

# **Gesunde Führung in KMU – ein Leitfaden für Führungskräfte in Holzbauunternehmen**

Judith Gloor  
[REDACTED]

Departement Gesundheit  
Institut für Gesundheitswissenschaften  
Studienjahr: 2017  
Eingereicht am: 30. April 2020  
Begleitende Lehrperson: Regula Neck

**Bachelorarbeit  
Gesundheits-  
förderung und  
Prävention**

## **Abstract**

Die Erhaltung der Gesundheit aller Mitarbeitenden ist vor dem Hintergrund des demographischen Wandels wesentlich. Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit dem Thema gesunde Führung, was darunter verstanden wird und wie dies umgesetzt werden kann. Der Fokus wird dabei auf kleine und mittlere Holzbauunternehmen gelegt.

### **Ziel**

Das Ziel dieser Arbeit ist es, einen Leitfaden auf Grundlage wissenschaftlicher Literatur zu erstellen, welcher Führungskräften aus Holzbauunternehmen eine konkrete und einfache Unterstützung bietet, das Thema gesunde Führung umzusetzen.

### **Methode**

Als Grundlage für den Leitfaden wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt. Aufgrund der Key-Findings aus der Recherche wurden konkrete Handlungsempfehlungen für die Holzbaubranche formuliert und damit der Leitfaden entwickelt. Um den Leitfaden zu validieren, wurden zwei strukturierte Experteninterviews mit Führungskräften aus der Holzbaubranche durchgeführt.

### **Ergebnisse**

Die wichtigsten Faktoren, welche gesunde Führung ausmachen, sind Vorbildwirkung und gesunde Selbstführung, Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen, Anerkennung, Unterstützung, Sinnhaftigkeit, Partizipation und Kommunikation. Diese Einflüsse konnten mit konkreten Handlungsempfehlungen im Leitfaden abgebildet werden.

### **Schlussfolgerung**

Der entwickelte Leitfaden wurde von den Führungskräften als unterstützend bewertet und anhand ihrer Verbesserungsvorschläge weiterentwickelt. Offen bleibt, inwieweit ein Leitfaden die richtige Methode ist, um das Thema gesunde Führung aufzugreifen.

### **Keywords**

Gesunde Führung, KMU, Holzbau, Leitfaden

Danksagung

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

# Inhaltsverzeichnis

**Titelblatt**

**Abstract**

**Danksagung**

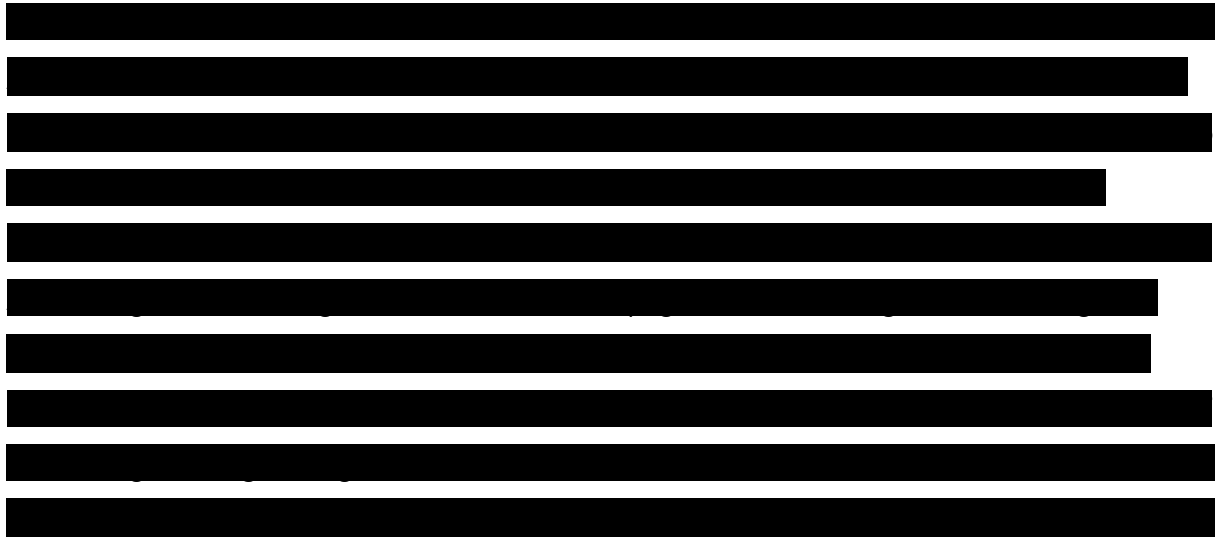
**Inhaltsverzeichnis**

**Abbildungsverzeichnis**

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>7</b>
1.1. Ausgangslage und Begründung der Themenwahl .....	8
1.2. Fragestellung.....	10
1.2.1. Untergeordnete Fragestellungen.....	10
1.3. Zielsetzung .....	10
1.4. Abgrenzung.....	10
1.5. Vorschau auf Struktur und Inhalt der Arbeit.....	11
<b>2. Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>12</b>
2.1. Definitionen wichtiger Begriffe.....	12
2.1.1. Gesunde Führung.....	12
2.1.2. Gesundheit.....	12
2.1.3. Partizipation .....	12
2.2. Holzbaubranche Schweiz .....	13
2.3. Salutogenese-Konzept .....	13
2.4. Modelle der Arbeits- und Organisationspsychologie .....	15
2.4.1. Job Demands-Resources Model (JD-R-Model) .....	15
2.4.2. Job Characteristics Model .....	16
2.4.3. Belastungen und Ressourcen .....	16
<b>3. Gesunde Führung</b> .....	<b>18</b>
3.1. Methode: Systematische Literaturrecherche .....	18
3.2. Ergebnisse .....	19
3.2.1. Was bewirkt gesunde Führung bei den Mitarbeitenden?.....	19
3.2.2. Welche Faktoren gehören zu gesunder Führung?.....	21
3.2.3. Wie können diese Faktoren in der Praxis umgesetzt werden?.....	30
<b>4. Leitfaden «Gesunde Führung»</b> .....	<b>31</b>
4.1. Methode: Erarbeitung Leitfaden .....	31
4.2. Ergebnisse .....	32
4.2.1. Kommunikationsgrundlagen .....	32

4.2.2. Leitfaden «Gesunde Führung».....	34
<b>5. Validierung Leitfaden «Gesunde Führung».....</b>	<b>35</b>
5.1. Methode: Strukturiertes Experteninterview .....	35
5.1.1. Konzeption des Interviewleitfadens .....	35
5.1.2. Durchführung der Interviews.....	36
5.1.3. Auswertung des Interviews.....	36
5.2. Ergebnisse .....	37
<b>6. Diskussion .....</b>	<b>41</b>
6.1. Kritische Betrachtung der Ergebnisse und Beantwortung der Fragestellungen .....	41
6.1.1. Welche Faktoren gesunder Führung soll der Leitfaden aufgrund der wissenschaftlichen Literatur enthalten?.....	41
6.1.2. Wie kann das Thema Wertschätzung und Anerkennung eingebaut werden? Welche Kommunikationstechniken sind dazu wichtig?.....	43
6.1.3. Welche Rahmenbedingungen aus der Holzbaubranche sollen in den Leitfaden einfließen? .....	44
6.1.4. Wie bewerten Führungskräfte aus Holzbauunternehmen den Leitfaden? .....	46
6.2. Kritische Würdigung der Methode .....	46
<b>7. Fazit &amp; Schlussfolgerungen .....</b>	<b>48</b>
<b>8. Literaturverzeichnis .....</b>	<b>49</b>
<b>9. Eigenständigkeitserklärung und Wortzahl .....</b>	<b>56</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>I</b>

## Abbildungsverzeichnis



# 1. Einleitung

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Durch Technisierung, Globalisierung, Digitalisierung und Flexibilisierung werden unsere Arbeitsprozesse verdichtet und immer schneller. Dies bedingt eine erhöhte Lern- und Anpassungsanforderung von Mitarbeitenden und hat Auswirkungen auf die psychische Beanspruchung (Bruch & Kowalevski, 2013; Struhs-Wehr, 2017). Die Folge: Psychische und psychosomatische Erkrankungen nehmen zu (vgl. Galliker et al., 2018; Krieger, Graf & Vanis, 2017; Storni, Lieberherr & Kaeser, 2018). Insbesondere vor dem Hintergrund des demographischen Wandels wird das Thema Arbeit und Gesundheit immer wichtiger. Daher ist es für Unternehmen strategisch bedeutsam, die Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeitenden zu erhalten und zu fördern. Denn nur gesunde Mitarbeitende sind motiviert und leistungsfähig (Bruch & Kowalevski, 2013).

Führung, Unternehmenskultur und wie die Arbeit organisiert ist, sind wichtige Faktoren für die Mitarbeitendengesundheit (Skarholt, Blix, Sandsund & Andersen, 2015). Unternehmen sollten daher in betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) investieren, denn dies kann die Gesundheit der Mitarbeitenden verbessern und zum Unternehmenserfolg beitragen (Füllemann, Inauen, Jenny, Moser & Bauer, 2017). Im BGM kann auf verschiedenen Ebenen (Organisation entwickeln, Personal- und Führungsentwicklung und Gesundheitsverhalten) interveniert werden.

Gesundheitsförderung soll laut der Ottawa-Charta (WHO, 1986) «sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen schaffen». (S.3) Aus Sicht der Profession Gesundheitsförderung und Prävention ist daher das Setting «Arbeitswelt» zentral. Aber auch aus wirtschaftlicher Sicht sind das Setting «Arbeitswelt» und gesunde Mitarbeitende von grosser Bedeutung. 2019 waren in der Schweiz 5,09 Millionen Personen erwerbstätig (Bundesamt für Statistik, 2019). Somit kann ein Grossteil der Schweizer Bevölkerung im Setting Arbeitswelt erreicht werden.

## 1.1. Ausgangslage und Begründung der Themenwahl

Zurzeit wird vor allem in grösseren Betrieben BGM mehrheitlich oder vollumfänglich umgesetzt. Dabei gilt: je grösser der Betrieb, desto mehr wird umgesetzt.

Der Grad der Umsetzung basiert auf den folgenden vier Komponenten:

- Absenzen- und Case Management
- BGM-Strategie
- Betriebliche Gesundheitsförderung und Mitarbeitenden-Befragung
- Arbeitsgestaltung sowie Personal- und Organisationsentwicklung

Um ein BGM systematisch umzusetzen, müssen verschiedene Voraussetzungen wie Wissen über BGM, Kompetenzen für BGM und der Stellenwert von BGM für den Betrieb vorhanden sein. Diese Voraussetzungen sind bei grösseren Betrieben besser gegeben als bei kleineren und mittleren Unternehmen (Gesundheitsförderung Schweiz, 2017). Jedoch sind 99% der Unternehmen in der Schweiz sogenannte KMU (Kleine- und mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten). Sie stellen zwei Drittel der Arbeitsplätze sicher (admin.ch, 2019).

Deshalb wird in dieser Arbeit der Fokus auf KMU's gelegt. Um dies im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit mehr einzugrenzen, wurde die Holzbaubranche ausgewählt. Im Jahr 2015 waren 20'349 Personen im Holzbau-Sektor angestellt, davon 17'221 in Unternehmungen mit weniger als 50 Mitarbeitenden (Holzbau Schweiz, 2015). Die Holzbau-Branche wurde ausgewählt, da die Autorin durch das Holzbaugeschäft ihres Vaters einen persönlichen Bezug zur Branche hat. Die dadurch gewonnenen Einblicke bestätigen, dass ressourcenschonende und zielgruppenspezifische Massnahmen zur Gesundheitsförderung notwendig sind.

In der Holzbau-Branche wird HolzbauVital, eine Branchenlösung für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, angeboten. Diese engagiert sich neben der Arbeitssicherheit auch für Themen im Bereich des BGM. Bis jetzt wurden drei Schwerpunktthemen von HolzbauVital behandelt. Dazu gehören das Absenzenmanagement, die Arbeitsbelastung sowie «Organisiert durch den Alltag». Diese Themen wurden mit Plakaten, Flyern und Workshops für die Führungskräfte aufgegriffen (Holzbau Schweiz, 2020a).



Eine Befragung von HolzbauVital zeigte, dass Arbeitsbelastungen vorhanden sind und, dass die Themen Wertschätzung und Anerkennung durch die Führungskräfte vermehrt aufgegriffen werden sollen (Holzbau Schweiz, 2016a).

Führungskräfte können die Arbeitsbedingungen, die dort tätigen Personen und die Unternehmenskultur beeinflussen und haben somit einen Einfluss auf die Gesundheit, das Engagement und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden (Franke & Felfe, 2011).

Da Führung in KMU im Vergleich zu Grossbetrieben noch direkter auf alle Beteiligten wirkt, die Netzwerke überschaubarer sind und nicht nur die Mitarbeitenden, sondern die ganze Organisation beeinflusst wird, kann mit der Führung die Gesundheit der Mitarbeitenden direkt und indirekt beeinflusst werden (Hahnzog, 2017). Zudem hat das Gesundheitsverhalten der Geschäftsleitung in KMU eine prägende Funktion auf die Gesundheitskultur im Unternehmen (Bruch & Kowalevski, 2013).

Aus den bisher genannten Gründen wird das Thema gesunde Führung (vgl. Definition Kapitel 2.1.1), welches der BGM Interventionsebene Personal- und Führungsentwicklung zugeordnet werden kann (Bluem-Rüegg et al., 2018), aufgegriffen und differenziert behandelt. Damit die Mitarbeitenden in der Holzbaubranche trotz den Herausforderungen der heutigen Zeit gesund bleiben, Arbeitsbelastungen reduziert werden können und das Thema Wertschätzung und Anerkennung aufgegriffen werden kann.

Diese Arbeit soll einen Beitrag leisten, das Thema gesunde Führung ressourcenschonend umzusetzen. Daher wird ein Leitfaden «gesunde Führung» für Führungskräfte in Holzbauunternehmen entwickelt.

Daraus ergibt sich folgende Fragestellung (vgl. Kapitel 1.2), welche im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit behandelt wird:

## 1.2. Fragestellung

Was soll ein Leitfaden zum Thema gesunde Führung für kleine und mittlere Holzbauunternehmungen aufgrund der aktuellen wissenschaftlichen Literatur und Feedbacks aus der Holzbaubranche enthalten, damit dieser den Führungskräften eine konkrete Anleitung bietet, wie sie das Thema gesunde Führung im Arbeitsalltag umsetzen können?

### 1.2.1. Untergeordnete Fragestellungen

- Welche Faktoren gesunder Führung soll der Leitfaden aufgrund der wissenschaftlichen Literatur enthalten?
- Wie kann das Thema Wertschätzung und Anerkennung eingebaut werden? Welche Kommunikationstechniken sind dazu wichtig?
- Welche Rahmenbedingungen aus der Holzbaubranche sollen in den Leitfaden einfließen?
- Wie bewerten Führungskräfte aus Holzbauunternehmen den Leitfaden?

## 1.3. Zielsetzung

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, auf der Grundlage wissenschaftlicher Literatur einen Leitfaden zu erstellen, wie Führungskräfte in kleinen und mittleren Holzbauunternehmungen das Thema gesunde Führung umsetzen können. Dazu sollen die Rahmenbedingungen der Holzbaubranche miteinbezogen werden. Der Leitfaden soll als Unterstützung dienen, sowie einfach und zielgruppenspezifisch aufbereitet sein. Die Führungskräfte sollen den Leitfaden als Unterstützung erleben und sich mit dem Thema gesunde Führung befassen. Dies mit dem langfristigen Ziel, dass die Mitarbeitenden motiviert, leistungsfähig und gesund sind.

