeiter\*innen, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, eine höhere Leistungsbereitschaft aufweisen und somit bedeutungsvollere Beiträge leisten als Mitarbeiter\*innen, die sich aus anderen Gründen an das Unternehmen binden (Silva & Mendis, 2017, S. 20). Neben dem Verhalten der Führungskraft hat auch die wahrgenommene Arbeitsbelastung von Mitarbeiter\*innen einen signifikanten Einfluss auf die Mitarbeiter\*innenbindung (Masta & Riyanto, 2020, S. 479). Hier hat sich gezeigt, dass das Verhalten der Führungskraft eine Rolle bei der wahrgenommenen Arbeitsbelastung spielt (Lyons & Schneider, 2009, S. 743f.; Sargent & Terry, 2000, S. 258).

## **2.2 Psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz**

### **2.2.1 Begriffsklärung und Definitionen**

In der Literatur lassen sich unterschiedliche Definitionen des Begriffs „Arbeitsbelastung“ finden. Vor allem im Englischen werden für den Terminus „Arbeitsbelastung“ die Begriffe „workload“, „job stress“ und „job strain“ verwendet, denen zum Teil verschiedene Bedeutungen zu Grunde liegen. So kann Arbeitsbelastung im Sinne von „workload“ als die Menge an Arbeit, die ein\*e Mitarbeiter\*in innerhalb eines bestimmten Zeitraumes zu erfüllen hat, bezeichnet werden (Xuan Che, Zhou, Kessler & Spector, 2017, S. 341). In diesem Kontext hat „Arbeitsbelastung“ eine neutrale Bedeutung und wird weder positiv noch negativ konnotiert. Der Begriff beschreibt lediglich die Summe der Anforderungen und Bedingungen, die ein Mensch an seinem Arbeitsplatz vorfindet. „Job strain“ und „job stress“ meinen hingegen negative Auswirkungen einer inadäquaten „workload“. Empfindet ein\*e Mitarbeiter\*in dieser Bedeutung nach eine Arbeitsbelastung, so kann dies als

Erfahrung unangenehmer Gefühle aufgrund der Arbeitstätigkeit und/oder -bedingungen interpretiert werden (Baig & Zaid, 2020, S. 689).

Ob ein Mensch Arbeitsbelastung empfindet hängt von einem Zusammenspiel von Arbeitsanforderungen, Arbeitsumgebung sowie von den Fähigkeiten, Verhaltensweisen und der subjektiven Wahrnehmung der Person ab (Masta & Riyanto, 2020, S. 475). Arbeitsbelastung kann Auswirkungen auf die psychische und physische Verfassung eines Menschen haben (Dahlan, Hayuletra & Setiowati, 2022, S. 1779). Ist die Arbeitsbelastung zu hoch, muss übermäßig Energie des\*der Betroffenen zur Bewältigung der Anforderungen aufgebracht werden, was bei dem\*derjenigen zu Stress führen kann (Masta & Riyanto, 2020, S. 475). „Stress“ im Sinne von Distress kann als unangenehmer Spannungszustand in einer aversiven Situation verstanden werden (Dorsch, o.J., online).

Aufgrund der vielfältigen Veränderungen der Arbeitswelt – steigender Wettbewerbsdruck, Telearbeit, verstärkte Kundenorientierung, Arbeitsverdichtung, Integration neuer Technologien usw. – werden die Anforderungen an Mitarbeiter\*innen immer höher. Zeitliche wie örtliche Flexibilität sowie hohe Belastbarkeit und soziale Kompetenzen werden zu notwendigen Qualifikationen, die ein\*e Mitarbeiter\*in mitbringen soll. Eine Folge dieser Entwicklung ist, dass vor allem die psychischen Belastungen von Mitarbeiter\*innen in den letzten Jahrzehnten stark zugenommen haben (Nübling, Stöbel, Hasselhorn, Michaelis, Hofmann, 2005, S. 8).

Während psychische Belastung die Gesamtheit aller psychische beanspruchenden Einflüsse auf den Menschen beschreibt, hebt der Begriff „psychosoziale Belastung“ neben der Gesamtheit aller psychischen Einflüsse auch soziale Einflüsse hervor, die auf eine Person einwirken und zu einer latenten oder symptomatischen Überforderung führen können (Bengel, 2016, online). Burnout als Folgereaktion von Überlastung und chronischem Stress besonders am Arbeitsplatz äußert sich meist in einer depressiven Stimmungslage, Interessensverlust, sozialem Rückzug und Erschöpfung sowie Unruhe, Schlafstörungen, Angst und Panikattacken bis hin zu Suizidalität bei der betroffenen Person (Völkel, 2022, online). Burnout ist demnach ein mögliches Resultat eines Ungleichgewichts zwischen Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005, S. 170).

Den Definitionen zufolge meint der Terminus „Arbeitsbelastung“ die Folgen sämtlicher Einflüsse am Arbeitsplatz einschließlich physischer Aspekte, die auf eine\*n Mitarbeiter\*in wirken, während psychische und psychosoziale Arbeitsbelastung in erster Linie auf die psychischen, sozialen und emotionalen Faktoren abzielen, die das Wohlbefinden von Mitarbeiter\*innen beeinflussen. Aufgrund der Definitionsnahe werden die Begriffe

„Arbeitsbelastung“, „psychische Belastung“ und „psychosoziale Belastung“ nachfolgend synonym verwendet.

Den Erläuterungen zufolge kann Arbeitsbelastung das Wohlbefinden und die Gesundheit von Arbeitnehmer\*innen beeinträchtigen oder bei hoher Intensität sogar gefährden. „Gesundheit“ wird von der Weltgesundheitsorganisation WHO folgendermaßen definiert: „Gesundheit ist der Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit und Gebrechen.“ (WHO, 1984, zitiert in Franzkowiak & Hurrelmann, 2022, online). „Wohlbefinden“ meint die Annäherung an lustvoll empfundene Zustände und Lebenszufriedenheit. In Bezug auf den Arbeitskontext konnte nachgewiesen werden, dass Voraussetzungen am Arbeitsplatz (wie bspw. Belohnung, Kommunikation, Führungsqualität, Arbeitsplatzsicherheit) mit Wohlbefinden im Zusammenhang stehen (Röhrle, 2023, online).

### **2.2.2 Ursachen und Folgen psychosozialer Belastungen am Arbeitsplatz**

Seit 2013 wird in Österreich die Bedeutung der psychischen Gesundheit und die Prävention arbeitsbedingter psychischer Belastung von Arbeitnehmer\*innen im ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG) stärker hervorgehoben. Häufig ist psychische Fehlbeanspruchung am Arbeitsplatz die Ursache für arbeitsbedingte Beschwerden und Erkrankungen, was neben dem subjektiven Leid des\*der Betroffenen auch erhebliche Kosten für Unternehmen und die gesamte Volkswirtschaft verursacht. Aus diesem Grund sind Betriebe in Österreich verpflichtet, psychische Arbeitsbedingungen bei der Arbeitsplatzevaluierung miteinzubeziehen. In Österreich zählen starker Zeitdruck bzw. Arbeitsüberlastung, Umgang mit schwierigen Kund\*innen und emotional belastende Interaktionsarbeit innerhalb des Unternehmens zu den gängigsten psychischen Belastungsfaktoren. Weitere typische arbeitsbedingte psychische Belastungsfaktoren sind fehlende Entscheidungsfreiheit, wenig Einfluss auf das Arbeitstempo bzw. den Arbeitsprozess, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Mobbing, Informationsmangel oder -überflutung und gering wahrgenommene organisationale Gerechtigkeit (Arbeitsinspektion, 2024, online).

Arbeitsbedingte Erkrankungen meint Erkrankungen, bei denen die Arbeitswelt als verursachender oder verschlimmernder Faktor gilt. Zu den häufigsten Erkrankungen zählen Muskel- und Skeletterkrankungen, Atemwegserkrankungen, Erkrankungen des Verdauungsapparates, psychische Erkrankungen sowie Herz-Kreislaufkrankungen. Diese Beschwerden werden auch als „chronische Volkskrankheiten“ bezeichnet und sind meist mit länger andauernden Schmerzzuständen und langen Krankenständen verbunden (Arbeitsinspektion, 2022, online).

## 2.2.3 Modelle zur Erklärung von Arbeitsbelastung und deren Folgen

Nachfolgend wird auf zwei Modelle, die den Zusammenhang von Belastungsfaktoren und die verschiedenen Belastungsfolgen näher beschreiben, eingegangen.

### 2.2.3.1 Job-Demand-Control-(Support)-Modell

Vorläufer des Job-Demand-Control-Support-Modell ist das von Robert Karasek 1979 entwickelte Job-Demands-Control-Modell, das häufig als theoretische Grundlage für Forschungszwecke von Arbeitsbelastung herangezogen wird (Kain & Jex, 2015, S. 238). Dieses Modell geht davon aus, dass die wahrgenommene Arbeitsbelastung dann besonders hoch ist, wenn ein\*e Mitarbeiter\*in hohen Anforderungen ausgesetzt ist und gleichzeitig wenig Kontrolle bzw. Handlungsspielraum und Autonomie über seine\*ihre Arbeit hat. Ist der Handlungs- bzw. Entscheidungsspielraum eines\*r Mitarbeiters\*in größer, dann kann die Energie, die durch den erhöhten Arbeitsaufwand freigesetzt wird, positiv genutzt werden. Fehlt allerdings der Handlungsspielraum, kann sich diese freigesetzte Energie als mentale Belastung äußern (Karasek, 1979, S. 287).

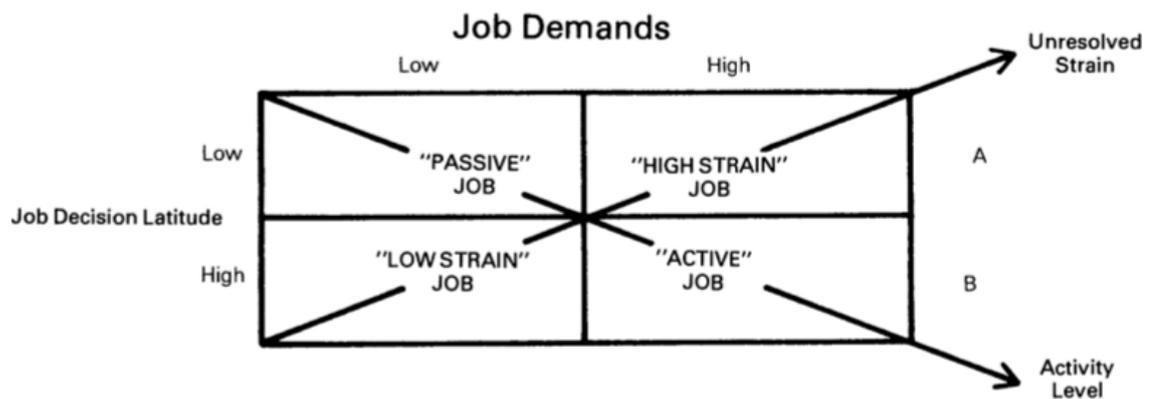
Jobs mit hohen Anforderungen und gleichzeitig hoher Kontrolle über die Arbeitsgestaltung führen demnach zu geringerer Arbeitsbelastung. Arbeitsanforderungen werden im Job-Demands-Control-Modell als quantitative Arbeitslast, widersprüchliche Rollenanforderungen und Zeitdruck definiert, während Kontrolle den Gestaltungs- bzw. Entscheidungsspielraum meint. Dem Modell zufolge leiden Menschen, die hohen Anforderungen ausgesetzt sind und gleichzeitig wenig Gestaltungsspielraum haben, am stärksten unter den Folgen der Arbeitsbelastung (Bakker & Demerouti, 2006, S. 311f.; Kain & Jex, 2015, S. 240; Karasek, 1979, S. 287f.). Diese Art von Arbeit wird als „high-strain jobs“ bezeichnet und ist mit einer geringeren allgemeinen psychischen Gesundheit, geringerer Arbeitszufriedenheit und höherer Burnoutrate sowie höheren jobbezogenen psychischen Belastungen verbunden (Van der Doef & Maes, 1999, S. 107).

Erlebt ein\*e Mitarbeiter\*in hohe Anforderungen, hat er\*sie aber zugleich hohe Kontrolle bzw. Gestaltungsspielraum über die Ausführung der Tätigkeit – in sogenannten „active jobs“ –, so wird die Arbeitsbelastung geringer wahrgenommen und der\*die Mitarbeiter\*in scheint allgemein zufriedener zu sein. Dies ist darin begründet, dass der\*die Mitarbeiter\*in durch die Gestaltungsspielräume die Möglichkeit hat, seine\*ihre Kompetenzen, Selbstwirksamkeit sowie persönliches Wachstum zu steigern.

„Passive jobs“, die weder mit hohen Anforderungen noch mit hoher Kontrolle einhergehen, führen zu Langeweile und Unzufriedenheit sowie zu einem Rückgang der Gesamtaktivität und einer Verringerung der allgemeinen Problemlösungsaktivität, was ebenso zu Belastungen am Arbeitsplatz führen kann.

Niedrige Anforderungen und hohe Kontrolle – „low-strain jobs“ – brachten in der bisherigen Forschung noch keine Ergebnisse über die Auswirkungen auf die Mitarbeiter\*innen, da solche Konstellationen in der Praxis sehr selten sind (Kain & Jex, 2015, S. 238ff.; Karasek, 1979, S. 288). Die folgende Graphik soll das Job-Demands-Control-Modell nochmals veranschaulichen:

Abbildung 2: Job-Demands-Control Modell



Quelle: Karasek (1979, S. 288)

Betrachtet man die Diagonale A, so ist zu erkennen, dass die Belastung zunimmt, wenn die Arbeitsanforderungen steigen und mit Abnahme des Gestaltungsspielraumes einhergehen. Diagonale B repräsentiert Kompetenzzuwächse, wenn höhere Arbeitsanforderungen mit größerem Handlungsspielraum und wahrgenommener Kontrolle einhergehen (Karasek, 1979, S. 288).

Johnson & Hall (1988, S. 1341) bestätigten in ihrer Studie die Erkenntnisse von Karasek, allerdings fügten sie eine weitere Dimension, nämlich „support“ hinzu und postulieren, dass arbeitsbezogene soziale Unterstützung die Auswirkungen von Arbeitsbelastung beeinflusst. Abhängig von der sozialen Unterstützung am Arbeitsplatz können gesundheitliche Probleme in Verbindung mit Arbeitsbelastung verstärkt oder reduziert werden. Das Job-Demand-Control-(Support)-Modell ist u.a. aufgrund seiner Einfachheit in der empirischen Forschung sehr beliebt. Diese vermeintliche Stärke kann aber auch als Schwäche betrachtet werden, da die komplexe Realität auf einige wenige Variablen reduziert wird und somit wichtige Aspekte, die ebenfalls Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitsbelastung von Arbeitnehmer\*innen haben, vernachlässigt. So werden die Autonomie und die soziale Unterstützung am Arbeitsplatz als die wichtigsten Ressourcen für Mitarbeiter\*innen dargestellt. Allerdings können in verschiedenen Arbeitskontexten unterschiedliche Ressourcen hilfreich bzw. erforderlich sein.

Das nachfolgend beschriebene Job-Demands-Resources-Modell greift diese Kritikpunkte auf und integriert ein breiteres Spektrum von Arbeitsanforderungen und -ressourcen (Bakker & Demerouti, 2006, S. 311f.).

### 2.2.3.2 Job-Demands-Resources-Modell

Das Job-Demands-Resources-Modell ist ein übergreifendes Modell, das unabhängig von spezifischen Anforderungen und Ressourcen auf verschiedene berufliche Umgebungen anwendbar ist. Es stellt – wie der Name des Modells bereits verrät – berufliche Anforderungen und berufliche Ressourcen gegenüber (Bakker & Demerouti, 2006, S. 312).

Dabei beziehen sich berufliche Anforderungen auf physische, psychische, soziale und organisatorische Aspekte der Arbeit, die physische und psychische Anstrengungen oder Kompetenzen erfordern und mit bestimmten physischen und/oder psychischen Kosten verbunden sind (Bakker & Demerouti, 2006, S. 312). Dies können beispielsweise zeitliche oder inhaltliche Anforderungen, eine aversive Arbeitsumgebung oder emotionale Anstrengung sein (Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 121) Berufliche Anforderungen sind nicht zwangsläufig negativ, sie können allerdings zur Belastung werden, wenn die Bewältigung dieser Anforderungen einen übermäßig hohen Einsatz erfordert. (Bakker & Demerouti, 2006, S. 312).

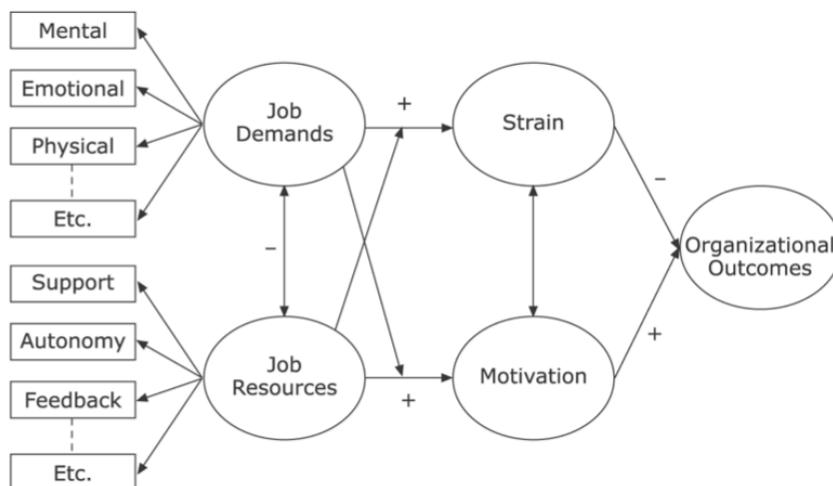
Berufliche Ressourcen sind physische, psychische, soziale und organisatorische Arbeitsbedingungen, die für das Erreichen von arbeitsbezogenen Zielen funktional sind. Zudem können Arbeitsressourcen Arbeitsanforderungen und die damit verbundene physische und psychische Anstrengung reduzieren sowie die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter\*innen fördern (Bakker et al., 2005, S. 170). Berufliche Ressourcen sind demnach wichtig, um berufliche Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können, und können auf organisatorischer Ebene (z.B. Gehalt, Karriereaussichten, Jobsicherheit), in zwischenmenschlichen Beziehungen (z.B. Unterstützung durch die Führungskraft und Kollegen\*innen, Klima im Team), der Organisation der Arbeit (z.B. klare Rollen, Partizipation, Aufgabenvielfalt) und auf der individuellen Arbeitsebene (z.B. persönliche Fähigkeiten, Autonomie, Aufgabenidentität) vorhanden sein (Bakker & Demerouti, 2006, S. 312).

Bei der Entstehung von Arbeitsbelastung spielen zwei psychologische Prozesse eine tragende Rolle. Im ersten Prozess führen dauerhaft hohe berufliche Anforderungen oder schlecht gestaltete Arbeitsplätze zur Erschöpfung, was in weiterer Folge Gesundheitsprobleme verursachen kann. Dies geschieht dann, wenn die Bewältigung der Anforderungen einen hohen Einsatz erfordert und eine angemessene Erholung nicht möglich ist (Bakker & Demerouti, 2006, S. 313; Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 122).

Im zweiten Prozess wird das Erreichen der Arbeitsziele durch den Mangel an ausreichenden Arbeitsressourcen erschwert, was zu Frustration und folglich Demotivation, Distanzierung und Zynismus in Bezug auf die Arbeit führen kann. Können Arbeitsziele hingegen mit den vorhandenen beruflichen Ressourcen erreicht werden, entsteht Arbeitsengagement und Motivation. Erfährt beispielsweise ein\*e Mitarbeiter\*in für die eigene Leistung durch die Führungskraft Anerkennung, so ist ein erhöhtes Arbeitsengagement zu erwarten, während beim Fehlen dieser Ressource die naheliegende Konsequenz Distanzierung wäre (Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 122).

Berufliche Anforderungen und Arbeitsressourcen wirken sich sowohl eigenständig als auch in Wechselwirkung auf arbeitsbezogene Erfahrungen wie psychosoziale Belastung und Arbeitsengagement aus (Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 124). Dies bedeutet, dass hohe Arbeitsbelastung durch das Vorhandensein von Arbeitsressourcen wie Autonomie, soziale Unterstützung von Kollegen\*innen, einer hochwertigen Beziehung zur Führungskraft und konstruktives Leistungsfeedback abgefedert bzw. gemildert werden können. Insbesondere in emotional belastenden Situationen wie Beschwerden, Unhöflichkeiten und Einschüchterung haben o.g. Arbeitsressourcen Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitsbelastung (Bakker et al., 2005, S. 177). Diese Annahme findet sich auch im Job-Demands-Control-Modell von Karasek wieder, allerdings behauptet das Job-Demands-Resources-Modell, dass verschiedene berufliche Ressourcen die Rolle des Puffers für berufliche Anforderungen übernehmen können und nicht, wie im Job-Demands-Control-Modell angenommen, lediglich der Entscheidungs- bzw. Gestaltungsspielraum die entscheidenden Faktoren sind. Welche Anforderungen und Ressourcen relevant sind, hängt von der Beschaffenheit und den spezifischen Arbeitsmerkmalen der jeweiligen Organisation ab (Bakker & Demerouti, 2006, S. 314f).

Abbildung 3: Job-Demands-Resources-Modell



Quelle: Bakker & Demerouti (2006, S. 313)

In der vorstehenden Graphik wird das Job-Demands-Resources-Modell nochmals veranschaulicht: Mentale, emotionale, physische Anforderungen können bei zu wenig Arbeitsressourcen zu Arbeitsbelastung und in weiterer Folge zu geringem unternehmerischen Erfolg führen. Sind ausreichend Arbeitsressourcen vorhanden, fördert dies die Motivation des\*der jeweiligen Mitarbeiter\*in, was einen positiven Effekt auf den unternehmerischen Erfolg hat. Die Motivation des\*der Mitarbeiters\*in hat Einfluss auf die erlebte Arbeitsbelastung sowie umgekehrt (Bakker & Demerouti, 2006, S. 313ff.).

Wie im Job-Demand-Control-Support-Modell erwähnen auch Bakker & Demerouti (2006, S. 315), dass soziale Unterstützung einen der bekanntesten und wirkungsvollsten Puffer gegen Arbeitsbelastung darstellt. Ein weiteres Merkmal, das in Arbeitssituationen als wertvoller Puffer wirken kann, ist das Ausmaß der Vorhersehbarkeit eines gewissen Stressors. In diesem Zusammenhang spielen Rollenklarheit und Leistungsfeedback eine bedeutende Rolle. Weiters wird auch das Ausmaß, inwieweit die Gründe für das Vorhandensein eines Stressors bekannt sind, erwähnt. Hier sind beispielsweise Informationen gemeint, die durch Führungskräfte bereitgestellt werden. Auch spielt in diesem Zusammenhang die Arbeitsautonomie eine Rolle – also das Ausmaß der möglichen Kontrolle einer Person über den Stressor.

Diese Merkmale lassen erkennen, dass das Verhalten der Führungskraft einen beachtlichen Einfluss auf die von Mitarbeiter\*innen wahrgenommenen Arbeitsressourcen hat. Eine gute Beziehung zur Führungskraft kann den Einfluss der beruflichen Anforderungen auf die Arbeitsbelastung lindern, da Wertschätzung und Unterstützung durch die Führungskraft als Moderator bzw. Puffer wirken und die Anforderungen in eine andere Perspektive stellen sowie Arbeitsziele schneller erreicht werden können. Konstruktives Feedback der Führungskraft hilft den Mitarbeiter\*innen, ihre Arbeit effektiver zu erledigen und kann unter anderem die Kommunikation zwischen der Führungskraft und dem\*der jeweiligen Mitarbeiter\*in verbessern. Anerkennung hilft weiters die Motivation aufrechtzuerhalten (Bakker & Demerouti, 2006, S. 315).

#### **2.2.4 Einfluss der Führungskraft auf die Arbeitsbelastung**

Das Job Demands-Resources-Modell stellt Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen gegenüber und postuliert, dass Führungskräfte Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsanforderungen und auf die Arbeitsressourcen haben, welche sich folglich auf die psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz sowie auf das Arbeitsengagement der Mitarbeiter\*innen auswirken (Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 120ff.). Führungskräfte können Ressourcen zur Verfügung stellen, die das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter\*innen beeinflussen, indem sie die Arbeitsumgebung gestalten und Möglichkeiten für Belohnung,

Autonomie und fachliche Entscheidungsfreiheit schaffen (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi, 2018, S. 181). In Bezug auf das Wohlbefinden bzw. die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen zeigt sich also einerseits eine unmittelbare Wirkung der Führungskraft, die sich beispielsweise durch respektvolle Kommunikation manifestiert. Andererseits lässt sich auch eine mittelbare Wirkung feststellen, bei der die Art und Weise, wie die Führungskraft Arbeitsaufgaben gestaltet, Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen nimmt. Demnach kann Führungsverhalten sowohl einen gesundheitsförderlichen als auch gesundheitsschädigenden Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen haben (Gregersen et al., 2020, S. 562f.). Stellt eine Führungskraft in Stresssituationen emotionale Ressourcen zu Verfügung, so kann dies positive Effekte auf die psychische Gesundheit von Mitarbeiter\*innen haben (Inceoglu et al., 2018, S. 181; Schmidt et al., 2018, S. 628). Dabei ist nicht nur das Verhalten der Führungskraft relevant, sondern auch, wie Mitarbeiter\*innen die Führungskraft und ihre Arbeit wahrnehmen. Hier entsteht eine Art Rückkopplungsschleife: Das Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen beeinflusst, wie sie ihre Führungskraft wahrnehmen, und wie sie die Führungskraft wahrnehmen, beeinflusst wiederum ihr Wohlbefinden (Nielsen et al., 2008, S. 27). Da Führungskräfte, die sich überwiegend transformational verhalten, von ihren Mitarbeiter\*innen meist positiv wahrgenommen werden, kann davon ausgegangen werden, dass dieser Führungsstil für das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen förderlich ist. Dies konnte auch in mehreren Studien bestätigt werden. So konnte ein positiver Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsverhalten und Wohlbefinden von Mitarbeiter\*innen nachgewiesen werden, während es empirische Belege dafür gibt, dass es zwischen transformationalem Führungsverhalten und Indikatoren, die für ein beeinträchtigtes Wohlbefinden bzw. Arbeitsbelastung wie Burnout, emotionale Erschöpfung, psychosomatische Beschwerden sowie beruflichen Stress stehen, einen negativen Zusammenhang gibt (Vincent-Höper, Teetzen, Gregersen & Nienhaus, 2017, S. 271 f).

Im Gegensatz dazu zeigen Forschungsergebnisse, dass der Laissez-faire Führungsstil positiv mit Burnout-bezogenen Belastungsfaktoren der Mitarbeiter\*innen verbunden ist. Die Unterstützung der Führungskraft stellt eine kritische Ressource dar, die nicht nur unmittelbar durch direkten Kontakt wichtig ist, sondern auch deshalb, weil Führungskräfte Zugang zu verschiedenen anderen Ressourcen ermöglichen, die wiederum bei der Bewältigung von stressigen Situationen und Anforderungen helfen können. Da der Laissez-faire Führungsstil durch das Fehlen von Führung und den Mangel an emotionaler Unterstützung, Anleitung und Feedback gekennzeichnet ist, müssen Mitarbeiter\*innen mehr persönliche Ressourcen investieren, um diesen Mangel zu kompensieren, was

wiederum die wahrgenommene Arbeitsbelastung erhöhen und bis zu einem Burnout führen kann (Usman et al., 2019, S. 8f.).

Management by Exception – eine Ausprägung des transaktionalen Führungsstils – kann die Arbeitsbelastung bei Mitarbeiter\*innen erhöhen, da sich die Aufmerksamkeit der Führungskraft auf Fehler der Mitarbeiter\*innen konzentriert. Dies könnte von Mitarbeiter\*innen als Misstrauen und fehlende Anerkennung interpretiert werden. Die bedingte Belohnung hingegen – ebenso eine Ausprägung des transaktionalen Führungsstils – kann durch die Definition klarer Leistungserwartungen und die Aussicht auf Belohnung Unsicherheiten und somit in weiterer Folge Arbeitsbelastung reduzieren (Dartey-Baah & Ampofo, 2015, S. 164).

Die Art und Weise, wie eine Führungskraft ihre Macht einsetzt und worauf diese Macht basiert, definiert u.a. ihren Führungsstil und kann Auswirkungen auf die Arbeitsbelastung von Mitarbeiter\*innen haben (Dartey-Baah & Ampofo, 2015, S. 164; Erkutlu & Chafra, 2006, S. 295) Transformationale Führungskräfte versuchen unternehmerische Ziele zu erreichen, indem sie ihre Mitarbeiter\*innen ermutigen, unterstützen und inspirieren. Sie setzen hierfür persönliche Macht ein, die sich von ihren individuellen Eigenschaften ableitet und die ihnen von ihren Mitarbeiter\*innen zugesprochen wird (Dartey-Baah & Ampofo, 2015, S. 164). Persönliche Macht beruht auf zwei fundamentalen Prinzipien. Zum einen stellt die Expertenmacht eine wesentliche Grundlage dar. Die Führungskraft verfügt über Expertenwissen bei der Lösung von Problemen und der Durchführung wichtiger Aufgaben und kann somit Mitarbeiter\*innen dieses spezifische Wissen zur Verfügung stellen, was Macht verleiht. Zum anderen ist Referenzmacht eine wichtige Grundlage für den Ausbau persönlicher Macht. Referenzmacht kann als die Fähigkeit, andere aufgrund von Sympathie, Charisma und Reputation zu beeinflussen bezeichnet werden. Sie wird durch andere verliehen, da diese die Führungskraft mit Referenzmacht als Vorbild betrachten (Erkutlu & Chafra, 2006, S. 287). Persönliche Machtquellen beruhen auf Beziehung. Beziehung kann eine Führungskraft zu ihren Mitarbeiter\*innen durch die Berücksichtigung von individuellen Bedürfnissen jedes\*r Einzelnen hinsichtlich Leistung und Wachstum, die Schaffung eines unterstützenden Klimas innerhalb des Unternehmens und durch Förderung eines gemeinsamen Austauschs und Kommunikation aufbauen (Erkutlu & Chafra, 2006, S. 295). Transaktionale Führungskräfte hingegen nutzen eher Positionsmacht. Diese Form von Macht wird einer Führungskraft aufgrund ihrer Rolle bzw. Position in der Organisation zuteil (Dartey-Baah & Ampofo, 2015, S. 164). Positionsmacht setzt sich aus drei Arten von Macht, nämlich der legitimen, der Belohnungs- und der Zwangsmacht, zusammen. Die legitime Macht legitimiert zu einem bestimmten Verhalten und wird auch als formale Autorität genannt. Diese Macht räumt der

Führungskraft bestimmte Rechte ein, wie beispielsweise Gehorsam von ihren Mitarbeiter\*innen zu verlangen. Die Belohnungsmacht ermöglicht es den Machthabenden, Belohnungen auszusprechen bzw. zu gewähren, wie beispielsweise eine Beförderung, ein größeres Büro etc. Die Zwangsmacht ist die Macht, andere zu disziplinieren oder zu bestrafen bzw. Belohnungen vorzuenthalten (Erkutlu & Chafra, 2006, S. 286f.). Der Fokus von transaktionalen Führungskräften liegt auf der Erledigung von Aufgaben, indem sie ihre Mitarbeiter\*innen für gute Leistungen belohnen oder für schlechte Leistungen bestrafen (Dartey-Baah & Ampofo, 2015, S. 164). Positionale Machtquellen, die in erster Linie auf die Erledigung von Aufgaben ausgerichtet sind, bergen die Gefahr, zu hoher Arbeitsbelastung seitens der Mitarbeiter\*innen, geringerer Arbeitszufriedenheit und einer höheren Fluktuationsrate zu führen (Erkutlu & Chafra, 2006, S. 295).