## 1.4. Abgrenzung

Da das Thema BGM zu umfassend ist, wird in dieser Bachelorarbeit der Fokus auf gesunde Führung gelegt. Zusätzlich wird die Branche eingegrenzt, damit der Leitfaden möglichst zielgruppenspezifisch sowie konkret und anwendungsorientiert gestaltet werden kann.

## 1.5. Vorschau auf Struktur und Inhalt der Arbeit

Nach der Einleitung wird im zweiten Kapitel auf den theoretischen Hintergrund dieser Arbeit eingegangen. Dazu werden die zentralen Begriffe erläutert, die Holzbaubranche vorgestellt und theoretische Modelle und Konzepte der Gesundheitsförderung, welche für diese Arbeit wichtig sind, beleuchtet. Die Arbeit beinhaltet drei unterschiedliche Ergebnisteile, bei welchen die dazugehörige Methode jeweils vorher beschrieben wird. Im ersten Teil soll die Fragestellung, «Welche Faktoren gesunder Führung soll der Leitfaden aufgrund der wissenschaftlichen Literatur enthalten?», durch eine systematische Literaturrecherche beantwortet werden. Die Ergebnisse daraus bilden für den zweiten Teil, die Erarbeitung des Leitfadens, die theoretische Grundlage. Dabei werden die Fragen, «Wie kann das Thema Wertschätzung und Anerkennung eingebaut werden?» und «Welche Kommunikationstechniken sind dazu wichtig?», in die Erarbeitung des Leitfadens miteinfließen. Im dritten Teil wird der Leitfaden durch strukturierte Experteninterviews mit Führungskräften validiert. Die Rahmenbedingungen aus der Holzbaubranche können somit in den Leitfaden miteinfließen und die Frage «Wie bewerten Führungskräfte aus Holzbauunternehmen den Leitfaden?», beantwortet werden. Diese drei Teile werden in Abbildung 1, dargestellt. Die Ergebnisse aus den drei Teilen werden im Anschluss gemeinsam diskutiert und kritisch betrachtet. Abschliessend werden konkrete Schlussfolgerungen und Implikationen für die Gesundheitsförderung und Prävention abgeleitet.

## 2. Theoretischer Hintergrund

Im nachfolgenden Kapitel werden die wichtigsten Begriffe definiert und erläutert, um ein einheitliches Verständnis zu ermöglichen. Die Holzbaubranche in der Schweiz wird vorgestellt und auf das Konzept der Salutogenese von Antonovsky eingegangen. Zudem werden Modelle der Arbeits- und Organisationspsychologie vorgestellt, um den Einfluss von Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit aufzuzeigen.

### 2.1. Definitionen wichtiger Begriffe

#### 2.1.1. Gesunde Führung

Da es für gesunde Führung kein einheitliches Verständnis gibt, wird sie in dieser Bachelorarbeit folgendermassen definiert:

Unter gesunder Führung wird ein gesundheitsförderliches Führungsverhalten verstanden, welches durch verschiedene Faktoren (vgl. Kapitel 3.2.2), die eigene Gesundheit und die der Mitarbeitenden positiv beeinflusst.

#### 2.1.2. Gesundheit

Eine gemeinsame Definition von Gesundheit ist für die Wirkung von gesunder Führung unerlässlich (Hahnzog, 2017). In dieser Arbeit wird die Gesundheit anhand der Definition der Weltgesundheitsorganisation (1948) betrachtet:

«Die Gesundheit ist ein Zustand, des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen.»

(S.1)

#### 2.1.3. Partizipation

Partizipation bedeutet, dass sich die Zielgruppen in Projekten der Gesundheitsförderung aktiv an der Planung und Umsetzung beteiligen können. Denn wenn die angesprochenen Menschen aktiv in den Prozess miteinbezogen werden, sind die Projekte wirkungsvoller und nachhaltiger (Gesundheitsförderung Schweiz, 2012). Es werden verschiedene Stufen der Partizipation unterschieden (Wright, 2009). Dabei gilt: Je grösser die Entscheidungsmacht der Personen oder Gruppen ist, desto grösser ist der Grad an Partizipation (Gesundheitsförderung Schweiz, 2012).

## 2.2. Holzbaubranche Schweiz

Zu der Holzbaubranche werden Betriebe gezählt, welche Holzbauarbeiten (Zimmerei- und industrielle Holzsystembauarbeiten) herstellen, montieren oder reparieren (spbh, 2020). Holz findet Anwendung im Innen- und Aussenbereich. Entsprechend breit wird Holz eingesetzt und Holzbauunternehmen sind in vielen Arbeitsgebieten anzutreffen (Holzbau Schweiz, 2020b).

Im Jahr 2015 waren 20'349 Personen im Holzbau-Sektor angestellt, davon 17'221 in Unternehmungen mit weniger als 50 Mitarbeitenden (Holzbau Schweiz, 2015). Die Altersstruktur im Holzbau zeigt eine markant tiefere Beschäftigungszahl ab dem 27igsten Lebensjahr. Massnahmen zur einer ausgeglichenen demographischen Branchenstruktur sollten deswegen gefördert werden (Holzbau Schweiz, 2016b). Holzbau Schweiz, der Branchenverband für Holzbauunternehmen, ist ein Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum im Markt und setzt sich für die Interessen der gesamten Holzbaubranche ein. 2017 zählte der Verband 1'217 Mitglieder (Holzbau Schweiz, 2017). HolzbauVital, eine Branchenlösung für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, wird von Holzbau Schweiz angeboten. Die Branchenlösung engagiert sich neben der Arbeitssicherheit auch für Themen im Bereich des BGM (Holzbau Schweiz, 2020c).

## 2.3. Salutogenese-Konzept

Aaron Antonovsky entwickelte durch eine kritische Auseinandersetzung mit dem bestehenden krankheitsorientierten Gesundheitssystem das Konzept der Salutogenese. Seine neue Fragestellung lautete: «Was hält Menschen trotz kritischen Lebensereignissen und Belastungen gesund?».

Dieses Konzept von Antonovsky stellt die Gesundheit und nicht die Krankheit ins Zentrum. Dabei wird davon ausgegangen, dass Gesundheit und Krankheit nicht zwei einander ausschliessende Zustände sind, sondern wir uns in einem Kontinuum zwischen diesen beiden Polen bewegen. Gesundheit entsteht aus einer dynamischen Wechselwirkung zwischen belastenden und beschützenden Faktoren. Gesundheit muss demnach immer wieder hergestellt, beziehungsweise erhalten werden. Daraus ergab sich für Antonovsky die Frage, wie die Herausforderungen bewältigt und die Ressourcen gestärkt werden können. Dazu entwickelte er die «generalisierten Widerstandsressourcen». Diese können auch als

Bewältigungskompetenz verstanden werden, mit Spannungen und Belastungen konstruktiv umgehen zu können. Dazu zählen individuelle, kulturelle und soziale Fähigkeiten und Möglichkeiten, mit Problemen umzugehen und Schwierigkeiten zu meistern.

Durch die Beschäftigung mit diesen «generalisierten Widerstandsressourcen», ergab sich das Modell des Kohärenzgefühls. Wobei das Kohärenzgefühl unter anderem als eine «generalisierte Widerstandsressource» angesehen werden kann. Gesunde Menschen verfügen über ein gutes Kohärenzgefühl. Das Kohärenzgefühl steht im Zentrum der Salutogenese und setzt sich aus den drei folgenden Komponenten zusammen:

- **Verstehbarkeit:** Die Welt mit ihren alltäglichen Informationen und Situationen wird als strukturiert, vorhersehbar und erklärbar wahrgenommen. Dies gilt auch für innere Erfahrungszustände.
- **Handhabbarkeit:** Die Überzeugung, Probleme und Herausforderungen mit geeigneten Ressourcen bewältigen zu können. Dazu gehören das Vertrauen und die Fähigkeit zur realistischen Einschätzung über die Verfügbarkeit von geeigneten Ressourcen.
- **Sinnhaftigkeit:** Das Ausmass, mit welchem die Menschen ihr Leben, ihre Biographie und ihr Tun für sinnvoll halten. Die Sinnhaftigkeit kann motivieren, Schwierigkeiten in Angriff zu nehmen und zu bewältigen, einen Sinn darin zu sehen und aus der Erfahrung zu lernen. Sie gilt als wichtigstes Element des Kohärenzgefühls.

Je stärker das Kohärenzgefühl ist, umso wahrscheinlicher ist es, sich im Kontinuum in Richtung des Gesundheitspols zu bewegen. Menschen mit ausgeprägtem Kohärenzgefühl können flexibel auf Anforderungen und Belastungen reagieren und geeignete Ressourcen aktivieren (Antonovsky, 1980; Antonovsky & Franke, 1997; Bengel, Strittmatter & Willmann, 2006).

## 2.4. Modelle der Arbeits- und Organisationspsychologie

Um den Einfluss von Arbeitsbedingungen auf die Gesundheit aufzuzeigen, existieren viele Modelle. Sie fokussieren sich sowohl auf positive, als auch negative Einflussfaktoren. Wenn diese Faktoren optimal zusammenspielen, erzeugen sie Motivation und Engagement. Ein Ungleichgewicht kann jedoch zu Erschöpfung und Burnout führen (Bluem-Rüegg et al., 2018). Dieses Zusammenspiel findet sich unter anderem im «Job Demands-Resources Model» (JD-R-Model) von Bakker & Demerouti (2017).

Da es wichtig ist, dass Führungskräfte über genügend Wissen zu positiven sowie auch negativen Arbeitsbedingungen verfügen (Saupe & Korek, 2016), wird der Fokus auf die Ressourcen und Belastungen bei der Arbeit gelegt. Dazu wird das «JD-R-Model» (vgl. Kapitel 2.4.1) und das «Job-Characteristics Model» (vgl. Kapitel 2.4.2) vorgestellt, sowie auf arbeitsbezogene Belastungen und Ressourcen (vgl. Kapitel 2.4.3) eingegangen.

### 2.4.1. Job Demands-Resources Model (JD-R-Model)

Das «JD-R-Model» hilft, die Wirkung von Arbeitsbelastungen und Arbeitsressourcen aufzuzeigen. Das Modell (vgl. Abb. 2) beschreibt zwei unterschiedliche Prozesse. Zum einen den positiven, motivationalen Prozess und zum anderen den negativen, gesundheitsschädigenden Prozess. Dabei zeigt der motivationale Prozess die Wirkung der Arbeitsressourcen auf das Engagement und der gesundheitsschädigende Prozess zeigt auf, wie Arbeitsbelastungen einen Einfluss auf Burnout haben (Bakker & Demerouti, 2017).



#### 2.4.2. Job Characteristics Model

Aus dem «Job Characteristics Model» (vgl. Abb. 3) können konkrete Massnahmen für eine positive Arbeitsgestaltung abgeleitet werden. Nach Hackman & Oldham (1980) müssen drei psychische Zustände von Mitarbeitenden erreicht werden, aus welchen sich grosse intrinsische Motivation und damit maximale Arbeitszufriedenheit ergibt. Dazu müssen die Mitarbeitenden die Ergebnisse ihrer eigenen Aktivität kennen, Verantwortung für die Ergebnisse derer empfinden und die Tätigkeit als bedeutsam wahrnehmen. Um diese drei Erlebniszustände zu erreichen, müssen fünf Kernmerkmale der Arbeit vorhanden sein. Dazu gehören die Anforderungsvielfalt, die Ganzheitlichkeit, die Bedeutung, die Autonomie sowie die Rückmeldung.



#### 2.4.3. Belastungen und Ressourcen

In Anlehnung an die gesundheitsrelevanten Dimensionen von Friendly Work Space (Gesundheitsförderung Schweiz & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien, 2017) und an den Job-Stress-Index (Galliker et al., 2018), werden in Abbildung 4 mögliche arbeitsbezogene Belastungen und Ressourcen aufgezeigt.





### 3. Gesunde Führung

In diesem Kapitel wird das Thema gesunde Führung spezifisch beleuchtet. Um herauszufinden, was gesunde Führung ist und was sie bewirkt, wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt. Die Ergebnisse der Literaturrecherche werden anhand den Fragekategorien dargestellt.

#### 3.1. Methode: Systematische Literaturrecherche

Um die Fragestellung, «Welche Faktoren gesunder Führung soll der Leitfadens aufgrund der wissenschaftlichen Literatur enthalten?», zu beantworten, wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt. Die Literaturrecherche bildet die theoretische Grundlage für die Erarbeitung des Leitfadens, welcher in Kapitel 4 beschrieben wird.

Da das Thema gesunde Führung im Zusammenhang mit wirtschaftlichen, aber auch psychologischen Themen steht, wurden für die systematische Literaturrecherche die Datenbanken PsycInfo und WISO berücksichtigt. Zusätzlich wurde auf NEBIS nach relevanter Literatur gesucht. Dazu wurden Keywords mit Trunkierungen und Booleschen Operationen kombiniert. (vgl. Anhang A1)

In einem ersten Schritt wurde die gefundene Literatur anhand des Titels als vorläufig inkludiert oder exkludiert beurteilt. Dies erfolgte anhand der zuvor definierten Ein- und Ausschlusskriterien (vgl. Anhang A2) in Anlehnung an Haas, Breyer, Knaller & Weigl (2013). Der Grund für das Exkludieren der Literatur wurde angegeben und dokumentiert. Das detaillierte Rechercheprotokoll ist im Anhang A3 ersichtlich. Zusätzlich wurden in diesem Schritt die Dubletten entfernt.

In einem zweiten Schritt erfolgte die Beurteilung der vorläufig inkludierten Literatur anhand eines groben Lesens des Abstracts. Dazu wurden ebenfalls die zuvor definierten Ein- und Ausschlusskriterien beachtet, sowie eine Begründung für das Exkludieren angegeben.

In einem dritten Schritt wurde die weiterhin vorläufig inkludierte Literatur durch detailliertes Lesen sowie der definitiven Überprüfung, ob die Einschlusskriterien erfüllt werden, beurteilt (vgl. Rechercheprotokolle Anhang A3). Im Anschluss an die systematische Literaturrecherche, wurde auf Google, Google Scholar und Springer zusätzlich eine selektive Suche durchgeführt. Zudem konnte im Rahmen einer

Schneeballsuche weitere Literatur, welche in der bereits inkludierten Literatur oft zitiert wurde, gefunden und berücksichtigt werden. Somit konnten 21 Studien, Bücher, Buchkapitel sowie Berichte und Dokumente definitiv inkludiert werden. Die wichtigsten Daten aus der Literatur wurden extrahiert und in einer Datenextraktionstabelle dargestellt. Dies erfolgte systematisch anhand der vorher definierten Fragekategorien (vgl. Abbildung 5). Die Datenextraktionstabelle ist im Anhang A4 ersichtlich.



## 3.2. Ergebnisse

Die Ergebnisse der Literaturrecherche werden anhand der drei Fragekategorien dargestellt und jeweils am Schluss zusammengefasst.

### 3.2.1. Was bewirkt gesunde Führung bei den Mitarbeitenden?

Allgemein betrachtet beeinflusst gesunde Führung das Empowerment, die Motivation und steigert die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden. Sie hat somit einen Einfluss auf die Zufriedenheit und das Wohlergehen (Skarholt et al., 2015). Gesunde Führung steht auch im Zusammenhang mit einer höheren Mitarbeitendengesundheit und tieferen Werten von Arbeitsstress und Burnout (Franke, Felfe & Pundt, 2014).

Eine Übersichtsarbeit zum Stand der Forschung geben Gregersen, Kuhnert, Zimmer & Nienhaus (2011). Sie zeigen, dass Führungsverhalten als Ressource aber auch als Stressor wirken kann.