Diesen Darlegungen zufolge wird erkennbar, dass Führung sowohl direkt als auch indirekt und abhängig von ihren Machtquellen und Verhalten Einfluss auf das Wohlbefinden bzw. die Arbeitsbelastung von Mitarbeiter\*innen haben kann.

### **2.2.5 Arbeitsbelastung in sozialen Berufen**

Die Studienlage in Bezug auf die Arbeitsbelastung von Sozialarbeiter\*innen in Österreich erweist sich als dürftig. Internationale Studien belegen allerdings, dass die Arbeitsbelastung bzw. das berufsspezifische Risiko für die Entwicklung von psychischen Belastungssymptomen von Sozialarbeiter\*innen besonders hoch ist. So konnte in einer Studie, die die Arbeitsbelastung von Sozialarbeiter\*innen in nordischen Ländern (Finnland, Schweden, Norwegen und Dänemark) erhob, eine hohe psychische Arbeitsbelastung feststellen, wobei diese in Finnland am ausgeprägtesten scheint. Dies wird mit der Aufbringung geringer wirtschaftlicher Ressourcen für die Soziale Arbeit in Finnland begründet (Blomberg, Kallio, Kroll & Saarinen, 2014, S. 2101f.). Eine weitere deutsche Studie, die sich zum Ziel gemacht hat, psychische Erschöpfung in sozialen Interaktionsberufen (Pflege, frühkindliche Bildung, Schule, Soziale Arbeit und Polizei) im Zeitraum von 2006 bis 2018 zu erheben, kam zu dem Ergebnis, dass in diesen Berufsgruppen – verglichen mit anderen Berufsgruppen – eine deutlich steigende psychische Erschöpfung zu verzeichnen ist (Bauknecht & Wesselborg, 2022, S. 333). Eine britische Studie (Ravalier, McFadden, Boichat, Clabburn & Moriarty, 2020, S. 311) sowie eine spanische Studie (Sánchez-Moreno, de La Fuente Roldán, Gallardo-Peralta, Barrón López de Roda, 2015, S. 2378) identifizieren ein hohes Burnout-Risiko sowie psychische Belastungen bei Mitarbeiter\*innen der Sozialen Arbeit. In der Publikation „Arbeitsunfälle und arbeitsbezogene Gesundheitsprobleme“ der Statistik Austria (2022, S. 48) lässt sich ebenso erkennen, dass im personenbezogenen Dienstleistungssektor tätige Menschen in Österreich einem

höheren psychischen Gesundheitsrisiko ausgesetzt sind. Im Fehlzeitenreport des WIFO 2022 (Mayrhuber & Bittschi, 2022, S. 34ff.) wurde im Gesundheits- und Sozialwesen die zweithöchste Krankenstandsquote unter sämtlichen Branchen verzeichnet. Die Ursachen für dieses berufsspezifische Belastungsrisiko in der Sozialen Arbeit werden in der Literatur mit der Herausforderung und Komplexität dieses Berufsfeldes begründet. Daneben spielen noch andere Faktoren wie mangelndes Feedback, erhöhte Anforderungen an Flexibilität, zunehmend mehr Klienten\*innen mit komplexen Problemlagen, Überstunden, mangelnde wirtschaftliche und gesellschaftliche Anerkennung eine Rolle (Brensell, 2013, S. 114f.). Eine Häufung von Arbeitsunfähigkeitstagen aufgrund von psychischen Erkrankungen ist die Folge. Hohe Arbeitsanforderungen (Arbeit muss schnell erledigt werden, für die Bearbeitung von Aufgaben ist nicht ausreichende Zeit usw.) korrelieren positiv mit Burnout. Ein deutlich negativer Zusammenhang besteht hingegen zwischen sozialer Unterstützung (durch Kollegen\*innen und Vorgesetzte) und Burnout (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 215f.). Demnach lässt sich auch in der Sozialen Arbeit erkennen, dass ein auf Unterstützung basierender Führungsstil psychischer Erschöpfung entgegenwirken kann.

Neben den oben genannten Faktoren spielen auch demographische Daten wie bspw. Geschlecht, Alter sowie das Stundenausmaß der Beschäftigung eine Rolle bei der Intensität des Erlebens von Arbeitsbelastung. Besonders jüngere und weibliche Sozialarbeiter\*innen scheinen häufiger eine subjektiv höhere psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz wahrzunehmen als ihre männlichen und älteren Kollegen\*innen (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 228; Bauknecht & Wesselborg, 2021, S. 332). In Bezug auf das Beschäftigungsausmaß lässt sich generell sagen, dass Personen, die Vollzeit arbeiten, einem höheren psychischen Gesundheitsrisiko ausgesetzt sind als Menschen, die Teilzeit arbeiten (Statistik Austria, 2022, S. 49). Zudem hat die Mikrozensus-Arbeitskräfteerhebung der Statistik Austria gezeigt, dass Menschen mit einem höheren Bildungsabschluss (höhere Schule und Hochschule) einem höheren psychischen Belastungsrisiko ausgesetzt sind als Menschen, die einen Lehrabschluss oder eine berufsbildende mittlere Schule absolviert haben. Das geringste psychische Belastungsrisiko betrifft Personen, die lediglich die Pflichtschule abgeschlossen haben oder keinen Pflichtschulabschluss besitzen (Statistik Austria, 2022, S. 43, S. 49).

Um die Komplexität des Berufsfeldes der Sozialen Arbeit verständlich zu machen, wird nachstehend die internationale Definition der Sozialen Arbeit, die im Jahr 2014 von der IFSW (International Federation of Social Work) und der IASSW (International Association of Schools of Social Work) festgelegt wurde, zitiert. Dieser Definition zur Folge ist Soziale Arbeit...

„... eine praxisorientierte Profession und akademische Disziplin, die sozialen Wandel, soziale Entwicklung, sozialen Zusammenhalt, das Empowerment und die Befreiung von Menschen fördert. Zentrale Prinzipien der Sozialen Arbeit sind soziale Gerechtigkeit, Menschenrechte, kollektive Verantwortung und die Achtung von Diversität. Gestützt auf Theorien der Sozialen Arbeit, der Sozial- und Geisteswissenschaften und auf traditionelles bzw. indigenes Wissen, bindet die Soziale Arbeit Menschen und Strukturen in Veränderungsprozesse ein, um den Herausforderungen des Lebens aktiv zu begegnen und das Wohlbefinden zu fördern. Die genannte Definition kann auf nationaler und regionaler Ebene noch näher erläutert werden.“ (obds, 2023, online).

Auf nationaler Ebene wird vom obds noch ergänzt, dass die Soziale Arbeit umfänglich geplante, individuell abgestimmte und wissenschaftlich fundierte Unterstützungs- und Hilfsangebote für Einzelpersonen, Gruppen oder das Gemeinwesen anbietet. Die Kernkompetenzen von Mitarbeiter\*innen der Sozialen Arbeit liegen in der eigenverantwortlichen Planung, Organisation, Durchführung, Steuerung sowie Kontrolle und Evaluierung von adäquaten Unterstützungsprozessen und Interventionen. Dabei ist eine möglichst umfängliche Beteiligung der betroffenen Klientel zu berücksichtigen (obds, 2023, online). Kahl & Bauknecht (2023, S. 215f.) definieren die Kernaufgaben von Sozialarbeiter\*innen als die Förderung der Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen, die Befähigung zur Lebensbewältigung sowie die Förderung gesellschaftlicher Veränderungen, sozialer Entwicklung und sozialen Zusammenhalts. Anhand dieser Definitionen wird die Komplexität und Vielfalt des Aufgabenbereichs der Sozialen Arbeit sichtbar.

Die Untersuchung der Arbeitssituationen in der Sozialen Arbeit umfasst eine breite methodische und inhaltliche Vielfalt. Sozialarbeiter\*innen sind oft Teil einer größeren untersuchten Gruppe, die auch andere Berufsgruppen wie Pädagogen\*innen und Erziehern\*innen umfasst (Kahl & Bauknecht, 2023, S. 215f.). Aufgrund der Ähnlichkeit der Aufgaben in den verschiedenen Berufsgruppen der Sozialen Arbeit ist eine klare Abgrenzung zwischen diesen schwierig. Daher konzentriert sich die vorliegende Forschung auf Mitarbeiter\*innen in sozialintegrativen Unternehmen, die in Betreuungs- und Beratungssituationen die oben genannten Kernaufgaben verfolgen, unabhängig von ihrem jeweiligen Ausbildungshintergrund.

### **2.3 Sozialintegrative Unternehmen**

Sozialintegrative Unternehmen sind Einrichtungen oder Unternehmen, die das Ziel verfolgen, arbeitslose Menschen beim (Wieder-)Einstieg ins Erwerbsleben zu unterstützen. Hauptzielgruppe sind Menschen, die bereits seit längerer Zeit arbeitslos sind und/oder bedarfsorientierte Mindestsicherung beziehen (Wiener Dachverband für sozial-

ökonomische Einrichtungen, 2011, online). Bedarfsorientierte Mindestsicherung steht jenen Personen zu, deren Einkommen und Vermögen nicht ausreicht, um ihren Lebensunterhalt zu sichern. Voraussetzung für den Erhalt ist allerdings der Wille, einer Arbeit nachzukommen, sofern nicht Ausnahmeregelungen greifen (bspw. Pension, Arbeitsunfähigkeit usw.) (AK-Wien, o.J., online).

In Wien werden sozial-ökonomische Betriebe, Beratungs- und Betreuungseinrichtungen, gemeinnützige Beschäftigungsprojekte sowie gemeinnütziges Integrationsleasing als sozialintegrative Unternehmen definiert (Wiener Dachverband für sozial-ökonomische Einrichtungen, 2011, online; arbeit plus, 2023, S. 7f.):

- Sozial-ökonomischen Betriebe sind geförderte Betriebe, die Produkte herstellen oder Dienstleistungen anbieten. Hier werden arbeitslosen Menschen befristete, geförderte Arbeitsplätze angeboten. Während der Dauer der Beschäftigung erhalten diese Menschen Hilfe zur Selbsthilfe, fachliche Qualifizierung und individuelle Hilfe bei Problemen wie beispielsweise Schulden, psychische Belastungen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf usw.
- Beratungs- und Betreuungseinrichtungen bieten für diverse Zielgruppen (Jugendliche, Frauen, Akademiker\*innen, ältere Menschen, Menschen mit Migrationshintergrund, Haftentlassene usw.) auf deren Bedürfnisse individuell zugeschnittene Beratung an und unterstützen sie mittels Erstellung von Bewerbungsunterlagen, Bewerbungstrainings und Kontaktaufnahme mit Firmen usw. beim (Wieder-)Einstieg ins Erwerbsleben.
- Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte produzieren wie sozial-ökonomische Betriebe Produkte, müssen allerdings (anders als bei sozial-ökonomischen Betrieben) keine vorgegebenen Eigenwirtschaftsquote erfüllen.
- Anbieter von gemeinnützigem Integrationsleasing überlassen am Arbeitsmarkt benachteiligte Personen an Wirtschaftsbetriebe zu geförderten Konditionen, mit dem Ziel, den benachteiligten Personen den (Wieder-)Einstieg in ein langfristiges Dienstverhältnis zu ermöglichen.

In sozialintegrativen Unternehmen werden diesen Ausführungen zufolge arbeitslosen Menschen individuell angepasste Beratung und Betreuung und/oder befristete, geförderte Arbeitsplätze angeboten. Die in sozialintegrativen Unternehmen tätigen Berater\*innen und Betreuer\*innen unterstützen ihre Klienten\*innen bei der Hilfe zur Selbsthilfe, ermöglichen fachliche Qualifizierung und bieten individuelle Hilfe bei Problemen wie beispielsweise psychische Belastungen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Suchterkrankungen, Wohnungslosigkeit, rechtliche Schwierigkeiten und Schuldenproblematik. So kann arbeitslosen Menschen ein geschützter Entwicklungsrahmen auf Zeit ermöglicht

werden. Dabei sollen nicht die Defizite, sondern die Kompetenzen der betreuten Menschen im Zentrum der Betreuungsbeziehung stehen. Betrachtet werden nicht nur einzelne Lebensbereiche, sondern es soll die Gesamt-Lebenssituation der betroffenen Menschen nachhaltig verbessert werden (Wiener Dachverband für sozial-ökonomische Einrichtungen, 2011, online). Stellt man den Tätigkeitsbereich der Berater\*innen und Betreuer\*innen von sozialintegrativen Unternehmen den o.g. Kernaufgaben der Sozialen Arbeit (siehe Kapitel 2.2.5) gegenüber, so kann davon ausgegangen werden, dass Berater\*innen und Betreuer\*innen sozialarbeiterisch tätig sind, und zwar unabhängig von ihrem Ausbildungshintergrund.

Sozialintegrative Unternehmen finden sich in den unterschiedlichsten Branchen wieder. Neben diversen Beratungs- und Betreuungseinrichtungen für unterschiedliche Zielgruppen und dem gemeinnützigen Integrationsleasing gibt es sozialintegrative Unternehmen in der Straßenreinigung und Grünraumbewirtschaftung, dem Handel (z.B. Lebensmittel und Secondhand-Waren), im Bereich persönliche Dienstleistungen (z.B. Reinigung), in Handwerk und Reparatur sowie in der Gastronomiebranche (Wiener Dachverband für sozial-ökonomische Einrichtungen, 2011, online).

Sozialintegrative Unternehmen in Wien finanzieren sich aus ihren selbst erwirtschafteten Erlösen, aber auch aus Mitteln des Arbeitsmarktservice, des Sozialministeriumsservice, des Fonds Soziales Wien, des Wiener Arbeitnehmer\*innen Förderungsfonds (waff), der Wiener Sucht- und Drogenkoordination und des Europäischen Sozialfonds (esf).

## 3 Empirischer Teil

### 3.1 Hypothesen

In der vorliegenden Masterarbeit wird wie eingangs erwähnt der Einfluss der von Mitarbeiter\*innen wahrgenommenen Qualität des Führungsverhaltens auf ihre psychosoziale Arbeitsbelastung in sozialintegrativen Unternehmen untersucht. Nachfolgend werden auf Basis der im Theorieteil dargelegten Ausführungen Hypothesen abgeleitet, deren Überprüfung zur Beantwortung der Forschungsfrage dienlich sein sollen:

Transformationale Führung orientiert sich an positiven Aspekten der Mitarbeiter\*innenführung und wirkt sich nachweislich positiv auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen aus (Gregeresen et al., 2020, S. 562f.; Nielsen et al., 2008, S. 27ff.). Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

**H1: Je positiver das Führungsverhalten bewertet wird, desto geringer ist die Arbeitsbelastung.**

Positives Führungsverhalten wirkt sich positiv auf die psychosoziale Gesundheit von Mitarbeiter\*innen aus (Nielsen et al., 2008, S. 27ff.). Im Umkehrschluss stellt sich die Frage, ob negativ bewertetes Führungsverhalten seitens der Mitarbeiter\*innen eine höher wahrgenommene psychosoziale Arbeitsbelastung zur Folge hat. Laut Nielsen et al. (2008, S. 27ff.) wird die psychosoziale Gesundheit von Mitarbeiter\*innen davon beeinflusst, wie sie ihre Führungskraft wahrnehmen. Nachdem soziale Berufsgruppen eine besonders hohe Arbeitsbelastung erleben, stellt sich die Frage, ob neben den hohen beruflichen Anforderungen inadäquates Führungsverhalten für die hohe Arbeitsbelastung ursächlich ist. Dementsprechend wurde folgende Hypothese abgeleitet:

**H2: In sozialintegrativen Unternehmen wird häufiger negatives als positives Führungsverhalten erlebt.**

Zu hohe Arbeitsanforderungen auf der einen Seite und mangelnde Arbeitsressourcen auf der anderen Seite haben eine negative Auswirkung auf die psychosoziale Gesundheit von Mitarbeiter\*innen. Psychosoziale Arbeitsbelastung bis hin zu Burnout sind mögliche Folgen. Das Verhalten der Führungskraft hat Einfluss auf die Wahrnehmung der Arbeitsressourcen; die Arbeitsressourcen wirken sich wiederum auf die wahrgenommene Arbeitsbelastung aus (Bakker et al., 2005, S. 177; Nielsen et al., 2008, S. 27ff.). Folgende Hypothese lässt sich daraus ableiten:

**H3: Je positiver das Führungsverhalten erlebt wird, desto stärker werden Arbeitsressourcen wahrgenommen.**

Das Job-Demands-Resources-Modell postuliert, dass sich Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen sowohl eigenständig als auch in Wechselwirkung auf arbeitsbezogene Erfahrungen wie psychosoziale Belastung und Arbeitsengagement auswirken (Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 120ff.). Dies bedeutet, dass hohe Arbeitsbelastung durch das Vorhandensein von Arbeitsressourcen wie Autonomie, soziale Unterstützung von Kollegen\*innen, einer hochwertigen Beziehung zur Führungskraft sowie konstruktives Leistungsfeedback abgefedert bzw. gemildert werden können (Bakker et al., 2005, S. 177). Daraus lässt sich folgende Hypothese formulieren:

**H4: Je stärker Arbeitsressourcen wahrgenommen werden, desto geringer wird die Arbeitsbelastung erlebt.**

Eine Studie von Kahl & Bauknecht (2023, S. 215f.) kam zu dem Ergebnis, dass besonders jüngere und weibliche Sozialarbeiter\*innen eine subjektiv hoch wahrgenommene psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz erleben. Folgende Hypothesen ergeben sich daraus:

**H5: Frauen erleben eine höhere Arbeitsbelastung als Männer.**

**H6: Jüngere Mitarbeiter\*innen erleben eine höhere Arbeitsbelastung als ihre älteren Kollegen\*innen.**

Eine Erhebung der Statistik Austria (2022, S. 49) kam zu dem Ergebnis, dass Vollzeitbeschäftigte einem größeren psychischen Gesundheitsrisiko ausgesetzt sind als Teilzeitbeschäftigte, da der empfundene Zeitdruck höher ist. Zudem wurde herausgefunden, dass Menschen mit einem höheren Bildungsabschluss (höhere Schule und Hochschule) einem höheren psychischen Belastungsrisiko ausgesetzt sind als Menschen, die einen Lehrabschluss oder eine berufsbildende mittlere Schule absolviert haben. Folgende Hypothesen lassen sich aus diesen Aussagen ableiten:

**H7: Bei zunehmendem Stundenausmaß wird eine höhere Arbeitsbelastung erlebt.**

**H8: Je höher der Bildungsabschluss, desto höher die Arbeitsbelastung.**

## 3.2 Material/Instrumente

Zur Überprüfung der oben angeführten Hypothesen wurde ein quantitativer Zugang gewählt. Ziel eines quantitativen Ansatzes ist in der Regel die Theorieprüfung. Anhand der im Theorieteil beschriebenen Literatur konnten o.g. Hypothesen formuliert werden, die in der vorliegenden Arbeit auf ihre Praxisrelevanz in sozialintegrativen Unternehmen überprüft werden sollen. Bei der Untersuchung handelt es sich um eine Primäranalyse, die als Querschnittstudie angelegt wurde. Die Datenerhebung fand daher innerhalb eines kurzen Zeitrahmes einmalig statt (Döring & Bortz, 2016, S. 184ff.).

Die Daten wurden mittels einer Online-Umfrage erhoben. Für die Gestaltung des Fragebogens kam das Online-Fragebogentool *SoSci Survey* zum Einsatz, das für Forschungszwecke kostenlos zur Verfügung gestellt wird. Online-Umfragen haben den Vorteil, dass die Ergebnisse nahtlos in statistische Auswertungsprogramme überführt werden können, wodurch Fehlerquellen aufgrund manueller Dateneingabe vermieden werden. Zudem erfreuen sich Online-Befragungen einer großen Akzeptanz auf Seiten der Befragten, da die Anonymität gewahrt bleibt und eine flexible Teilnahme sowohl zeitlich als auch örtlich möglich ist. Ferner kann durch Online-Befragungen innerhalb kurzer Zeit ein großer Personenkreis erreicht werden. Nachteilig ist allerdings, dass Mehrfachteilnahmen von Befragten aufgrund der zugesagten Anonymität nicht kontrollierbar sind und auch Antworten auf Rückfragen nur asynchron und auf Initiative der Befragten erfolgen können (Thielsch & Weltzin, 2012, S. 111). Trotz der angeführten Nachteile wurden diese zugunsten der Vorteile in Kauf genommen, da eine Online-Befragung für das Forschungsvorhaben als zielführend erachtet wurde.

Um den Einfluss von Führungsverhalten auf die wahrgenommene psychosoziale Arbeitsbelastung zu erforschen, wurden wissenschaftlich erprobte Skalen verwendet, die den wissenschaftlichen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität entsprechen.

Für die Erfassung des Führungsverhaltens diente die deutsche Kurzversion des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (Felfe, 2006) als Instrument der Wahl, da dieses das gesamte Spektrum der Führung von effizient bis ineffizient abbildet. Das Instrument wurde vom Autor der deutschen Kurzversion persönlich zur Verfügung gestellt. Es darf allerdings aufgrund von Lizenzgründen nicht abgedruckt werden, weshalb in der vorliegenden Masterarbeit nur Beispielitems der deutschen Kurzversion des MLQ, nicht aber das vollständige Erhebungsinstrument angeführt werden (siehe Anhang 2). Weitere Informationen zur Erhebung des Führungsverhaltens können per E-Mail eingeholt werden: [daniela.str@gmx.net](mailto:daniela.str@gmx.net).

Zur Erhebung der psychosozialen Belastungen am Arbeitsplatz wurde die deutsche Kurzversion des COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire) verwendet (Nübling et al., 2005, S. 134ff.). Der COPSOQ wurde im Jahr 2000 in einer dänischen Studie von Kristensen und Borg entwickelt und validiert. Es gibt drei unterschiedlich lange Versionen. Viele der Skalen und Items des COPSOQ sind keine Neukreation, sondern wurden aus bereits existierenden und erprobten sowie validierten Instrumenten übernommen. Primär dient der COPSOQ zur Erhebung von psychischer Belastung am Arbeitsplatz in der betrieblichen Praxis, wird aber auch für Forschungs- und Evaluationszwecke empfohlen. 2005 wurde der Fragebogen ins Deutsche übersetzt und geringfügige Adaptionen vorgenommen (Nübling et al., 2005, S. 12ff.).

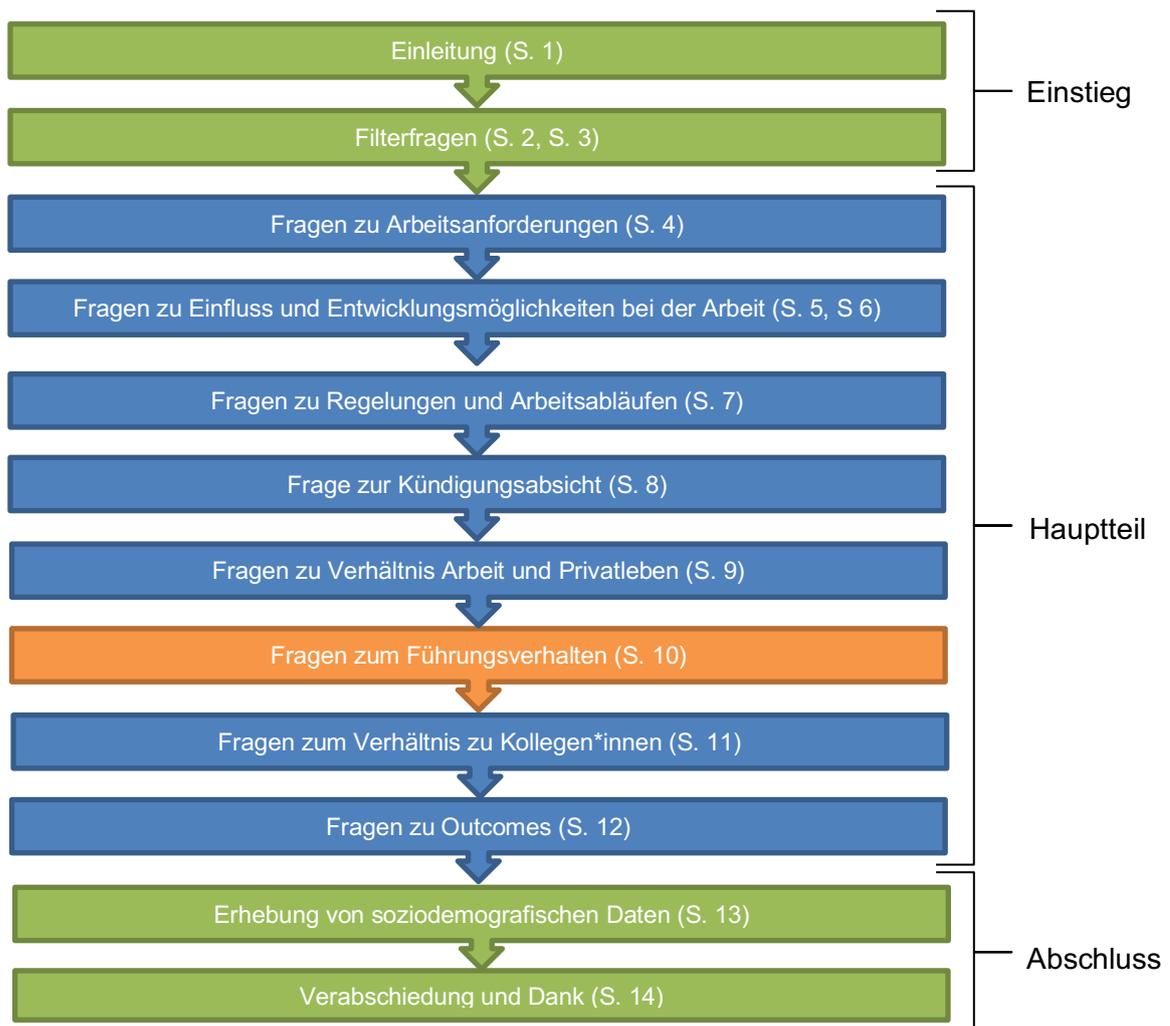
Da das Führungsverhalten bereits in der deutschen Kurzversion des MLQ umfassend erfasst wird, wurden die Skalen zur Messung des Vorgesetztenverhaltens des COPSOQ nicht in den Fragebogen mitaufgenommen. Außerdem wurden Items zur Erfassung der Arbeits- und allgemeinen Lebenszufriedenheit weggelassen, da der Fokus dieser Masterarbeit auf der Erhebung von Arbeitsbelastung und nicht auf Arbeitszufriedenheit liegt.

Bei der Gestaltung des Fragebogens wurde die Empfehlung zur Erstellung standardisierte Fragebögen berücksichtigt, die grundsätzlich sechs Elemente beinhaltet, nämlich den Fragebogentitel, die Instruktion, die inhaltlichen Fragenblöcke, die statistischen Angaben bzw. soziodemographische Daten, das Fragebogen-Feedback sowie die Verabschiedung (Döring & Bortz, 2016, S. 406). Lediglich das Fragebogen-Feedback wurde in den Fragebogen nicht mitaufgenommen, denn dadurch wäre er zu umfangreich geworden. Zudem hat die Befragung nur einmalig stattgefunden, wodurch eine Anpassung des Fragebogens aufgrund des Feedbacks nicht möglich gewesen wäre.

Der Fragebogen wurde so konzipiert, dass die Teilnehmer\*innen ihren Fortschritt entlang eines Zeitbalkens verfolgen konnten, und die Einstellungen wurden so getroffen, dass die Teilnehmer\*innen darauf hingewiesen wurden, wenn sie beim Wechsel zur nächsten Seite Fragen unbeantwortet ließen.

Die nachstehende Grobstrukturierung wurde bei der Gestaltung des Fragebogens vorgenommen, wobei die grün hinterlegten Felder von der Autorin selbst formuliert wurden. Die blau hinterlegten Felder repräsentieren Items der deutschen Kurzversion des COPSOQ, das orange hinterlegte Feld Items der deutschen Kurzversion des MLQ.

Abbildung 4: Fragebogen Grobstruktur



Quelle: eigene Darstellung

Der Einstieg in den Fragebogen beinhaltet drei Seiten (S. 1 bis S. 3), und zwar die Einleitung und zwei Filterfragen (A005\_F1, A007\_F2). In der Einleitung des Fragebogens wurden Informationen zum Forschungszweck und der Name der Autorin bekannt gegeben. Das Forschungsinteresse wurde allgemein als „Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz“ beschrieben, um eine Beeinflussung der Teilnehmer\*innen zu vermeiden. Weiters wurde eine Schätzung der Bearbeitungszeit des Fragebogens von fünf bis zehn Minuten angegeben sowie Anonymität zugesichert. Im Anschluss wurden zwei Filterfragen eingebaut, um sicher zu gehen, dass nur jene Teilnehmer\*innen den Fragebogen ausfüllten, die der Zielgruppe entsprachen, nämlich Mitarbeiter\*innen in sozialintegrativen Unternehmen. Für Selbstständige und Führungskräfte sowie Personen, die nicht in sozialintegrativen Unternehmen tätig sind, wurde der Fragebogen mit Worten des Danks beendet.

Der Hauptteil (S. 4 bis S. 12) umfasst Items der deutschen Kurzversion des COPSOQ (blaue Felder in Abb. 4) sowie der deutschen Kurzversion des MLQ (oranges Feld in Abb. 4). Zu Beginn des Hauptteils wurden Items der deutschen Kurzversion des COPSOQ (Nübling et al., 2005, S. 134ff.) herangezogen, dessen Antwortformat bis auf eine Ausnahme auf verbal ausgeführten Ordinalskalen bzw. fünfstufigen Likert-Skalen basiert:

Auf Seite 4 des Fragebogens wurden die Anforderungen bei der Arbeit mit insgesamt 9 Items erhoben. Dabei beziehen sich 4 Items auf quantitative Anforderungen (B001: 1-4), 3 Items auf emotionale Anforderungen (B001: 5, B002: 1-2) und 2 Items auf Anforderungen, Emotionen zu verbergen (B002: 3-4) (Nübling, Stössel & Michaelis, 2010, S. 256). Aus den insgesamt 9 Items wurden zwei Fragenblöcke von einmal 5 und einmal 4 Items gebildet. Der erste Fragenblock mit 5 Items (B001: 1-5) bezieht sich auf Häufigkeiten. Hier erhielten die Teilnehmer\*innen die Möglichkeit mit *immer*, *oft*, *manchmal*, *selten*, *nie/fast nie* zu antworten, wie folgendes Beispielitem zeigt:

Abbildung 5: Beispielitem (B001: 1) – quantitative Anforderungen

	immer	oft	manchmal	selten	nie/fast nie
Müssen Sie sehr schnell arbeiten?	<input type="checkbox"/>				

Quelle: Nübling et al. (2005, S. 135)

Der zweite Fragenblock fragt nach dem Ausmaß von diversen Anforderungen bei der Arbeit (B002: 1-4). Die Antwortmöglichkeiten zu diesen vier Fragen waren *in sehr hohem Maß*, *in hohem Maß*, *zum Teil*, *in geringem Maß*, *in sehr geringem Maß*.