Dabei wurde besonders häufig die Wirkung sozialer Unterstützung als potenzielle Ressource untersucht und bestätigt. Weitere untersuchte Einflussfaktoren sind: Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten, Anerkennung und Wertschätzung, Gerechtigkeit und Kommunikationsmöglichkeiten. Diese Einflussfaktoren erhöhten

die Anwesenheiten, senkten den Krankenstand, verbesserten die psychische und physische Gesundheit sowie die Arbeitsfähigkeit, reduzierten Burnout und erhöhten die Arbeitszufriedenheit. Zudem konnte aufgezeigt werden, dass der Einfluss von Führungsverhalten auf emotionale Erschöpfung bei 8 bis 30% und auf Arbeitszufriedenheit bei bis zu 50% liegt. Führung ist somit ein zentraler Einflussfaktor für die psychische Gesundheit, aber nicht der Einzige (Gregersen et al., 2011).

Ein weiterer Faktor welcher häufig untersucht wurde, ist die Vorbildwirkung von Führungskräften, welche gesundheitsförderliches Verhalten aufweisen. Dabei berichten Mitarbeitende, bei welchen die Führungskräfte ein gesundheitsförderliches Verhalten aufweisen, über ein höheres Mass an Selbstfürsorgebewusstsein- und verhalten, sowie einen besseren Gesundheitszustand und weniger gesundheitliche Beschwerden, als Mitarbeitende, bei welchen die Führungskräfte kein gesundheitsförderliches Verhalten aufweisen (Franke et al., 2014). Wenn die Gesundheit bei der Führungskraft einen hohen Stellenwert einnimmt, beeinflusst dies auch die Gesundheit der Mitarbeitenden positiv. Wenn diese Führungskräfte zudem achtsam mit der Gesundheit der Mitarbeitenden umgehen, deren Gesundheit ihnen wichtig ist und sie sich ihnen gegenüber gesundheitsförderlich Verhalten, ist diese Wirkung erhöht (Struhs-Wehr, 2017). Die gleichen Ergebnisse zeigen auch Elprana, Felfe & Franke (2016), denn je besser die Führungskraft mit der eigenen Gesundheit umgeht, umso besser ist das Gesundheitsverhalten und somit auch die Gesundheit. Zudem gehen die Führungskräfte mit eigenem positivem Gesundheitsverhalten besser und achtsamer mit der Gesundheit der Mitarbeitenden um, was wiederum den gleichen positiven Effekt auf deren Gesundheit hat.

In der Studie von Bruch & Kowalevski (2013) wurde spezifisch die Vorbildwirkung von der Geschäftsführung untersucht. In Unternehmen, deren Geschäftsleitung eine gesunde Selbstführung aufweist, verbessert sich das gesunde Führungsklima um 17%, die direkten Mitarbeitenden sind um 23% und das gesamte Unternehmen um 14% weniger erschöpft. Zudem weisen Mitarbeitende von Unternehmen, in welchen die Geschäftsleitung auf die eigene Gesundheit achtet, um 8% bessere Werte der

psychischen Gesundheit auf, im Vergleich zu Unternehmen, in denen dies die Geschäftsführung unterlässt.

Die direkten Vorgesetzten üben den grössten Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden aus und die Führung in KMU wirkt direkter auf alle Beteiligten, da die Netzwerke überschaubarer und der Einfluss nicht nur auf die Mitarbeitenden, sondern auf das ganze Unternehmen unmittelbar ist (Hahnzog, 2017).

Zusätzlich zu den bereits genannten Faktoren, wurde auch die Wirkung des Konzeptes von Vincent (2011) untersucht. Sind eine hohe Entwicklungsorientierung sowie hohe Unterstützungsorientierung mit einer geringen Überforderung vorhanden, konnte ein besseres Befinden bei den Mitarbeitenden nachgewiesen werden.

#### Zusammenfassung: Was bewirkt gesunde Führung bei den Mitarbeitenden?

Gesunde Führung steigert die Arbeitszufriedenheit und somit das Wohlergehen der Mitarbeitenden, fördert die physische und psychische Mitarbeitendengesundheit und reduziert das Auftreten von Arbeitsstress und Burnout (Franke et al., 2014; Gregersen et al., 2011; Skarholt et al., 2015). Mitarbeitende, deren Führungskräfte ein gesundheitsförderliches Verhalten vorleben, weisen einen besseren Gesundheitszustand auf. Dieser Effekt wird verstärkt, wenn die Führungskräfte achtsam mit der Gesundheit der Mitarbeitenden umgehen und ihnen deren Gesundheit wichtig ist (Franke et al., 2014; Struhs-Wehr, 2017). Auch die Geschäftsleitung hat eine Vorbildfunktion. Wenn die Geschäftsleitung eine gesunde Selbstführung aufweist, sind die Mitarbeitenden weniger erschöpft und haben eine bessere psychische Gesundheit (Bruch & Kowalevski, 2013).

#### 3.2.2. Welche Faktoren gehören zu gesunder Führung?

Ein einheitliches Verständnis, welche Faktoren gesunde Führung ausmachen, konnte in der gesichteten Literatur nicht festgestellt werden. Jedoch lassen sich Faktoren, Haltungen und Kriterien gesunder Führung ableiten, welche in der Literatur wiederholt vorkommen und gesunde Führung auszeichnen. Diese werden nachfolgend zusammengefasst.

## **Vorbildwirkung – Gesunde Selbstführung**

Eine gesunde Selbstführung, bei welcher sich die Führungskräfte um sich selbst und um ihre Gesundheit kümmern, ist für die gesunde Führung ein wichtiger Faktor. Durch eine gesunde Selbstführung sind die Führungskräfte ein Vorbild für die Mitarbeitenden (Bruch & Kowalevski, 2013; Gregersen, Vincent-Höper & Nienhaus, 2013). Ein gesundheitsförderliches Vorbild legt zum Beispiel Wert auf eine angemessene Pausenkultur und eine gute eigene Work-Life-Balance. Ausserdem muss klar sein, dass eine Führungskraft, wenn sie krank ist, zu Hause bleibt und nicht zur Arbeit erscheint. Wenn dies nicht der Fall ist, werden die Mitarbeitenden eher krank zur Arbeit erscheinen, da sie sich an den Verhaltensweisen der Führungskräften orientieren (Franke & Felfe, 2011; Struhs-Wehr, 2017). Jedoch unterschätzen die Führungskräfte den Einfluss ihrer Vorbildwirkung auf die Mitarbeitenden oft (Matyssek, 2012; Zimmer & Gregersen, 2007).

Vor allem in KMU steht die Führungskraft als Vorbild unter grosser Beobachtung. Das Verhalten, die Einstellungen und die Ideale prägen die Unternehmenskultur (Pelster, 2011). Dazu kommt, dass in KMU das Gesundheitsverhalten der Geschäftsleitung die Gesundheitskultur prägt und somit auch als Vorbild einen Einfluss auf die Mitarbeitenden hat (Bruch & Kowalevski, 2013).

Zur gesunden Selbstführung gehören laut Franke et al. (2014) das Gesundheitsverhalten, der Gesundheitswert und das Gesundheitsbewusstsein. Das Gesundheitsverhalten bezieht sich auf die persönliche Aktivität und das Engagement in gesundheitsrelevanten Aktionen. Unter dem Gesundheitswert wird das Interesse des Individuums an Gesundheit und die Wichtigkeit von Gesundheit im Arbeitsfeld verstanden. Das Gesundheitsbewusstsein umfasst Aufmerksamkeit, Sensibilität und Reflexion im Zusammenhang mit Gesundheit, aber auch arbeitsbedingten Belastungen. Dazu kann gezählt werden, dass die Führungskräfte ihr Stressniveau, aber auch das der Mitarbeitenden richtig einschätzen können und Frühwarnsignale wahrnehmen. Das Gesundheitsbewusstsein kann auch der gesundheitsbezogenen Achtsamkeit gleichgestellt werden. Bei der gesundheitsbezogenen Achtsamkeit geht es jedoch noch spezifischer darum, sich mit der eigenen Gesundheit und

gesundheitlichen Risiken bewusst auseinanderzusetzen (Franke et al., 2014; Gregersen et al., 2013; Möltner, Benkhofer & Hülsbeck, 2016).

Nach Struhs-Wehr (2017) zählt zur gesunden Selbstführung auch die Selbstverantwortung, die Selbststeuerung, das Selbstmanagement und die Selbstfürsorge. Die Selbstverantwortung besagt, für sich selbst und die Gesundheit einzustehen. Bei der Selbststeuerung ist das Ziel, die eigenen Erwartungen und die der Umwelt in Einklang zu bringen, wobei Selbstreflexion eine gute Methode ist, die Selbststeuerung zu verbessern. Unter dem Selbstmanagement werden Methoden zur Stressreduktion und zur Stressbewältigung verstanden, bei der Selbstfürsorge geht es um die Wahrnehmung und Verfolgung der eigenen Bedürfnisse und persönlichen Ressourcen, die gesund halten.

### **Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen**

Um die Arbeitsbedingungen gesundheitsförderlich zu gestalten, ist es wichtig, dass die Führungskräfte genügend Wissen über positive Arbeitsbedingungen haben und dazu selbst über genügend Handlungsspielraum verfügen, diese zu beeinflussen (Saupe & Korek, 2016).

Beim Modell gesundheits- und entwicklungsförderlicher Führung von Vincent (2012) beinhaltet die entwicklungsorientierte Führung die Gestaltung der Arbeitsbedingungen. Dies bedeutet, dass die Mitarbeitenden die eigenen Fähigkeiten einbringen und entfalten können. Dazu gehört ein angemessener Handlungsspielraum, Komplexität/Variabilität und Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden. Für Bruch & Kowalevski (2013) gehört zum Handlungsspielraum jedoch auch ein Auffangnetz, das bei Problemen Unterstützung bietet. Die Erweiterung des Handlungsspielraums wird von weiteren Autoren als wichtiger Faktor für die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen genannt (vgl. Elprana et al., 2016; Häfner, Pinneker & Hartmann-Pinneker, 2019; May-Schmidt, Merfert, Schröder & Stiegler, 2019).

Die Arbeitsaufgaben sollen so gestaltet werden, dass ein effektives und effizientes Arbeiten möglich ist, indem Ressourcen gefördert und Hindernisse abgebaut werden

(Felfe, Krick & Reiner, 2018). Dass Stressoren reduziert und Ressourcen gefördert werden sollen, unterstützen auch die folgenden Autoren: Bruch & Kowalevski (2013); Franke & Felfe (2011); Gerardi, Gregersen, Merbotz, Nordbrock & Pavlovsky (2014); Gregersen et al. (2013) und Matyssek (2018). Zur Reduktion von Stressoren können die Reduzierung von Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen, emotionalen Belastungen und Rollenkonflikten gezählt werden. Zur Förderung von Ressourcen wiederum Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Ziele zu erläutern und Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu klären (Gerardi et al., 2014). Die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen wirkt auf direktem Weg, da Belastungen verringert und Ressourcen gestärkt werden. So sollten Über- und Unterforderung, sowie Dauerstress vermieden werden können (Möltner et al., 2016).

Einen guten Überblick wie die gesunde Gestaltung der Arbeit aussehen soll, gibt Struhs-Wehr (2017). Dazu wird in einem ersten Teil auf die Motivation und die Arbeitsgestaltung eingegangen. Es wird davon ausgegangen, dass gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung auch motivationsfördernde Arbeitsgestaltung ist. Faktoren, welche vor allem die intrinsische Motivation stärken und zu einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung zählen, sind die Tätigkeit selbst, sowie Aufgabenmerkmale wie: Vielseitigkeit, Ganzheitlichkeit, Bedeutung und Autonomie. Zudem soll die Möglichkeit bestehen, etwas zu leisten und sich weiterzuentwickeln.

Führungskräfte haben auf drei Ebenen Einfluss auf eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. Dazu zählen die Aufgabengestaltung, die Arbeitsorganisation und das Arbeitsumfeld. Zu diesen drei Einflussmöglichkeiten nennt Struhs-Wehr (2017) folgende Kriterien:

«Gesundheitsförderliche und entwicklungsförderliche Aufgabengestaltung:

- Ganzheitlichkeit der Aufgabe
- Tätigkeitsspielraum (Handlungs- und Entscheidungsspielraum)
- Komplexe Aufgaben, die den vollen Einsatz von vorhandenen und vielfältigen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie psychischen Ressourcen ermöglichen
- Einflussmöglichkeiten (Partizipation) (...)



Gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation: Dies gelingt durch die Bereitstellung von aufgabenbezogenen und sozialen Ressourcen:

- Rollenklarheit (...)
- Zielklarheit
- Transparenz von Entscheidungen
- Angemessene Information
- Unterstützung (...)
- Bereitstellung von Mitteln zur Aufgabenbewältigung
- Anerkennung, Rückmeldung (Feedback)
- (...)

Gesundheitsförderliche Gestaltung des Arbeitsumfeldes:

- Störungen (Regulationsbehinderungen) minimieren
- Gutes soziales Klima schaffen
- Passende Räumlichkeiten, Einrichtung
- Passende Lichtverhältnisse
- u.a.» (S.105 & 106)

### **Wertschätzung und Anerkennung**

Wertschätzung und Anerkennung könnten auch dem Oberthema Kommunikation zugeordnet werden. Da diese Begriffe jedoch vermehrt vorkommen und spezifisch erwähnt werden, werden sie als einzelner Faktor behandelt.

Wertschätzung und Anerkennung spielen eine wichtige Rolle in der positiven Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Sie sind auch für das geistige und soziale Wohlergehen sehr bedeutsam und eine Kultur der Wertschätzung hat einen gesundheitsförderlichen Effekt (Bruch & Kowalevski, 2013; Franke & Felfe, 2011; Gerardi et al., 2014; Jiménez, Winkler & Dunkl, 2017). Führungskräfte sollten daher ein Arbeitsklima schaffen, in welchem geleistete Arbeit gewürdigt wird, Anstrengungen nicht unbemerkt bleiben und Beiträge anerkannt werden (Jiménez et al., 2017). Anerkennung sowie Feedback gehören auch ins Konzept der unterstützungsorientierten Führung von Vincent (2011).

In einer Online-Befragung wurden Führungskräfte gefragt, was für sie gesunde Führung ist. Eine der am häufigsten genannten Antworten ist Wertschätzung, wobei ein respektvoller Umgang, Rücksichtnahme sowie Anerkennung und Interesse ins Zentrum fallen (Möltner et al., 2016).

Anerkennung kann auch als Oberbegriff für Wertschätzung und Lob verwendet werden (Matyssek, 2018). Wobei bei der Wertschätzung die Person als Ganzes wahrgenommen wird, sowie Interesse und Aufmerksamkeit gezeigt werden (Struhswehr, 2017). Auch Fehler machen zu dürfen kann zu Wertschätzung gezählt werden (May-Schmidt et al., 2019). Ebenfalls dazu gehören das Grüßen, Gratulieren, Nachfragen, sich Zeit nehmen, Danke sagen und Vertrauen haben in den Mitarbeitenden. Lob bezieht sich auf die Leistung. Lob sollte zeitnah, mit Emotionen, konkret und mit Begründung ausgesprochen werden. Sollte auch einmal Kritik ausgesprochen werden, so sollte diese im Verhältnis von 3:1 (Lob : Kritik) geschehen (Matyssek, 2018).