Abbildung 6: Beispielitem (B002: 1) – emotionale Anforderungen

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
Fühlen Sie sich bei Ihrer Arbeit emotional eingebunden?	<input type="checkbox"/>				

Quelle: Nübling et al. (2005, S. 135)

Die fünfte und sechste Seite des Fragebogens erfragten mit 5 Skalen und insgesamt 19 Items die Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten der Teilnehmer\*innen bei der Arbeit. Die Skalen wurden folgendermaßen definiert: Einfluss bei der Arbeit (4 Items – B004: 1-4), Entscheidungsspielraum (4 Items – B004: 5-8), Entwicklungsmöglichkeiten (4 Items – B005: 1, B006: 1-3), Bedeutung bei der Arbeit (3 Items – B006: 4-6), Verbundenheit am Arbeitsplatz (4 Items – B006: 7-10) (Nübling et al., 2010, S. 256). Hier galt es 9 Items (B004: 1-8, B005: 1) zu beantworten, die sich auf die Häufigkeit der Einflussnahme und von Entwicklungsmöglichkeiten bezogen.

Abbildung 7: Beispielitem (B004: 4) – Einflussnahme

	immer	oft	manchmal	selten	nie/fast nie
Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?	<input type="checkbox"/>				

Quelle: Nübling et al. (2005, S. 136)

Die restlichen 10 Items (B006: 1-10) beziehen sich wieder auf der Bewertung des Ausmaßes von *in sehr hohem Maß* bis *in sehr geringem Maß*, wie in folgendem Beispielitem zu sehen ist.

Abbildung 8: Beispielitem (B005: 5) – Bedeutung bei der Arbeit

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?	<input type="checkbox"/>				

Quelle: Nübling et al. (2005, S. 136)

Seite 7 beschäftigt sich mit 10 Fragen (B007: 1-10) zu Regelungen und Abläufen bei der Arbeit. Diese 10 Fragen basieren auf den 3 Skalen Vorhersehbarkeit (2 Items – B007: 1-2), Rollenklarheit (4 Items – B007: 3-6) und Rollenkonflikte (4 Items: B007: 7-10) (Nübling et al., 2010, S. 256). Ziel war es hier, wiederum das Ausmaß von diversen Gegebenheiten zu bewerten.

Abbildung 9: Beispielitem (B007: 3) – Regelungen und Abläufe/Rollenklarheit

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
Wissen Sie genau, wie weit Ihre Befugnisse reichen?	<input type="checkbox"/>				

Quelle: Nübling et al. (2005, S. 137)

Das Einzelitem zur Kündigungsabsicht (B011: 1) auf Seite 8 lautet: „Wie oft im Laufe der letzten 12 Monate haben Sie daran gedacht, Ihren Beruf aufzugeben?“ Die Antwortmöglichkeiten reichen von *nie*, *einige Male im Jahr*, *einige Male im Monat*, *einige Male in der Woche* bis *jeden Tag*.

Abbildung 10: Beispielitem (B011: 1) – Kündigungsabsicht

	nie	einige Male im Jahr	einige Male im Monat	einige Male in der Woche	jeden Tag
Wie oft im Laufe der letzten 12 Monate haben Sie daran gedacht, Ihren Beruf aufzugeben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Nübling et al. (2005, S. 139)

In der Folge wird auf Seite 9 das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben erfragt. Hier mussten die Teilnehmer\*innen angeben, inwieweit die 5 Aussagen/Items (C001: 1-5) von *stimme voll zu*, *stimme eher zu*, *unentschieden*, *stimme eher nicht zu* bis *stimme nicht zu* auf sie zutrafen.

Abbildung 11: Beispielitem (C001: 5) – Verhältnis Arbeit- und Privatleben

	stimme voll zu	stimme eher zu	unentschie- den	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
Wegen beruflicher Verpflichtungen muss ich Pläne für private Aktivitäten ändern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Nübling et al. (2005, S. 137)

Auf der nächsten Seite (Seite 10) kam nun die deutsche Kurzversion des MLQ zur Anwendung, welcher das Führungsverhalten der direkten Führungskraft anhand von 9 Skalen mit insgesamt 24 Items (C002: 1-24) misst. Die 9 Skalen leiten sich aus dem Full Range of Leadership ab und beinhalten 5 Skalen zum transformationalen Führungsstil zu je 3 Items, nämlich Idealen Einfluss durch Vorbildlichkeit/Idealized Influence attributed (IIa) (C002: 7-9) und Verhalten/Idealized Influence behaviour (IIb) (C002: 10-12), Inspirierende Motivation/Inspirational Motivation (IM) (C002: 13-15), Intellektuelle Stimulierung/Intellectual Stimulation (IS) (C002: 16-18) und Individuelle Berücksichtigung/Individualized Consideration (IC) (C002: 4-6). Der transaktionale Führungsstil wird durch 3 Skalen abgebildet, nämlich Leistungsorientierte Belohnung/Contingent Reward (CR) mit 3 Items (C002: 1-3), Management by Exception active (MbE-A) mit 2 Items (C002: 21-22), sowie Management by Exception passive (MbE-P) ebenso mit 2 Items (C002: 23-24). Die letzten beiden Items (C002: 19-20) beziehen sich auf den Laissez-faire Führungsstil (LF) (Felfe, 2006, S. 65). Aufgrund von Lizenzgründen dürfen nicht alle Items im Fragebogen im Anhang, sondern lediglich Beispielitems abgedruckt werden. Das Antwortformat des MLQ basiert auf einer fünfstufigen Likert-Skala. Dabei mussten die Teilnehmer\*innen einschätzen, wie häufig bestimmtes Führungsverhalten – *regelmäßig/fast immer*, *oft*, *hin und wieder*, *selten*, *nie* – gezeigt wird.

Abbildung 12: Beispielitem (C002: 7) – Führungsverhalten/IIa

	regelmäßig / fast immer	oft	hin und wieder	selten	nie
Meine Führungskraft macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben.	<input type="checkbox"/>				

Quelle: Felde (2006, S. 65)

Weiterführend wurden wieder Skalen aus der deutschen Kurzversion des COPSOQ verwendet. Auf Seite 11 geht es um das Verhältnis zu Kollegen\*innen. Diese Variable besteht aus 3 Skalen zu je 2 Items (Soziale Unterstützung – C003: 1-2, Soziale Beziehungen – C003: 4-5, Gemeinschaftsgefühl – C003: 6-7) und zwei Einzelitems (Feedback C003: 3, Mobbing C003: 8) und beinhaltet somit in Summe 8 Items (C003: 1-8) (Nübling et al., 2010, S. 256). Folgende Antwortmöglichkeiten können auf die Fragen in Bezug auf das Verhältnis zu Kollegen\*innen ausgewählt werden: *immer, oft, manchmal, selten, nie/fast nie*. Eine Besonderheit der Antwortmöglichkeiten bei dieser Skala ist, dass auch die Antwort *Ich habe keine Kollegen\*innen* ausgewählt werden konnte.

Abbildung 13: Beispielitem (C003: 7) – Verhältnis zu Kollegen\*innen

	immer	oft	manchmal	selten	nie/fast nie	Ich habe keine Kollegen*innen
Fühlen Sie sich an Ihrer Arbeitsstelle als Teil einer Gemeinschaft?	<input type="checkbox"/>					

Quelle: Nübling et al. (2005, S. 138)

Auf Seite 12 wurden Fragen zu persönlichen bzw. sensiblen Themen gestellt. Dabei geht es um Outcomes bzw. Konsequenzen von beruflichen Gegebenheiten. Die Outcomes umfassen 3 Skalen, nämlich 4 Items (D001: 1-4) zu berufsbezogenen Sorgen, 6 Items (D003: 1-6) zum Thema Burnout und 4 Items (D004: 1-4) zu kognitiven Stresssymptomen sowie ein Einzelitem (D002: 1) zum allgemeinen Gesundheitszustand. Diese Fragen wurden im hinteren Bereich des Fragebogens platziert, da davon ausgegangen wurde, dass Teilnehmer\*innen eher dazu bereit sind, persönliche Informationen preiszugeben, wenn sie bereits Vertrauen in den Prozess gewonnen und Zeit in den Fragebogen investiert haben. Weiters macht die Platzierung dieser Fragen auch hinsichtlich des Aufbaus des Fragebogens an dieser Stelle am meisten Sinn, da so die Kohärenz bzw. die logische Abfolge von Ursachen (Arbeitsbedingungen) und Wirkungen (Outcomes) unterstützt wird (Döring & Bortz, 2016, S. 406ff.). Bei der Skala „berufsbezogene Sorgen“ konnten die Teilnehmer\*innen zwischen den Antwortmöglichkeiten *in sehr hohem Maß, in hohem Maß, zum Teil, in geringem Maß* und *in sehr geringem Maß* wählen.

Bei dem Einzelitem, das sich mit dem Gesundheitszustand der Teilnehmer\*innen beschäftigt, mussten diese ihren Gesundheitszustand auf einer Skala von 1-10 bewerten, wobei 0 der schlechteste denkbare Gesundheitszustand und 10 der beste denkbare Gesundheitszustand ist. Die nächste Skala, die sich auf das Burnout- bzw. Energielevel der Probanden\*innen bezieht, fragt Häufigkeiten (*immer, oft, manchmal, selten, nie/fast nie*) ab. Die letzte Skala auf Seite 12 erhob kognitive Stresssymptome in den vergangenen vier Wochen. Auch hier konnte aus den oben angeführten fünf Antwortmöglichkeiten *immer, oft, manchmal, selten, nie/fast nie* gewählt werden.

Abbildung 14: Beispielitem (D002: 1) – Outcomes/Gesundheitszustand

Wenn Sie den besten denkbaren Gesundheitszustand mit 10 Punkten bewerten und den schlechtesten mit 0 Punkten: Wie viele Punkte vergeben Sie dann für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand? Bitte kreuzen Sie die entsprechende Zahl an										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelle: Nübling et al. (2005, S. 140)

Den Abschluss des Fragebogens bildeten die Erhebung der soziodemografischen Daten (Seite 13) sowie die Verabschiedung (Seite 14). Es wurden soziodemographische Daten abgefragt, die für die Hypothesenprüfung erforderlich waren, mit Ausnahme der Erhebung der Beschäftigung in der Privatwirtschaft oder im öffentlichen Dienst (A008). Diese Unterscheidung wurde deshalb in den Fragebogen mitaufgenommen, da die Rohdaten der deutschen Kurzfassung des MLQ dessen Autor zur Verfügung gestellt wurden und diese Unterscheidung für ihn von Bedeutung war. Neben der Frage der Beschäftigung in der Privatwirtschaft oder im öffentlichen Dienst wurden noch das Geschlecht (*männlich, weiblich, divers* – A001), die Altersgruppe (*jünger als 20, 20-35, 36-50, 51-65, älter als 65* – A004) sowie die höchste abgeschlossene Ausbildung (*keine Pflichtschule, Pflichtschule, Lehre oder mittlere Schule, höhere Schule/Maturaabschluss, Hochschule/FH oder Universität* – A002) mittels Drop-Down-Auswahl abgefragt. Weiters wurde das Beschäftigungsmaß in Form von Wochenstunden beim\*bei der derzeitigen Arbeitgeber\*in ohne Überstunden (A003) sowie die Dauer der derzeitigen Beschäftigung (A006) mittels Textfeld erhoben. Auf der letzten Seite des Fragebogens (Seite 14) wurde den Teilnehmer\*innen für die Teilnahme gedankt.

Tabelle 1: Feinstrukturierung des Hauptteils im Fragebogen

Konstrukt	Skalen bzw. Einzelitems	Anzahl der Items	Seite im Fragebogen	Fragennummer bzw. Items	Herkunft bzw. Quelle
Anforderungen	Quantitative Anforderungen	4	4	B001: 1-4	COPSOQ (DKv)
	Emotionale Anforderungen	3	4	B001: 5 B002: 1-2	
	Anforderungen, Emotionen zu verbergen	2	4	B002: 3-4	
Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten	Einfluss bei der Arbeit	4	5	B004: 1-4	COPSOQ (DKv)
	Entscheidungsspielraum	4	5	B004: 5-8	
	Entwicklungsmöglichkeiten	4	6	B005: 1 B006: 1-3	
	Bedeutung bei der Arbeit	3	6	B006: 4-6	
	Verbundenheit am Arbeitsplatz (Commitment)	4	6	B006: 7-10	
Regelungen und Abläufe	Vorhersehbarkeit	2	7	B007: 1-2	COPSOQ (DKv)
	Rollenklarheit	4	7	B007: 3-6	
	Rollenkonflikte	4	7	B007: 7-10	
Kündigungsabsicht	Kündigungsabsicht	1	8	B011: 1	COPSOQ (DKv)
Verhältnis Berufs- und Privatleben	Verhältnis Berufsleben und Privatleben	5	9	C001: 1-5	COPSOQ (DKv)
Führungsverhalten	Transformational	15	10	C002: 7-9 C002: 10-12 C002: 13-15 C002: 16-18 C002: 4-6	MLQ (DKv)
	Idealized Influence attributed (IIa)	3			
	Idealized Influence behavior (IIb)	3			
	Inspirational Motivation (IM)	3			
	Intellectual Stimulation (IS)	3			
	Individualized Consideration (IC)	3			
	Transaktional	7	10	C002: 1-3 C002: 21-22 C002: 23-24	MLQ (DKv)
	Contingent Reward (CR)	3			
	Management by Exception active (MBA) Management by Exception passive (MBP)	2 2			
LF (Laissez-faire)	2	10	C002: 19-20	MLQ (DKv)	
Verhältnis zu Kollegen*innen	Soziale Unterstützung	2	11	C003: 1-2	COPSOQ (DKv)
	Feedback	1	11	C003: 3	
	Soziale Beziehungen	2	11	C003: 4-5	
	Gemeinschaftsgefühl	2	11	C003: 6-7	
	Mobbing	1	11	C003: 8	
Outcomes	Sorgen	4	12	D001: 1-4	COPSOQ (DKv)
	Allgemeiner Gesundheitszustand	1	12	D002: 1	
	Burnout	6	12	D003: 1-6	
	Kognitive Stresssymptome	4	12	D004: 1-4	

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Nübling et al. (2010, S. 256) & Felfe (2006, S. 65)

Anmerkung: DKv bedeutet „Deutsche Kurzversion“

### **3.3 Durchführung der empirischen Untersuchung**

Zur Klärung etwaiger Unstimmigkeiten und zur Überprüfung der technischen Funktionalität wurde der Fragebogen vor der Haupterhebung einem Pretest unterzogen. Mittels *SoSci Survey* konnte eine spezielle Pretest-Ansicht erstellt werden, die den Tester\*innen ermöglichte, auf jeder Seite des Fragebogens Kommentare einzufügen. Diese Funktion erlaubte den Testpersonen eine unmittelbare detaillierte Rückmeldung, sobald Fehler oder Verbesserungsvorschläge festgestellt wurden. Dies trug dazu bei, die Qualität des Fragebogens zu verbessern. Der Link für den Pretest wurde an fünf Personen verschickt, welche aufgefordert wurden, den Fragebogen vollständig auszufüllen und Unklarheiten sowie Probleme an die Autorin rückzumelden. Aufgrund der Rückmeldungen wurden kleine Veränderungen betreffend Wortwahl vorgenommen sowie Tippfehler korrigiert.

Die Rekrutierung der Teilnehmer\*innen für die Haupterhebung erfolgte per E-Mail. Da die Autorin mit Führungskräften und Mitarbeiter\*innen in sozialintegrativen Unternehmen gut vernetzt ist, wurde der Link des Fragebogens per Mail an diese mit der Bitte verschickt, den Fragebogen auch an Kollegen\*innen weiterzuleiten. Im E-Mail wurde der Forschungszweck sowie das Forschungsvorhaben kurz umrissen (siehe Anhang 1). Dabei wurde darauf hingewiesen, dass sich der Fragebogen an alle Mitarbeiter\*innen in beratenden und/oder betreuenden Funktionen im Kontext der Arbeitsmarktpolitik richtet, und es wurde Anonymität zugesichert. Zudem wurden der Link für den Fragebogen sowie die Kontaktdaten der Autorin übermittelt und Dank für die Teilnahme kommuniziert. Der Fragebogen stand den Probanden\*innen von 17.01.2024 bis 08.02.2024 zur Verfügung. Da der Fragebogen ausschließlich an Mitarbeiter\*innen sozialintegrativer Unternehmen gerichtet war, wurden zu Beginn zwei Filterfragen eingefügt, um Personen auszuschließen, die nicht der Zielgruppe angehörten. Dadurch wurden von 201 Teilnehmern\*innen 42 Personen ausgeschlossen sowie weitere 33 Probanden\*innen, da diese den Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt haben (genauere Beschreibung siehe Kapitel 3.4 Stichprobe). 126 Personen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit des Fragebogens belief sich auf 9,75 Minuten. Die Probanden\*innen erhielten für die Teilnahme an der Umfrage keine Vergütung.

### **3.4 Stichprobe**

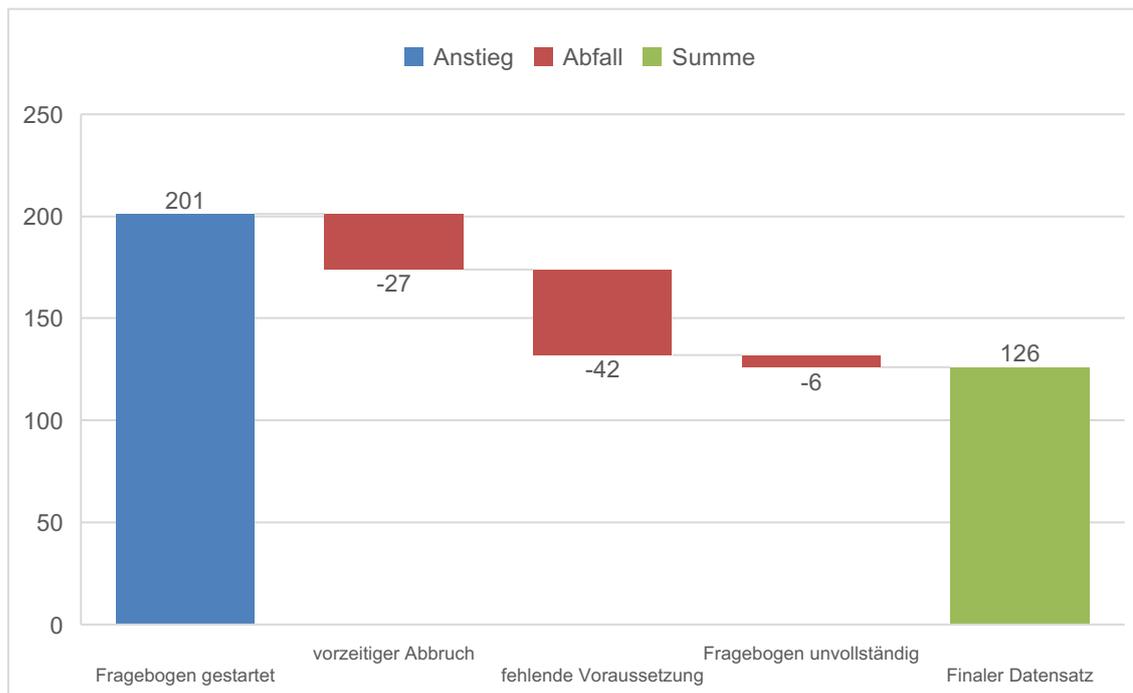
Ziel der Untersuchung war es, die wahrgenommene Arbeitsbelastung von Mitarbeiter\*innen und die Bewertung des Führungsverhalten ihrer Führungskräfte in sozialintegrativen Unternehmen zu erheben, um festzustellen, ob das Führungsverhalten auf die wahrgenommene psychosoziale Arbeitsbelastung Einfluss hat. Der Link zum Fragebogen wurde an sozialintegrative Unternehmen in Wien und Wien Umgebung per E-Mail

versendet. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, wurde eine Erhebung von mindestens 100 vollständig ausgefüllten Fragebögen angestrebt. Insgesamt wurde der Link zum Fragebogen 337 Mal aufgerufen, wovon 201 Untersuchungsteilnehmer\*innen die Umfrage starteten. Von diesen 201 Untersuchungsteilnehmer\*innen brachen 27 Personen den Fragebogen vorzeitig ab, weshalb die entsprechenden Datensets nicht in die Analyse miteinbezogen wurden. Daraus ergab sich eine Gesamtstichprobe von 174 Probanden\*innen. Voraussetzung für die Teilnahme an der Umfrage war, dass die Auskunftsperson

- a) in einer beratenden bzw. betreuenden Funktion im arbeitsmarktpolitischen Kontext bzw. in einem sozialintegrativen Unternehmen tätig ist;
- b) in dieser Organisation als Mitarbeiter\*in (und nicht als Führungskraft oder selbstständig) tätig ist.

Aufgrund des Fehlens dieser Voraussetzung mussten weitere 42 Personen von der Befragung ausgeschlossen werden. Übrig blieben 132 ausgefüllte Fragebögen. Von diesen 132 Fragebögen waren allerdings 7 Fragebögen unvollständig, weshalb 6 dieser Datensets aussortiert wurden. Bei einem Case wurde die Frage nach der Beschäftigung im öffentlichen Dienst oder in der Privatwirtschaft (A008) nicht beantwortet. Da diese Frage für die vorliegende Forschung keine Relevanz hat und lediglich für den Autor der deutschen Kurzversion des MLQs erhoben wurde, der die Rohdaten des MLQ dieser Forschung erhielt, wurde dieses Datenset beibehalten. Dadurch ergab sich eine Gesamtstichprobe von  $n=126$ . Weiterführend wurden die Antwortzeiten überprüft. Die Datensets von „Speeder\*innen“ sollten bereinigt werden. Als Speeder\*innen werden Personen bezeichnet, die den Fragebogen sehr schnell durchklickten, weshalb angenommen werden kann, dass sie die Fragen nicht adäquat beantwortet haben (Jandura, 2018, S. 210). In der Instruktion des Fragebogens wurde eine Bearbeitungszeit von 5-10 Minuten angegeben. Die kürzeste Antwortzeit betrug 4,33 Minuten und die längste Antwortzeit 15,75 Minuten. Da diese Antwortzeiten als plausibel angenommen wurden, wurden diese Datensets beibehalten. Zuletzt wurden die Antworten auf Antworttendenzen überprüft, bei denen Teilnehmer\*innen immer wieder zu denselben Antworten neigten, also auf das Phänomen der sogenannten Straightliner (Jandura, 2018, S. 216). Auch hier konnten keine Auffälligkeiten festgestellt werden, wodurch die finale Gesamtstichprobe mit  $n=126$  bestätigt werden konnte.

Abbildung 15: Datenbereinigung



Quelle: eigene Darstellung

Bei der Erhebung der soziodemographischen Daten wurden die Probanden\*innen aufgefordert (A006: 1, A006: 2), ihre aktuelle berufliche Tätigkeit in Anzahl der Jahre und Monate anzugeben. An dieser Stelle gaben 4 Probanden\*innen das Monat und Jahr an, seitdem sie bei ihrem\*r aktuellen Arbeitgeber\*in beschäftigt sind (bspw. April 2002). Diese 4 Angaben wurden auf das gewünschte Format korrigiert.

Im Anschluss werden nun die Teilnehmer\*innen der Umfrage näher vorgestellt. Die Stichprobe von 126 Probanden\*innen setzt sich aus 102 weiblichen und 24 männlichen Personen zusammen. Von der Möglichkeit, bei der Angabe des Geschlechts „divers“ auszuwählen, machte kein\*e Teilnehmer\*in Gebrauch. 81% der befragten Personen sind somit weiblich und nur 19% männlich, was ein deutliches prozentuelles Ungleichgewicht zu Lasten der männlichen Teilnehmer bedeutet.

Tabelle 2: Geschlechtszuordnung der Teilnehmer\*innen

Geschlecht	absolute Häufigkeit	relative Häufigkeit
weiblich	102	81
männlich	24	19
divers	0	0
Gesamt	126	100

Quelle: eigene Darstellung

In Bezug auf das Alter der Teilnehmer\*innen gab eine Person (0,8%) an, jünger als 20 Jahre alt zu sein. 43 Teilnehmer\*innen (34,1%) wählten die Altersspanne zwischen 20 bis 35 Jahren, 54 Personen (42,9%) zwischen 36 und 50 Jahren, 27 Teilnehmer\*innen

(21,4%) zwischen 51 und 65 Jahren, und eine Person (0,8%) gab an, dass sie über 65 Jahre alt ist.

Tabelle 3: Altersgruppen der Teilnehmer\*innen

<b>Alter</b>	<b>absolute Häufigkeit</b>	<b>relative Häufigkeit</b>
Jünger als 20 Jahre	1	0,8
20 – 35 Jahre	43	34,1
36 – 50 Jahre	54	42,9
51 – 65 Jahre	27	21,4
Älter als 65 Jahre	1	0,8
<b>Gesamt</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Quelle: eigene Darstellung

76,2% der Teilnehmer\*innen (96 Personen) gaben an, eine Hochschule (FH oder Universität) absolviert zu haben. 17,5% (22 Personen) gaben als höchsten Bildungsabschluss eine höhere Schule mit Maturaabschluss an. Lediglich 6,3% (8 Personen) gaben eine Lehre oder mittlere Schule als höchsten Bildungsabschluss an. „Pflichtschulabschluss“ und „kein Pflichtschulabschluss“ als höchster Bildungsabschluss wurde von keiner Person gewählt.

Tabelle 4: Höchster Bildungsabschluss der Teilnehmer\*innen

<b>Alter</b>	<b>absolute Häufigkeit</b>	<b>relative Häufigkeit</b>
Keine Pflichtschule	0	0
Pflichtschule	0	0
Lehre oder mittlere Schule	8	6,3
Höhere Schule (Maturaabschluss)	22	17,5
Hochschule (FH, Universität)	96	76,2
<b>Gesamt</b>	<b>126</b>	<b>100</b>

Quelle: eigene Darstellung

Von den Teilnehmern\*innen wurde ihr aktuelles Beschäftigungsausmaß erhoben. Dabei wurden sie aufgefordert, die konkrete Anzahl der Wochenstunden, die sie aktuell beschäftigt sind, in ein Textfeld einzugeben. Bei der Datenaufbereitung wurden die angegebenen Wochenstunden in vier Gruppen, nämlich „sehr geringes Teilzeitausmaß“ = unter 20 Wochenstunden, „geringes Teilzeitausmaß“ = 20 bis 29,9 Wochenstunden, „hohes Teilzeitausmaß“ = 30 bis 36,9 Wochenstunden und „Vollzeit“ = 37 und mehr Wochenstunden kategorisiert. Vollzeit wurde mit 37 Wochenstunden festgelegt, da anzunehmen ist, dass viele der Beschäftigten in sozialintegrativen Unternehmen dem Kollektivvertrag der Sozialwirtschaft unterliegen. Dieser sieht eine Vollzeitbeschäftigung mit 37 Wochenstunden vor (SWÖ-KV, 2024, S. 6). Der Durchschnittswert des Beschäftigungsausmaßes liegt bei 32 Wochenstunden, wobei das geringste Beschäftigungsausmaß mit 6 Wochenstunden und das höchste mit 40 Wochenstunden angegeben wurde. Die Spannweite beträgt demnach 34 Stunden. 5 der Teilnehmer\*innen (4%) gaben an, in sehr geringem Teilzeitausmaß, nämlich unter 20 Wochenstunden, zu arbeiten. 20

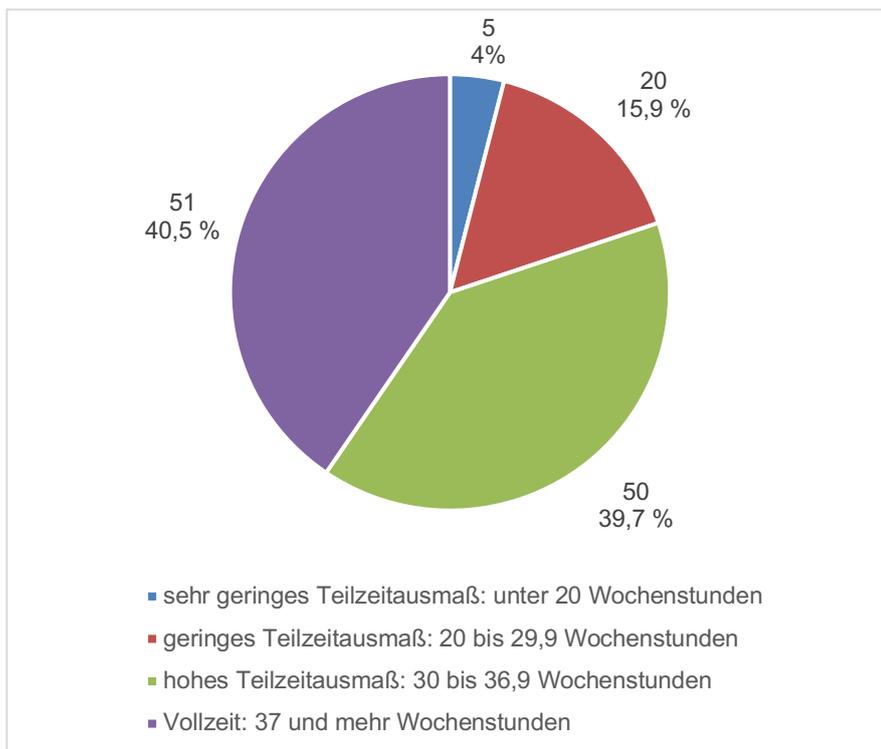
Probanden\*innen (15,9%) arbeiten in geringem Teilzeitausmaß von 20 bis 29,9 Wochenstunden. Weitere 50 Untersuchungsteilnehmer\*innen (39,7%) sind in einem hohen Teilzeitausmaß zwischen 30 und 36,9 Wochenstunden beschäftigt. 51 der Befragten (40,5%) gaben an, in Vollzeit – 37 und mehr Wochenstunden – zu arbeiten.

Tabelle 5: Beschäftigungsausmaß der Teilnehmer\*innen

<b>Beschäftigungsausmaß in Wochenstunden</b>			
Mittelwert	Minimum	Maximum	Spannweite
32	6	40	34

Quelle: eigene Darstellung

Abbildung 16: Beschäftigungsausmaß der Teilnehmer\*innen



Quelle: eigene Darstellung

Die Teilnehmer\*innen wurden nach der Dauer der Beschäftigung bei ihrem\*r aktuellen Arbeitgeber\*in befragt. Der Mittelwert lag bei 6,81 Jahren (entspricht 6 Jahren und 10 Monaten) und der Median bei 4,29 Jahren (entspricht 4 Jahren und 3,5 Monaten). Die kürzeste Beschäftigungsdauer wurde mit 10 Monaten (0,8 Jahre) angegeben. Die längste angegebene Beschäftigungsdauer beträgt 25,58 Jahre (entspricht 25 Jahre und 7 Monaten). Die Spannweite liegt demnach bei 25,5 Jahren (= 25 Jahre und 6 Monate).

Tabelle 6: Beschäftigungsdauer der Teilnehmer\*innen

<b>Beschäftigungsdauer beim*bei der aktuellen Arbeitgeber*in in Jahren</b>				
Mittelwert	Median	Minimum	Maximum	Spannweite
6,81	4,29	0,8	25,58	25,50

Quelle: eigene Darstellung

### 3.5 Vorbereitende Analyse

Die Datenauswertung bzw. -analyse wurde mit dem Statistikprogramm SPSS (Version 29) durchgeführt. Nachdem die Rohdaten von der Plattform *SoSci Survey* heruntergeladen wurden und der Datensatz bereinigt wurde, ergab sich ein Datensatz mit  $n = 126$  gültigen Fällen. Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine explanative Studie, die der Überprüfung von Hypothesen dient. Hypothesen werden häufig mittels klassischer Signifikanztests überprüft, was auch in der vorliegenden Arbeit der Fall ist (Döring & Bortz 2016, S. 613).

Zu Beginn der Datenanalyse wurde eine deskriptive Betrachtung der Items vorgenommen und auf Normalverteilung überprüft. Da eine Normalverteilung allerdings bei ordinal skalierten Daten keine Relevanz hat (Keller, 2022, S. 38) und nicht-parametrische Tests angewendet wurden, die robust gegen Schiefen sind, wurden auch schief verteilte Items (B011: 1, B007: 4, B007: 5, , C001: 5, C002: 4, C003: 2, C003: 7, C003: 8, D001: 1, D001:2, D001: 4) , die eine Schiefe außerhalb des herkömmlichen Toleranzbereichs von -1 und +1 aufwiesen, beibehalten. Mit Ausnahme von Item D002 wurden alle Items des MLQ und des COPSOQ mit einer 5-stufigen Likert-Skala gemessen. D002 wurde in 2,2er-Schritten umcodiert, sodass die ursprünglichen 11 Antwortmöglichkeiten auf 5 gleich große Auswahlbereiche reduziert wurden (D002 wurde zu D002\_kat umcodiert). Da die Antwortmöglichkeiten des Fragebogens ursprünglich so gestaltet waren, dass 1 die höchste Zustimmung bzw. Intensität und 5 die niedrigste Zustimmung bzw. Intensität bedeutete, wurden alle Items recodiert. Nun bedeutet 5 die höchste Zustimmung bzw. Intensität und 1 die niedrigste. Diese Recodierung diente der logischeren Interpretation der Ergebnisse im Anschluss.

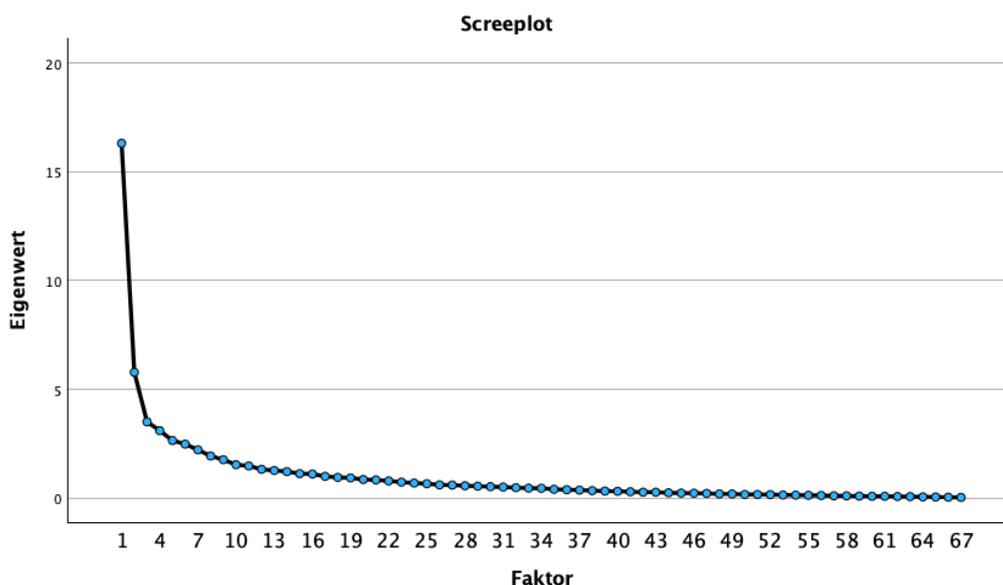
Um geeignete Skalen für die Hypothesenprüfung zu bilden, wurden zunächst explorative Faktorenanalysen und weiterführend Reliabilitätsanalysen durchgeführt. Mittels explorativer Faktorenanalyse kann die Menge von korrelierten Variablen auf wenige Komponenten bzw. Faktoren reduziert werden. Dieses Verfahren dient der Vereinfachung und der leichteren Interpretation von Daten (Mayer, 2020, S. 755). Im Hinblick auf die Extraktionsmethode wurde die Hauptkomponentenanalyse gewählt. Die Einstellungen wurden so vorgenommen, dass nur Hauptkomponenten mit einem Eigenwert größer als 1 und Items, die über 0,4 laden, berücksichtigt werden. Zur graphischen Darstellung wurde ein Screeplot angefertigt, um den Verlauf der Eigenwerte visuell nachvollziehen zu können. Die ermittelten Faktoren wurden einer Varimax-Rotation unterzogen. Nachdem geeignete Faktoren identifiziert wurden, wurden die Items des Faktors mittels Berechnung des Cronbach-Alpha-Koeffizienten ( $\alpha$ ) einer Reliabilitätsanalyse unterzogen. So konnte die interne Konsistenz der Items überprüft werden.  $\alpha$ -Werte können Werte im Bereich von 0

bis 1 annehmen. Werte über 0,7 gelten als hinreichend, Werte über 0,8 gelten als gut und Werte über 0,9 als exzellent (Bortz & Döring, 2006, S.725, Heiss & Matthes, 2020, S. 68). Nachstehend werden die Berechnungen der Skalen, die für die Hypothesenprüfung relevant sind, näher dargestellt.

### 3.5.1 Skalen Arbeitsbelastung & Arbeitsressourcen

Zur Messung der psychosozialen Arbeitsbelastung wurden Items aus der deutschen Kurzversion des COPSOQ entnommen. Die Items wurden einer Faktorenanalyse wie oben beschrieben unterzogen. Aus 67 Items konnten 16 Hauptkomponenten identifiziert werden, welche einen Eigenwert über dem Wert 1 aufwiesen, wobei die ersten beiden Faktoren 32,98% der Varianz erklärten. Der Screeplot zeigt einen starken Abfall nach dem 1. Faktor (Eigenwert = 16,32) und einen weiteren Abfall nach dem 2. Faktor (Eigenwert = 5,78).

Abbildung 17: Screeplot Items COPSOQ



Quelle: eigene Darstellung

Aufgrund des starken Abfalls, der im Screeplot ersichtlich ist, wurde entschieden, eine erneute Faktorenanalyse mit der Vorgabe einer Zwei-Faktoren-Lösung durchzuführen. In dieser Zwei-Faktoren-Lösung luden die Items B004: 1, B004: 4, B006: 2-8, B006: 10, B007: 1-6, B007: 8-10, B011: 1, C003: 1-3, C003: 6-8 auf den 1. Faktor (in Summe 26 Items) und die Items B001: 1-5, B002: 2-3, C001: 1-5, D002\_kat, D003: 1-6, D004: 1-4 auf den 2. Faktor (in Summe 23 Items). B002: 1, B002: 4, B004: 2-3, B004: 5-8, B005: 1, B006: 1, B006: 9, B007:7, C003: 4, C003: 5, D001: 1-4, luden unter 0,4 und wurden somit aus der Analyse ausgeschlossen. Nach inhaltlicher Analyse der geladenen Items konnte der 1. Faktor als „Arbeitsressourcen“ und der 2. Faktor als „Arbeitsbelastung“

identifiziert werden. Bei der Analyse der Faktorladungen fiel auf, dass 5 Items (B007: 8, B007: 9, B007: 10, C003: 8, D002\_kat) negativ geladen waren. Eine genauere Betrachtung der Items ergab, dass diese in die entgegengesetzte Richtung gemessen haben, also negativ formuliert waren. Um eine konsistente Messung sicherzustellen, wurden diese Items erneut recodiert. Anschließend wurde nochmals eine Faktorenanalyse durchgeführt, um zu überprüfen, ob die Struktur der Faktoren auch nach der Recodierung der Items erhalten blieb. Dies war der Fall, sodass die oben genannten Faktoren bestätigt werden konnten.

Durch die Reliabilitätsanalyse ergab sich sowohl für den 1. als auch für den 2. Faktor ein Cronbach Alpha von  $\alpha = 0,93$ , was als exzellent betrachtet werden kann.

Im Anschluss wurden nun die Skalen für „Arbeitsressourcen“ (Arbeitsressourcen\_Skala) und „Arbeitsbelastung (Arbeitsbelastung\_Skala) erstellt.

Tabelle 7: Deskriptivstatistik „Arbeitsbelastung\_Skala“

		<b>Statistik</b>	<b>Standard Fehler</b>
<b>Arbeitsbelastung _Skala</b>	Mittelwert	2,64	0,06
	Median	2,60	
	Varianz	0,434	
	Standard Abweichung	0,66	
	Schiefte	0,066	0,22
	Kurtosis	-0,64	0,43
	Spannweite	2,96	
	Minimum	1,13	
	Maximum	4,09	
	Summe	332,70	

Quelle: eigene Darstellung

Der Mittelwert (2,64) und der Median (2,60) weisen sehr ähnliche Werte auf, was darauf hindeutet, dass die Skala annähernd normalverteilt ist. Zudem weisen diese beiden Maße darauf hin, dass die Arbeitsbelastung in sozialintegrativen Unternehmen leicht unter dem Wert 3 – dem mittleren Wert – bewertet wurde, was so interpretiert werden kann, dass die Arbeitsbelastung mittelmäßig bis eher gering wahrgenommen wird.

Tabelle 8: Deskriptivstatistik „Arbeitsressourcen\_Skala“

		Statistik	Standard Fehler
<b>Arbeitsressourcen _Skala</b>	Mittelwert	3,82	0,05
	Median	3,84	
	Varianz	0,34	
	Standard Abweichung	0,58	
	Schiefe	-0,66	0,22
	Kurtosis	0,30	0,42
	Spannweite	2,81	
	Minimum	2,08	
	Maximum	4,88	
	Summe	480,92	

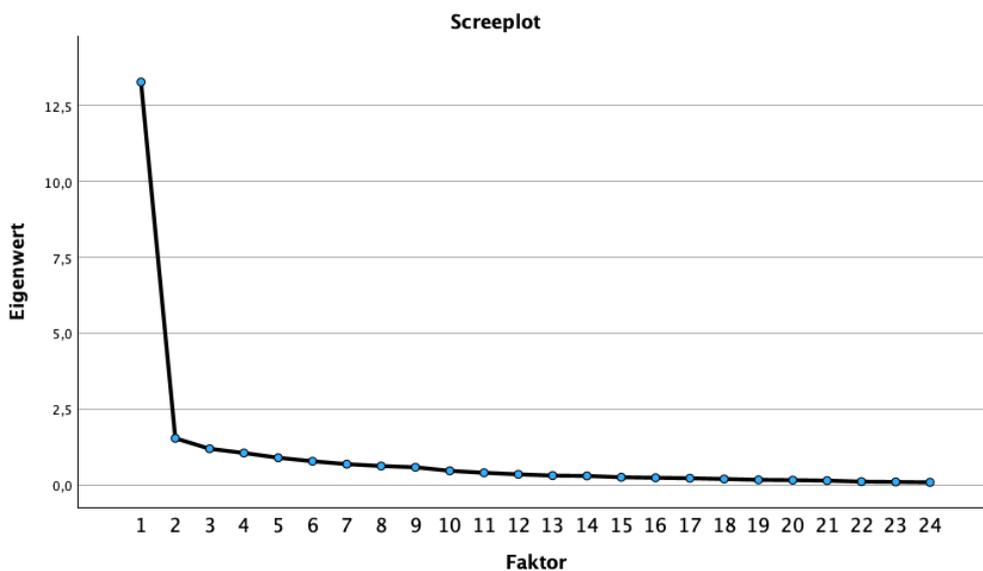
Quelle: eigene Darstellung

Auch in der Skala der Arbeitsressourcen weisen Mittelwert (3,82) und Median (3,84) ähnliche Werte auf, was ebenso auf eine Normalverteilung hindeutet. Diese beiden Maße deuten außerdem darauf hin, dass die Arbeitsressourcen in sozialintegrativen Unternehmen als mäßig bis eher gut wahrgenommen werden.

### 3.5.2 Skalen Führungsverhalten

Um festzustellen, wie Mitarbeiter\*innen in sozialintegrativen Unternehmen das Führungsverhalten ihrer Führungskräfte bewerten, wurde die deutsche Kurzversion des MLQ mit 24 Items herangezogen. Mit diesen 24 Items wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt. Daraus konnten 4 Hauptkomponenten identifiziert werden. Die ersten beiden Faktoren erklären 61,73% der Varianz, wobei der 1. Faktor einen Eigenwert von 13,28 aufwies und der 2. Faktor nur mehr einen Eigenwert von 1,53. Dies wird durch den deutlichen Abfall im Screeplot veranschaulicht.

Abbildung 18: Screeplot Items MLQ



Quelle: eigene Darstellung

Von den 24 Items erfassen 15 den transformationalen Führungsstil. Dies könnte erklären, warum der Eigenwert des 1. Faktors so hoch ist. Auf diesen Faktor luden allerdings 18 Items (C002: 1-18) hoch. Nach genauerer Untersuchung konnte festgestellt werden, dass neben den 15 Items, die das transformationale Führungsverhalten messen, auch die 3 Items CR (Contingent Reward – positive Ausprägung des transaktionalen Führungsstils) auf diesen Faktor luden. Der 1. Faktor konnte demnach als positives Führungsverhalten identifiziert werden. Laut dem Autor der deutschen Kurzversion des MLQ (Felfe) müssen die Items (C002: 19-20) recodiert werden, da sie das Laissez-faire bzw. passive Führungsverhalten in umgekehrter Richtung messen. Nach der Recodierung (aus C002: 19 und C002: 20 wurden C002: 19r, C002: 20r) wurde erneut eine Faktorenanalyse – diesmal eine 2-Faktoren-Analyse – durchgeführt, um auch den zweiten Hauptfaktor, nämlich negatives Führungsverhalten, zu identifizieren. Die Items C002: 1-18 luden nach wie vor positiv auf den 1. Faktor, während C002: 19r, C002: 20r, C002: 23, C002: 24 negativ auf dem ersten Faktor luden. Die 4 Items, die negativ auf den ersten Faktor luden, wurden mit den beiden Items C002: 21, C002: 22, die stark auf den zweiten Faktor luden, kombiniert. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, da diese 6 Items die negativen Ausprägungen (MbE-A und MbE-P) sowie den Laissez-faire bzw. passiven Führungsstil messen.

Mit den 6 Items (C002: 19r-20r, C002: 21-24) wurde eine Ein-Faktoren-Analyse durchgeführt, wobei 49,84% der Varianz durch diesen Faktor erklärt werden konnten. Allerdings lud C002: 20r zu schwach (unter 0,4), weshalb dieses Item ausgeschlossen wurde. Im Anschluss wurde mit den 5 verbleibenden Items eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt, bei der das Cronbach-Alpha einen Wert von  $\alpha = 0,82$  erreichte, was als gut bewertet werden kann.

Auch mit den 18 Items, die das positive Führungsverhalten messen, wurde eine Ein-Faktoren-Analyse durchgeführt. Durch diesen Faktor können 62,40% der Varianz erklärt werden. Alle 18 Items luden stark auf diesen Faktor, weshalb alle beibehalten wurden. Das Cronbach-Alpha ergab einen Wert von  $\alpha = 0,96$ , was als exzellent angesehen werden kann.

Im Anschluss wurden die Skalen „positivesFührungsverhalten\_Skala“ und „negativesFührungsverhalten\_Skala“ gebildet.

Tabelle 9: Deskriptivstatistik „positivesFührungsverhalten\_Skala“

		<b>Statistik</b>	<b>Standard Fehler</b>
<b>positivesFührungsverhalten_Skala</b>	Mittelwert	3,60	0,83
	Median	3,69	
	Varianz	0,87	
	Standard Abweichung	0,93	
	Schiefe	-0,49	0,22
	Kurtosis	-0,31	0,43
	Spannweite	4,000	
	Minimum	1,00	
	Maximum	5,00	
	Summe	453,39	

Quelle: eigene Darstellung

Auch bei der Skala zum positiven Führungsverhalten weisen Mittelwert (3,60) und Median (3,69) sehr ähnliche Werte auf, was auf eine Normalverteilung hinweist. Da der Mittelwert einen Wert von über 3 einnimmt, kann angenommen werden, dass das Führungsverhalten im Durchschnitt eher positiv bewertet wird.

Tabelle 10: Deskriptivstatistik „negativesFührungsverhalten\_Skala“

		<b>Statistik</b>	<b>Standard Fehler</b>
<b>negativesFührungsverhalten_Skala</b>	Mittelwert	2,31	0,80
	Median	2,20	
	Varianz	0,81	
	Standard Abweichung	0,90	
	Schiefe	0,59	0,22
	Kurtosis	-0,18	0,43
	Spannweite	3,80	
	Minimum	1,00	
	Maximum	4,80	
	Summe	291,20	

Quelle: eigene Darstellung

Mittelwert (2,31) und Median (2,20) weisen auch bei der Skala zum negativen Führungsverhalten sehr ähnliche Werte auf, was auf eine Normalverteilung schließen lässt. Mit einem Mittelwert von 2,31 kann angenommen werden, dass das Führungsverhalten im Durchschnitt weniger negativ bewertet wird.

Für die Prüfung der Hypothesen 1 und 3 erschien eine Gesamtskala für das Führungsverhalten zielführend. Vor der Zusammenführung der beiden Skalen (positives und negatives Führungsverhalten) wurde die „negativesFührungsverhalten\_Skala“ recodiert (zu „negativesFührungsverhalten\_Skala-REVERSED“), sodass die stärkste Ausprägung den Wert 1 und die niedrigste Ausprägung den Wert 5 hatte. Ohne die Recodierung würde ein höherer Wert auf der „negativesFührungsverhalten\_Skala“ einen positiven Aspekt auf der Gesamtskala suggerieren, was den Mittelwert der Gesamtskala verfälschen

würde. Die beiden Skalen „positivesFührungsverhalten\_Skala“ und „negativesFührungsverhalten\_Skala\_REVERSED“ wurden nun zu einer Gesamtskala (Führung\_Gesamtskala) zusammengeführt. Mit den Items der Gesamtskala wurde eine Ein-Faktorenanalyse durchgeführt. Dieser Faktor erklärt 57,30% der Varianz. Die Items, die das negative Führungsverhalten messen (C002: 19r und C002: 21-24), laden negativ. Dies bedeutet, dass der Faktor auch negative Aspekte des Konstrukts erfasst, was darauf hinweist, dass das Konstrukt beide Aspekte des Führungsverhaltens misst. Die Reliabilitätsanalyse ergab ein Cronbach-Alpha von  $\alpha = 0,86$ , was als gut bewertet werden kann.

Tabelle 11: Deskriptivstatistik „Führung\_Gesamtskala“

		<b>Statistik</b>	<b>Standard Fehler</b>
<b>Führung_Gesamtskala</b>	Mittelwert	3,64	0,8
	Median	3,80	
	Varianz	0,74	
	Standard Abweichung	0,86	
	Schiefe	-0,639	0,22
	Kurtosis	-0,15	0,43
	Spannweite	3,90	
	Minimum	1,10	
	Maximum	5,00	
	Summe	459,09	

Quelle: eigene Darstellung

Die Deskriptivstatistik zeigt, dass Mittelwert (3,64) und Median (3,80) annähernd gleich sind, was auf eine Normalverteilung schließen lässt. Zudem gibt der Mittelwert Aufschluss darüber, dass das Führungsverhalten in Summe durchschnittlich bis leicht positiv bewertet wurde.

## **4 Ergebnisse**

Nachdem alle relevanten Skalen für die Überprüfung der Hypothesen gebildet wurden, wurden die in Kapitel 3.1 aufgestellten Hypothesen mittels statistischer Berechnungsverfahren getestet. In diesem Kapitel werden im ersten Schritt die Ergebnisse der Befragung deskriptiv dargestellt und in weiterer Folge die Ergebnisse der Hypothesenprüfung präsentiert.

### **4.1 Beschreibung der Ergebnisse**

Aufgrund der Faktorenanalyse lassen sich die Items des Fragebogens in drei Themenblöcke zusammenfassen: Arbeitsbelastung, Arbeitsressourcen und Führungsverhalten. Die Items bzw. Fragen dieser Themenblöcke bilden die jeweiligen Aspekte dieser Themenbereiche detailliert ab. Nachfolgend werden nun die Ergebnisse (Mittelwerte) der Themenblöcke zusammengefasst und präsentiert. Anzumerken ist an dieser Stelle nochmals, dass alle Items zur besseren bzw. logischeren Interpretation zu Beginn der Analysen recodiert wurden, was bedeutet, dass nach der Recodierung der Items hohe Werte eine hohe Intensität der Ausprägungen darstellen.

#### **4.1.1 Arbeitsbelastung**

Die in der vorbereitenden Analyse durchgeführte Faktorenanalyse identifizierte die Konstrukte „Anforderungen“, „Verhältnis Berufs- und Privatleben“ sowie „Outcomes“ als Subkonstrukte des übergeordneten Faktors „Arbeitsbelastung“. Diese Subkonstrukte werden durch Skalen gebildet, die unterschiedliche Aspekte des jeweiligen Konstrukts erfassen. So wird das Subkonstrukt „Anforderungen“ durch die Skalen zu quantitativen, emotionalen Anforderungen und Anforderungen, Emotionen zu verbergen gebildet. Das Subkonstrukt „Verhältnis Berufs- und Privatleben“ wird durch eine gleichnamige Skala gemessen. Das Subkonstrukt „Outcomes“ wird durch Skalen und Einzelitems zu Sorgen, allgemeiner Gesundheitszustand, Burnout sowie kognitive Stresssymptome gebildet. Da einige Items dieser Subkonstrukte und Skalen nicht oder zu gering auf den Faktor Arbeitsbelastung luden, wurden sie aus der Analyse ausgeschlossen (2 Items zu Anforderungen – B002: 1, B002: 4 – und alle 4 Items zu berufsbezogenen Sorgen – D001: 1-4).

Tabelle 12: Beschreibung Arbeitsbelastungen

Konstrukt	Skalen bzw. Einzelitems	Items	Mittelwert der Skalen	Mittelwert des Konstrukts	Mittelwert gesamt
Anforderungen	Quantitative Anforderungen	B001: 1-4	2,84	3,07	2,64
	Emotionale Anforderungen	B001: 5 <del>B002: 1</del> B002: 2	3,28		
	Anforderungen, Emotionen zu verbergen	B002: 3 <del>B002: 4</del>	3,08		
Verhältnis Berufs- und Privatleben	Verhältnis Berufsleben und Privatleben	C001: 1-5	2,19	2,19	
Outcomes	<del>Sorgen</del>	<del>D001: 1-4</del>	---	2,62	
	Allgemeiner Gesundheitszustand	D002: 1	1,76		
	Burnout	D003: 1-6	2,89		
	Kognitive Stresssymptome	D004: 1-4	2,42		

Quelle: eigene Darstellung

*Anmerkung:* Durchgestrichene Items wurden aus der Analyse ausgeschlossen und wurden nicht in die Berechnung des Mittelwerts aufgenommen.

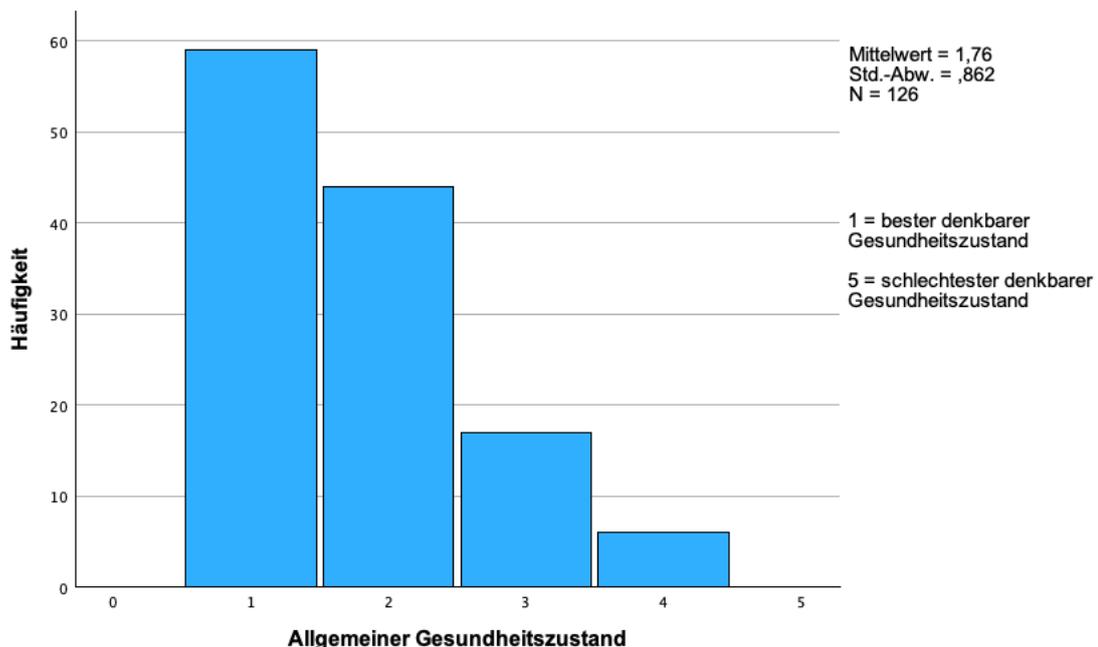
Das Konstrukt „Anforderungen“ setzt sich, wie bereits erwähnt, aus den Skalen zu quantitativen Anforderungen, emotionalen Anforderungen und Anforderungen, Emotionen zu verbergen, zusammen. Quantitative Anforderungen beziehen sich auf die Höhe der Workload sowie auf zeitliche Anforderungen, also darauf, wie schnell gearbeitet werden muss und ob genügend Zeit für die Erledigung der Aufgaben zur Verfügung steht. Die Antworten zur Skala „Quantitative Anforderungen“ haben einen Mittelwert von 2,84, was als mäßig mit leichter Tendenz zu gering interpretiert werden kann. Die Umfrageteilnehmer\*innen sehen sich demnach mittelmäßigen quantitativen Anforderungen ausgesetzt. Anders sieht die Bewertung bei emotionalen Anforderungen und Anforderungen, Emotionen zu verbergen aus. Die Skala „Emotionale Anforderungen“ misst, inwieweit die Arbeit emotional belastend und fordernd ist, während die Skala „Anforderungen, Emotionen zu verbergen“ darauf eingeht, inwieweit die Teilnehmer\*innen ihre Gefühle und Meinungen zurückhalten müssen. Mit einem Mittelwert von 3,28 stellte sich heraus, dass sich die Teilnehmer\*innen in mäßigem mit Tendenz zu leicht erhöhtem Maße emotionalen Anforderungen ausgesetzt fühlen. Ebenso zeigt der Mittelwert von 3,08, dass Anforderungen, die eigenen Emotionen zu verbergen, ebenso teilweise wahrgenommen werden.

Das Subkonstrukt „Verhältnis von Beruf und Privatleben“ befasst sich damit, inwieweit das Berufsleben das Privatleben stört, sodass beispielsweise familiären Verpflichtungen nicht ausreichend nachgekommen werden kann und Pläne für private Aktivitäten

geändert werden müssen. Der Mittelwert dieses Konstrukts beträgt 2,19, was als eher gering einzustufen ist.

Das Subkonstrukt „Outcomes“ setzt sich aus dem Einzelitem „Allgemeiner Gesundheitszustand“ und den Skalen „Burnout“ und „Kognitive Stresssymptome“ zusammen. Das Einzelitem zum Gesundheitszustand weist einen Mittelwert von 1,76 auf, was darauf hinweist, dass sich die meisten Teilnehmer\*innen der Umfrage als sehr gesund einstufen. Dies zeigt das nachstehende Histogramm. 59 Personen (= 46,8%) schätzen ihren Gesundheitszustand als sehr gut ein, 44 Personen (= 34,9%) als gut, 17 Personen (=13,5%) als mäßig und 6 Personen (4,8%) als eher schlecht. Keine\*r der Befragten bewertete den eigenen Gesundheitszustand als sehr schlecht.

Abbildung 19: Allgemeiner Gesundheitszustand der Teilnehmer\*innen



Quelle: eigene Darstellung

Die Items zu „Burnout“ fragen nach allgemeinen emotionalen und körperlichen Erschöpfungszuständen. Hier ergibt sich ein Mittelwert von 2,89, was als gering bis mäßig interpretiert werden kann. Die Teilnehmer\*innen der Untersuchung fühlen sich demnach im Durchschnitt hin und wieder erschöpft.

Die letzte Skala, die kognitive Stresssymptome abfragt, befasst sich mit Beschwerden in den letzten vier Wochen in Bezug auf Konzentration, Entscheidungsfindung, Erinnerungsvermögen und die Fähigkeit, klar zu denken. Hier ergab sich ein Durchschnitt von 2,42, was ebenfalls als eher gering zu werten ist.

Dieser Analyse zufolge ist anzunehmen, dass die Arbeitsbelastung (Mittelwert = 2,64) in sozialintegrativen Unternehmen im Allgemeinen als eher gering bis mäßig anzunehmen ist.

#### 4.1.2 Arbeitsressourcen

Der Faktor „Arbeitsressourcen“ gliedert sich in folgende Subkonstrukte des Fragebogens: Einflussmöglichkeiten und Spielraum, Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung, Regelungen und Abläufe, Kündigungsabsicht und Verhältnis zu Kollegen\*innen. Zur Bemessung der Subkonstrukte wurden wiederum einzelne Skalen und Einzelitems herangezogen, die im Anschluss an Tabelle 13 näher erklärt werden.