### **Sinnhaftigkeit der Arbeit**

Die Sinnhaftigkeit der Arbeit wird als guter Ansatz für gesunde Führung genannt (Pelster, 2011). Die Führungskräfte können die Sinnstiftung fördern, indem sie den Sinn und die Bedeutung von Aufgaben und Tätigkeiten vermitteln (Franke & Felfe, 2011). Sie sollen Hintergründe und Absichten transparent und offen kommunizieren (vgl. auch Faktor Kommunikation, S. 28) und überzeugende und attraktive Perspektiven vermitteln. Auch die Bedürfnisse, Werte und Motive der einzelnen Mitarbeitenden zu kennen, hilft eine sinnstiftende Arbeit zu ermöglichen (Felfe et al., 2018). Wenn die Mitarbeitenden ihren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele kennen, ihre Tätigkeit im Einklang mit ihrer inneren Haltung ist und sie Orientierung für ihr tägliches Handeln haben, sowie die Arbeitsaufträge verstehen, unterstützt dies den Sinn der Arbeit nachzuvollziehen (Bruch & Kowalevski, 2013; Hahnzog, 2017; Pelster, 2011). Über den Sinn der Arbeit zu sprechen und Visionen für das Unternehmen sowie das Team zu haben, trägt ebenfalls zur Sinnhaftigkeit der Arbeit bei (Häfner et al., 2019).

## **Unterstützung**

Unterstützung ist vor allem im Baugewerbe ein wichtiges Charakteristikum von gesunder Führung (Skarholt et al., 2015). Dass Unterstützung allgemein ein wichtiger Faktor von gesunder Führung ist, lässt sich aus verschiedener Literatur erkennen (Elprana et al., 2016; Franke & Felfe, 2011; Franke et al., 2014; Häfner et al., 2019; Pelster, 2011). Im Konzept der unterstützungsorientierten Führung von Vincent (2011) wird der Stellenwert der Unterstützung hervorgehoben. Dazu zählen Faktoren, welche die Mitarbeitenden unterstützen ihre Aufgaben zu bewältigen sowie das soziale Miteinander fördern. Im Buch «Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung» von Struhs-Wehr (2017) können in Anlehnung an House (House, Umberson & Landis, 1988) vier Formen sozialer Unterstützung unterschieden werden:

- Emotionale Unterstützung: Beginnt mit dem Interesse am Mitarbeitenden. Die Führungskraft soll durch Respekt, Wertschätzung, Empathie und aktives Zuhören Interesse am Mitarbeitenden zeigen.
- Informationale Unterstützung: Die Mitarbeitenden sollen die Informationen erhalten, welche für die Ausführung der Arbeit wichtig sind und es soll transparent kommuniziert werden.
- Instrumentelle Unterstützung: Hier ist einerseits die materielle Unterstützung wie Materialien, Räume etc. gemeint, aber auch durch helfendes Verhalten Unterstützung anzubieten.
- Bewertungsbezogene Unterstützung: Diese Form der Unterstützung bezieht sich auf regelmässiges Feedback und eine gute Fehlerkultur.

## **Partizipation**

Partizipation (vgl. Definition Kapitel 2.1.3) gilt als wichtiges Prinzip in der gesunden Führung. Vor allem im Baugewerbe ist Partizipation in der Problemlösung charakteristisch für gesunde Führung (Skarholt et al., 2015). Aber auch im allgemeinen wird Partizipation, welche Mitbestimmung und Beteiligung ermöglicht, als wichtiger Faktor für gesunde Führung hervorgehoben (Gregersen et al., 2013; Matyssek, 2018). In der entwicklungsorientierten Führung von Vincent (2011) ist Partizipation ein wichtiger Bestandteil. Partizipation bietet zudem Unterstützung, die

Bedürfnisse, Motive und Werte der einzelnen Mitarbeitenden zu erkennen und trägt so auch zur Sinnstiftung bei (Felfe et al., 2018) (vgl. Sinnhaftigkeit der Arbeit, S. 26). Pelster (2011) sagt sogar, dass das Prinzip der Partizipation zum Kern des täglichen Führungshandeln werden soll, um den Arbeitnehmenden Möglichkeiten zur Beteiligung zu schaffen, Anregungen aufzunehmen und ihnen Möglichkeiten zu geben, Lösungswege für Probleme zu entwickeln.

Bei Häfner et al. (2019) wird unter Partizipation verstanden, dass Entscheidungen mit dem Team zusammen getroffen werden, Mitarbeitende bei der Festlegung von Zielen, Strategien, etc. eingebunden werden und, dass den Mitarbeitenden täglich Interesse an deren Ideen gezeigt wird.

## **Kommunikation**

Die Kommunikation beeinflusst alle bereits genannten Faktoren, da sie überall miteinfließt. Es wurden konkrete Kommunikationsmerkmale für gesunde Führung in der gesichteten Literatur genannt, welche hier erläutert werden. Vincent (2011) spricht im Konzept der unterstützungsorientierten Führung von Information, Klarheit und Transparenz, welche durch die Kommunikation ermöglicht werden. Eine klare, offene und transparente Kommunikation wird ebenfalls von Bruch & Kowalevski (2013) und Matyssek (2018) thematisiert. In einer Online-Befragung von Führungskräften wurde angegeben, dass Kommunikation ein wichtiger Teil gesunder Führung ist. Dazu wurden Rückmeldung geben und nehmen, Kritikfähigkeit, Konstruktivität und Transparenz genannt (Möltner et al., 2016). Im Konzept Health-oriented Leadership (HoL) setzt die gesunde Führung an drei Einflüssebenen an, wobei Interaktion und Kommunikation eine davon ist. So kann die Führungskraft unmittelbaren Einfluss auf die Mitarbeitenden nehmen (Franke & Felfe, 2011). Hahnzog (2015) legt in seinem Konzept einen spezifischen Fokus auf die Kommunikation. Professionelle Kommunikationsfertigkeiten werden als grundlegende Voraussetzungen für gesunde Führung verstanden. Dazu gehören das formulieren von «Ich-Botschaften», konstruktives Feedback geben und zuhören können. Zudem wird darauf hingewiesen, dass Gespräche mit Mitarbeitenden je nach Anlass unterschiedlich gestaltet werden sollen und lieber häufig thematisch klar abgegrenzte Gespräche geführt werden sollen, anstatt alles in ein Gespräch packen zu wollen.

## Zusammenfassung: Welche Faktoren gehören zu gesunder Führung?

Da kein einheitliches Verständnis vorhanden ist, welche Faktoren gesunde Führung ausmachen, wurden Faktoren abgeleitet, welche wiederholt vorkommen. Dazu gehören:

- Vorbildwirkung – Gesunde Selbstführung
- Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen
- Wertschätzung und Anerkennung
- Sinnhaftigkeit der Arbeit
- Unterstützung
- Partizipation
- Kommunikation

Die gesunde Selbstführung und deren Vorbildwirkung wird von den Führungskräften oft unterschätzt, ist jedoch ein wichtiger Faktor (Matyssek, 2012; Zimmer & Gregersen, 2007). Die Führungskräfte sollen sich um sich selbst und um ihre eigene Gesundheit kümmern und so ein gesundheitsförderliches Vorbild sein (Bruch & Kowalevski, 2013; Gregersen et al., 2013). Auch die Gestaltung von gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen ist ein wichtiger Faktor. Dabei ist es wesentlich, die Ressourcen zu fördern und Stressoren zu verhindern (Bruch & Kowalevski, 2013; Franke & Felfe, 2011; Gerardi et al., 2014; Gregersen et al., 2013; Matyssek, 2018). Das Thema Wertschätzung und Anerkennung wird ebenfalls immer wieder aufgegriffen und spielt eine wichtige Rolle in der positiven Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Dabei ist es wichtig, ein Arbeitsklima zu schaffen, in welchem geleistete Arbeit gewürdigt wird, Anstrengungen nicht unbemerkt bleiben und Beiträge anerkannt werden (Bruch & Kowalevski, 2013; Franke & Felfe, 2011; Gerardi et al., 2014; Jiménez et al., 2017). Den Sinn in der eigenen Arbeit zu sehen, ist ebenfalls ein wichtiger Faktor gesunder Führung. Die Führungskräfte können die Sinnstiftung fördern, indem sie den Sinn und die Bedeutung von Aufgaben und Tätigkeiten vermitteln (Franke & Felfe, 2011). Unterstützung bei der Problemlösung ist vor allem im Baugewerbe ein wichtiges Charakteristikum von gesunder Führung (Skarholt et al., 2015). Die Führungskräfte sollen die Mitarbeitenden jedoch auch durch Feedback, Informationen, Interesse zeigen und helfendes Verhalten unterstützen (Struhs-Wehr, 2017). Auch die Partizipation gilt als wichtiges Prinzip in der gesunden Führung. Dabei ist vor allem

die Partizipation in der Problemlösung charakteristisch für das Baugewerbe (Skarholt et al., 2015). Kommunikation als abschliessender Faktor beeinflusst alle bereits genannten Faktoren, da die Kommunikation überall miteinfliesst. Wichtig ist, dass die Führungskräfte offen und transparent kommunizieren, da sie so einen unmittelbaren Einfluss auf die Mitarbeitenden haben (Bruch & Kowalevski, 2013; Franke & Felfe, 2011; Matyssek, 2018). Professionelle Kommunikationsfertigkeiten werden dabei als Grundvoraussetzung erachtet (Hahnzog, 2015).

### 3.2.3. Wie können diese Faktoren in der Praxis umgesetzt werden?

Leider konnten in der gesichteten Literatur nur wenige Ergebnisse zu dieser Frage gefunden werden. Fragen zur Reflektion, wie sie in den Bücher von Struhs-Wehr (2017) und Häfner et al. (2019) vorkommen, können als Hilfe für die konkrete Umsetzung dienen. Diese werden hier aus Platzgründen nicht aufgeführt, flossen jedoch bei der Erarbeitung des Leitfadens mit ein.

Wichtig für die Praxis ist laut Franke und Felfe (2011), dass die Doppelrolle den Führungskräften bewusst sein muss und die Vorbildwirkung nur wirkungsvoll ist, wenn die Führungskraft als authentisch wahrgenommen wird.

Im Zusammenhang mit der Sinnhaftigkeit der Arbeit, soll die Führungskraft überprüfen, ob die Mitarbeitenden die gegebenen Anweisungen verstehen, ob darin ein Sinn zu erkennen ist und ob die Anweisungen mit den vorhandenen Mitteln, in der vorgegebenen Zeit, umgesetzt werden können (Pelster, 2011).

## 4. Leitfaden «Gesunde Führung»

Im nachfolgenden Kapitel wird zuerst erläutert, wie der Leitfaden erarbeitet wurde. Im Ergebnisteil werden als erstes Kommunikationsgrundlagen dargestellt, welche zusätzlich in die Erarbeitung des Leitfadens miteingeflossen sind und danach wird der Leitfaden «Gesunde Führung» vorgestellt.

### 4.1. Methode: Erarbeitung Leitfaden

Um den Leitfaden zu entwickeln, wurden in einem ersten Schritt die Flyer, welche von Holzbau Schweiz zu den Themen «Organisiert durch den Arbeitsalltag» und «Absenzenmanagement» herausgegeben wurden, angeschaut. Dies, um den Aufbau der Flyer genauer zu betrachten und so Inputs für die Erarbeitung des Leitfadens zu erhalten.

In einem zweiten Schritt wurde für den Faktor Kommunikation (vgl. Kapitel 3.2.2, S. 28) weitere Literatur, aus einer selektiven Recherche zum Thema Kommunikation für Führungskräfte hinzugezogen. Dies, um die Fragestellungen «Wie kann das Thema Wertschätzung und Anerkennung eingebaut werden?» und «Welche Kommunikationstechniken sind dazu wichtig?» zu beantworten.

Danach wurden die Key-Findings aus den Ergebnissen der Literaturrecherche (vgl. Kapitel 3.2), welche als theoretische Grundlage für die Erarbeitung des Leitfadens dienen, herausgeschrieben. Basierend auf diesen Key-Findings wurden Handlungsempfehlungen für die Holzbaubranche abgeleitet. Dabei wurde darauf geachtet, dass diese möglichst einfach und zielgruppenspezifisch sind, sowie konkrete Handlungsanweisungen geben. Für den Faktor «Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen» wurden zusätzlich die Modelle der Arbeits- und Organisationspsychologie (vgl. Kapitel 2.4) als Unterstützung hinzugezogen.

Der Aufbau des Leitfadens wurde so gestaltet, dass auf der ersten Seite eine kurze Einführung zum Thema gesunde Führung gemacht wird und danach pro Seite zu je einem Faktor (vgl. Kapitel 3.2.2) Handlungsempfehlungen abgegeben werden.

## 4.2. Ergebnisse

Der Ergebnisteil ist so aufgebaut, dass zuerst die Kommunikationsgrundlagen aus der selektiven Recherche aufgezeigt werden und danach der Leitfaden «Gesunde Führung» vorgestellt wird.

### 4.2.1. Kommunikationsgrundlagen

Da der Faktor Kommunikation in alle Bereiche miteinfließt, wurde für die Erarbeitung des Leitfadens für die Kommunikationsgrundlagen «Ich-Botschaften», «aktives Zuhören» und «Feedback», weitere Literatur hinzugezogen. Diese Grundlagen werden zuerst vorgestellt.

#### **Ich-Botschaften**

Ich-Botschaften fördern den Gesprächsverlauf und können schwierige Gesprächssituationen entschärfen. Dies, weil im Mittelpunkt einer Ich-Botschaft die eigene Meinung oder das eigene Empfinden steht. Durch die Ich-Botschaft können die eigenen Empfindungen und Emotionen mitgeteilt werden und so Vertrauen signalisiert werden. Ich-Botschaften sind geeignet, um das Gegenüber auf nicht annehmbare Verhaltensweisen aufmerksam zu machen. Zum Beispiel für eine konstruktive Kritik, da sich das Gegenüber nicht angegriffen fühlt. Oftmals wird mit Du/Sie-Botschaften kommuniziert, was viele negative Assoziationen herbeiführen kann. Eine vollständige Ich-Botschaft besteht aus drei Teilen:

- Ehrliche Gefühle
- Konkrete Beschreibung der Ursache/n für diese Gefühle
- Einen Hinweis auf die Auswirkungen (Mentzel, 2007).

#### **Aktives Zuhören**

Das aktive Zuhören ist für eine professionelle und respektvolle Gesprächsführung ein unverzichtbarer Bestandteil. Durch das aktive Zuhören wird Interesse gezeigt, indem dem Gegenüber erkennbar zugehört wird. Zum aktiven Zuhören gehört auch, sich in die Gefühls- und Gedankenwelt des Gegenübers hineinzuversetzen und sich zu vergewissern, ob das was verstanden wurde, mit dem übereinstimmt, was das Gegenüber gemeint hat. Wenn nicht aufmerksam zugehört wird, kann dies zu



Missverständnissen führen. Die folgenden Punkte sind beim aktiven Zuhören zu beachten:

- Durch körpersprachliche Reaktionen Zuhörbereitschaft zeigen (z.B. Aufmerksamkeitssignale wie Kopfnicken, Blickkontakt halten, offene Körperhaltung).
- Das Gegenüber bestätigen und Feedback geben (ausreden lassen, die Stimmung des Gegenübers verbalisieren, sachbezogenes Feedback geben, verbale Kurzsignale).
- Wichtige Aussagen wiederholen (Gesprächsinhalt von Zeit zu Zeit zusammenfassen, paraphrasieren) (Mentzel, 2007).

## **Feedback**

Um ein konstruktives Feedback zu geben sind die folgenden Grundregeln wichtig:

- Ich-Formulierung (vgl. Ich-Botschaften, S. 31): Nur über persönliche Beobachtungen und Empfindungen sprechen und die Rückmeldung in Form einer Ich-Botschaft formulieren.
- Situation: Nur ein Feedback geben, wenn sich das Gegenüber auch in einer Situation befindet, in welcher richtig zugehört und die Information verarbeitet werden kann.
- Beschreibend: Ein Feedback kann sich auf positives wie auch negatives Verhalten beziehen. Die Hinweise sollten jedoch nur auf eine Beschreibung von beobachtbarem Verhalten bezogen werden und das Verhalten soll nicht interpretiert werden.
- Rechtzeitig: Das Feedback soll möglichst unmittelbar auf die Wahrnehmung erfolgen.
- Konkret: Das jeweilige Verhalten soll so konkret wie möglich beschrieben werden.
- Konstruktiv: Hinweise, welche sich auf negatives Verhalten beziehen, sollten auch die gewünschte Verhaltensänderung beinhalten (Mentzel, 2007).