Tabelle 13: Beschreibung Arbeitsressourcen

Konstrukt	Skalen bzw. Einzelitems	Items	Mittelwert der Skalen	Mittelwert des Konstrukts	Mittelwert gesamt
Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten	Einfluss bei der Arbeit	B004: 1 <del>B004: 2-3</del> B004: 4	3,66	3,81	3,82
	<del>Entscheidungsspielraum</del>	<del>B004: 5-8</del>	---		
	Entwicklungsmöglichkeiten	B005: 1 <del>B006: 1</del> B006: 2-3	3,84		
	Bedeutung bei der Arbeit	B006: 4-6	4,19		
	Verbundenheit am Arbeitsplatz (Commitment)	B006: 7-8 <del>B006: 9</del> B006: 10	3,53		
Regelungen und Abläufe	Vorhersehbarkeit	B007: 1-2	3,25	3,49	
	Rollenklarheit	B007: 3-6	4,11		
	Rollenkonflikte	<del>B007: 7</del> B007: 8r-10r	3,12		
Kündigungsabsicht	Kündigungsabsicht	B011: 1	3,98	3,98	
Verhältnis zu Kollegen*innen	Soziale Unterstützung	C003: 1-2	4,31	4,16	
	Feedback	C003: 3	3,41		
	<del>Soziale Beziehungen</del>	<del>C003: 4-5</del>	---		
	Gemeinschaftsgefühl	C003: 6-7	4,28		
	Mobbing	C003: 8r	4,67		

Quelle: eigene Darstellung

*Anmerkung:* Durchgestrichene Items wurden aus der Analyse ausgeschlossen und wurden nicht in die Berechnung des Mittelwerts aufgenommen.

*Anmerkung:* r bedeutet recodiert.

Das Konstrukt Einfluss und Entwicklungsmöglichkeiten setzt sich aus den Skalen „Einfluss bei der Arbeit“, „Entwicklungsmöglichkeiten“, „Bedeutung bei der Arbeit“ und „Verbundenheit am Arbeitsplatz (Commitment)“ zusammen. Ursprünglich war auch die Skala „Entscheidungsspielraum“ (B004: 5-8) Teil des Konstrukts, allerdings luden die Items zu gering auf den Faktor „Arbeitsressourcen“, weshalb diese Skala zur Gänze

ausgeschlossen wurde. Zusätzlich wurden aus diesem Konstrukt 5 weitere Items (2 Items der Skala „Einfluss bei der Arbeit“ – B004: 2-3, sowie 2 Items der Skala „Entwicklungsmöglichkeiten“ – B005: 1, B006: 1 und 1 Item zu „Verbundenheit am Arbeitsplatz“ – B006: 9) aus demselben Grund ausgeschlossen.

Bei der Skala „Einfluss bei der Arbeit“ geht es darum, wie groß der Einfluss bei der Arbeit ist. Hier ergibt sich ein Mittelwert von 3,66, was darauf hinweist, dass der Einfluss bei der Arbeit mäßig bis eher hoch ist.

Die Skala „Entwicklungsmöglichkeiten“ misst, inwieweit in der Arbeit die Möglichkeit besteht, Neues zu lernen oder erworbene Fertigkeiten und Fachwissen anzuwenden. Der Mittelwert von 3,84 lässt darauf schließen, dass Entwicklungsmöglichkeiten manchmal bis oft gegeben sind.

Mittels der Skala „Bedeutung bei der Arbeit“ sollte herausgefunden werden, wie sinnvoll die Probanden\*innen ihre Arbeit einstufen und inwieweit sie sich in ihrer Arbeit eingebunden fühlen. Aufgrund des Mittelwertes von 4,19 kann angenommen werden, dass viele der Probanden\*innen ihre Arbeit als sinnvoll einstufen und sich eingebunden fühlen.

„Verbundenheit am Arbeitsplatz (Commitment)“ ist eine Skala, mithilfe welcher herausgefunden werden soll, inwieweit die Untersuchungsteilnehmer\*innen hinter ihrem Arbeitsplatz stehen und ob sie stolz sind, dieser Einrichtung anzugehören. Hier ergibt sich ein Mittelwert von 3,53, was als mäßig bis oft interpretiert werden kann.

Das Konstrukt „Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten“ ergibt einen Gesamtmittelwert von 3,81. Dies zeigt, dass die Probanden\*innen ihre Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten durchwegs als mittelmäßig bis eher hoch einschätzen.

Das Konstrukt „Regelungen und Abläufe“ umfasst die Skalen „Vorhersehbarkeit“, „Rollenklarheit“ und „Rollenkonflikte“. „Vorhersehbarkeit“ meint, inwieweit Mitarbeiter\*innen wichtige Informationen für ihre Arbeit erhalten. Der Mittelwert von 3,25 zeigt, dass die Vorhersehbarkeit nur manchmal gegeben ist.

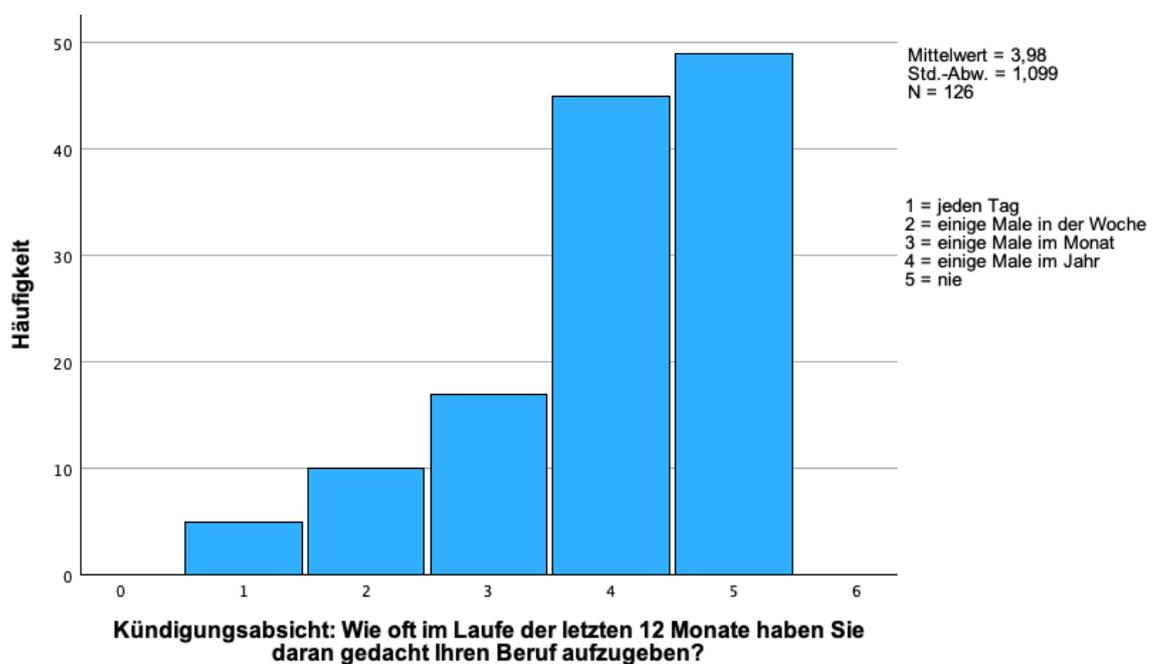
Bei der Skala „Rollenklarheit“ geht es darum, inwieweit Mitarbeiter\*innen die Erwartungen, die an sie gerichtet werden, sowie ihren Verantwortungsbereich kennen. Der Mittelwert von 4,11 weist darauf hin, dass Rollenklarheit durchaus oft gegeben ist.

„Rollenkonflikte“ misst, inwieweit widersprüchliche Anforderungen an die Mitarbeiter\*innen gestellt werden und inwieweit Dinge getan werden müssen, die falsch oder unnötig erscheinen. Die Items dieser Skala wurden recodiert, da sie in umgekehrter Richtung abgefragt wurden. Zudem wurde ein Item (B007: 7) aufgrund einer zu niedrigen Ladung

ausgeschlossen. Der Mittelwert von 3,12 sagt aus, dass Rollenkonflikte durchaus manchmal vorkommen.

Das Einzelitem zur Kündigungsabsicht zeigt, dass die Kündigungsabsicht im Durchschnitt (Mittelwert = 3,89) eher niedrig ist. Dies wird durch das nachstehende Histogramm veranschaulicht. 5 Probanden\*innen (= 4%) denken jeden Tag daran, ihre Arbeitsstelle aufzugeben, 10 Personen (= 7,9%) einige Male in der Woche und 17 Personen (= 13,5%) einige Male im Monat. 45 Personen (= 35,7%) denken nur einige Male im Jahr daran ihren Job zu kündigen, und 49 Personen (= 38,9%) haben gar keine Kündigungsabsichten.

Abbildung 20: Kündigungsabsicht der Teilnehmer\*innen



Quelle: eigene Darstellung

Das letzte Subkonstrukt, das einen Teilbereich der Arbeitsressourcen misst, ist das Verhältnis zu den Kollegen\*innen. Dieses Subkonstrukt gliedert sich in die Skalen bzw. Einzelitems „Soziale Unterstützung“, „Feedback“, „Gemeinschaftsgefühl“ und „Mobbing“. Ursprünglich war auch die Skala „Soziale Beziehungen“ (C003: 1-2) Teil dieses Konstrukts, allerdings lud die Skala auf den Faktor „Arbeitsressourcen“ zu gering, weshalb sie aus der Analyse ausgeschlossen wurde.

Die Skala „Soziale Unterstützung“ beschäftigt sich damit, inwieweit mit der Hilfe von Kollegen\*innen gerechnet werden kann. Hier ergibt sich ein Mittelwert von 4,31, was auf eine hohe Unterstützung hinweist.

Das Einzelitem „Feedback“ fragt ab, wie oft mit Kollegen\*innen über die Qualität der Arbeit gesprochen wird. Der Mittelwert von 3,41 gibt Aufschluss darüber, dass über die Qualität der Arbeit manchmal bis oft gesprochen wird.

„Gemeinschaftsgefühl“ fragt nach der Atmosphäre zwischen den Arbeitskollegen\*innen und inwieweit man sich als Teil einer Gemeinschaft fühlt. Ein Mittelwert von 4,28 lässt darauf schließen, dass sich ein Großteil der Befragten als Teil einer Gemeinschaft fühlt.

Das letzte Einzelitem des Subkonstrukts beschäftigt sich mit dem Thema „Mobbing“. Hier wird gefragt, ob sich die Probanden\*innen von Kollegen\*innen zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt fühlen. Da dieses Item einen negativen Aspekt abfragt, wurde es recodiert. Das Ergebnis, ein Mittelwert von 4,67, zeigt, dass kaum eine\*r der Befragten von Mobbing betroffen ist.

Nach Betrachtung der einzelnen Subkonstrukte kann ein Mittelwert für den Faktor „Arbeitsressourcen“ von 3,82 errechnet werden. Dieser Mittelwert weist darauf hin, dass die Arbeitsressourcen in sozialintegrativen Unternehmen als mittelmäßig bis eher stark wahrgenommen werden.

### **4.1.3 Führungsverhalten**

Da sich die vorliegende Masterarbeit mit dem Einfluss des Führungsverhaltens auf die wahrgenommene Arbeitsbelastung von Mitarbeiter\*innen beschäftigt, wurden im Fragebogen 24 Items zur Erfassung des wahrgenommenen Führungsverhaltens aus der Perspektive der befragten Mitarbeiter\*innen formuliert. Diese Items stammen aus der Kurzfassung des deutschen MLQ, der das Führungsverhalten entlang des Full Range of Leadership-Modells misst. Anhand der Faktorenanalyse wurden die ursprünglich 3 Führungsstile in zwei Ausprägungen, nämlich positives und negatives Führungsverhalten, differenziert. Dabei wurden das transformationale Führungsverhalten sowie der Aspekt Contingent Reward bzw. Bedingte Belohnung des transaktionalen Führungsstils zu positivem Führungsverhalten zusammengefasst. Die eher negativ ausgeprägten Aspekte des transaktionalen Führungsstils, nämlich Management by Exception aktiv und passiv (MbE-A und MbE-P) sowie der Laissez-faire Führungsstil, wurden zu negativem Führungsverhalten zusammengefasst. Da für die Überprüfung der Hypothesen 1 und 3 eine Gesamtskala der Führung zielführend erschien, wurden die beiden Ausprägungen der Führung zusammengeführt.

Tabelle 14: Beschreibung Führungsverhalten

Konstrukt	Skalen bzw. Einzelitems	Items	Mittelwert der Skalen	Mittelwert des Konstrukts	Mittelwert gesamt
Positives Führungsverhalten	Transformational			3,60	3,64
	Idealized Influence attributed (IIa)	C002: 7-9	3,49		
	Idealized Influence behavior (IIb)	C002: 10-12	3,64		
	Inspirational Motivation (IM)	C002: 13-15	3,58		
	Intellectual Stimulation (IS)	C002: 16-18	3,45		
	Individualized Consideration (IC)	C002: 4-6	3,77		
	Transaktional				
	Contingent Reward (CR)	C002: 1-3	3,68		
Negatives Führungsverhalten	Transaktional			2,31	
	Management by Exce. active (MBA)	C002: 21-22	2,52		
	Management by Exce. passive (MBP)	C002: 23-24	2,16		
	LF (Laissez-faire)	C002: 19r <del>C002: 20r</del>	2,23		

Quelle: eigene Darstellung

*Anmerkung:* Durchgestrichene Items wurden aus der Analyse ausgeschlossen und nicht in die Berechnung des Mittelwerts aufgenommen.

*Anmerkung:* Für die Berechnung des Gesamtmittelwertes der Führungsskala wurde der Mittelwert des negativen Führungsverhaltens (Transaktional: MBA, MBP + LF) umgekehrt, indem von 6 der Wert 2,31 subtrahiert wurde. Durch diese Umkehrung wird sichergestellt, dass selten gezeigtes negatives Verhalten den positiven Gesamteindruck nicht verfälscht.

*Anmerkung:* r bedeutet recodiert.

Die Skala zum transformationalen Führungsverhalten gliedert sich in 5 Subskalen, nämlich in

- Idealized Influence attributed (IIa): Diese Skala erfasst, inwieweit Mitarbeiter\*innen ihrer Führungskraft einen idealen Einfluss zuschreiben, ob die Führungskraft im Sinne des Gemeinwohls handelt und in welchem Maß sie bei den Mitarbeitern\*innen Respekt erzeugt. Der daraus resultierende Mittelwert von 3,49 gibt Aufschluss darüber, dass den Führungskräften in sozialintegrativen Unternehmen ein mäßiger bis hoher idealer Einfluss zugeschrieben wird.
- Idealized Influence behavior (IIb): IIb bezieht sich auf das ideale Handeln einer Führungskraft und befragt die Probanden\*innen, ob ihre Führungskraft moralische Wertvorstellungen berücksichtigt und diese kommuniziert. Der Mittelwert von 3,64 zeigt, dass dies mäßig bis häufig von den Mitarbeitern\*innen wahrgenommen wird.
- Inspirational Motivation (IM): Inspirational Motivation erfragt, inwieweit Führungskräfte Zukunftsvisionen motivierend vermitteln. Hier ergibt sich ein Mittelwert von 3,58, was als mäßig bis eher häufig zu interpretieren ist.

- Intellectual Stimulation (IS): Ebenso als mäßig bis eher häufig ist der Mittelwert von IS mit 3,45 zu interpretieren. Intellectual Stimulation bezieht sich darauf, inwieweit eine Führungskraft in der Lage ist, Probleme von unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten und andere dazu animiert, dies ebenso zu tun.
- Individualized Consideration (IC): Diese Skala erfasst, ob eine Führungskraft die Individualität ihrer Mitarbeiter\*innen berücksichtigt. Der Mittelwert von 3,77 weist darauf hin, dass dies mäßig bis oft der Fall ist.

„Contingent Reward (CR) bzw. Bedingte Belohnung“ – der positive Aspekt des transaktionalen Führungsstils – ist eine Skala, die ebenso wie der transformationale Führungsstil in dieser Forschung dem Konstrukt des positiven Führungsverhalten zugerechnet wird. Die Items von CR beziehen sich auf die Erwartungen einer Führungskraft und inwieweit sie diese kommuniziert und honoriert, wenn diese Erwartungen erfüllt wurden. Der daraus resultierende Mittelwert von 3,68 lässt darauf schließen, dass Erwartungen von Führungskräften in sozialintegrativen Unternehmen manchmal bis oft kommuniziert werden und ihre Erfüllung honoriert wird.

Insgesamt ergibt sich in Bezug auf positives Führungsverhalten ein Mittelwert von 3,60. Dies zeigt, dass in sozialintegrativen Unternehmen das Führungsverhalten mäßig bis oft als positiv wahrgenommen wird.

Das Konstrukt „negatives Führungsverhalten“ wird wie bereits erwähnt aus den negativen Aspekten des transaktionalen Führungsstils sowie aus dem Laissez-faire Führungsverhalten gebildet. Da die Items des Laissez-faire Führungsstils (C002: 19-20) in die umgekehrte Richtung messen, wurden sie recodiert (aus C002: 19 und C002: 20 wurde C002: 19r und C002: 20r). Allerdings wurde anschließend ein Item (C002: 20r), das eine zu geringe Faktorladung hatte, aus der weiteren Analyse ausgeschlossen.

Die Skala „Management by Exception (MbE-A)“ weist einen Mittelwert von 2,52 auf. MbE-A erfragt, inwieweit der Fokus einer Führungskraft auf Fehlern und Beschwerden liegt. Der Mittelwert lässt darauf schließen, dass dies in sozialintegrativen Unternehmen selten bis mäßig der Fall ist.

„Management by Exception (MbE-P)“ bezieht sich darauf, inwieweit eine Führungskraft es versäumt, notwendige Maßnahmen zu ergreifen, bevor etwas schief läuft. Der Mittelwert von 2,16 zeigt, dass dies eher selten vorkommt.

Das Einzelitem zum Laissez-faire Führungsstil erfragt, inwieweit eine Führungskraft da ist, wenn sie gebraucht wird. Wie bereits erwähnt, wurde dieses Item recodiert, da es in die entgegengesetzte Richtung formuliert wurde. Ein Mittelwert von 2,23 weist darauf hin, dass Führungskräfte in sozialintegrativen Unternehmen eher oft für die Anliegen

ihrer Mitarbeiter\*innen da sind und daher weniger Laissez-faire Führungsverhalten zeigen.

Der Gesamtmittelwert des Konstrukts „negatives Führungsverhalten“ ergibt 2,31, was so zu interpretieren ist, dass negatives Führungsverhalten eher selten gezeigt wird.

Der zusammengefasste Mittelwert beider Konstrukte – positives und negatives Führungsverhalten – mit 3,64 ergibt sich in der Berechnung durch die Invertierung des Mittelwerts des negativen Führungsverhaltens (transaktional: MbE-A, Mbe-P + LF), indem der Wert 2,31 von 6 subtrahiert wurde. Durch diese Umkehrung wird sichergestellt, dass selten gezeigtes negatives Verhalten den positiven Gesamteindruck der Führungsqualität nicht verfälscht. Auf diese Weise bleibt der berechnete Gesamtmittelwert repräsentativ für das überwiegend positive Führungsverhalten.

## 4.2 Prüfung der Hypothesen

Nachdem ein umfassender beschreibender Überblick über die Ergebnisse gegeben wurde, sollen nun in diesem Kapitel die Hypothesen überprüft werden. Bei der Hypothesenprüfung wurde von einem Signifikanzniveau  $p \leq 0,05$  ausgegangen. Bei einem Signifikanzniveau über 0,05 wurde die Hypothese verworfen. Werte, die bei  $p \leq 0,01$  liegen, wurden als höchst signifikant interpretiert.

### **H1: Je positiver das Führungsverhalten bewertet wird, desto geringer ist die Arbeitsbelastung.**

Hypothese 1 (H1) postuliert einen Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und der wahrgenommenen Arbeitsbelastung der Mitarbeiter\*innen. Da von einem negativen Zusammenhang ausgegangen wird, handelt es sich hierbei um eine gerichtete Zusammenhangshypothese, bei der eine negative Korrelation zu erwarten ist. Für die Testung dieser Hypothese wurde eine zweiseitige Rangkorrelationsanalyse nach Spearman durchgeführt. Obwohl diese Hypothese gerichtet ist, wurde eine zweiseitige Testung gewählt, da diese den wissenschaftlichen Standards entspricht, strengere Signifikanzkriterien bietet und das Risiko minimiert, einen potenziellen Zusammenhang in die entgegengesetzte Richtung zu übersehen. Die Rangkorrelationsanalyse nach Spearman eignet sich für die Überprüfung von ordinal skalierten Daten und trifft keine Annahmen über die Normalverteilung. Für die Berechnung der Hypothese 1 wurden die Skalen „Arbeitsbelastung\_Skala“ und „Führung\_Gesamtskala“ herangezogen.

Tabelle 15: Ergebnis Hypothese 1

Spearman-Rho			
		Arbeitsbelas- tung_Skala	Führung_Ge- samtskala
Arbeitsbelas- tung_Skala	<b>Korrelations- koeffizient</b>	1,00	- 0,31
	<b>Sig. (2-seitig)</b>	---	< 0,001
	<b>N</b>	126	126
Führung_Ge- samtskala	<b>Korrelations- koeffizient</b>	- 0,31	1,00
	<b>Sig. (2-seitig)</b>	< 0,001	---
	<b>N</b>	126	126

Quelle: eigene Darstellung

Zwischen Arbeitsbelastung und Führungsverhalten zeigt sich wie erwartet ein negativer Zusammenhang ( $r = -0,31$ ,  $p < 0,001$ ). Das bedeutet, je positiver Mitarbeiter\*innen das Verhalten ihrer Führungskräfte wahrnehmen, desto geringer ist die Arbeitsbelastung.

Eine Korrelation mit  $r = -0,31$  bedeutet allerdings einen mittleren Zusammenhang. Dieses Ergebnis kann so interpretiert werden, dass das Führungsverhalten zwar einen spürbaren, jedoch keinen übermäßigen Einfluss auf die Arbeitsbelastung von Mitarbeiter\*innen hat. Zudem entspricht das Ergebnis den theoretischen Inhalten der recherchierten Literatur. In Bezug auf die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter\*innen zeigt sich eine unmittelbare Wirkung der Führungskraft, die sich beispielsweise durch respektvolle Kommunikation manifestiert. Demzufolge kann Führungsverhalten sowohl einen gesundheitsförderlichen als auch einen gesundheitsschädigenden Einfluss auf die Mitarbeiter\*innen haben (Gregeresen et al., 2020, S. 562f). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Hypothese 1 vorläufig bestätigt werden kann.

**H2: In sozialintegrativen Unternehmen wird häufiger negatives als positives Führungsverhalten erlebt.**

Hypothese 2 (H2) besagt, dass in sozialintegrativen Unternehmen negatives Führungsverhalten von Mitarbeiter\*innen häufiger erlebt wird als positives Führungsverhalten. Da diese Hypothese einen spezifischen Unterschied zwischen zwei Bedingungen, nämlich positivem und negativem Führungsverhalten, postuliert, handelt es sich hierbei um eine gerichtete Unterschiedshypothese. Zur Überprüfung dieser Hypothese wurde ein Wilcoxon-Test für verbundene Stichproben verwendet, da die Daten gepaart sind bzw. dieselben Mitarbeiter\*innen sowohl über positives als auch über negatives Führungsverhalten berichten. Für die Berechnung der Hypothese 2 wurden die Skalen „positivesFührungsverhalten\_Skala“ und „negativesFührungsverhalten\_Skala“ verwendet.

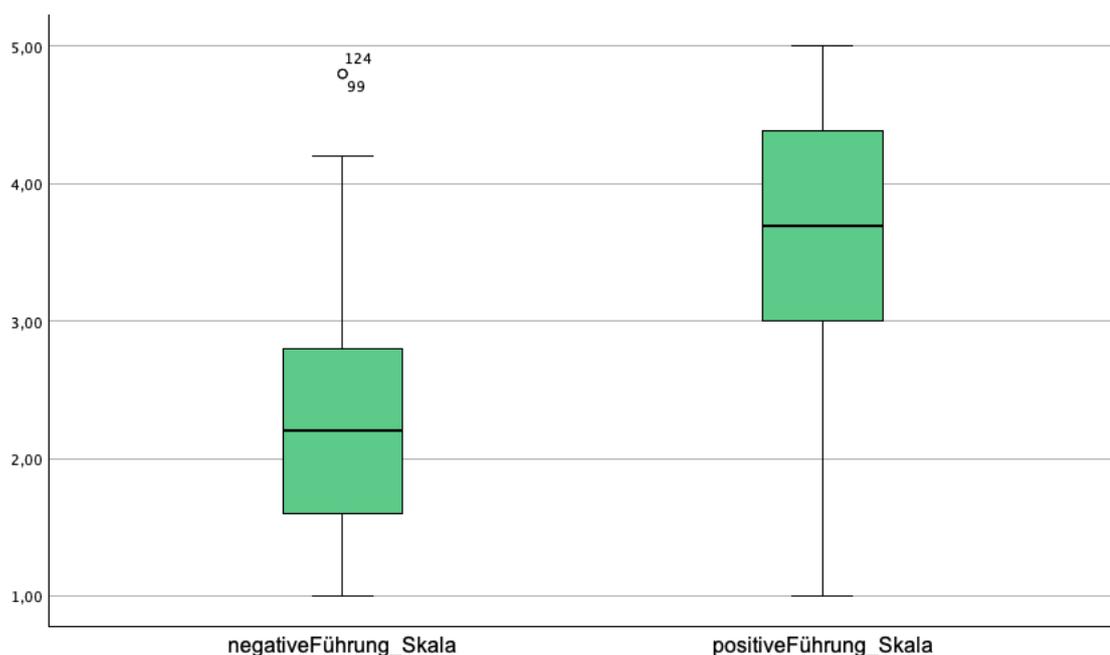
Tabelle 16: Ergebnis Hypothese 2

Wilcoxon-Test bei verbundenen Stichproben	
Gesamtzahl	126
Teststatistik	6774,00
Standard Fehler	410,71
Standardisierte Teststatistik	6,75
Asymptotische Sig. (zweiseitiger Test)	< 0,001

Quelle: eigene Darstellung

Das Ergebnis des Tests zeigt einen signifikanten Unterschied ( $p < 0,001$ ) zwischen der Häufigkeit des Erlebens von positivem Führungsverhalten ( $Md = 3,69$ ; mittlerer Rang = 72,06) und negativem Führungsverhalten ( $Md = 2,20$ ; mittlerer Rang = 38,34). Um die Intensität bzw. Stärke des Unterschieds zu messen, wurde die Effektstärke ( $r = Z/\sqrt{N}$ ) berechnet. Mit einem r-Wert von 0,6 ( $Z = 6,75$ ) lässt sich der Effekt als groß beschreiben. Der nachfolgende Boxplot veranschaulicht dies:

Abbildung 21: Boxplot Ergebnis Hypothese 2



Quelle: eigene Darstellung

Anhand der beiden Boxplots ist deutlich zu erkennen, dass der Median (= 2,20) der Skala „negativeFührung\_Skala“ deutlich geringer ist als der Median (= 3,69) der Skala „positiveFührung\_Skala“. Demnach wird Hypothese 2 von diesen Ergebnissen nicht unterstützt. In sozialintegrativen Unternehmen wird nicht, wie angenommen, häufiger negatives als positives Führungsverhalten erlebt. Stattdessen zeigen die Ergebnisse, dass Mitarbeiter\*innen das Verhalten ihrer Führungskräfte häufiger positiv bewerten.

**H3: Je positiver das Führungsverhalten bewertet wird, desto stärker werden Arbeitsressourcen wahrgenommen.**

Hypothese 3 (H3) behauptet, dass positives Führungsverhalten mit einer besseren Bewertung der Arbeitsressourcen zusammenhängt. Demnach handelt es sich hierbei um eine gerichtete Zusammenhangshypothese, da ein positiver Zusammenhang erwartet wird.

Auch für die Überprüfung dieser Hypothese wurde eine zweiseitige Rangkorrelationsanalyse nach Spearman durchgeführt. Für die Berechnung wurden die Skalen „Arbeitsressourcen\_Skala“ und „Führung\_Gesamtskala“ verwendet.

Tabelle 17: Ergebnis Hypothese 3

<b>Spearman-Rho</b>			
		<b>Führung_Gesamtskala</b>	<b>Arbeitsressourcen_Skala</b>
<b>Führung_Gesamtskala</b>	<b>Korrelationskoeffizient</b>	1,00	0,61
	<b>Sig. (2-seitig)</b>	---	<0,001
	<b>N</b>	126	126
<b>Arbeitsressourcen_Skala</b>	<b>Korrelationskoeffizient</b>	0,61	1,00
	<b>Sig. (2-seitig)</b>	<0,001	---
	<b>N</b>	126	126

Quelle: eigene Darstellung

Das Ergebnis zeigt einen mittleren bis starken signifikanten Zusammenhang ( $r = 0,61$ ,  $p < 0,001$ ) zwischen Führungsverhalten und Arbeitsressourcen. Das bedeutet, je positiver Mitarbeiter\*innen ihre Führungskräfte wahrnehmen, desto besser werden auch die Arbeitsressourcen empfunden. Dieses Ergebnis liefert einen Hinweis darauf, dass Führungskräfte Einfluss auf die Gestaltung von Arbeitsressourcen haben und spiegelt Inhalte der recherchierten Literatur wider: Führungskräfte können Ressourcen ermöglichen, indem sie die Arbeitsumgebung gestalten und Möglichkeiten für Belohnung, Autonomie und fachliche Entscheidungsfreiheit schaffen (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi, 2018, S. 181). Dem Ergebnis zufolge kann Hypothese 3 vorläufig bestätigt werden.

**H4: Je stärker die Arbeitsressourcen wahrgenommen werden, desto geringer wird die Arbeitsbelastung erlebt.**

Hypothese 4 (H4) besagt, dass starke Arbeitsressourcen mit einer geringen Arbeitsbelastung einhergehen. Demnach wird hier ein negativer Zusammenhang erwartet. Für die Berechnung dieser gerichteten Zusammenhangshypothese wurde eine zweiseitige Rangkorrelationsanalyse nach Spearman durchgeführt.

Die Skalen „Arbeitsbelastung\_Skala“ und „Arbeitsressourcen\_Skala“ dienen als Berechnungsgrundlage für die Überprüfung dieser Hypothese.

Tabelle 18: Ergebnis Hypothese 4

<b>Spearman-Rho</b>			
		Arbeitsbelastung_Skala	Arbeitsressourcen_Skala
Arbeitsbelastung_Skala	<b>Korrelationskoeffizient</b>	1,00	-0,46
	<b>Sig. (2-seitig)</b>	---	<0,001
	<b>N</b>	126	126
Arbeitsressourcen_Skala	<b>Korrelationskoeffizient</b>	-0,46	1,00
	<b>Sig. (2-seitig)</b>	<0,001	---
	<b>N</b>	126	126

Quelle: eigene Darstellung

Das Ergebnis dieser Analyse bestätigt vorläufig die Annahme, dass es einen signifikanten negativen Zusammenhang ( $p < 0,001$ ,  $r = -0,46$ ) zwischen der wahrgenommenen Arbeitsbelastung und den wahrgenommenen Arbeitsressourcen gibt. Je stärker die Arbeitsressourcen wahrgenommen werden, desto geringer ist die Arbeitsbelastung. Die Bestätigung dieser Hypothese unterstützt auch die Inhalte des Job-Demand-Resources-Modells, das behauptet, dass verschiedene berufliche Ressourcen die Rolle des Puffers für berufliche Anforderungen übernehmen können (Bakker & Demerouti, 2006, S. 314f).