#### 4.2.2. Leitfaden «Gesunde Führung»

Der Leitfaden «Gesunde Führung» enthält auf der ersten Seite eine Übersicht zum Thema «Gesunde Führung», danach folgt ein Inhaltsverzeichnis (vgl. Abbildung 6). Auf den nachfolgenden Seiten werden die wichtigsten Faktoren gesunder Führung mit konkreten Handlungsempfehlungen für Führungskräfte in der Holzbaubranche vorgestellt. Der komplette Leitfaden «Gesunde Führung» ist im Anhang B1 zu finden.



## 5. Validierung Leitfaden «Gesunde Führung»

Im nachfolgenden Kapitel wird zuerst die Methode, ein strukturiertes Experteninterview, erläutert und im Anschluss die Ergebnisse der zwei Experteninterviews dargestellt.

### 5.1. Methode: Strukturiertes Experteninterview

Um den Leitfaden «Gesunde Führung» zu validieren, wurde ein exploratives, qualitatives Untersuchungsdesign, ein strukturiertes Experteninterview, gewählt. Dabei dient der Interviewleitfaden als flexibler Orientierungsrahmen. Im Interview wurde der Leitfaden in Bezug auf Verständlichkeit, Anwendbarkeit, Rahmenbedingungen und Zielgruppe validiert.

#### 5.1.1. Konzeption des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden wurde gemäss dem SPSS-Verfahren nach Helfferich (2011) entwickelt. Dabei werden die vier Schritte, «Sammeln, Prüfen, Sortieren und Subsumieren», durchlaufen. Im ersten Schritt, dem «Sammeln», wurden während einem Brainstorming viele Fragen aufgeschrieben und gesammelt. Dazu wurden die Fragen «Was möchte ich wissen?» und «Was interessiert mich?» verwendet. Im zweiten Schritt, dem «Prüfen», wurden die Fragen auf ihre Relevanz und ihren Erfahrungsnutzen bewertet. So konnten nicht relevante Fragen gestrichen werden. Im nächsten Schritt, dem «Sortieren», wurden die verbleibenden Fragen und Stichworte sortiert und in eine logische Reihenfolge gebracht. Zum Schluss, beim «Subsumieren», erhielt der Leitfaden durch das Unterordnen von Einzelaspekten zu einer bestimmten Frage seine Struktur. Die Grundlage für die Fragen bildeten die Fragestellung (vgl. Kapitel 1.2) und die Zielsetzung (vgl. Kapitel 1.3) dieser Arbeit. Es ergaben sich fünf relevante Fragen. Diese bestehen aus geschlossenen und offenen Frageteilen. Dabei bildet eine Frage die Einstiegsfrage, es folgen drei Fragen, welche sich wiederholend auf jede einzelne Seite des Leitfadens beziehen und es folgt eine Schlussfrage. Der Interviewleitfaden ist im Anhang C1 zu finden.

### 5.1.2. Durchführung der Interviews

Für die beiden Experteninterviews wurden der Geschäftsleiter und der stellvertretende Geschäftsleiter der Gloor&Baumann Holzbau AG aus Leutwil angefragt (Holzbaugeschäfts des Vaters der Autorin). Gloor&Baumann Holzbau AG wurde 1989 gegründet und beschäftigt zurzeit 24 Mitarbeitende, davon 3 Lehrlinge. Zu den Hauptarbeiten von Gloor&Baumann gehören laut dem Geschäftsleiter Sanierungen von Dächern und Fassaden, Elementbau mit Innenausbau, sowie Reparaturen. Den beiden Experten wurde der Leitfaden «Gesunde Führung» (vgl. Anhang B1) sowie der Interviewleitfaden (vgl. Anhang C1) im Voraus via Mail zugesendet. Geplant war die Durchführung vor Ort in Leutwil, da dies eine vertraute Umgebung darstellt. Aufgrund der Covid-19 Pandemie im Frühjahr 2020 wurde das Interview jedoch telefonisch durchgeführt und konnte nicht aufgezeichnet werden. Für die Durchführung der Interviews wurde eine den Experten passende Zeit gewählt. Es wurde darauf geachtet, dass sich die Experten bei der Durchführung der Interviews nicht im selben Raum aufhielten, damit die Antworten vom anderen Experten nicht gehört wurden, um einer allfälligen Verzerrung der Ergebnisse vorzubeugen. Am Interviewtermin wurden zu Beginn Informationen zum Vorgehen der Datenerhebung mitgeteilt, sowie allfällige Fragen besprochen. Zusätzlich wurden die Interviewpartner gebeten, wahrheitsgetreue Aussagen zu machen, auch wenn diese eher kritisch seien, da dies für die Autorin am hilfreichsten sei. Dies wurde aufgrund des persönlichen Bezugs zu den beiden Interviewpersonen klar erwähnt.

### 5.1.3. Auswertung des Interviews

Die beiden Experteninterviews wurden mithilfe einer paraphrasierenden Auswertung ausgewertet. Dazu wurden die Interviews während der Durchführung protokolliert. Die Protokolle wurden im Anschluss überarbeitet und, da sie nicht aufgenommen werden konnten, zur Durchsicht an die Experten gesendet. Die beiden visierten Interviewprotokolle sind im Anhang C2 zu finden. Für die Auswertung wurden die Antworten auf die Fragen paraphrasierend zusammengefasst und in einer Tabelle dargestellt (vgl. Anhang C4). Die gestellten Fragen wurden als Grundlage für die Auswertung genutzt. Dabei wurden die Antworten der beiden Interviewpartner, pro gestellte Frage, nebeneinander dargestellt. Dies, um die Auswertung möglichst übersichtlich und vergleichbar zu gestalten.

## 5.2. Ergebnisse

Die Ergebnisse der Experteninterviews werden chronologisch anhand der Fragestellungen dargestellt. Dabei werden die Antworten, welche sich auf die einzelnen Seiten beziehen, zusammengefasst. Die Fragen, die zu jeder Seite des Leitfadens gleich gestellt wurden, lauten:

- Finden Sie die Menge an Informationen auf dieser Seite angemessen?  
Warum ja / nein?
- Finden Sie die Tipps auf dieser Seite in der Holzbaubranche umsetzbar?  
Warum ja / nein?
- Haben Sie einen Verbesserungsvorschlag für diese Seite?

Um die Ergebnisse zu verstehen, ist es wichtig, den Leitfaden «Gesunde Führung» (vgl. Anhang B1) zur Hand zu haben.

### **Würden Sie den Leitfaden brauchen? Warum ja/nein?**

Beide Interviewteilnehmer bestätigten, dass sie den Leitfaden «Gesunde Führung» brauchen werden. Dies, da gewisse Punkte so umgesetzt werden können und Problematiken aufgezeigt werden, welche sonst zu wenig ernst genommen werden. Herr Gloor merkte hier noch an, dass gewisse Punkte je nach Mitarbeitenden schwieriger umzusetzen seien. Diese Punkte wurden auf den entsprechenden Seiten angesprochen.

### **Seite 1 & 2: Gesunde Führung – Was soll das? & Die wichtigsten Faktoren gesunder Führung**

Die Menge an Informationen wurde von beiden Interviewteilnehmenden als angemessen erachtet. Verbesserungsvorschläge wurden für diese beiden Seiten keine gegeben. Jedoch wurde von Herr Müller gewünscht, dass es am Schluss des Leitfadens eine Art Checkliste geben solle, welche die wichtigsten Punkte auf einen Blick darstellt. Diese soll als Überblick dienen und die genauen Infos können dann im Leitfaden nachgelesen werden.

### **Seite 3: Vorbildwirkung und gesunde Selbstführung**

Auch hier wurde die Menge an Information als angemessen erachtet. Die wichtigsten Punkte könnten durch eine «**fettere**» Schriftart hervorgehoben werden. Die Tipps

wurden von beiden Interviewteilnehmer als umsetzbar erachtet. Der Geschäftsleiter, Herr Gloor, merkte jedoch an, dass es als Geschäftsleiter nicht einfach ist, nicht zur Arbeit zu erscheinen, wenn man krank ist. Als Verbesserungsvorschlag wurde von beiden vorgeschlagen, die Beispiele im Zusammenhang mit Sport durch andere Beispiele zu ersetzen, da Zimmermänner / Zimmerinnen im Beruf bereits sehr aktiven Tätigkeiten nachgehen.

#### **Seite 4: Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen**

Auf dieser Seite wurde die Menge an Informationen ebenfalls als angemessen angesehen, da es übersichtlich ist und verstanden wird, was gesagt werden will. Auch hier wurde wieder angemerkt, die wichtigsten Punkte durch eine «**fettere**» Schrift hervorzuheben. Dies ist ein Verbesserungsvorschlag für den gesamten Leitfaden und wird deshalb für die nächsten Seiten nicht mehr spezifisch erwähnt. Beide Interviewteilnehmer gaben an, dass nicht allen Mitarbeitenden mehr Handlungsspielraum übertragen werden könne und dies auch nicht auf alle Arbeiten anwendbar sei. Die gesamte Planung für einen Auftrag kann den Mitarbeitenden nicht übertragen werden, jedoch für einzelne Gebiete wie zum Beispiel die Planung vor Ort auf der Baustelle. Auch ist der Zeitdruck im Holzbau ein wichtiges Thema. Ein gewisser Zeitdruck muss vorhanden sein, damit die Mitarbeitenden effizient arbeiten und kann praktisch nicht vermieden werden. Zeit ist in der Holzbaubranche ein wesentlicher Geldfaktor. Je länger die Arbeitenden haben, um einen gewissen Auftrag zu erledigen, umso weniger Gewinn wird erzielt. Allgemein gesehen ist der Zeitdruck auch ein Problem, welches in der gesamten Baubranche vorhanden ist. Dies, da immer schneller gebaut werden soll. Wichtig ist jedoch, dass in stressigen Zeiten ein besonderes Augenmerk auf die Gesundheit der Mitarbeitenden gelegt wird. Der Tipp bezüglich Infrastruktur ist wichtig und gut umsetzbar. Unterbrechungen seien eher schwer vermeidbar und oft nicht durch den Betrieb selbst verursacht und deshalb von den Führungskräften nicht beeinflussbar. Als konkrete Verbesserungsvorschläge für diese Seite wurde von beiden Interviewteilnehmern genannt, dass den Mitarbeitenden nicht die gesamte Planung überlassen werden könne. Vielmehr solle zum Beispiel die Verantwortung für einen Teilbereich, wie zum Beispiel die Detailplanung, übergeben werden.

### **Seite 5: Anerkennung – Wertschätzung und Lob**

Auf dieser Seite wurde von Herr Gloor vorgeschlagen, eventuell einen Tipp wegzulassen und von Herr Müller wurde die Menge als angemessen erachtet. Die Tipps wurden alle als gut umsetzbar für die Holzbaubranche angesehen. Das Geburtstagsritual sei je nach Betrieb anders umzusetzen und auch auf die Mitarbeitenden abzustimmen. Zudem wurde als Verbesserungsvorschlag genannt, keine konkrete Angabe zu machen, wie oft Danke gesagt werden soll.

### **Seite 6: Sinnhaftigkeit der Arbeit**

Hier waren sich die Interviewteilnehmer wieder einig, dass die Menge an Informationen angemessen sei: es seien nicht zu viele Informationen und die Seite sei übersichtlich. Die Punkte seien in der Holzbaubranche gut umsetzbar. Je nach Grösse des Betriebes sei es wichtiger, den Mitarbeitenden die Fortschritte der Gesamtarbeit aufzuzeigen. Ein wichtiger Punkt sei zudem, dass Unternehmensziele mit den Mitarbeitenden besprochen werden sollen. Dabei sei es eine Schwierigkeit herauszufinden, welche Informationen mitgeteilt werden sollen und welche nicht. Es wurde vorgeschlagen, keine wöchentlichen Ziele, sondern Baustellenziele zu besprechen.

### **Seite 7: Unterstützung**

Auf dieser Seite wurde die Menge an Informationen von Herr Gloor als angemessen betrachtet. Herr Müller merkte an, dass es viele Informationen pro Tipp seien. Zudem waren sich die Interviewteilnehmer auch nicht einig darüber, ob der Tipp mit einer Liste zum Abhaken umsetzbar ist oder nicht. Die Liste wurde von Herrn Gloor gutgeheissen und von Herrn Müller bemängelt, er würde die Liste streichen. Die anderen Tipps fanden beide Interviewteilnehmer gut umsetzbar und wichtig.

### **Seite 8: Partizipation**

Auch hier waren sich die beiden Interviewteilnehmer nicht einig, ob die Informationen angemessen oder zu viel seien. Jedoch berichteten beide, dass es nicht sinnvoll sei, im morgendlichen Rapport nach einem Lösungsvorschlag für ein Problem zu fragen. Dabei würde zu viel Zeit verloren gehen und es wäre nicht konstruktiv. Die Mitarbeitenden direkt oder in kleinen Gruppen zu fragen, wäre sinnvoller. Ebenfalls

einig waren sich die beiden Interviewteilnehmer, dass es keine gute Idee ist, die Mitarbeitenden aktiv an der Zeitplanung mitarbeiten zu lassen. Dies aus denselben Gründen, wie sie zur Seite 4 genannt wurden. Den Mitarbeitenden bei der Arbeitsortgestaltung Partizipation zu ermöglichen, wurde von beiden als umsetzbar bewertet. Jedoch wurde angemerkt, dass dann auch darauf geachtet werden sollte, dass die Idee umgesetzt werden kann. Als Verbesserung wurde vorgeschlagen, die Zeitplanung durch die Detailplanung zu ersetzen und den Punkt mit dem morgendlichen Rapport zu streichen.

### **Seite 9 & 10: Kommunikation**

Die Menge an Informationen wurde als übersichtlich und angemessen bewertet. Die Tipps seien gut umsetzbar und die wichtigsten Kommunikationstechniken seien vorhanden. Das aktive Zuhören sowie die Ich-Botschaften seien sicherlich nicht in jedem Gespräch anwendbar, jedoch bei speziellen Gesprächen wichtig, wie zum Beispiel beim Jahresgespräch. Als Verbesserung wurde vorgeschlagen, klarer auszuführen, welche Gespräche bei den Mitarbeitenden-Gesprächen gemeint sind.

### **Erleben Sie den Leitfaden als Unterstützung für Ihre Führungstätigkeit? Warum ja / nein?**

Beide Interviewteilnehmer erlebten den Leitfaden als Unterstützung. Es seien noch Punkte vorhanden, welche allgemein oder spezifisch auf den Betrieb angepasst werden könnten. Der Leitfaden gibt viele Vorschläge und so wird die Führungskraft daran erinnert, was alles beachtet werden sollte. Durch die vielen Vorschläge könnten auch spezifische Punkte ausgewählt und umgesetzt werden. Die Erklärungen im Leitfaden seien wichtig, eine Zusammenfassung dazu wäre jedoch noch wünschenswert.

Aufgrund der Ergebnisse der Interviews wurde der Leitfaden überarbeitet. Dabei wurden die kritischen Punkte beachtet und Verbesserungsvorschläge aufgenommen, welche die Rahmenbedingungen im Holzbau besser miteinbeziehen. Der überarbeitete Leitfaden ist im Anhang B2 zu finden.



## 6. Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit anhand der untergeordneten Fragestellungen (vgl. Kapitel 1.2.1) kritisch betrachtet, diskutiert und sogleich beantwortet. Anschliessend folgt eine kritische Würdigung der Methode.