**H5: Frauen erleben eine höhere Arbeitsbelastung als Männer.**

Hypothese 5 (H5) behauptet, dass Frauen eine höhere Arbeitsbelastung im Vergleich zu Männern verspüren. Es handelt sich bei dieser Hypothese um eine gerichtete Unterschiedshypothese. Da es sich um zwei unabhängige Gruppen handelt und die Daten nominal sowie ordinal skaliert vorliegen, ist der Mann-Whitney-U-Test die geeignete Wahl für die Überprüfung dieser Hypothese. Für die Testung wurde die Skala „Arbeitsbelastung\_Skala“ sowie das Geschlecht der Probanden\*innen (A001) herangezogen.

Tabelle 19: Ergebnis Hypothese 5

Mann-Whitney-U-Test				
Arbeitsbelastung_Skala	Geschlecht (A001)	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
	weiblich	102	66,30	6763,00
	männlich	24	51,58	1238,00
Mann-Whitney-U	938,00			
Z	-1,78			
Asymp. Sig (2-seitig)	0,08			

Quelle: eigene Darstellung

Das Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests zeigt keinen signifikanten Unterschied ( $U = 938,00$ ,  $z = -1,78$ ,  $p = 0,08$ ) zwischen Männern ( $Md = 2,39$ , mittlerer Rang = 51,58) und Frauen ( $Md = 2,67$ , mittlerer Rang = 66,30). Trotz eines nicht signifikanten Ergebnisses wurde die Effektstärke ( $r = Z/\sqrt{N}$ ) berechnet. Die berechnete Effektstärke ergibt  $r = 0,16$ , was darauf hinweist, dass es keinen bedeutenden Zusammenhang zwischen Geschlecht und Arbeitsbelastung gibt. Da es weder einen signifikanten Zusammenhang noch eine nennenswerte Effektstärke ( $r$  nahe 0) gibt, muss Hypothese 5 verworfen werden.

#### **H6: Jüngere Mitarbeiter\*innen erleben eine höhere Arbeitsbelastung als ihre älteren Kollegen\*innen**

Hypothese 6 (H6) besagt, dass jüngere Mitarbeiter\*innen eine höhere Arbeitsbelastung erfahren als ihre älteren Kollegen\*innen. Da es sich um eine gerichtete Unterschiedshypothese handelt, die Daten ordinal skaliert vorliegen und die Variable „Alter“ in mehrere Gruppen unterteilt ist, wurde der Kruskal-Wallis-Test angewendet, um diese Hypothese zu überprüfen.

Für die Analyse wurden die „Arbeitsbelastung\_Skala“ und die Variable „Alter“ (A004 - jünger als 20 Jahre, 20 bis 35 Jahre, 36 bis 50 Jahre, 51 bis 65 Jahre, älter als 65 Jahre) herangezogen. Aufgrund der zu geringen Fallzahlen in den Gruppen „jünger als 20 Jahre“ und „älter als 65 Jahre“ (jeweils nur ein Fall) wurden diese beiden Gruppen aus der Analyse ausgeschlossen, um die statistische Aussagekraft zu erhöhen.

Tabelle 20: Ergebnis Hypothese 6

Kruskal-Wallis-Test			
Arbeitsbelastung_Skala	Alter (A004)	N	Mittlerer Rang
	20-35 Jahre	43	65,87
	36-50 Jahre	54	64,14
	51-65 Jahre	27	53,85
	Gesamt	124	
Kruskal-Wallis-H	2,06		
df	2		
Asymp. Sig	0,36		

Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse des Kruskal-Wallis-Tests zeigen keinen signifikanten Unterschied in der Arbeitsbelastung zwischen den verbleibenden Altersgruppen (Kruskal-Wallis-H = 2,06, df = 2,  $p = 0,36$ ). Die Mediane und mittleren Ränge der Arbeitsbelastung in den Altersgruppen waren wie folgt:

- 20 bis 35 Jahre: Md = 2,61 ; mittlerer Rang = 65,87;
- 36 bis 50 Jahre: Md = 2,65 ; mittlerer Rang = 64,14;
- 51 bis 65 Jahre: Md = 2,48 ; mittlerer Rang = 53,85.

Folglich gibt es keine ausreichenden Belege, um die Hypothese zu stützen, dass jüngere Mitarbeiter\*innen eine höhere Arbeitsbelastung erleben als ihre älteren Kollegen\*innen. Hypothese 6 wird daher verworfen.

**H7: Bei zunehmenden Stundenausmaß wird eine höhere Arbeitsbelastung erlebt.**

Hypothese 7 (H7) postuliert einen Zusammenhang zwischen der Anzahl der Wochenstunden, die ein\*e Mitarbeiter\*in arbeitet, und der wahrgenommenen Arbeitsbelastung. Es wird angenommen, dass ein höheres Stundenausmaß mit einer höheren Arbeitsbelastung einhergeht. Diese Hypothese ist daher eine gerichtete Zusammenhangshypothese und erwartet einen positiven Zusammenhang. Für die Überprüfung dieser Hypothese wurde eine zweiseitige Rangkorrelationsanalyse nach Spearman durchgeführt.

Die Skalen „Arbeitsbelastung\_Skala“ und das Beschäftigungsausmaß der Probanden\*innen (A003: 1) wurden für die Berechnung herangezogen.

Tabelle 21: Ergebnis Hypothese 7

<b>Spearman-Rho</b>			
		Arbeitsbelas- tung_Skala	Beschäftigungs- ausmaß (A003: 1)
Arbeitsbelas- tung_Skala	<b>Korrelations- koeffizient</b>	1,00	- 0,04
	<b>Sig. (2-seitig)</b>	---	0,69
	<b>N</b>	126	126
Beschäftigungs- ausmaß (A003: 1)	<b>Korrelations- koeffizient</b>	-0,04	1,00
	<b>Sig. (2-seitig)</b>	0,69	---
	<b>N</b>	126	126

Quelle: eigene Darstellung

Zwischen Arbeitsbelastung und dem Beschäftigungsausmaß ist wider Erwarten kein signifikanter Zusammenhang ( $r = -0,04$ ,  $p = 0,69$ ) zu beobachten. Die Behauptung, dass ein höheres Stundenausmaß mit höherer Arbeitsbelastung einhergeht, kann demnach nicht bestätigt werden, weshalb Hypothese 7 verworfen wird.

#### **H8: Je höher der Bildungsabschluss, desto höher die Arbeitsbelastung**

Hypothese 8 (H8) behauptet, dass zwischen dem Bildungsabschluss und der Arbeitsbelastung ein positiver Zusammenhang besteht. Diese Hypothese ist daher eine gerichtete Zusammenhangshypothese. Für die Berechnung dieser gerichteten Zusammenhangshypothese wurde der Mann-Whitney-U-Test verwendet.

Die Skalen „Arbeitsbelastung\_Skala“ und der höchste Bildungsabschluss der Untersuchungsteilnehmer\*innen (A002: keine Pflichtschule, Pflichtschule, Lehre oder mittlere Schule, höhere Schule – Maturaabschluss, Hochschule – FH, Universität) wurden als Berechnungsgrundlage für die Überprüfung dieser Hypothese herangezogen. An dieser Stelle sei erwähnt, dass alle Probanden\*innen zumindest eine Lehre oder eine mittlere Schule abgeschlossen haben. Da die Gruppe „Lehre oder mittlere Schule“ lediglich 8 Personen umfasste, war sie zu klein, um ein aussagekräftiges Ergebnis erwarten zu können. Aus diesem Grund wurde diese Gruppe aus der Analyse ausgeschlossen. Es wurden daher nur die beiden Gruppen „höhere Schule – Maturaabschluss“ und „Hochschule – FH, Universität“ verglichen.

Tabelle 22: Ergebnis Hypothese 8

Mann-Whitney-U-Test				
Arbeitsbelastung_Skala	Bildungsabschluss	N	Mittlerer Rang	Rangsumme
	Höher Schule (Maturaabschluss)	22	66,50	1463,00
	Hochschule (FH, Uni)	96	57,90	5558,00
Mann-Whitney-U	902,00			
Z	-1,06			
Asymp. Sig (2-seitig)	0,29			

Quelle: eigene Darstellung

Das Ergebnis des Mann-Whitney-U-Tests zeigt keinen signifikanten Unterschied ( $U = 902,00$ ,  $z = -1,06$ ,  $p = 0,29$ ) zwischen den Teilnehmer\*innen, deren höchster Bildungsabschluss eine höhere Schule mit Maturaabschluss ( $Md = 2,85$ , mittlerer Rang =  $66,50$ ) ist, und den Teilnehmer\*innen, deren höchster Bildungsabschluss eine Hochschule – FH oder Universität ( $Md = 2,57$ , mittlerer Rang =  $57,90$ ) ist. Obwohl das Ergebnis keine Signifikanz aufweist, wurde eine Berechnung der Effektstärke ( $r = Z/\sqrt{N}$ ) vorgenommen, um eine mögliche Tendenz zu erkennen. Die berechnete Effektstärke ergibt  $r = -0,1$ , was darauf hinweist, dass es nur einen geringen Zusammenhang zwischen höchstem Bildungsabschluss und Arbeitsbelastung gibt. Allerdings ist das Ergebnis nicht signifikant, weshalb Hypothese 8 verworfen wird.

### 4.3 Weitere Analysen

Im Rahmen der Umfrage wurden von den Probanden\*innen verschiedene soziodemographische Daten erhoben – u.a. das Dienstalalter bzw. die Dauer der Beschäftigung beim\*bei der aktuellen Arbeitgeber\*in. In diesem Zusammenhang erscheint es interessant zu untersuchen, ob das Dienstalalter Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitsbelastung hat. Obwohl aufgrund fehlender Literatur zu diesem Thema keine spezifische Hypothese formuliert wurde, soll dieser Zusammenhang dennoch explorativ analysiert und in diesem Kapitel dargestellt werden.

Für die Analyse dieses Zusammenhangs wurde die Rangkorrelationsanalyse nach Spearman durchgeführt. Zur Berechnung wurde die Beschäftigungsdauer beim\*bei der aktuellen Arbeitgeber\*in (A006\_Gesamt) und die Skala „Arbeitsbelastungen“ herangezogen.

Tabelle 23: Ergebnis Beschäftigungsdauer-Arbeitsbelastung

<b>Spearman-Rho</b>			
		A006_Gesamt (Dauer der Be- schäftigung)	Arbeitsbelas- tung_Skala
A006_Gesamt (Dauer der Be- schäftigung)	<b>Korrelations- koeffizient</b>	1,00	-0,26
	<b>Sig. (2-seitig)</b>	---	0,77
	<b>N</b>	126	126
Arbeitsbelas- tung_Skala	<b>Korrelations- koeffizient</b>	-0,26	1,00
	<b>Sig. (2-seitig)</b>	0,77	---
	<b>N</b>	126	126

Quelle: eigene Darstellung

Das Ergebnis weist einen schwachen bis mittleren negativen Zusammenhang ( $r = -0,26$ ,  $p = 0,77$ ) auf. Das bedeutet, dass bei höherem Dienstalter die Arbeitsbelastung geringer ist. Dieser negative Zusammenhang ist mit  $p = 0,77$  statistisch nicht signifikant, was darauf hinweist, dass dieser Zusammenhang lediglich durch Zufall zustande gekommen ist.

## 5 Diskussion und Ausblick

Die Herausforderungen des rasanten Wandels der heutigen Arbeitswelt und des demographischen Wandels haben großen Einfluss auf Unternehmen, da diese Herausforderungen zu neuer Komplexität, Mehrdeutigkeit und Widersprüchen führen. Unternehmen müssen auf diese Entwicklungen rasch und adäquat reagieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Hänsel, 2016, S. 23f.; Nübling et al., 2005, S. 8). Diese neue Realität hat nicht nur Einfluss auf Unternehmen, sondern betrifft auch jede\*n Einzelne\*n. Gerade in hochentwickelten Ländern nehmen psychische Erkrankungen stark zu (Krawczyńska-Zaucha, 2019, S. 222). Führungskräfte stehen demnach vor der großen Herausforderung, sowohl den unternehmerischen Anforderungen als auch dem Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen gerecht zu werden (Hänsel, 2016, S. 23f.). Diverse Konzepte in der Führungsforschung sowie Modelle zur Erklärung von Arbeitsbelastung postulieren, dass es zwischen dem Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen und dem Führungsverhalten einen Zusammenhang gibt (Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 120ff, Gregeresen et al., 2020, S. 562f, Nielsen et al., 2008, S. 27). Vor allem in sozialen Berufen weisen viele internationale Studien darauf hin, dass die Arbeitsbelastung besonders hoch ist (Bauknecht & Wesselborg, 2022, S. 333; Blomber et al., 2012, S. 2101f.; Mayrhuber & Bittschi, 2022, S. 34ff.; Ravalier et al., 2020, S. 311; Sánchez-Moreno et al., 2015, S. 2378; Statistik Austria, 2022, S. 48). Die Ursachen für dieses berufsspezifische Belastungsrisiko werden u.a. mit der Herausforderung und Komplexität des Berufsfeldes begründet (Brensell, 2013, S. 114f.). Allerdings stellt sich hier die Frage, ob auch das Führungsverhalten Einfluss auf die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter\*innen in sozialen Unternehmen hat. In der vorliegenden Masterarbeit wurde dieses Forschungsinteresse weiterverfolgt, wobei der Fokus ausschließlich auf sozialintegrativen Unternehmen lag. Ziel der Arbeit war es demnach, den Einfluss von Führungsverhalten auf die wahrgenommene Arbeitsbelastung von Mitarbeiter\*innen in sozialintegrativen Unternehmen näher zu untersuchen und herauszufinden, ob und inwieweit weitere Faktoren in Bezug auf die Arbeitsbelastung eine Rolle spielen. Um dem Forschungsinteresse nachzukommen, wurde zunächst eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt, um theoretische Erkenntnisse zu den relevanten Themenbereichen zu gewinnen. Basierend auf diesen theoretischen Erkenntnissen wurden Hypothesen abgeleitet, die anschließend durch die im Rahmen einer empirischen Untersuchung – konkret einer Online-Befragung – gewonnenen Daten überprüft wurden.

## 5.1 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse

Die Forschungsergebnisse bieten einen detaillierten Einblick in das Führungsverhalten, die Arbeitsressourcen und die Arbeitsbelastung in sozialintegrativen Unternehmen sowie in die Zusammenhänge zwischen diesen Variablen. Zudem wurde der Versuch unternommen, weitere Einflussfaktoren auf die wahrgenommene Arbeitsbelastung der Mitarbeiter\*innen zu identifizieren, jedoch ergaben sich hierbei keine signifikanten Ergebnisse. Um einen klaren Überblick über die Daten zu erhalten und erste Trends zu erkennen, wurden vor der Überprüfung der Hypothese die Mittelwerte der Umfrageergebnisse dargestellt.

Die Analyse ergab, dass die Arbeitsbelastung in sozialintegrativen Unternehmen mit einem Mittelwert von 2,64 als gering bis mäßig eingestuft werden kann. Aufgrund des Fehlens einer Vergleichsgruppe sollte diese Bewertung jedoch mit Vorsicht betrachtet werden. Es zeigte sich, dass die Arbeitsanforderungen, die ein Subkonstrukt der Arbeitsbelastung darstellten, einen Mittelwert von 3,07 aufweisen, was höher ist als die Arbeitsbelastung insgesamt. Die Arbeitsanforderungen sind das am höchsten bewertete Subkonstrukt der Arbeitsbelastung. Die Skala „emotionale Anforderungen“ weist sogar einen Mittelwert von 3,28 auf. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die komplexen Anforderungen, denen Mitarbeiter\*innen in sozialintegrativen Unternehmen ausgesetzt sind, emotional fordernd sind. Die Aufgaben von Berater\*innen in diesen Unternehmen beinhalten; ihren Klienten\*innen Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten, fachliche Qualifizierung zu ermöglichen und individuelle Hilfe bei Problemen wie beispielsweise psychischen Belastungen, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Suchterkrankungen, Wohnungslosigkeit, rechtlichen Schwierigkeiten und Schuldenproblematik bereitzustellen (Wiener Dachverband für sozial-ökonomische Einrichtungen, 2011). Interessant war, dass der allgemeine Gesundheitszustand der Probanden\*innen mit einem Mittelwert von 1,76 als sehr gut bis gut interpretiert werden kann, psychische Belastungssymptome, die der Burnout-Skala zu entnehmen sind, allerdings einen Mittelwert von 2,89 aufweisen. Dieser Unterschied könnte darauf hindeuten, dass der allgemeine Gesundheitszustand, der auch die physische Gesundheit umfasst, im Durchschnitt zwar als sehr gut bis gut bewertet wird und sich die Probanden\*innen körperlich gesund fühlen, aber dennoch unter höheren psychischen Belastungen leiden.

Da zahlreiche Studienergebnisse darauf hinwiesen (Bauknecht & Wesselborg, 2022, S. 333; Blomber et al., 2012, S. 2101f.; Mayrhuber & Bittschi, 2022, S. 34ff.; Ravalier et al., 2020, S. 311; Sánchez-Moreno et al., 2015, S. 2378; Statistik Austria, 2022, S. 48), dass Mitarbeiter\*innen in sozialen Unternehmen besonders belastet sind und dass das Führungsverhalten Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitsbelastung hat (Vincent-Höper

et al., 2017, S. 271f.), wurde geschlussfolgert, dass die hohe Arbeitsbelastung in sozialen Unternehmen möglicherweise auf inadäquates Führungsverhalten zurückzuführen ist. Bei der Überprüfung dieser Hypothese stellte sich allerdings wider Erwarten heraus, dass das Führungsverhalten von Führungskräften in sozialintegrativen Unternehmen häufiger positiv als negativ bewertet wurde. Dies impliziert, dass Arbeitsbelastung in diesen Unternehmen nicht ausschließlich auf negatives Führungsverhalten zurückzuführen ist, sondern auch durch andere Faktoren verursacht wird.

Es stellte sich dennoch heraus, dass es zwischen dem Führungsverhalten und der Arbeitsbelastung einen signifikanten mittleren Zusammenhang gibt. Je positiver das Führungsverhalten bewertet wird, desto geringer wird aus Perspektive der Mitarbeiter\*innen Arbeitsbelastung erlebt und umgekehrt – je negativer eine Führungskraft bewertet wird, desto höher die wahrgenommene Arbeitsbelastung. Dieses Ergebnis wird durch Befunde in der Literatur gestützt. Führungsverhalten kann sowohl gesundheitsförderliche als auch gesundheitsschädigende Auswirkungen haben (Gregeresen et al., 2020, S. 562 f.). So konnte ein positiver Zusammenhang zwischen transformationalem Führungsverhalten und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter\*innen nachgewiesen werden. Gleichzeitig gibt es empirische Belege dafür, dass ein negatives Verhältnis zwischen transformationalem Führungsverhalten und Indikatoren für beeinträchtigtes Wohlbefinden wie Burnout, emotionale Erschöpfung, psychosomatische Beschwerden und beruflicher Stress, besteht (Vincent-Höper et al., 2017, S. 271f.). Obwohl das Ergebnis dieser Studie nahelegt, dass Führungsverhalten direkten Einfluss auf das Wohlbefinden und die Arbeitsbelastung von Mitarbeiter\*innen hat und dies durch die Literatur bestätigt wird, ist zu beachten, dass Korrelationen keine Kausalitäten nachweisen können. Der Zusammenhang kann auch durch unbekannte moderierende Variablen beeinflusst werden. Dennoch deuten die Forschungsergebnisse und die Literatur darauf hin, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Arbeitsbelastung wahrscheinlich ist. Da dieser Zusammenhang nur moderat ist, ist anzunehmen, dass weitere Faktoren die Arbeitsbelastung beeinflussen.

Einen theoretischen Ansatz für weitere Faktoren bietet das Job-Demand-Resources-Modell, das besagt, dass bei der Entstehung von Arbeitsbelastung zwei psychologische Prozesse eine zentrale Rolle spielen. Erstens können dauerhaft hohe berufliche Anforderungen oder schlecht gestaltete Arbeitsplätze zur Erschöpfung und Gesundheitsproblemen führen, wenn die Anforderungen einen hohen Einsatz erfordern und keine ausreichende Erholung möglich ist (Bakker & Demerouti, 2006, S. 313; Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 120ff.). Zweitens erschwert der Mangel an beruflichen Ressourcen das Erreichen von Arbeitszielen, was zu Frustration, Demotivation, Distanzierung und

Zynismus führen kann. Hingegen fördern ausreichende berufliche Ressourcen Arbeitsengagement und Motivation (Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 120ff). Demnach spielen Arbeitsressourcen bei der Wahrnehmung von Arbeitsbelastung eine Rolle. Dies konnte in der vorliegenden Studie ebenso bestätigt werden. Es gibt einen signifikant negativen Zusammenhang zwischen den vorhandenen Arbeitsressourcen und der wahrgenommenen Arbeitsbelastung. Das bedeutet, je besser bzw. stärker die vorhandenen Arbeitsressourcen bewertet werden, desto geringer wird die Arbeitsbelastung wahrgenommen.

Das Job-Demands-Resources-Modell stellt Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen gegenüber und postuliert, dass Führungskräfte sowohl die Arbeitsanforderungen als auch die Arbeitsressourcen gestalten können, was sich wiederum auf die psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz und das Arbeitsengagement der Mitarbeiter\*innen auswirkt (Demerouti & Nachreiner, 2019, S. 120ff.). Führungskräfte können das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter\*innen fördern, indem sie die Arbeitsumgebung gestalten und Möglichkeiten für Belohnung, Autonomie und fachliche Entscheidungsfreiheit schaffen (Inceoglu, Thomas, Chu, Plans & Gerbasi, 2018, S. 181). Ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen Arbeitsressourcen und Führungsverhalten konnte auch in dieser Studie nachgewiesen werden. Demnach kann davon ausgegangen werden, dass Führungskräfte Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitsressourcen haben.

In weiterer Folge wurden zusätzliche Faktoren untersucht, die Einfluss auf die Arbeitsbelastung haben könnten. Studien von Kahl & Bauknecht (2023, S. 228) sowie von Bauknecht & Wesselborg (2012, S. 332) haben gezeigt, dass insbesondere jüngere und weibliche Personen, die im Sozialwesen tätig sind, eine höhere Arbeitsbelastung erleben. Ein Bericht der Statistik Austria (2022, S. 49) zu Arbeitsunfällen und arbeitsbezogenen Gesundheitsproblemen legt nahe, dass im Allgemeinen Menschen, die Vollzeit arbeiten, einem höheren psychischen Gesundheitsrisiko ausgesetzt sind als Teilzeitbeschäftigte. Zudem wurde festgestellt, dass Menschen mit einem höheren Bildungsabschluss (höhere Schule und Hochschule) ebenfalls einem höheren psychischem Belastungsrisiko ausgesetzt sind. Anhand der erhobenen soziodemographischen Daten wurde untersucht, ob Geschlecht, Alter, Beschäftigungsausmaß sowie Bildungsabschluss Einfluss auf die wahrgenommene Arbeitsbelastung haben. Zusätzlich wurde in einer weiterführenden Analyse der Einfluss des Dienstalters auf die Arbeitsbelastung geprüft. Es konnten jedoch keine statistisch signifikanten Zusammenhänge festgestellt werden. Dies bedeutet nicht zwangsläufig, dass keine Zusammenhänge existieren, die oben genannten Annahmen können durch diese Studie jedoch nicht bestätigt werden.

## 5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Auf Basis der gewonnenen Daten und Erkenntnisse kann die Forschungsfrage der vorliegenden Masterarbeit „**Welchen Einfluss hat in sozialintegrativen Unternehmen die von Mitarbeitern\*innen wahrgenommene Qualität des Führungsverhaltens auf deren psychosoziale Arbeitsbelastung?**“ folgendermaßen beantwortet werden:

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass es zwischen Führungsverhalten und Arbeitsbelastung einen moderaten signifikanten Zusammenhang gibt. Dies bedeutet: Je positiver das Führungsverhalten bewertet wird, desto weniger psychosoziale Arbeitsbelastung verspüren Mitarbeiter\*innen in sozialintegrativen Unternehmen. Da es sich bei diesem Zusammenhang lediglich um einen moderaten bzw. mittleren Zusammenhang handelt, kann angenommen werden, dass auch weitere Faktoren eine Rolle in Bezug auf die Wahrnehmung der Arbeitsbelastung spielen. Diesbezüglich konnte herausgefunden werden, dass Arbeitsressourcen – wie beispielsweise Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten, Rollenklarheit, ein gutes Verhältnis zu Kollegen\*innen – einen negativen Zusammenhang mit der wahrgenommenen Arbeitsbelastung haben. Je stärker also die Arbeitsressourcen wahrgenommen werden, desto geringer die erlebte Arbeitsbelastung. Führungskräfte scheinen wiederum auf die vorhandenen Arbeitsressourcen Einfluss zu haben, denn hier gab es einen positiven Zusammenhang. Demzufolge können die Ergebnisse so interpretiert werden, dass das Führungsverhalten einen direkten sowie– über Arbeitsressourcen – indirekten Einfluss auf die Arbeitsbelastung hat.

Der Einfluss weiterer Faktoren wie Geschlecht, Alter, Bildungsabschluss, Dienstalter und Beschäftigungsausmaß auf die Arbeitsbelastung konnte in der vorliegenden Studie nicht bestätigt werden.

Abschließend lässt sich sagen, dass die Qualität des Führungsverhaltens in sozialintegrativen Unternehmen häufiger positiv als negativ bewertet wurde. Diese positive Bewertung deutet darauf hin, dass die Führungskräfte in diesen Organisationen eine wichtige Rolle bei der Reduktion der Arbeitsbelastung spielen können. Dennoch zeigt sich, dass die Arbeitsbelastung nicht allein durch das Führungsverhalten beeinflusst wird, weshalb weitere Untersuchungen notwendig sind, um die vielfältigen Einflussfaktoren auf die Arbeitsbelastung in diesen Organisationen besser zu verstehen und gezielt einzusetzen.

## 5.3 Implikationen für die Praxis

Die dargelegten Ergebnisse dieser Masterarbeit unterstützen die in der Literatur angeführte These, dass das Führungsverhalten Einfluss auf die Arbeitsbelastung von Mitarbeitern\*innen hat. Aufgrund der eingangs erwähnten zunehmenden Komplexität der

Umwelt, die Verunsicherungen, Stress und in weiterer Folge psychische Belastungen verursachen kann, scheint der Fokus auf die Gesundheit der Belegschaft wichtiger denn je. Gerade Berufe im Bereich der Sozialen Arbeit bringen komplexe Anforderungen mit sich, die das Burnout-Risiko erhöhen können, weshalb hier der Bedarf erhöht scheint, die Aufmerksamkeit auf die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen zu lenken. Auch wenn in der Erhebung dieser Untersuchung Führungskräfte häufiger positiv als negativ bewertet wurden, scheint es dennoch zielführend, sich dem Thema „gesundes Führen“ zu widmen.

In den letzten Jahren hat sich ein Bewusstseinswandel in der Führungslandschaft in Bezug auf die Gesundheit abgezeichnet. Zum einen nimmt die Wahrnehmung von subjektivem Stressempfinden und gesundheitlichen Belastungen zu und wird als etwas Veränderbares angesehen, zum anderen entwickeln Führungskräfte zunehmend mehr Bewusstsein für die eigene Gesundheit und Leistungsfähigkeit, aber auch für die Auswirkungen ihres Verhaltens auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter\*innen. Schließlich ist die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen auch ein ökonomischer Faktor – gute Leistung kann dauerhaft nur von gesunden Leistungsträger\*innen erbracht werden. Es lohnt sich demnach für Unternehmen, einem sozial-ethischen Wertekodex zu folgen bzw. einen solchen zu etablieren. Für Menschen hat Werteorientierung und Sinnbezug in der Arbeitssituation einen entscheidenden Einfluss auf die Verarbeitung von Belastungen und große Bedeutung für das Gesundheitsempfinden. Gelingt es Unternehmen in der Innenwirkung ihrer Organisation einen kongruenten Wertekanon zu etablieren, wird auch gesunde Führung möglich sein. Dies bedeutet, dass Organisationen einen Rahmen schaffen müssen, der es Führungskräften ermöglicht, gesund zu führen. Dabei empfiehlt es sich, Werte, die für die Gesundheit der Mitarbeiter\*innen förderlich sind, in der Unternehmensstrategie zu verankern, um so allen handelnden Akteuren\*innen Orientierung zu bieten (Hänsel, 2016, S. 16ff.).

Führungskräfte trainings können helfen, Führungskräfte für die Gesundheitsförderung zu sensibilisieren. Dabei sollen die Trainings über einen längeren Zeitraum möglichst praxisnahe gestaltet werden und auf den zentralen Faktor der Ressourcenwahrnehmung ausgerichtet sein. Zudem kann auch individuell zugeschnittenes Coaching helfen, die Umsetzung von gesundheitsförderlichem Führungsverhalten zu erwirken. Führungskräfte sollten nicht nur Kompetenzen zur Selbst- und Personalführung entwickeln, sondern auch die Möglichkeit haben, organisationale Rahmenbedingungen aktiv mitzugestalten, um so einen Spielraum für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeiter\*innen zu haben und zu nutzen (Hänsel, 2016, S. 20ff.). Die nachstehende Grafik zeigt, welche individuellen Lernprozesse seitens der Führungskräfte und welche

organisationalen Lernprozesse von Bedeutung sind, um gesunde Führung in Unternehmen möglich zu machen.

Abbildung 22: Individueller Lernprozess vs. organisationaler Lernprozess



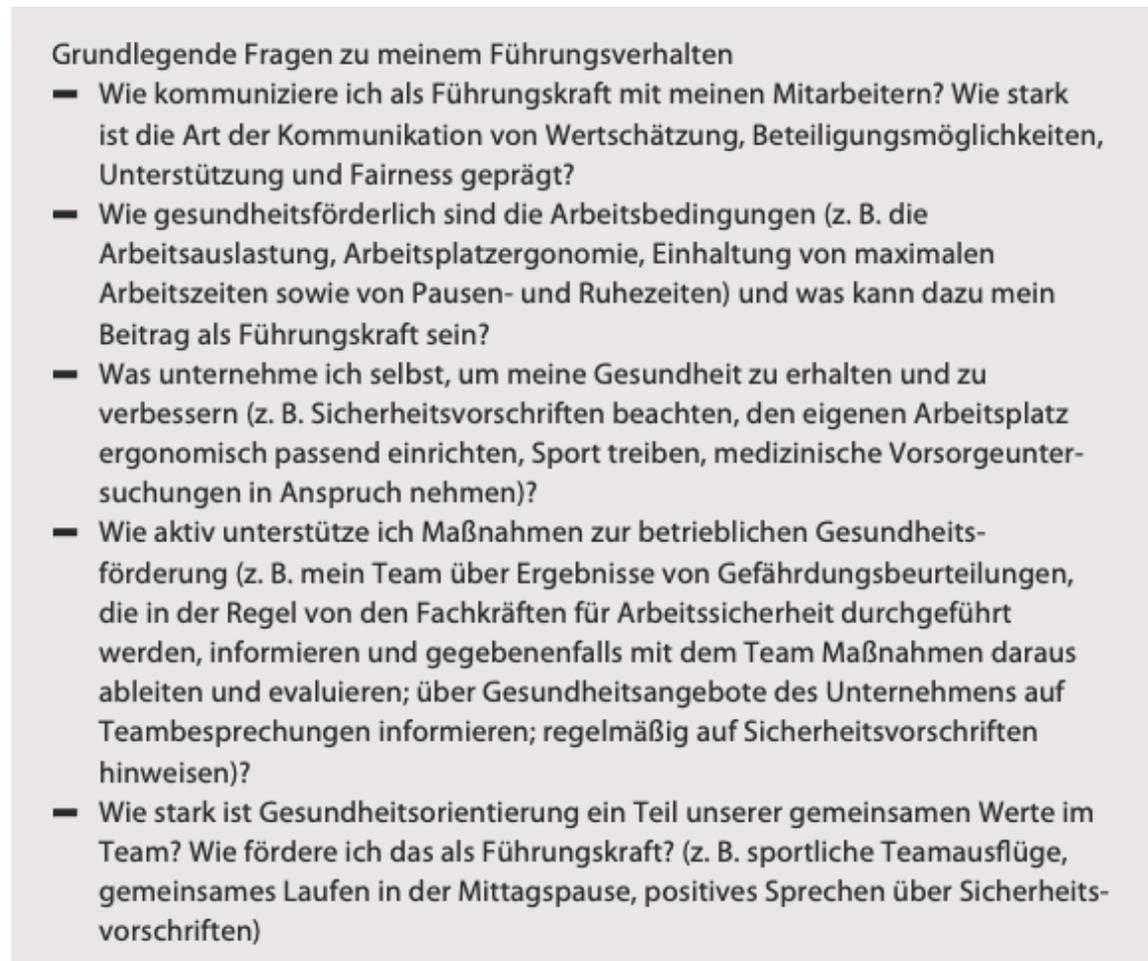
Quelle: Hänsel, 2016, S. 22

Der Grafik zufolge sind Unternehmen gefordert, soziale Verantwortung und die Gesundheitsförderung als Werte in der Unternehmenskultur und -strategie zu verankern. Personal- und Organisationsentwicklung sollen dahingehend ausgerichtet sein, dass Führungskräfte die notwendigen Kompetenzen erhalten, um Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräume gekonnt zu nutzen. Zudem müssen Feedbackstrukturen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen geschaffen werden, um gesundes Führen überhaupt möglich zu machen. Führungskräfte sind gefordert, Selbstkompetenzen wie etwa Reflexionsfähigkeit, Selbstführungskompetenzen, Selbstwirksamkeitskompetenzen sowie Sozial- und Kommunikationskompetenzen zu entwickeln. Zudem sind auch Systemkompetenzen gefragt, um die Gestaltung organisationaler Rahmenbedingungen zu meistern (Hänsel, 2016, S. 22f.).

Führungsverhalten, das sich an Mitarbeiter\*innen orientiert und als transformational bezeichnet werden kann, ist die wesentliche Grundlage für gute Führung im Allgemeinen und für gesunde Führung im Speziellen (Häfner, Pinneker, Hartmann-Pinneker, 2019, S.

28). Im nachstehenden Infokasten sind abschließend Reflexionsfragen für Führungskräfte abgebildet, die Anstoß zur Selbstreflexion im Hinblick auf das eigene Führungsverhalten geben sollen. Der zweite Infokasten enthält konkrete Handlungsempfehlungen für gesundheitsförderliches Führungsverhalten.

Abbildung 23: Reflexionsfragen für Führungskräfte



Grundlegende Fragen zu meinem Führungsverhalten

- Wie kommuniziere ich als Führungskraft mit meinen Mitarbeitern? Wie stark ist die Art der Kommunikation von Wertschätzung, Beteiligungsmöglichkeiten, Unterstützung und Fairness geprägt?
- Wie gesundheitsförderlich sind die Arbeitsbedingungen (z. B. die Arbeitsauslastung, Arbeitsplatzergonomie, Einhaltung von maximalen Arbeitszeiten sowie von Pausen- und Ruhezeiten) und was kann dazu mein Beitrag als Führungskraft sein?
- Was unternehme ich selbst, um meine Gesundheit zu erhalten und zu verbessern (z. B. Sicherheitsvorschriften beachten, den eigenen Arbeitsplatz ergonomisch passend einrichten, Sport treiben, medizinische Vorsorgeuntersuchungen in Anspruch nehmen)?
- Wie aktiv unterstütze ich Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung (z. B. mein Team über Ergebnisse von Gefährdungsbeurteilungen, die in der Regel von den Fachkräften für Arbeitssicherheit durchgeführt werden, informieren und gegebenenfalls mit dem Team Maßnahmen daraus ableiten und evaluieren; über Gesundheitsangebote des Unternehmens auf Teambesprechungen informieren; regelmäßig auf Sicherheitsvorschriften hinweisen)?
- Wie stark ist Gesundheitsorientierung ein Teil unserer gemeinsamen Werte im Team? Wie fördere ich das als Führungskraft? (z. B. sportliche Teamausflüge, gemeinsames Laufen in der Mittagspause, positives Sprechen über Sicherheitsvorschriften)

Quelle: Häfner et al., 2019, S. 28

Abbildung 24: Handlungsempfehlungen

#### Gesundheitsförderliches Führungsverhalten

- Mitarbeiter unterstützen (z. B. Mitarbeiter beraten, fördern; Ansprechpartner bei beruflichen oder privaten Problemen sein)
- Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeiter zeigen (z. B. Nachfragen nach Krankheitstagen: „Wie geht es Ihnen? Konnten Sie sich gut auskurieren?“)
- Informationen umfassend und schnell zur Verfügung stellen (z. B. Mitarbeiter unmittelbar über Entscheidungen der Geschäftsleitung informieren, die seine Arbeit betreffen)
- Partizipationsmöglichkeiten schaffen (z. B. Mitarbeiter werden an Entscheidungen beteiligt)
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume ermöglichen (z. B. seinen Arbeitstag selbstständig einteilen zu können, innerhalb eines gewissen Budgets Entscheidungen treffen können)
- Materielle und immaterielle Anerkennung zeigen
- Wertschätzung vermitteln (z. B. die Meinung eines Mitarbeiters einholen)
- sich um Fairness bemühen (z. B. Leistungsprämien anhand nachvollziehbarer Kriterien)
- sich um Ehrlichkeit bemühen (z. B. realistische Aussagen zu Karriereperspektiven machen)
- Entwicklungsmöglichkeiten besprechen und den Mitarbeiter in seiner Entwicklung fördern
- Rollenklarheit schaffen (z. B. Klärung, welche Aufgaben, Entscheidungsmöglichkeiten und Abstimmungsrituale mit Vorgesetzten zu einer bestimmten Stelle gehören)
- Sinnhaftigkeit der Arbeit im Blick haben (z. B. dafür Sorge tragen, dass Mitarbeiter nicht für den Papierkorb arbeiten)
- Vision und Ziele entwickeln; begeistert über die Vision und Ziele und die damit verbundenen Aufgaben sprechen
- Bereitschaft als Führungskraft zeigen, eigene Interessen hinter die Interessen des Teams zu stellen (z. B. als Führungskraft seinen Urlaub nicht in Arbeitshochphasen des Teams legen)

Quelle: Häfner et al., 2019, S. 26

## 5.4 Limitationen und Ausblick

Die Forschungsergebnisse dieser Arbeit bestätigten die in der Literatur zu findende Aussage, dass das Führungsverhalten Auswirkungen auf die Arbeitsbelastung von Mitarbeiter\*innen hat. Dennoch ist es wichtig, die Methodik und Ergebnisse kritisch zu reflektieren. Bei einer Stichprobe von  $n = 126$  ist davon auszugehen, dass die Teststärke gering ist, deshalb Verzerrungen der Ergebnisse nicht auszuschließen sind und die Aussagekraft der Ergebnisse somit fraglich ist. Einen Hinweis darauf, dass die Stichprobe zu klein war, lieferten Ergebnisse der Hypothesenprüfung H5 bis H8, da diese Ergebnisse nicht

signifikant waren. Zudem gab es vor allem beim Geschlecht sowie beim Bildungsabschluss eine ungleiche Verteilung, was u.a. die externe Validität in Frage stellt. Dies zeigt, dass eine größere Stichprobe für signifikante und validere Ergebnisse erforderlich ist, denn die untersuchte Gruppe weist eine zu große Homogenität auf – teilgenommen haben an der Umfrage in erster Linie Frauen, die einen Hochschulabschluss haben.

Für die Umfrage wurden zwei standardisierte Fragebögen kombiniert und nicht relevante Items ausgeschlossen. Dennoch schien der Fragebogen zu lang zu sein. Bei der Fragebogeninstruktion wurde eine Bearbeitungszeit von 5-10 Minuten angegeben. Tatsächlich belief sich die durchschnittliche Bearbeitungszeit auf 9,75 Minuten – d.h. einige der Befragten benötigten für das Ausfüllen des Fragebogens deutlich länger. Betrachtet man die Abbruchquote, so lässt sich erkennen, dass die meisten Abbrüche bereits nach den Filterfragen auf Seite 4 (Fragen zu Anforderungen – 7 Abbrüche) und auf Seite 9 (Verhältnis Berufs- und Privatleben – 6 Abbrüche) stattfanden. Die Ursache für die Abbrüche können vielseitig sein – möglicherweise fanden die Teilnehmer\*innen die Fragen zu intim, oder womöglich haben die Motivation und das Interesse nachgelassen. Für künftige Befragungen ist daher darauf zu achten, den Fragebogen auf die wesentlichsten Inhalte zu komprimieren. Sinnvoll wäre es gewesen, in Bezug auf die Items, die das Verhältnis zu den Kollegen\*innen abfragen (C003: 1-8), vorausgehend eine Filterfrage anzuführen, die abfragt, ob Kollegen\*innen vorhanden sind. Bei Nicht-Vorhandensein von Kollegen\*innen mussten bei der verwendeten Fragebogen-Variante die Teilnehmer\*innen nämlich bei jedem einzelnen Item angeben, dass sie keine Kollegen\*innen haben.

Der Zeitraum der Umfrage könnte die Ergebnisse verzerrt haben. Die Umfrage wurde von Jänner bis Anfang Februar 2023 durchgeführt. Nach Weihnachten und nach dem Jahreswechsel könnten Belastungen beispielsweise aufgrund großzügiger Weihnachtsgeschenke und einer ausgelassenen Feierstimmung als geringer empfunden worden sein.

Da die Betrachtung des Mittelwertes auch bei ordinal skalierten Daten die gängige Praxis ist, wurde bei der Beschreibung der Ergebnisse der Mittelwert betrachtet und dargestellt. Allerdings muss kritisch angemerkt werden, dass bei ordinal skalierten Daten die Interpretation von Mittelwerten nicht ideal ist und zu Verzerrungen führen kann, da die Abstände zwischen den Bewertungspunkten nicht als gleich angesehen werden sollten. Eine geeignetere Methode wäre es hier, den Median oder den Modus zu betrachten.

Für die Prüfung von H1 und H3 erschien es zielführend, eine Gesamtskala für das Führungsverhalten zu bilden, die das gesamte Spektrum der Führung von positiv bis negativ abbildet. Hierfür wurden die Skalen zu positivem und negativem Führungsverhalten

zusammengeschlossen. Diese methodische Herangehensweise ist nicht unproblematisch, da die Skalen ursprünglich unterschiedliche theoretische Konstrukte bzw. Dimensionen maßen. Durch die Zusammenlegung ist die theoretische Trennschärfe der drei Konstrukte (transformationale, transaktionale, Laissez-faire Führung) verloren gegangen. Dem wurde so begegnet, dass eine Faktorenanalyse sowie eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt wurden. Die Faktorenanalyse zeigte, dass die Items stark auf einen gemeinsamen Faktor laden, und das Cronbach-Alpha der Reliabilitätsanalyse konnte mit  $\alpha = 0,86$  als gut bewertet werden.

Bei der Überprüfung der Hypothesen wurden in erster Linie Korrelationen zwischen übergeordneten Konstrukten (Arbeitsressourcen, Arbeitsbelastung, Führungsverhalten) durchgeführt. In weiteren Forschungen wäre interessant, die Konstrukte feiner aufzudröseln und beispielsweise zu betrachten, inwieweit das Führungsverhalten das Verhältnis zwischen Arbeitsanforderungen und Burnout moderiert oder welche Arbeitsressourcen besonders wirksam gegen psychische Erschöpfung am Arbeitsplatz sind. Hier könnte ein Methodenmix angewendet werden, um auch qualitativ Daten mit mehr „Tiefgang“ zu erheben.

## **6 Erklärung zum Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologie**

### **Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologie in der Masterarbeit:**

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich, Daniela Streißelberger, die folgenden KI-gestützten Tools:

- Elicit: zur Literaturrecherche
- ResearchRabbit: zur Literaturrecherche
- Chat GPT, Version 4.0:
  - zur Übersetzung von fremdsprachlichen Inhalten
  - beim Umformulieren meiner Inhalte für eine bessere Lesbarkeit
  - zur Rückversicherung bei statistischen Verfahren

Nach Verwendung dieser Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

## Literaturverzeichnis

- AK Wien (o.J). Mindestsicherung: Wer bekommt sie? Online: <https://wien.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/arbeitslosigkeit/Mindestsicherung.html> [Abruf am 02.08.2024].
- Arbeitsinspektion (2022). Arbeitsbedingte Erkrankungen. Online: [https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Gesundheit\\_im\\_Betrieb/arbeitsbedingte\\_Erkrankungen/Arbeitsbedingte\\_Erkrankungen.html](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Gesundheit_im_Betrieb/arbeitsbedingte_Erkrankungen/Arbeitsbedingte_Erkrankungen.html) [Abruf am 21.02.2024].
- Arbeitsinspektion (2024). Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen. Online: [https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Gesundheit\\_im\\_Betrieb/psychische\\_Belastungen/Arbeitsplatzevaluierung\\_psychischer\\_Belastungen.html](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Gesundheit_im_Betrieb/psychische_Belastungen/Arbeitsplatzevaluierung_psychischer_Belastungen.html) [Abruf am 21.02.2024].
- arbeit plus (2023). Beschäftigung und Beratung in Wien (9. Auflage). Wien: derDruck.
- Bakker, Arnold B./ Demerouti, Evnaglia (2007). The Job-Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bakker, Arnold B./ Demerouti, Evangelia/ Euwema, Martin C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180.
- Baig, Javeria/ Zaid, Ahmed A. (2020). Behavioral Incivility And Leadership Styles: Assessing The Mediation Of Job Strain, Employment Insecurity And Relational Injustice: A Conceptual Model. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 687-693.
- Bass, Bernard M./ Riggio, Ronald E. (2006). *Transformational Leadership* (2. Auflage). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Bauknecht, Jürgen/ Wesselborg, Bärbel (2022). Psychische Erschöpfung in sozialen Interaktionsberufen von 2006 bis 2018. Ein Vergleich der Bereiche Pflege, frühkindliche Bildung, Schule, Soziale Arbeit und Polizei. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 17, 328-335.
- Bengel, Jürgen (2016). Psychosoziale Belastung. Online: <https://www.pschyrembel.de/Psychosoziale%20Belastung/S00D8> [Abruf am 21.02.2024].
- Birgmeier, Bernd (2021). „VUCA“? – ein sozialpädagogisch inspirierter Kommentar. In Janusz Surzykiewicz/ Bernd Birmeier/ Mathias Hofmann/ Susanne Rieger (Hrsg.). *Supervision und Coaching in der VUCA-Welt* (S. 191-204). Wiesbaden: Springer.

- Blattner, Andrea/ Mayer, Martin (2018). Handbuch Betriebliche Gesundheitsförderung (6. Auflage). Bad Vöslau: AV+Astoria Druckzentrum GmbH.
- Blomberg, Helena/ Kallio, Johanna/ Kroll, Christian/ Saarinen, Arttu (2015). Job Stress among Social Workers: Determinants and Attitude Effects in the Nordic Countries. *The British Journal of Social Work*, 45(7), 2089-2105.
- Bortz, Jürgen/ Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Auflage). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Brensell, Ariane (2013). Burnout: Ausblendungen; Herrschaftsaspekte und emanzipatorische Perspektiven für die Soziale Arbeit. *Widersprüche: Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich*, 33(128), 111-128.
- Dartey-Bahh, Kwasi/ Ampofo, Emanuel Y. (2015). Examining the Influence of Transformational and Transactional Styles on Perceived Job Stress among Ghanaian Banking Employees. *International Journal of Business and Management*, 10(8), 161-170.
- Dhalan, Aulya J./ Hayuletra, Prama/ Setiowati, Rini (2022). The Effect of Job Stress, Workload, Leadership Style and Organizational Environment on the Intention to Quit Working. Conference Paper für 3<sup>rd</sup> African International Conference of Industrial Engineering and Operations Management, Nsukka/ Nigeria, 05.-07.04.2022.
- Demerouti, Evangelia/ Nachreiner, Friedhelm (2019). Zum Anforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73, 119-130.
- Döring, Nicola/ Bortz, Jürgen (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Auflage). Heidelberg: Springer.
- Dorsch (o.J.). Stress. Online: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/stress> [Abruf am 02.08.2024].
- Eagly, Alice H./ Johannesen-Schmidt, Mary C./ Van Engen, Maroles L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Erkutlu, Hakan V./ Chafra, Jamel (2006). Relationship between leadership power bases and job stress of subordinates: example from boutique hotels. *Management Research News*, 29(5), 285-297.
- Felfe, Jörg (2006). Validierung einer deutschen Version des „Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avilio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 50(2), 61-78.

- Felfe, Jörg/ Tartler, Kathrin/ Liepmann, Detlev (2004). Advances Research in the Field of Transformational Leadership. Zeitschrift für Personalforschung, 18(3). 1-27.
- Franzkowiak, Peter/ Hurrelmann, Klaus (2022). Gesundheit. In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden. Online: <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i023-1.0> [Abruf am 02.08.2024].
- Furtner, Marco (2016). Effektivität der transformationalen Führung. Helden, Visionen und Charisma. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gregeresen, Sabine/ Vincent-Höper, Sylvie/ Schambortski, Heike/ Nienhaus, Albert (2020). Führung und Gesundheit der Beschäftigten, In Peter Kriwy/ Monika Jungbauer-Gans (Hrsg.). Handbuch Gesundheitssoziologie (S. 559-580). Wiesbaden: Springer VS.
- Grunwald, Klaus/ Roß, Paul-Stefan/ Sagmeister, Monika (2024). Governance Sozialer Arbeit. Eine theoriebasierte Handlungsorientierung für die Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer Nature.
- Häfner, Alexander/ Pinneker, Lydia/ Hartmann-Pinneker, Julia (2019). Gesunde Führung. Gesundheit, Motivation und Leistung fördern. Berlin: Springer Nature.
- Hänsel, Markus (2016). Gesunde Führung als Entwicklungsprozess für Führungskräfte und Organisationen, In Markus Hänsel/ Karl Kaz (Hrsg.). CSR und gesunde Führung (S. 13-39). Heidelberg: Springer Gabler.
- Heiss, Raffael/ Matthes, Jörg (2020). Operationalisierung und Messung. In Claudius Wagemann/ Achim Goerres/ Markus B. Siewert (Hrsg.). Handbuch Methoden der Politikwissenschaft (S. 63-78). Wiesbaden: Springer VS.
- Holleder, Alfons (2023). Wer leidet in der Sozialen Arbeit an Erschöpfung? Ergebnisse einer Repräsentativerhebung. Soziale Passagen, 15, 233-250.
- Inceoglu, Ilke/ Thomas, Geoff/ Chu, Chris/ Plans, David/ Gerbasi, Alexandra (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. The Leadership Quarterly, 29, 179-202.
- Jandura, Olaf (2018). Fake Data? Zur Trennung von sauberen und verschmutzten Daten bei selbstadministrierten Befragungsmodi. In Patrick Rössler/ Constanze Rossmann (Hrsg.). Kumulierte Evidenzen. Replikationsstudien in der empirischen Kommunikationsforschung (S. 207-224). Wiesbaden: Springer VS.

- Johnson, Jeffrey V./ Hall, Ellen M. (1988). Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Kahl, Yvonne/ Bauknecht, Jürgen (2023). Psychische und emotionale Erschöpfung von Fachkräften der Sozialen Arbeit. *Soziale Passagen*, 15, 213-232.
- Kain, Jason/ Jex, Steve (2015). Karasek's (1979) job demands-control developments: A summary of current issues and recommendations for future research. *New Developments in Theoretical and Conceptual Approaches to Job Stress Research in Occupational Stress and Well Being*, 8, 237-268.
- Karasek, Robert A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implication for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Keller, Daniela (2022). Das Ding mit der Normalverteilung. *Exposé – Zeitschrift für wissenschaftliches Schreiben und Publizieren*, 1, 37-41.
- Krawczyńska-Zaucha, Tatiana (2019). A new paradigm of management and leadership in the VUCA world. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*, 141, 221-230.
- Lyons, Joseph B./ Schneider, Tamera R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 737-748.
- Maier, Günter (2018). Führung. Definition: Was ist Führung? Online: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrung-33168> [Abruf am 21.10.2023].
- Masta, Noviana/ Riyanto, Setyo (2020). The Effect of Transformational Leadership, Perceived Organizational Support and Workload on Turnover Intention Sharia Banking Company in Jakarta. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(8), 473-481.
- Mayer, Sabrina J. (2020). Hauptkomponentenanalyse und explorative Faktorenanalyse. In Claudius Wagemann/ Achim Goerres/ Markus B. Siewert (Hrsg.). *Handbuch Methoden der Politikwissenschaft* (S. 63-78). Wiesbaden: Springer VS.
- Mayrhuber, Christine/ Bittschi, Benjamin (2022). Fehlzeitenreport 2022. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung. Online: <https://www.sozialversicherung.at/cdscontent/load?contentid=10008.772449&version=1670331963> [Abruf am 21.06.2024].

- Mehta, Mita/ Kurbetti, Aarti/ Dhankhar, Ravneeta (2014). Review Paper – Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2(2), 154-164.
- Nielsen, Karina/ Yarker, Jo/ Randall, Raymond J. (2008). The effects of transformational leadership of followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Nübling, Matthias/ Stößel, Ulrich/ Hasselhorn, Hans-Martin/ Michaelis, Martina/ Hofmann, Friedrich (2005). *Methoden zur Erfassung psychischer Belastungen*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Nübling, Matthias/ Stößel, Ulrich/ Michaelis, Martina (2010). Messung von Führungsqualität und Belastungen am Arbeitsplatz: Die deutsche Standardversion des COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire). In Bernhard Badura/ Helmut Schröder/ Jochim Klose/ Katrin Macco (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2009* (S. 253-261). Berlin, Heidelberg: Springer Science and Business Media LLC.
- obds – Österreichischer Berufsverband der Sozialen Arbeit (2023). Was ist Soziale Arbeit? Online: <https://obds.at/was-ist-soziale-arbeit/> [Abruf am 06.06.2024].
- Pfaff, Holger/ Neumann, Melanie/ Kuch, Christine/ Hammer, Antje/ Janßen, Christian/ Brinkmann Anne/ Ommen, Oliver (2009). Grundlagen der Führung. *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen*, 104(1), 1-80.
- Pundt, Alexander/ Nerdinger, Friedemann W. (2012). Transformationale Führung – Führung im Wandel? In Sven Grote (Hrsg.). *Die Zukunft der Führung* (S. 27-45). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Pundt, Leena (2023). Demografischer Wandel und Demografiemanagement, In Birgit Werkmann-Karcher/ Andrea Müller/ Tatjana Zbinden (Hrsg.). *Personalpsychologie für das Human Resource Management* (S. 57-72). Berlin: Springer.
- Ravalier, Jermaine/ McFadden, Paula/ Boichat, C./ Clabburn, Oliver/ Moriarty, J. (2020). Social Worker Well-being: A Large Mixed-Methods Study, *The British Journal of Social Work*, 51(2), 297-317.
- Röhrle, Bernd (2023). Wohlbefinden/ Well-Being. In: Bundeszentrale für gesunde Aufklärung (BZgA) (Hrsg.). *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. Online: <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i134-1.0> [Abruf am 02.08.2024].
- Sánchez-Moreno, Esteban/ de La Fuente Roldán, Iria-Noa/ Gallardo-Peralta, Lorena P./ Barrón López de Roda, Ana (2015). Burnout, Informal Social Support and

Psychological Distress among Social Workers. *The British Journal of Social Work*, 45(8), 2368-2386

Samad, Ataus/ Reaburn, Peter/ Davis, Heather/ Ahmed, Ezaz (2015). An empirical study on the effect of leadership styles on employee wellbeing and organizational outcomes within an Australian regional university. *Proceedings of the Australasian Conference of Business and Social Sciences 2015*, Sydney, 13.-14.04.2015.

Sargent, Leisa D./ Terry, Deborah J. (2000). The moderating role of social support in Karasek's job strain model. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 14(3), 245-261.

Schmidt, Burkhard/ Herr, Raphael M./ Jarczok, Marc N./ Baumert, Jens/ Lukaschek, Karoline/ Emeny, Rebecca T./ Ladwig, Karl-Heinz (2018). Lack of supportive leadership behavior predicts suboptimal self-rated health independent of job strain after 10 years of follow-up: findings from the population-based MONICA/KORA study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 91(5), 623-631.

Silva, Alberto (2016). What is Leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.

Silva, Suranga/ Mendis, Kanchana (2017). Relationship Between Transformational, Transaction and Laissez-faire Leadership Styles and Employee Commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(7), 13-21.

Statistik Austria (2022). Arbeitsunfälle und Arbeitsbezogene Gesundheitsprobleme. Modul der Arbeitskräfteerhebung 2020. Online: [https://www.statistik.at/fileadmin/publications/arbeitsunfaelle\\_und\\_arbeitsbezogene\\_gesundheitsprobleme\\_2020.pdf](https://www.statistik.at/fileadmin/publications/arbeitsunfaelle_und_arbeitsbezogene_gesundheitsprobleme_2020.pdf) [Abruf am 29.10.2023].

Skogstad, Anders/ Einarsen, Ståle/ Torsheim, Torbjørn/ Aasland, Merthe S./ Hetland, Hilde (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.

Stüwe, Heinz (2015). Schlechte Führung macht krank. *Deutsches Ärzteblatt*, 112(44), 2-4.

SWÖ-KV (2024). Kollektivvertrag der Sozialwirtschaft Österreich. Online: [https://www.swoe.at/folder/1289/SW%C3%96\\_KV\\_2024\\_Webversion.pdf](https://www.swoe.at/folder/1289/SW%C3%96_KV_2024_Webversion.pdf) [Abruf am 03.08.2024].

Thielsch, Meinold T./ Brandenburg Torsten (Hrsg.) (2012). *Praxis der Wirtschaftspsychologie II. Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung*. Münster: MV Wissenschaft.

- Usman, Muhammad/ Ali, Moazzam/ Yousaf, Zahid/ Anwar, Farooq/ Waqas, Muhammad/ Aamir Shafique Khan, Muhammad (2020). The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderation role of political skill. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 37(4), 423-434.
- Van der Doef, Margot/ Maes, Stan (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87-114.
- Vincent-Höper, Sylvie/ Teetzen, Friederike/ Gregersen, Sabine/ Nienhaus, Albert (2017). Leadership and employee well-being. In Ronald J. Burke/ Kathryn M. Page (Hrsg.). *Research Handbook on Work and Well-Being* (S. 269-291). Cheltenham (UK), Northampton (MA, USA): Edward Elgar Publishing.
- Völkel, Birgit (2022). Burnout-Syndrom. Online: <https://www.pschyrembel.de/Burnout/K04A7/doc/> [Abruf am 29.10.2023].
- Xuan Che, Xin/ Zhou, Zhiqing E./ Kessler, Stacey R./ Spector, Paul E. (2017). Stressors beget stressors: The effect of passive leadership on employee health through workload and work-family conflict. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 31(4), 338-354.
- Wiener Dachverband für sozial-ökonomische Einrichtung (2011). Sozialintegrative Unternehmen in Wien. Online: <https://arbeitplus.at/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/Sozialintegrative-Unternehmen-in-Wien.pdf> [Abruf am 24.10.2023].

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Full Range of Leadership-Modell.....	13
Abbildung 2: Job-Demands-Control Modell.....	18
Abbildung 3: Job-Demands-Resources-Modell .....	20
Abbildung 4: Fragebogen Grobstruktur .....	33
Abbildung 5: Beispielitem (B001: 1) – quantitative Anforderungen .....	34
Abbildung 6: Beispielitem (B002: 1) – emotionale Anforderungen .....	34
Abbildung 7: Beispielitem (B004: 4) – Einflussnahme.....	35
Abbildung 8: Beispielitem (B005: 5) – Bedeutung bei der Arbeit.....	35
Abbildung 9: Beispielitem (B007: 3) – Regelungen und Abläufe/Rollenklarheit.....	35
Abbildung 10: Beispielitem (B011: 1) – Kündigungsabsicht.....	36
Abbildung 11: Beispielitem (C001: 5) – Verhältnis Arbeit- und Privatleben.....	36
Abbildung 12: Beispielitem (C002: 7) – Führungsverhalten/Ila .....	37
Abbildung 13: Beispielitem (C003: 7) – Verhältnis zu Kollegen*innen .....	37
Abbildung 14: Beispielitem (D002: 1) – Outcomes/Gesundheitszustand .....	38
Abbildung 15: Datenbereinigung .....	42
Abbildung 16: Beschäftigungsausmaß der Teilnehmer*innen.....	44
Abbildung 17: Screeplot Items COPSOQ.....	46
Abbildung 18: Screeplot Items MLQ.....	48
Abbildung 19: Allgemeiner Gesundheitszustand der Teilnehmer*innen .....	54
Abbildung 20: Kündigungsabsicht der Teilnehmer*innen.....	57
Abbildung 21: Boxplot Ergebnis Hypothese 2 .....	63
Abbildung 22: Individueller Lernprozess vs. organisationaler Lernprozess.....	77
Abbildung 23: Reflexionsfragen für Führungskräfte .....	78
Abbildung 24: Handlungsempfehlungen.....	79

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Feinstrukturierung des Hauptteils im Fragebogen.....	39
Tabelle 2: Geschlechtszuordnung der Teilnehmer*innen.....	42
Tabelle 3: Altersgruppen der Teilnehmer*innen .....	43
Tabelle 4: Höchster Bildungsabschluss der Teilnehmer*innen .....	43
Tabelle 5: Beschäftigungsausmaß der Teilnehmer*innen.....	44
Tabelle 6: Beschäftigungsdauer der Teilnehmer*innen.....	44
Tabelle 7: Deskriptivstatistik „Arbeitsbelastung_Skala“.....	47
Tabelle 8: Deskriptivstatistik „Arbeitsressourcen_Skala“.....	48
Tabelle 9: Deskriptivstatistik „positivesFührungsverhalten_Skala“.....	50
Tabelle 10: Deskriptivstatistik „negativesFührungsverhalten_Skala“ .....	50
Tabelle 11: Deskriptivstatistik „Führung_Gesamtskala“ .....	51
Tabelle 12: Beschreibung Arbeitsbelastungen .....	53
Tabelle 13: Beschreibung Arbeitsressourcen.....	55
Tabelle 14: Beschreibung Führungsverhalten.....	59
Tabelle 15: Ergebnis Hypothese 1 .....	62
Tabelle 16: Ergebnis Hypothese 2 .....	63
Tabelle 17: Ergebnis Hypothese 3 .....	64
Tabelle 18: Ergebnis Hypothese 4 .....	65
Tabelle 19: Ergebnis Hypothese 5 .....	66
Tabelle 20: Ergebnis Hypothese 6 .....	67
Tabelle 21: Ergebnis Hypothese 7 .....	68
Tabelle 22: Ergebnis Hypothese 8 .....	69
Tabelle 23: Ergebnis Beschäftigungsdauer-Arbeitsbelastung.....	70

# Anhang

## Anhang 1: E-Mail an potenzielle Umfrageteilnehmer\*innen

Sehr geehrte Damen und Herren,

als Mitarbeiter\*in im arbeitsmarktpolitischen Kontext erforsche ich im Zuge meiner Masterarbeit des Studiums Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie an der FernFH Porsche Einflussfaktoren auf die Arbeitsbelastungen von Mitarbeiter\*innen im arbeitsmarktpolitischen Kontext.