### 6.1. Kritische Betrachtung der Ergebnisse und Beantwortung der Fragestellungen

Die Ergebnisse werden anhand der untergeordneten Fragestellungen (vgl. Kapitel 1.2.1) kritisch diskutiert und mit Theorien und Modellen der Gesundheitsförderung (vgl. Kapitel 2) in Verbindung gebracht. Dabei werden die untergeordneten Fragestellungen sogleich beantwortet.

#### 6.1.1. Welche Faktoren gesunder Führung soll der Leitfaden aufgrund der wissenschaftlichen Literatur enthalten?

In der Literatur, welche durch die systematische Literaturrecherche gefunden wurde, konnte kein einheitliches Verständnis von gesunder Führung und deren Faktoren festgestellt werden. Trotzdem konnten Einflüsse gefunden werden, die in unterschiedlicher Literatur immer wieder genannt wurden. Auch wenn diese nicht immer gleich betitelt wurden, konnten sie in einheitliche Faktoren eingeteilt werden. Folglich konnten als Antwort auf die Fragestellung die folgenden Faktoren identifiziert werden, welche in der Literatur wiederholt vorkamen:

- Vorbildwirkung – Gesunde Selbstführung
- Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen
- Wertschätzung und Anerkennung
- Sinnhaftigkeit der Arbeit
- Unterstützung
- Partizipation
- Kommunikation

Diese Faktoren wurden mit konkreten Handlungsempfehlungen in den Leitfaden eingebaut.

Da es kein einheitliches Verständnis davon gibt, was zu gesunder Führung gehört, konnte auch kein eindeutiges Ergebnis, was gesunde Führung bewirkt, festgestellt werden. Dabei drängt sich die Frage auf, wie konkret von gesunder Führung und derer Wirkung gesprochen werden kann, wenn dazu kein eindeutiges Verständnis vorhanden ist. In der gefundenen Literatur wurden jedoch einzelne Konzepte oder Faktoren, wie zum Beispiel Unterstützung, Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten, Anerkennung und Wertschätzung, Gerechtigkeit und Kommunikationsmöglichkeiten untersucht und eine gesundheitsförderliche Wirkung festgestellt (Gregersen et al., 2011; Vincent, 2011). In gefundenen Studien wurde auch spezifisch die Vorbildwirkung der Führungskräfte untersucht, wobei ebenfalls positive Wirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden festgestellt werden konnte (Elprana et al., 2016; Franke et al., 2014; Struhs-Wehr, 2017). Daraus lässt sich schliessen, dass, wenn die Faktoren welche ausgewählt wurden umgesetzt werden, dies eine positive Wirkung auf die Gesundheit der Mitarbeitenden haben kann und deshalb von einer positiven Wirkung von gesunder Führung auf die Gesundheit gesprochen werden kann. Diese Annahme wird durch verschiedene Modelle der Arbeits- und Organisationspsychologie, aber auch durch Konzepte der Gesundheitsförderung unterstrichen.

Das Job-Demands-Resources Modell von Bakker & Demerouti (2017) (vgl. Kapitel 2.4.1) beschreibt einen motivationalen Prozess, bei welchem sich Arbeitsressourcen positiv auf das Engagement der Mitarbeitenden auswirken. Auch das Job Characteristics Modell nach Hackman & Oldham (1980) (vgl. Kapitel 2.4.2) zeigt Merkmale der Arbeit, welche einen Einfluss auf die intrinsische Motivation und somit auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden haben. Zu diesen Merkmalen gehören die Anforderungsvielfalt, die Ganzheitlichkeit, die Bedeutung, die Autonomie, sowie die Rückmeldung. Arbeitsressourcen wie sie in diesen Modellen beschrieben werden oder solche die in Abbildung 4 (vgl. Kapitel 2.4.3) in Anlehnung an Galliker et al. (2018) und Gesundheitsförderung Schweiz & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien (2017) dargestellt werden, haben durch den Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Engagement auch einen positiven Einfluss auf die Gesundheit. Diese Modelle unterstreichen somit die positive Wirkung der Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen.

Partizipation (vgl. Kapitel 2.1.3) gilt als ein Grundgedanke der Gesundheitsförderung und hilft, dass Projekte nachhaltiger und wirkungsvoller sind (Gesundheitsförderung Schweiz, 2012). Daraus lässt sich ableiten, dass Partizipation auch als Faktor in der gesunden Führung wirkungsvoll ist.

Die Sinnhaftigkeit als wichtiger Faktor gesunder Führung wird durch das Konzept der Salutogenese von Antonovsky (vgl. Kapitel 2.3) unterstützt. Das Modell des Kohärenzgefühls, welches im Mittelpunkt des Salutogenese-Konzept von Antonovsky steht, gilt als eine «generalisierte Widerstandsressource». Diese Widerstandsressourcen tragen dazu bei, die Gesundheit zu erhalten oder wiederherzustellen. Die Sinnhaftigkeit gilt als wichtigstes Element des Kohärenzgefühls. Je stärker das Kohärenzgefühl ausgeprägt ist, umso wahrscheinlicher ist es, sich im Kontinuum in Richtung Gesundheit zu bewegen (Antonovsky, 1980; Antonovsky & Franke, 1997; Bengel et al., 2006). Daraus lässt sich schliessen, dass die Sinnhaftigkeit in der Arbeit ein wichtiger Faktor für die Gesundheit und somit für die gesunde Führung darstellt.

Wie die Faktoren in der Praxis genau umgesetzt werden können, bleibt durch die Recherche offen. Jedoch können Empfehlungen abgeleitet werden, wie diese in der Praxis umgesetzt werden können.

#### 6.1.2. Wie kann das Thema Wertschätzung und Anerkennung eingebaut werden?

Welche Kommunikationstechniken sind dazu wichtig?

Das Thema Wertschätzung und Anerkennung konnte gut in den Leitfaden miteingebaut werden, da dies sowieso oftmals als Faktor für gesunde Führung genannt wurde. Dabei wurde jedoch angemerkt, dass Anerkennung als Oberbegriff für Wertschätzung und Lob angesehen werden kann (Matyssek, 2018).

Kommunikationstechniken, welche für das entgegenbringen von Wertschätzung und das aussprechen von Lob von Wichtigkeit sind, wurden ebenfalls genannt (Hahnzog, 2015). Zu diesen gehören die Ich-Botschaften, das aktive Zuhören und das Feedback geben. Ich-Botschaften sind wichtig, damit sich das Gegenüber nicht angegriffen fühlt und so die Botschaft vor allem in heiklen Gesprächen besser aufnehmen kann. Mit aktivem Zuhören kann Wertschätzung gezeigt werden, indem

dem Mitarbeitenden richtig zugehört wird und Interesse gezeigt wird. Die Führungskraft nimmt sich Zeit (Mentzel, 2007). Richtig Feedback geben ist sowohl für das Zeigen von Wertschätzung, als auch für das Äussern von Lob ein wichtiger Punkt.

### 6.1.3. Welche Rahmenbedingungen aus der Holzbaubranche sollen in den Leitfaden einfließen?

Durch die beiden strukturierten Experteninterviews konnten Rahmenbedingungen der Holzbaubranche für die Gestaltung des Leitfadens berücksichtigt werden. In den Interviews wurden die beiden Interviewpartner konkret gefragt, ob die Handlungsempfehlungen in der Holzbaubranche umsetzbar sind oder nicht, sowie nach Verbesserungsvorschlägen gefragt.

Die beiden Interviewteilnehmer waren sich bei der Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen einig, dass die Planung und vor allem die Zeitplanung nicht allen Mitarbeitenden übergeben werden kann. Zeit stellt in der Holzbaubranche einen wichtigen Faktor dar, der für die Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden muss. Zeit bedeutet in der Holzbaubranche Geld und die Mitarbeitenden brauchen einen gewissen Zeitdruck, damit sie effizient arbeiten. Dies stellt jedoch aus Sicht der Gesundheitsförderung und Prävention ein Dilemma dar. Ein ständiger Zeitdruck bedeutet auch ständig unter Stress zu stehen, was wiederum auf längere Zeit gesehen negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden hat. Dies weist jedoch auch auf ein generelles Problem in der Gesundheitsförderung hin. Vor allem im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung stehen die Gesundheitsziele und die Leistungsziele nicht immer im Einklang und können nicht immer gleichzeitig verfolgt werden. Die Leistungsziele werden oft höher gewichtet als die Gesundheit der Mitarbeitenden, da diese einen direkteren und unmittelbaren Einfluss auf die Unternehmensleistung und den Gewinn haben.

Der Geschäftsleiter merkte an, dass die Geschäftsleitung nicht einfach nicht zur Arbeit erscheinen kann, weil sie krank ist. Dies ist auf der einen Seite nachvollziehbar, da sie eine wichtige Funktion hat. Vor allem in kleineren Unternehmen besteht die Geschäftsleitung meist aus einer Person und ist sogleich

der/die Inhaber/in des Geschäftes. Aus gesundheitsförderlicher Sicht ist diese Einstellung jedoch nicht zu befürworten, da Präsentismus negative Auswirkungen auf die Leistung und die Genesungszeit haben kann. Aus diesem Grund wurde die Empfehlung, nicht krank zur Arbeit zu erscheinen im Leitfaden belassen, trotz Kritik der Geschäftsleitung.

Ein weiterer Faktor, welcher in der Holzbaubranche berücksichtigt werden soll ist, dass Zimmermänner und Zimmerinnen im Beruf bereits schon sehr aktiv sind, weshalb alle Vorschläge zu sportlichem Ausgleich nicht sehr passend erscheinen. Dies wurde ebenfalls von beiden Interviewteilnehmern klar benannt und so als wichtige Rahmenbedingungen berücksichtigt. Aus gesundheitsförderlicher Sicht ist es trotzdem wichtig, einen Ausgleich zur Arbeit zu haben und die Work-Life-Balance aufrecht zu erhalten. Deshalb wurden diese Punkte im Leitfaden beibehalten und einfach die konkreten Vorschläge zu sportlichen Aktivitäten herausgestrichen.

Die Handlungsempfehlungen der Faktoren Vorbildwirkung und gesunde Selbstführung, Anerkennung – Wertschätzung und Lob, Sinnhaftigkeit der Arbeit, Unterstützung sowie Kommunikation wurden von beiden Interviewteilnehmern als gut umsetzbar bewertet. Dies sind vor allem auch Faktoren, welche eine allgemeine Gültigkeit haben und in verschiedenen Bereichen und Branchen umgesetzt werden können, was die Umsetzbarkeit begünstigen kann. Bezüglich Listen als Gedankenstütze waren sich die beiden Interviewteilnehmer nicht einig, weshalb diese im Leitfaden belassen wurde. Die Idee ist weiterhin vermerkt und kann angewendet werden oder nicht.

Zum Schluss stellt sich auch hier die Frage, wie konkret die Handlungsempfehlungen überhaupt sein sollen. Je offener sie formuliert sind, desto besser können sie auf den einzelnen Betrieb abgestimmt werden oder sogar für andere Branchen genutzt werden. Dem entgegen spricht jedoch, dass je konkreter die einzelnen Handlungsempfehlungen sind, umso einfacher ist es, sich etwas darunter vorzustellen und dies dann auch umzusetzen.

#### 6.1.4. Wie bewerten Führungskräfte aus Holzbauunternehmen den Leitfaden?

Die beiden Führungskräfte, welche interviewt wurden, bewerteten den Leitfaden als brauchbar und unterstützend, dies obwohl beide kritische Feedbacks angebracht haben. Gewünscht wurde eine Checkliste als Zusammenfassung, dies jedoch nur als Ergänzung zum Leitfaden. Die Informationen im Leitfaden wurden als angemessen und wichtig beurteilt. Durch die vielen Vorschläge, welcher der Leitfaden gibt, können auch spezifische Punkte ausgewählt und umgesetzt werden. Dies deutet darauf hin, dass die Führungskräfte ausführliche Informationen wünschen, aber auch einen Überblick brauchen, damit sie sich schnell orientieren können. Aus diesem Grund wurde auf der letzten Seite des überarbeiteten Leitfadens ein Überblick über die verschiedenen Faktoren und die wichtigsten Punkte gestaltet.

#### 6.2. Kritische Würdigung der Methode

Die Methode der systematische Literaturrecherche für die Grundlage des Leitfadens hat sich bewährt. So konnten die wichtigsten Erkenntnisse aus der Literatur und Forschung extrahiert und übersichtlich aufbereitet werden. Dies trug dazu bei, einen Überblick über das Thema gesunde Führung zu erhalten und erwies sich für die Erarbeitung des Leitfadens als nützlich.

Vor der durchgeführten Literaturrecherche war geplant, nur ein Merkblatt zu entwickeln. Aufgrund der Ergebnisse der Literaturrecherche wurde jedoch entschieden, dass ein Leitfaden eine passendere Alternative darstellt. So konnten die gefundenen Faktoren genügend ausführlich beschrieben und eine Auswahl an Handlungsempfehlungen abgegeben werden. Der Leitfaden hat im Vergleich zum Merkblatt jedoch den Nachteil, für die Praxis weniger übersichtlich und weniger handlich zu sein. Die Interviews bestätigten jedoch die Entscheidung, einen Leitfaden zu erstellen, da dieser als unterstützend wahrgenommen wurde und die Informationen darin angemessen und nützlich sind. Gewünscht wurde jedoch trotzdem noch einen Überblick auf einer Seite, dies aber zusätzlich zu den Informationen im Leitfaden.

Die strukturierten Experteninterviews als gewählte Methode zur Validierung des Leitfadens stellten sich als gewinnbringend heraus, da die Ergebnisse zu einem sehr

guten Erkenntnisgewinn führten und Rahmenbedingungen der Holzbaubranche so in den Leitfaden miteinfließen konnten. Zudem konnte damit das Ziel überprüft werden, ob der Leitfaden eine konkrete Anleitung bietet, wie das Thema gesunde Führung in der Holzbaubranche umgesetzt werden kann und ob dieser einfach und zielgruppenspezifisch ist. So konnte der Theorie-Praxis-Transfer überprüft werden.

Eine Limitation dieser Arbeit ist sicherlich, dass die strukturierten Experteninterviews mit nur zwei Personen aus demselben Betrieb durchgeführt wurden, sowie ein persönlicher Bezug zu den beiden Interviewpartnern bestand. Dabei hätten weitere Experteninterviews mit Führungskräften aus anderen Betrieben der Holzbaubranche sicherlich noch ein differenzierteres Bild gegeben. Es wird aber davon ausgegangen, dass die wichtigsten Rahmenbedingungen aus den zwei durchgeführten Interviews gewonnen werden konnten.

Das Vorgehen allgemein hätte auch partizipativer gestaltet werden können, was zu einem besseren Theorie-Praxis-Transfer geführt hätte. Dabei hätte anstelle der Erarbeitung des Leitfadens durch eine Fachperson der Gesundheitsförderung und Prävention und die darauffolgende Validierung durch Experten aus der Holzbaubranche ein gemeinsames partizipatives Vorgehen gewählt werden können. In einem geleiteten World Café zum Beispiel hätten die Handlungsempfehlungen zu den einzelnen Faktoren partizipativ mit der Zielgruppe erarbeitet werden können.

Allgemein stellt sich die Frage, ob ein Leitfaden reicht, damit die Führungskräfte gesund führen können. Der Leitfaden ist gewiss ein gutes Hilfsmittel, jedoch wären ergänzende Schulungen vorteilhaft. Das Wichtigste ist jedoch, dass die Führungskräfte den Willen haben, gesunde Führung umzusetzen.

## 7. Fazit & Schlussfolgerungen

Durch die Ergebnisse der systematischen Literaturrecherche konnte eine gute Grundlage für den Leitfaden geschaffen werden. Obwohl kein einheitliches Verständnis von gesunder Führung vorhanden ist, konnten wichtige Faktoren identifiziert werden. Ein positiver Einfluss dieser Faktoren auf die Gesundheit konnte durch die Literatur ebenfalls aufgezeigt werden. Auf dieser Grundlage wurde der Leitfaden entwickelt. Die wichtigsten Key-Findings der Recherche konnten in konkrete und spezifische Handlungsempfehlungen für Führungskräfte in der Holzbaubranche umgewandelt werden. Die Ergebnisse der Validierung des Leitfadens durch zwei strukturierte Experteninterviews zeigten, dass der Leitfaden als Unterstützung wahrgenommen wird. Dabei wurden konkrete Verbesserungsvorschläge entsprechend umgesetzt und der Leitfaden überarbeitet. Offen bleibt, ob der Leitfaden eine geeignete Methode ist, das Thema gesunde Führung in den Holzbaubetrieben aufzugreifen oder ob dieser durch Workshops oder Schulungen ergänzt werden sollte.

Wie das Thema gesunde Führung in die Praxis umgesetzt werden soll, konnte durch die systematische Literaturrecherche nicht herausgefunden werden. Jedoch konnten aus den gefundenen Faktoren Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet werden.

Auch die Frage, ob die Eingrenzung auf KMU sinnvoll war oder nicht, bleibt offen. Die Faktoren, welche herausgefunden wurden, sind nicht nur für KMU. Der Leitfaden könnte deshalb sicherlich auch für grössere Betriebe in der Holzbaubranche eingesetzt werden.

Für die Gesundheitsförderung und Prävention wäre es bedeutsam, eine genaue Definition und ein allgemeines Verständnis von gesunder Führung zu entwickeln. Dabei könnte eng mit Wissenschaftlern aus der Arbeits- und Organisationspsychologie zusammengearbeitet werden. Es braucht ein klareres Konstrukt von gesunder Führung, damit auch spezifische Forschung zu diesem Thema getätigt werden kann. So könnte nicht nur die Wirkung einzelner Faktoren, sondern auch von gesunder Führung als Ganzes ermittelt werden und damit konkrete Empfehlungen für die Umsetzung in der Praxis abgegeben werden.



## 8. Literaturverzeichnis

- admin.ch. (2019, August). KMU in Zahlen: Firmen und Beschäftigte. *kmu.admin.ch*. Zugriff am 4.3.2020. Verfügbar unter:  
<https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/fakten-und-trends/politique-pme-faits-et-chiffres/chiffres-sur-les-pme/entreprises-et-emplois.html>
- Antonovsky, A. (1980). *Health, stress, and coping* (The Jossey-Bass social and behavioral science series) (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Antonovsky, A. & Franke, A. (1997). *Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit* (Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis). (N. Schulte, Übers.). Tübingen: dgvt Verlag.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bengel, J., Strittmatter, R. & Willmann, H. (2006). *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese - Diskussionsstand und Stellenwert ; eine Expertise* (Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung) (9., erw. Neuaufl.). Köln: BZgA.
- Bluem-Rüegg, A., Weissbrodt, R., Jenny, G., Brauchli, R., Baumgartner, C., Burger, N. et al. (2018). *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends*. No. 7. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz. Zugriff am 9.3.2020. Verfügbar unter:  
[https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/berichte/Bericht\\_007\\_GFCH\\_2018-11\\_-\\_BGM\\_-\\_Grundlagen\\_und\\_Trends.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/berichte/Bericht_007_GFCH_2018-11_-_BGM_-_Grundlagen_und_Trends.pdf)
- Bruch, H. & Kowalevski, S. (2013). *Gesunde Führung - Wie Unternehmen eine gesunde Performancekultur entwickeln*. compamedia GmbH. Zugriff am 30.1.2020. Verfügbar unter:  
[https://www.compasso.ch/cm\\_data/de\\_Gesunde\\_Fuehrung\\_-\\_Wie\\_Unternehmen\\_eines\\_gesunde\\_Performancelkultur\\_entwickeln.pdf](https://www.compasso.ch/cm_data/de_Gesunde_Fuehrung_-_Wie_Unternehmen_eines_gesunde_Performancelkultur_entwickeln.pdf)
- Bundesamt für Statistik. (2019, Februar). Schweiz - Erwerbstätige 2019. *Statista*. Zugriff am 16.4.2020. Verfügbar unter:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/216777/umfrage/erwerbstaetige-in-der-schweiz/>

- Elprana, G., Felfe, J. & Franke, F. (2016). Gesundheitsförderliche Führung diagnostizieren und umsetzen. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 143–156). Berlin Heidelberg: Springer.
- Felfe, J., Krick, A. & Reiner, A. (2018). Wie kann Führung Sinn stiften? - Bedeutung der Vermittlung von Sinn für die Gesundheit (Fehlzeiten-Report). In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit* (S. 213–223). Berlin: Springer.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung - Das Instrument „Health-oriented Leadership“ (Fehlzeiten-Report). In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Führung und Gesundheit* (S. 3–13). Berlin Heidelberg: Springer Verlag GmbH.
- Franke, F., Felfe, J. & Pundt, A. (2014). The Impact of Health-Oriented Leadership on Follower Health: Development and Test of a New Instrument Measuring Health-Promoting Leadership. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 28(1–2), 139–161.  
<https://doi.org/10.1177/239700221402800108>
- Fülleemann, D., Inauen, A., Jenny, G., Moser, P. & Bauer, G. (2017, Mai). Betriebliches Gesundheitsmanagement in Schweizer Betrieben, Monitoring-Ergebnisse 2016. Gesundheitsförderung Schweiz Arbeitspapier 40. Zugriff am 13.9.2019. Verfügbar unter:  
[https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/arbeitspapiere/Arbeitspapier\\_040\\_GFCH\\_2017-05\\_-\\_BGM\\_in\\_Schweizer\\_Betrieben.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/arbeitspapiere/Arbeitspapier_040_GFCH_2017-05_-_BGM_in_Schweizer_Betrieben.pdf)
- Galliker, S., Igic, I., Elfering, A., Semmer, N., Brunner, B. & Wieser, S. (2018). *Job-Stress-Index 2018: Kennzahlen zum Stress bei Erwerbstätigen in der Schweiz*. No. 34. Bern: Gesundheitsförderung Schweiz. Zugriff am 9.3.2020. Verfügbar unter:  
[https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt\\_034\\_GFCH\\_2018-10\\_-\\_Job-Stress-Index\\_2018.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt_034_GFCH_2018-10_-_Job-Stress-Index_2018.pdf)

- Gerardi, C., Gregersen, S., Merbotz, H., Nordbrock, C. & Pavlovsky, B. (2014). *Fachkonzept Führung und psychische Gesundheit*. (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Hrsg.) (2. aktualisierte Ausgabe.). Berlin: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung.
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2012, August 20). quint-essenz: Themen: Partizipation. *quint-essenz*. Zugriff am 9.3.2020. Verfügbar unter: [https://www.quint-essenz.ch/de/topics/1117/text\\_report.html](https://www.quint-essenz.ch/de/topics/1117/text_report.html)
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2017, Juni). Faktenblatt 22: Wie verbreitet ist betriebliches Gesundheitsmanagement in Schweizer Betrieben? Zugriff am 8.9.2019. Verfügbar unter: [https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt\\_022\\_GFCH\\_2017-06\\_-\\_BGM\\_in\\_Schweizer\\_Betrieben.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/5-grundlagen/publikationen/bgm/faktenblaetter/Faktenblatt_022_GFCH_2017-06_-_BGM_in_Schweizer_Betrieben.pdf)
- Gesundheitsförderung Schweiz & Arbeitsgruppe BGM-Kriterien. (2017). Wegleitung Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement. Friendly Work Space. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz. Verfügbar unter: [https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/3-bgm/instrumente/fws-label/Friendly\\_Work\\_Space\\_-\\_BGM-Kriterien.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/3-bgm/instrumente/fws-label/Friendly_Work_Space_-_BGM-Kriterien.pdf)
- Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A. & Nienhaus, A. (2011). Führungsverhalten und Gesundheit - Zum Stand der Forschung. *Das Gesundheitswesen*, 73(01), 3–12. <https://doi.org/10.1055/s-0029-1246180>
- Gregersen, S., Vincent-Höper, S. & Nienhaus, A. (2013). *Führung und Gesundheit - Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeiter?*. No. 01/13. (S. 28–39). Österreichisches Forum Arbeitsmedizin. Zugriff am 30.1.2020. Verfügbar unter: [https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Grundlagen-Forschung/GPR-Medientypen/Downloads/Fuehrung-Gesundheit-OEFAM\\_Download.pdf?\\_blob=publicationFile](https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Grundlagen-Forschung/GPR-Medientypen/Downloads/Fuehrung-Gesundheit-OEFAM_Download.pdf?_blob=publicationFile)
- Haas, S., Breyer, E., Knaller, C. & Weigl, M. (2013). *Aufbereitung von Evidenz zu Gesundheitsförderung* (WISSEN) (Band Nr. 10). Wien: Fonds Gesundes Österreich. Zugriff am 25.2.2020. Verfügbar unter: [https://jasmin.goeg.at/306/7/Evidenz\\_in\\_der\\_Gesundheitsfoerderung\\_Handbuch%20-%20Kopie.pdf](https://jasmin.goeg.at/306/7/Evidenz_in_der_Gesundheitsfoerderung_Handbuch%20-%20Kopie.pdf)

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign* (Organization development). Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Häfner, A., Pinneker, L. & Hartmann-Pinneker, J. (2019). *Gesunde Führung: Gesundheit, Motivation und Leistung fördern*. Berlin: Springer Verlag GmbH.
- Hahnzog, S. (2015). *Gesunde Führung: Impulse für den Mittelstand* (Essentials). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hahnzog, S. (2017). Gesund Führen in KMU (Leadership und Angewandte Psychologie). In C. von Au (Hrsg.), *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation* (S. 201–217). Wiesbaden: Springer.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (Lehrbuch) (4. Auflage.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Holzbau Schweiz. (2015). Holzbau Schweiz. *Unser Markt / Kennzahlen: Verband*. Zugriff am 8.9.2019. Verfügbar unter: <https://www.holzbau-schweiz.ch/de/holzbau-schweiz/unsere-markt-kennzahlen/verband/>
- Holzbau Schweiz. (2016a). *Auswertung Befragung SIBE*.
- Holzbau Schweiz. (2016b). Holzbau Schweiz. *Unser Markt / Kennzahlen: Demografie*. Zugriff am 9.3.2020. Verfügbar unter: <https://www.holzbau-schweiz.ch/de/holzbau-schweiz/unsere-markt-kennzahlen/demografie/>
- Holzbau Schweiz. (2017). Holzbau Schweiz. *Unser Markt / Kennzahlen: Verband*. Zugriff am 9.3.2020. Verfügbar unter: <https://www.holzbau-schweiz.ch/de/holzbau-schweiz/unsere-markt-kennzahlen/verband/>
- Holzbau Schweiz. (2020a, März 4). Dienstleistungen: Sicherheit und Gesundheit. *Gesundheitsschutz*. Zugriff am 4.3.2020. Verfügbar unter: <https://www.holzbau-schweiz.ch/de/dienstleistungen/sicherheit-gesundheit/gesundheitschutz/>
- Holzbau Schweiz. (2020b, März). Holzbau Schweiz. *Unser Markt / Kennzahlen: Holzbau Schweiz*. Zugriff am 9.3.2020. Verfügbar unter: <https://www.holzbau-schweiz.ch/de/holzbau-schweiz/unsere-markt-kennzahlen/>
- Holzbau Schweiz. (2020c). Dienstleistungen: Sicherheit und Gesundheit. Zugriff am 9.3.2020. Verfügbar unter: <https://www.holzbau-schweiz.ch/de/dienstleistungen/sicherheit-gesundheit/>

- House, J. S., Umberson, D. & Landis, K. R. (1988). Structures and Processes of Social Support. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 293–318.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001453>
- Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2017). Creating a healthy working environment with leadership: the concept of health-promoting leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(17), 2430–2448.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137609>
- Krieger, R., Graf, M. & Vanis, M. (2017). *Sechste Europäische Erhebung über die Arbeitsbedingungen 2015 - Ausgewählte Ergebnisse zu den Schweizerischen Arbeitsbedingungen der abhängig Erwerbstätigen*. (S. 157). Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. Zugriff am 30.9.2019. Verfügbar unter: [https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen\\_Dienstleistungen/Publikationen\\_und\\_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Studien\\_und\\_Berichte/6\\_europaeische\\_erhebung\\_arbeitsbedingungen\\_2015.html](https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Studien_und_Berichte/6_europaeische_erhebung_arbeitsbedingungen_2015.html)
- Matyssek, A. K. (2012). *Führung und Gesundheit: ein praktischer Ratgeber zur Förderung der psychosozialen Gesundheit im Betrieb: [Tipps, Selbst-Check, Leitfaden]* (3. Aufl.). Norderstedt: Books on Demand.
- Matyssek, A. K. (2018, Mai). Das Gesund-Führen-Basis-Programm von „DO CARE!“ [www.do-care.de](http://www.do-care.de). Zugriff am 22.9.2019. Verfügbar unter: <https://www.do-care.de/wp-content/uploads/2018/05/gesund-fuehren-basis-programm.pdf>
- May-Schmidt, J., Merfert, M., Schröder, J. & Stiegler, F. (2019). *Gesunde Mitarbeiter – gesundes Unternehmen - Eine Handlungshilfe für das Betriebliche Gesundheitsmanagement*. (S. 156). Zugriff am 27.2.2020. Verfügbar unter: [https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/psyga-gesunde-mitarbeiter-gesundes-unternehmen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/psyga-gesunde-mitarbeiter-gesundes-unternehmen.pdf?__blob=publicationFile&v=4)
- Mentzel, W. (2007). *Kommunikation: Rede, Präsentation, Gespräch, Verhandlung, Moderation* (Dtv Beck im dtv) (Orig.-Ausg.). München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Möltner, H., Benkhofer, S. & Hülsbeck, M. (2016). *Gesunde Führung - Begleitstudie zur Mindful Leadership Konferenz*. Witten: Zentrum Fort- und Weiterbildung (ZFW). Zugriff am 30.1.2020. Verfügbar unter: <http://mindful-leadership-konferenz.de/wp-content/uploads/2016/04/Studie-MIndful-Leadership.pdf>
- Pelster, K. (2011). Führung und Gesundheit in klein- und mittelständischen Unternehmen (Fehlzeiten-Report). In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J.