Der nachfolgende Fragebogen richtet sich an alle Mitarbeiter\*innen, die beratende oder betreuende Funktionen im Kontext der Arbeitsmarktpolitik ausüben und Menschen auf deren Weg (zurück) in den Arbeitsmarkt unterstützen. **Es werden keine personenbezogenen sowie Daten über das Unternehmen, in dem Sie tätig sind, erhoben. Die Beantwortung des Fragebogens erfolgt völlig anonym.**

Ich freue mich sehr über zahlreiche Teilnahme sowie über das Teilen des Links mit Kollegen und Kolleginnen:

<https://www.soscisurvey.de/arbeitsbelastung2024/>

Ihr Beitrag ist von unschätzbarem Wert, um ein umfassendes Verständnis für die Herausforderungen in diesem Bereich zu entwickeln.

Bei Fragen oder Anmerkungen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung.  
Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen,  
Daniela Streißelberger, MA  
[daniela.streisselberger@mail.fernfh.ac.at](mailto:daniela.streisselberger@mail.fernfh.ac.at)  
0664 125 16 67

## Anhang 2: Fragebogen

### Liebe\*r Teilnehmer\*in,

im Rahmen meiner Masterarbeit zum Thema "**Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz**" beschäftige ich mich mit Einflussfaktoren, die sich auf die subjektiv wahrgenommene Arbeitsbelastung von **Mitarbeiter\*innen** im arbeitsmarktpolitischen Kontext auswirken.

Für das Ausfüllen des Fragebogens benötigen Sie 5 bis max. 10 Minuten Zeit. Die Befragung erfolgt **absolut anonym**. Es werden weder Daten zu Ihrer Person noch zu dem Unternehmen, in dem Sie tätig sind, erhoben.

Bei der Beantwortung der Fragen kommt es auf Ihre subjektiven Einschätzungen an, d.h. es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und vertrauen Sie dabei Ihrem spontanen Urteil. Wenn dennoch eine Frage bzw. Aussage für Sie schwierig einzuschätzen ist, versuchen Sie diese bitte trotzdem zu beantworten.

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen und mich bei meiner Masterarbeit unterstützen.

Liebe Grüße  
Daniela Streißelberger, MA

Ferdinand Porsche FernFH 2024

**1. Sind Sie in einer beratenden bzw. betreuenden Funktion im arbeitsmarktpolitischen Kontext bzw. in einem sozialintegrativen Unternehmen tätig? (Beratungs- und Betreuungseinrichtung, Sozialökonomischer Betrieb, Sozialökonomische Betriebe Überlasser, Haftentlassenenhilfe, gemeinnützige Beschäftigungsprojekte, etc.)**

- ja  
 nein

#### 1 aktive(r) Filter

##### Filter A005/F1

Wenn eine der folgenden Antwortoption(en) ausgewählt wurde: **2**  
Dann nach dem Klick auf "Weiter" den Text **E001** anzeigen und das Interview beenden

## 2. Welche Rolle haben Sie in Ihrem Unternehmen inne?

A007

- Ich bin eine Führungskraft.
- Ich bin Mitarbeiter\*in.
- Ich bin selbstständig.

### 1 aktive(r) Filter

#### Filter A007/F1

Wenn eine der folgenden Antwortoption(en) ausgewählt wurde: **1, 4**  
Dann nach dem Klick auf "Weiter" den Text **E001** anzeigen und das Interview beenden

## Die Folgenden Fragen betreffen die Anforderungen bei Ihrer Arbeit.

B001

Bitte je eine Angabe pro Zeile

	immer	oft	manchmal	selten	nie/ fast nie
Müssen Sie sehr schnell arbeiten?	<input type="radio"/>				
Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, so dass sie sich aufhäuft?	<input type="radio"/>				
Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	<input type="radio"/>				
Müssen Sie Überstunden machen?	<input type="radio"/>				
Bringt Ihre Arbeit Sie in emotional belastende Situationen?	<input type="radio"/>				

## Anforderungen bei der Arbeit (Teil 2).

B002

Bitte je eine Angabe pro Zeile

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
Fühlen Sie sich bei Ihrer Arbeit emotional eingebunden?	<input type="radio"/>				
Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?	<input type="radio"/>				
Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?	<input type="radio"/>				
Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, sich mit Ihrer Meinung zurück zu halten?	<input type="radio"/>				

Die folgenden Fragen betreffen Ihre Einflussmöglichkeiten und Ihren Spielraum bei der Arbeit.

Bitte je eine Angabe pro Zeile

	immer	oft	manchmal	selten	nie/ fast nie
Haben Sie großen Einfluss auf Ihre Arbeit?	<input type="radio"/>				
Haben Sie Einfluss darauf, mit wem Sie arbeiten?	<input type="radio"/>				
Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?	<input type="radio"/>				
Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?	<input type="radio"/>				
Können Sie selbst bestimmen, wann Sie eine Pause machen?	<input type="radio"/>				
Können Sie mehr oder weniger frei entscheiden, wann Sie Urlaub machen?	<input type="radio"/>				
Können Sie Ihre Arbeit unterbrechen, um sich mit Kollegen*innen zu unterhalten?	<input type="radio"/>				
Wenn Sie private Dinge erledigen müssen, können Sie Ihren Arbeitsplatz ohne besondere Erlaubnis eine halbe Stunde verlassen?	<input type="radio"/>				

**Die folgenden Fragen betreffen Ihre Entwicklungsmöglichkeiten und die Bedeutung bei der Arbeit**

Bitte je eine Angabe pro Zeile

	immer	oft	manchmal	selten	nie/ fast nie
Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?	<input type="radio"/>				

**Entwicklungsmöglichkeiten und die Bedeutung (Teil 2).**

Bitte je eine Angabe pro Zeile

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
Verlangt es Ihre Arbeit, dass Sie die Initiative ergreifen?	<input type="radio"/>				
Haben Sie die Möglichkeit, durch Ihre Arbeit neue Dinge zu erlernen?	<input type="radio"/>				
Können Sie Ihre Fertigkeiten oder Ihr Fachwissen bei der Arbeit anwenden?	<input type="radio"/>				
Ist Ihre Arbeit sinnvoll?	<input type="radio"/>				
Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?	<input type="radio"/>				
Fühlen Sie sich motiviert und eingebunden in Ihre Arbeit?	<input type="radio"/>				
Sind Sie stolz, dieser Einrichtung anzugehören?	<input type="radio"/>				
Erzählen Sie anderen gerne über Ihren Arbeitsplatz?	<input type="radio"/>				
Erleben Sie Probleme Ihrer Arbeitsstelle als Ihre eigenen?	<input type="radio"/>				
Hat ihre Arbeitsstelle große persönliche Bedeutung für Sie?	<input type="radio"/>				

8007

### Nun einige Fragen zu Regelungen und Abläufen bei Ihrer Arbeit.

Bitte je eine Angabe pro Zeile

	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
Werden Sie rechtzeitig im Voraus über Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz informiert, z.B. über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne für die Zukunft?	<input type="radio"/>				
Erhalten Sie alle Informationen, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?	<input type="radio"/>				
Wissen Sie genau, wie weit Ihre Befugnisse bei der Arbeit reichen?	<input type="radio"/>				
Gibt es klare Ziele für Ihre Arbeit?	<input type="radio"/>				
Wissen Sie genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?	<input type="radio"/>				
Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?	<input type="radio"/>				
Machen Sie Dinge bei der Arbeit, die von einigen Leuten akzeptiert werden, aber von anderen nicht?	<input type="radio"/>				
Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	<input type="radio"/>				
Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?	<input type="radio"/>				
Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen unnötig erscheinen?	<input type="radio"/>				

8011

### Die nächste Frage beschäftigt sich mit möglichen Kündigungsabsichten

	nie	einige Male im Jahr	einige Male im Monat	einige Male in der Woche	jeden Tag
Wie oft im Laufe der letzten 12 Monate haben Sie daran gedacht Ihren Beruf aufzugeben?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C001

Die folgenden Fragen betreffen das Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben:  
Inwieweit stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

Bitte je eine Angabe pro Zeile

	stimme voll zu	stimme eher zu	unentschieden	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu
Die Anforderungen meiner Arbeit stören mein Privat- und Familienleben.	<input type="radio"/>				
Der Zeitaufwand meiner Arbeit macht es schwierig für mich, meinen Pflichten in der Familie oder im Privatleben nachzukommen.	<input type="radio"/>				
Dinge, die ich zu Hause machen möchte, bleiben wegen der Anforderungen meiner Arbeit liegen.	<input type="radio"/>				
Meine Arbeit erzeugt Stress, der es schwierig macht, privaten oder familiären Verpflichtungen nachzukommen.	<input type="radio"/>				
Wegen beruflicher Verpflichtungen muss ich Pläne für private oder Familienaktivitäten ändern.	<input type="radio"/>				

C002

In diesem Teil des Fragebogens geht es um den Führungsstil Ihrer direkten Führungskraft.

Bitte je eine Angabe pro Zeile

Meine Führungskraft ...	regelmäßig, fast immer	oft	hin und wieder	selten	nie
... macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... stellt eigene Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wartet bis etwas schief gegangen ist, bevor sie etwas unternimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Anmerkung:** Seite 10 dieses Fragebogens enthält 24 Items aus der deutschen Kurzversion des MLQ. Aus Lizenzgründen darf hier das vollständige Erhebungsinstrument nicht dargestellt werden. Daher werden an dieser Stelle nur Beispielitems angeführt. Nähere Informationen zur Erhebung können per E-Mail erfragt werden: [daniela.str@gmx.net](mailto:daniela.str@gmx.net)



D001

**Die nächsten Fragen befassen sich mit berufsbezogenen Sorgen.**

Bitte je eine Angabe pro Zeile

Machen Sie sich Sorgen, dass ...	in sehr hohem Maß	in hohem Maß	zum Teil	in geringem Maß	in sehr geringem Maß
... Sie arbeitslos werden?	<input type="radio"/>				
... neue Technologien Sie überflüssig machen?	<input type="radio"/>				
... es schwierig für Sie wäre, eine neue Arbeitsstelle zu finden, wenn Sie arbeitslos würden?	<input type="radio"/>				
... man Sie gegen Ihren Willen auf eine andere Arbeitsstelle versetzen könnte?	<input type="radio"/>				

D002

**Ihr Gesundheitszustand:**

Wenn Sie den besten denkbaren Gesundheitszustand mit 10 Punkten bewerten und den schlechtesten mit 0 Punkten: Wie viele Punkte vergeben Sie dann für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand? Bitte kreuzen Sie die entsprechende Zahl an.

- 10 – bester denkbare Gesundheitszustand
- 9
- 8
- 7
- 6
- 5
- 4
- 3
- 2
- 1
- 0 – schlechtester denkbare Gesundheitszustand

Die nächsten Fragen befassen sich mit Ihrem Energielevel und psychischem Wohlbefinden: Bitte geben Sie für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit sie für Sie zutrifft.

Bitte je eine Angabe pro Zeile

Wie häufig ...	immer	oft	manchmal	selten	nie/ fast nie
... fühlen Sie sich müde?	<input type="radio"/>				
... sind Sie körperlich erschöpft?	<input type="radio"/>				
... sind Sie emotional erschöpft?	<input type="radio"/>				
... denken Sie: „Ich kann nicht mehr?“	<input type="radio"/>				
... fühlen Sie sich ausgelaugt?	<input type="radio"/>				
... fühlen Sie sich schwach und krankheitsanfällig?	<input type="radio"/>				

Wie oft hatten Sie in den vergangenen vier Wochen ...

Bitte je eine Angabe pro Zeile

	immer	oft	manchmal	selten	nie/ fast nie
... Konzentrationsprobleme?	<input type="radio"/>				
... Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen?	<input type="radio"/>				
... Schwierigkeiten, sich zu erinnern?	<input type="radio"/>				
... Schwierigkeiten klar zu denken?	<input type="radio"/>				

**Zu guter Letzt bitte ich Sie noch um folgende Angaben...****Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an:**

A001

[Bitte auswählen] ▾

**Arbeiten Sie in der Privatwirtschaft oder im öffentlichen Dienst?**

A008

[Bitte auswählen] ▾

**Welcher Altersgruppe gehören Sie an?**

A004

[Bitte auswählen] ▾

**Was ist Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung?**

A002

[Bitte auswählen] ▾

**Wie viele Wochenstunden sind Sie aktuell bei Ihrem\*r derzeitigen Arbeitgeber\*in beschäftigt?**

A003

Geben Sie bitte die Anzahl der Wochenstunden (ohne Überstunden) in das Textfeld ein.

Wochenstunden: **Wie lange üben Sie Ihre jetzige berufliche Tätigkeit schon aus?**

A006

Tragen Sie bitte Jahre sowie Monate in das Textfeld ein.

Jahre:  Monate:

**Vielen herzlichen Dank für Ihre Teilnahme und Unterstützung!**

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

Liebe Grüße Daniela Streißelberger, MA

---

**Möchten Sie in Zukunft an interessanten und spannenden Online-Befragungen teilnehmen?**

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie Ihre E-Mail-Adresse für das SoSci Panel anmelden und damit wissenschaftliche Forschungsprojekte unterstützen.

E-Mail:

**Am Panel teilnehmen**

Die Teilnahme am SoSci Panel ist freiwillig, unverbindlich und kann jederzeit widerrufen werden.

Das SoSci Panel speichert Ihre E-Mail-Adresse nicht ohne Ihr Einverständnis, sendet Ihnen keine Werbung und gibt Ihre E-Mail-Adresse nicht an Dritte weiter.

Sie können das Browserfenster selbstverständlich auch schließen, ohne am SoSci Panel teilzunehmen.

## Anhang 3: Codebook

Item ID	Item ID - SPSS	Ausformulierte Fragen im Fragebogen	Antwortformat
CASE	CASE	Fortlaufende Nummer der Probanden*innen	automatisch generiert
A005_F1	A005	Sind Sie in einer beratenden bzw. betreuenden Funktion im arbeitsmarktpolitischen Kontext bzw. in einem sozialintegrativen Unternehmen tätig? (Beratungs- und Betreuungseinrichtung, sozialökonomischer Betrieb, sozialökonomische Betriebe Überlasser, Haftentlassenenhilfe, gemeinnützige Beschäftigungsprojekte, etc.)	1 ja 2 nein -9 nicht beantwortet
A007_F2	A007	Welche Rolle haben Sie in Ihrem Unternehmen inne?	1 Ich bin eine Führungskraft. 3 Ich bin Mitarbeiter*in. 4 Ich bin selbstständig. -9 nicht beantwortet
B001: 1	B001_01	Arbeitsanforderungen (1): Müssen Sie sehr schnell arbeiten?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
B001: 2	B001_02	Arbeitsanforderungen (1): Ist Ihre Arbeit ungleich verteilt, so dass sie sich auftürmt?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
B001: 3	B001_03	Arbeitsanforderungen (1): Wie oft kommt es vor, dass Sie nicht genügend Zeit haben, alle Ihre Aufgaben zu erledigen?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
B001: 4	B001_04	Arbeitsanforderungen (1): Müssen Sie Überstunden machen?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet

B001: 5	B001_05	Arbeitsanforderungen (1): Bringt Ihre Arbeit Sie in emotional belastende Situationen?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
B002: 1	B002_01	Arbeitsanforderungen (2): Fühlen Sie sich bei Ihrer Arbeit emotional eingebunden?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B002: 2	B002_02	Arbeitsanforderungen (2): Ist Ihre Arbeit emotional fordernd?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B002: 3	B002_03	Arbeitsanforderungen (2): Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, dass Sie Ihre Gefühle verbergen?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B002: 4	B002_04	Arbeitsanforderungen (2): Verlangt Ihre Arbeit von Ihnen, sich mit Ihrer Meinung zurück zu halten?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B004: 1	B004_01	Einflussmöglichkeiten und Spielraum: Haben Sie großen Einfluss auf Ihre Arbeit?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
B004: 2	B004_02	Einflussmöglichkeiten und Spielraum: Haben Sie Einfluss darauf, mit wem Sie arbeiten?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
B004: 3	B004_03	Einflussmöglichkeiten und Spielraum: Haben Sie Einfluss auf die Menge der Arbeit, die Ihnen übertragen wird?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet

B004: 4	B004_04	Einflussmöglichkeiten und Spielraum: Haben Sie Einfluss darauf, was Sie bei Ihrer Arbeit tun?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
B004: 5	B004_05	Einflussmöglichkeiten und Spielraum: Können Sie selbst bestimmen, wann Sie eine Pause machen?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
B004: 6	B004_06	Einflussmöglichkeiten und Spielraum: Können Sie mehr oder weniger frei entscheiden, wann Sie Urlaub machen?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
B004: 7	B004_07	Einflussmöglichkeiten und Spielraum: Können Sie Ihre Arbeit unterbrechen, um sich mit Kollegen*innen zu unterhalten?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
B004: 8	B004_08	Einflussmöglichkeiten und Spielraum: Wenn Sie private Dinge erledigen müssen, können Sie Ihren Arbeitsplatz ohne besondere Erlaubnis eine halbe Stunde verlassen?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
B005: 1	B005_01	Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (1): Ist Ihre Arbeit abwechslungsreich?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
B006: 1	B006_01	Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (2): Verlangt es Ihre Arbeit, dass Sie die Initiative ergreifen?	1 in sehr hohem Maß 2 in hohem Maß 3 zum Teil 4 in geringem Maß 5 in sehr geringem Maß -9 nicht beantwortet
B006: 2	B006_02	Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (2): Haben Sie die Möglichkeit, durch Ihre Arbeit neue Dinge zu erlernen?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet

B006: 3	B006_03	Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (2): Können Sie Ihre Fertigkeiten oder Ihr Fachwissen bei der Arbeit anwenden?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B006: 4	B006_04	Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (2): Ist Ihre Arbeit sinnvoll?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B006: 5	B006_05	Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (2): Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B006: 6	B006_06	Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (2): Fühlen Sie sich motiviert und eingebunden in Ihre Arbeit?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B006: 7	B006_07	Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (2): Sind Sie stolz, dieser Einrichtung anzugehören?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B006: 8	B006_08	Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (2): Erzählen Sie anderen gerne über Ihren Arbeitsplatz?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B006: 9	B006_09	Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (2): Erleben Sie Probleme Ihrer Arbeitsstelle als Ihre eigenen?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B006: 10	B006_10	Entwicklungsmöglichkeiten und Bedeutung (2): Hat Ihre Arbeitsstelle große persönliche Bedeutung für Sie?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet

B007: 1	B007_01	Regelungen und Arbeitsabläufe: Werden Sie rechtzeitig im Voraus über Veränderungen an Ihrem Arbeitsplatz informiert, z.B. über wichtige Entscheidungen, Veränderungen oder Pläne für die Zukunft?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B007: 2	B007_02	Regelungen und Arbeitsabläufe: Erhalten Sie alle Informationen, die Sie brauchen, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B007: 3	B007_03	Regelungen und Arbeitsabläufe: Wissen Sie genau, wie weit Ihre Befugnisse bei der Arbeit reichen?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B007: 4	B007_04	Regelungen und Arbeitsabläufe: Gibt es klare Ziele für Ihre Arbeit?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B007: 5	B007_05	Regelungen und Arbeitsabläufe: Wissen Sie genau, welche Dinge in Ihren Verantwortungsbereich fallen?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B007: 6	B007_06	Regelungen und Arbeitsabläufe: Wissen Sie genau, was von Ihnen bei der Arbeit erwartet wird?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B007: 7	B007_07	Regelungen und Arbeitsabläufe: Machen Sie Dinge bei der Arbeit, die von einigen Leuten akzeptiert werden, aber von anderen nicht?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
B007: 8r	B007_08r	Regelungen und Arbeitsabläufe: Werden bei Ihrer Arbeit widersprüchliche Anforderungen gestellt?	1 in sehr hohem Maß 2 in hohem Maß 3 zum Teil 4 in geringem Maß 5 in sehr geringem Maß -9 nicht beantwortet

B007: 9r	B007_09r	Regelungen und Arbeitsabläufe: Müssen Sie manchmal Dinge tun, die eigentlich auf andere Weise getan werden sollten?	1 in sehr hohem Maß 2 in hohem Maß 3 zum Teil 4 in geringem Maß 5 in sehr geringem Maß -9 nicht beantwortet
B007: 10r	B007_10r	Regelungen und Arbeitsabläufe: Müssen Sie manchmal Dinge tun, die Ihnen unnötig erscheinen?	1 in sehr hohem Maß 2 in hohem Maß 3 zum Teil 4 in geringem Maß 5 in sehr geringem Maß -9 nicht beantwortet
B011: 1	B011_01	Kündigungsabsicht: Wie oft im Laufe der letzten 12 Monate haben Sie daran gedacht Ihren Beruf aufzugeben?	1 jeden Tag 2 einige Male in der Woche 3 einige Male im Monat 4 einige Male im Jahr 5 nie -9 nicht beantwortet
C001: 1	C001_01	Arbeit & Privatleben: Die Anforderungen meiner Arbeit stören mein Privat- und Familienleben.	1 stimme nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 unentschieden 4 stimme eher zu 5 stimme voll zu -9 nicht beantwortet
C001: 2	C001_02	Arbeit & Privatleben: Der Zeitaufwand meiner Arbeit macht es schwierig für mich, meinen Pflichten in der Familie oder im Privatleben nachzukommen.	1 stimme nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 unentschieden 4 stimme eher zu 5 stimme voll zu -9 nicht beantwortet
C001: 3	C001_03	Arbeit & Privatleben: Dinge, die ich zu Hause machen möchte, bleiben wegen der Anforderungen meiner Arbeit liegen.	1 stimme nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 unentschieden 4 stimme eher zu 5 stimme voll zu -9 nicht beantwortet
C001: 4	C001_04	Arbeit & Privatleben: Meine Arbeit erzeugt Stress, der es schwierig macht, privaten oder familiären Verpflichtungen nachzukommen.	1 stimme nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 unentschieden 4 stimme eher zu 5 stimme voll zu -9 nicht beantwortet
C001: 5	C001_05	Arbeit & Privatleben: Wegen beruflicher Verpflichtungen muss ich Pläne für private oder Familienaktivitäten ändern.	1 stimme nicht zu 2 stimme eher nicht zu 3 unentschieden 4 stimme eher zu 5 stimme voll zu -9 nicht beantwortet

C002: 1	C002_01	Meine Führungskraft: ... macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	1 nie 2 selten 3 hin und wieder 4 oft 5 regelmäßig, fast immer -9 nicht beantwortet
C002: 7	C002_07	Meine Führungskraft: ... macht mich stolz darauf, mit ihr zu tun zu haben.	1 nie 2 selten 3 hin und wieder 4 oft 5 regelmäßig, fast immer -9 nicht beantwortet
C002: 8	C002_08	Meine Führungskraft: ... stellt eigene Interessen zurück, wenn es um das Wohl der Gruppe geht.	1 nie 2 selten 3 hin und wieder 4 oft 5 regelmäßig, fast immer -9 nicht beantwortet
C002: 24	C002_24	Meine Führungskraft: ... wartet, bis etwas schiefgegangen ist, bevor sie etwas unternimmt.	1 nie 2 selten 3 hin und wieder 4 oft 5 regelmäßig, fast immer -9 nicht beantwortet
C003: 1	C003_01	Kollegen*innen: Wie oft erhalten Sie Hilfe und Unterstützung von Ihren Kollegen*innen?	1 nie 2 selten 3 hin und wieder 4 oft 5 regelmäßig, fast immer -1 ich habe keine Kollegen*innen -9 nicht beantwortet
C003: 2	C003_02	Kollegen*innen: Wie oft sind Ihre Kollegen*innen bereit, sich Ihre Arbeitsprobleme anzuhören?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -1 ich habe keine Kollegen*innen -9 nicht beantwortet
C003: 3	C003_03	Kollegen*innen: Wie oft sprechen Ihre Kollegen*innen mit Ihnen über die Qualität Ihrer Arbeit?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -1 ich habe keine Kollegen*innen -9 nicht beantwortet

C003: 4	C003_04	Kollegen*innen: Arbeiten Sie getrennt von Ihren Kollegen*innen?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -1 ich habe keine Kollegen*innen -9 nicht beantwortet
C003: 5	C003_05	Kollegen*innen: Können Sie sich mit Kollegen*innen unterhalten, während Sie arbeiten?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -1 ich habe keine Kollegen*innen -9 nicht beantwortet
C003: 6	C003_06	Kollegen*innen: Ist die Atmosphäre zwischen Ihnen und Ihren Arbeitskollegen*innen gut?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -1 ich habe keine Kollegen*innen -9 nicht beantwortet
C003: 7	C003_07	Kollegen*innen: Fühlen Sie sich an Ihrer Arbeitsstelle als Teil einer Gemeinschaft?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -1 ich habe keine Kollegen*innen -9 nicht beantwortet
C003: 8	C003_08	Kollegen*innen: Fühlen Sie sich durch Kollegen*innen häufig zu Unrecht kritisiert, schikaniert oder vor anderen bloßgestellt?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -1 ich habe keine Kollegen*innen -9 nicht beantwortet
D001: 1	D001_01	Sorgen: Machen Sie sich Sorgen, dass Sie arbeitslos werden?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
D001: 2	D001_02	Sorgen: Machen Sie sich Sorgen, dass neue Technologien Sie überflüssig machen?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet

D001: 3	D001_03	Sorgen: Machen Sie sich Sorgen, dass es schwierig für Sie wäre, eine neue Arbeitsstelle zu finden, wenn Sie arbeitslos würden?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
D001: 4	D001_04	Sorgen: Machen Sie sich Sorgen, dass man Sie gegen Ihren Willen auf eine andere Arbeitsstelle versetzen könnte?	1 in sehr geringem Maß 2 in geringem Maß 3 zum Teil 4 in hohem Maß 5 in sehr hohem Maß -9 nicht beantwortet
D002	D002	Gesundheitszustand: Wenn Sie den besten denkbaren Gesundheitszustand mit 10 Punkten bewerten und den schlechtesten mit 0 Punkten: Wie viele Punkte vergeben Sie dann für Ihren derzeitigen Gesundheitszustand? Bitte kreuzen Sie die entsprechende Zahl an.	1 0 - schlechtesten denkbaren Gesundheitszustand 2 1 3 2 4 3 5 4 6 5 7 6 8 7 9 8 10 9 11 10 - besten denkbaren Gesundheitszustand -9 nicht beantwortet
D002_katr	D002_katr	Gesundheitszustand: kategorisiert & recodiert	1 bester denkbaren Gesundheitszustand 2 3 4 5 schlechtesten denkbaren Gesundheitszustand
D003: 1	D003_01	Energie: Wie häufig fühlen Sie sich müde?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
D003: 2	D003_02	Energie: Wie häufig sind Sie körperlich erschöpft?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet

D003: 3	D003_03	Energie: Wie häufig sind Sie emotional erschöpft?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
D003: 4	D003: 4	Energie: Wie häufig denken Sie: "Ich kann nicht mehr?"	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
D003: 5	D003: 5	Energie: Wie häufig fühlen Sie sich ausgelaugt?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
D003: 6	D003: 6	Energie: Wie häufig fühlen Sie sich schwach und krankheitsanfällig?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
D004: 1	D004: 1	Beschwerden im letzten Monat: Wie oft hatten Sie in den letzten vier Wochen Konzentrationsprobleme?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
D004: 2	D004: 2	Beschwerden im letzten Monat: Wie oft hatten Sie in den letzten vier Wochen Schwierigkeiten, Entscheidungen zu treffen?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
D004: 3	D004: 3	Beschwerden im letzten Monat: Wie oft hatten Sie in den letzten vier Wochen Schwierigkeiten, sich zu erinnern?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet
D004: 4	D004: 4	Beschwerden im letzten Monat: Wie oft hatten Sie in den letzten vier Wochen Schwierigkeiten, klar zu denken?	1 nie/ fast nie 2 selten 3 manchmal 4 oft 5 immer -9 nicht beantwortet

A001	A001	Geschlecht	1 weiblich 2 männlich 3 divers -9 nicht beantwortet
A008	A008	öffentlicher Dienst/ Privatwirtschaft	1 im öffentlichen Dienst 2 in der Privatwirtschaft -9 nicht beantwortet
A004	A004	Alter	1 jünger als 20 Jahre 2 20 - 35 Jahre 3 36 - 50 Jahre 4 51 - 65 Jahre 5 älter als 65 Jahre -9 nicht beantwortet
A002	A002	höchster Bildungsabschluss	1 kein Pflichtschulabschluss 2 Pflichtschule 3 Lehre oder mittlere Schule 4 Höhere Schule (Maturaabschluss) 5 Hochschule (FH, Universität) -9 nicht beantwortet
A003: 1	A003_01	Beschäftigungsausmaß: Wochenstunden	Wochenstunden: TEXT
A003_kat	A003_kat	Beschäftigungsausmaß: Wochenstunden kategorisiert	1 < 20 WSt - sehr gering TZ 2 20 - 29,5 WSt - gering TZ 3 30 - 36,5 WSt - hohes TZ 4 >= 37 WSt - VZ
A006: 1	A006_01	aktuelle berufliche Tätigkeit: Jahre	TEXT
A006: 2	A006_02	aktuelle berufliche Tätigkeit: Monate	TEXT
A006_GESAMT	A006_GESAMT	aktuelle berufliche Tätigkeit in Jahren	NUMERISCH

Quelle: eigene Darstellung

Anmerkung: r bedeutet recodiert.

Anmerkung: kat bedeutet kategorisiert.

Anmerkung: Die Items C002: 1-24 befassen sich mit der Qualität des Führungsverhaltens. Aufgrund von Lizenzbeschränkungen dürfen diese Items nicht vollständig abgedruckt werden, weshalb im Codebook nur Beispielitems angeführt sind (C002: 1, C002: 7, C002: 8 und C002: 24). Nähere Informationen zur Erhebung können per E-Mail erfragt werden: [daniela.str@gmx.net](mailto:daniela.str@gmx.net)