- Klose & K. Macco (Hrsg.), *Führung und Gesundheit* (S. 97–102). Berlin Heidelberg: Springer.
- Saupe, G. & Korek, S. (2016). Führung und Gesundheit - Fünf kleine Schritte mit grosser Wirkung. In J. Felfe & R. van Dick (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterführung: wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte* (S. 157–167). Berlin Heidelberg: Springer.
- Skarholt, K., Blix, E. H., Sandsund, M. & Andersen, T. K. (2015). Health promoting leadership practices in four Norwegian industries. *Health Promotion International*, (31), 936–945. <https://doi.org/10.1093/heapro/dav077>
- spbh. (2020). GAV Holzbau. Zugriff am 9.3.2020. Verfügbar unter: [https://www.gav-holzbau.ch/d/pdf/service/Dokumente/GAV\\_Dokumente/GAV/2020\\_GAV-Broschuere\\_DE.pdf?m=1575466441](https://www.gav-holzbau.ch/d/pdf/service/Dokumente/GAV_Dokumente/GAV/2020_GAV-Broschuere_DE.pdf?m=1575466441)
- Storni, M., Lieberherr, R. & Kaeser, M. (2018). Schweizerische Gesundheitsbefragung 2017 - Übersicht. (Bundesamt für Statistik, Hrsg.). Neuchâtel: BFS. Zugriff am 22.9.2019. Verfügbar unter: <https://www.swissstats.bfs.admin.ch/collection/ch.admin.bfs.swissstat.de.issue18142131701/article/issue18142131701-01>
- Struhs-Wehr, K. (2017). *Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung: gesundheitsorientierte Führung als Erfolgsfaktor im BGM*. Wiesbaden: Springer.
- Vincent, S. (2011). Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: ein Analyseinstrument (Fehlzeiten-Report). In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & K. Macco (Hrsg.), *Führung und Gesundheit* (S. 49–60). Berlin Heidelberg: Springer.
- Vincent, S. (2012). Gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: Gendertypische Differenzen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 43(1), 61–89. <https://doi.org/10.1007/s11612-011-0170-7>
- WHO. (1948, April 7). *Verfassung der Weltgesundheitsorganisation. 0.810.1*. Zugriff am 4.3.2020. Verfügbar unter: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19460131/201405080000/0.810.1.pdf>
- WHO. (1986). Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung. Zugriff am 3.3.2020. Verfügbar unter:

[http://www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0006/129534/Ottawa\\_Charter\\_G.pdf](http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf)

Wright, M. (2009). Partizipative Qualitätsentwicklung. *Das Gesundheitswesen*, 71(08/09), 281. <https://doi.org/10.1055/s-0029-1239075>

Zimber, A. & Gregersen, S. (2007). *Gesundheitsfördern führen: eine Pilotstudie in ausgewählten BGW-Mitgliedsbetrieben*. Hambrug: Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege - BGW. Zugriff am 4.3.2020.

Verfügbar unter: [https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Grundlagen-Forschung/GPR-Medientypen/Downloads/Projektbericht-Gesundheitsfoehren\\_Download.pdf?\\_blob=publicationFile](https://www.bgw-online.de/DE/Arbeitssicherheit-Gesundheitsschutz/Grundlagen-Forschung/GPR-Medientypen/Downloads/Projektbericht-Gesundheitsfoehren_Download.pdf?_blob=publicationFile)

## 9. Eigenständigkeitserklärung und Wortzahl

«Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung der angegebenen Quellen verfasst habe.»

■■■■■■■■■■, 30. April 2020

Judith Gloor

### **Wortzahl**

Wortzahl des Abstracts: 188

Wortzahl der Bachelorarbeit: 9'902

(exklusive Abstract, Tabellen, Abbildungen und deren Beschriftung, Inhalts- und Literaturverzeichnis sowie weitere Verzeichnisse, Anhang, Eigenständigkeitserklärung und Danksagung)

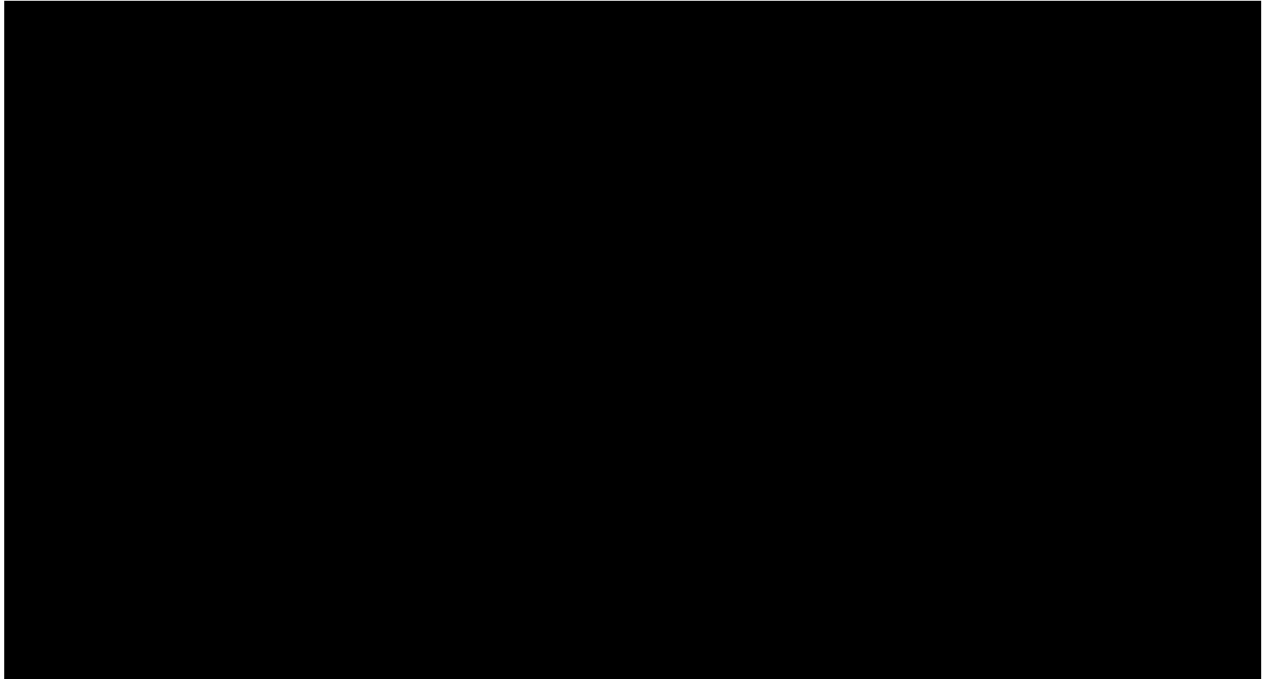


# Anhang

Übersicht	I
A – Literaturrecherche	II
A1 – Keywordtabelle	II
A2 – Ein- und Ausschlusskriterien	III
A3 – Rechercheprotokolle	IV
A4 – Datenextraktionstabelle	XVII
B – Leitfaden «Gesunde Führung»	XXXIX
B1 – Erste Version des Leitfadens	XXXIX
B2 – Überarbeitete Version des Leitfadens	XLV
C – Strukturiertes Experteninterview	LI
C1 – Interviewleitfaden	LI
C2 – Interviewprotokolle	LII
C3 – Einwilligungserklärungen	LVIII
C4 – Auswertung Interviews	LIX

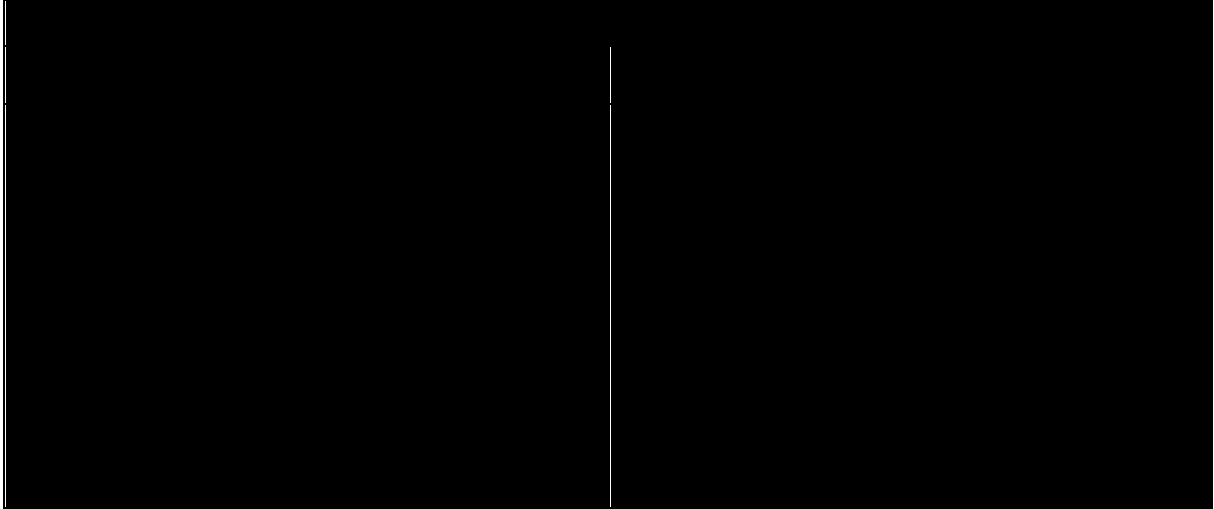
## A – Literaturrecherche

### A1 – Keywordtabelle

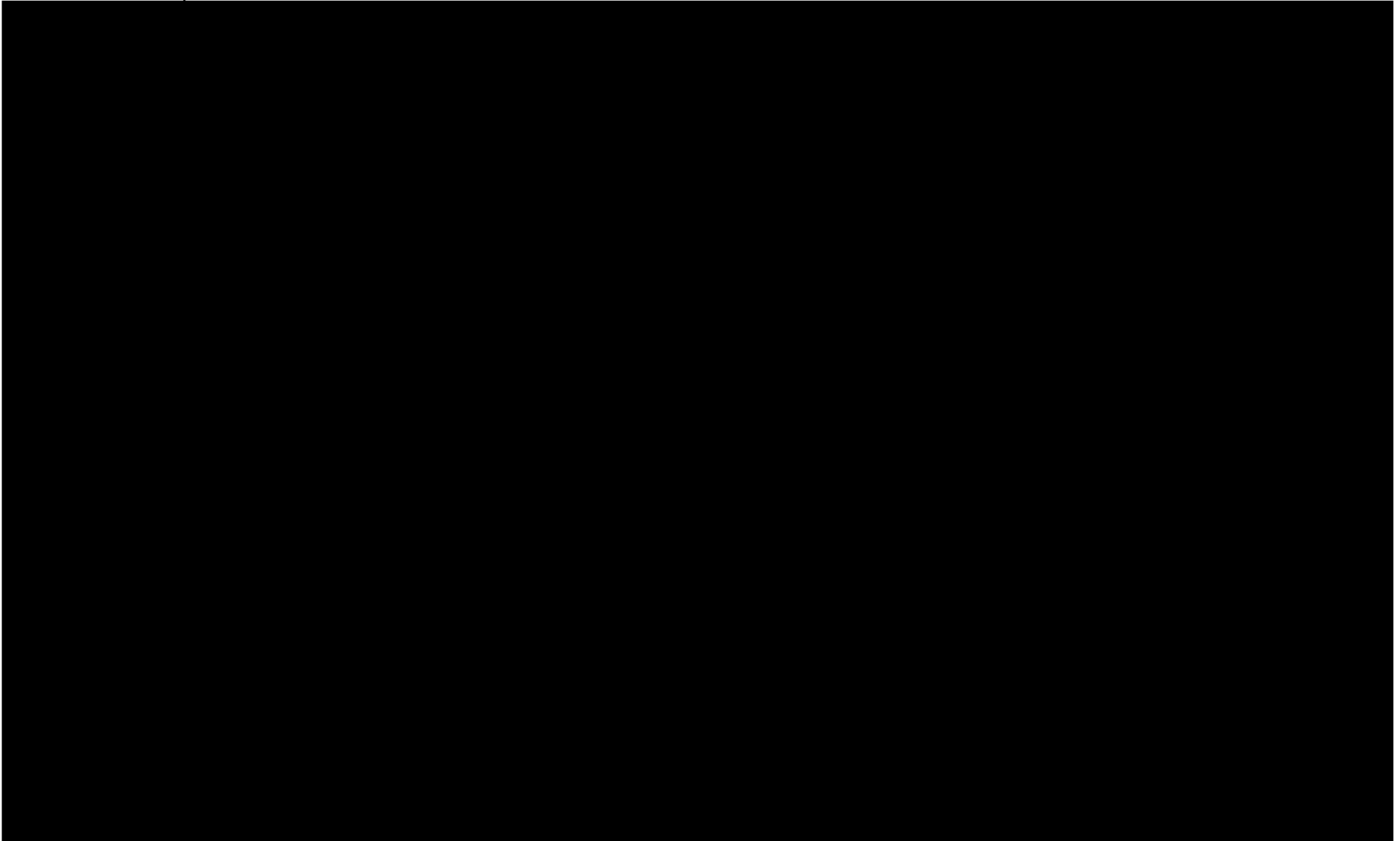


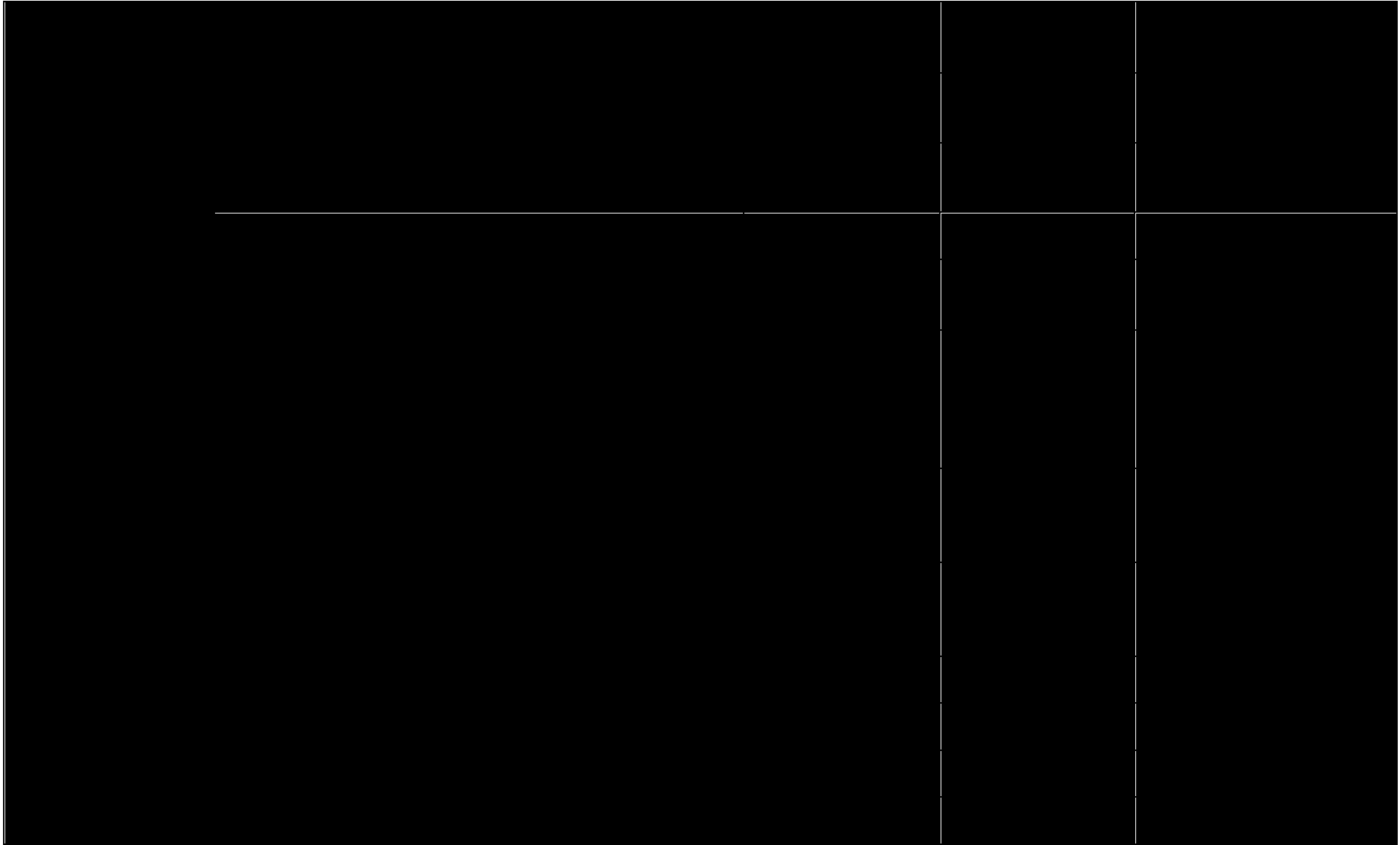
## A2 – Ein- und Ausschlusskriterien

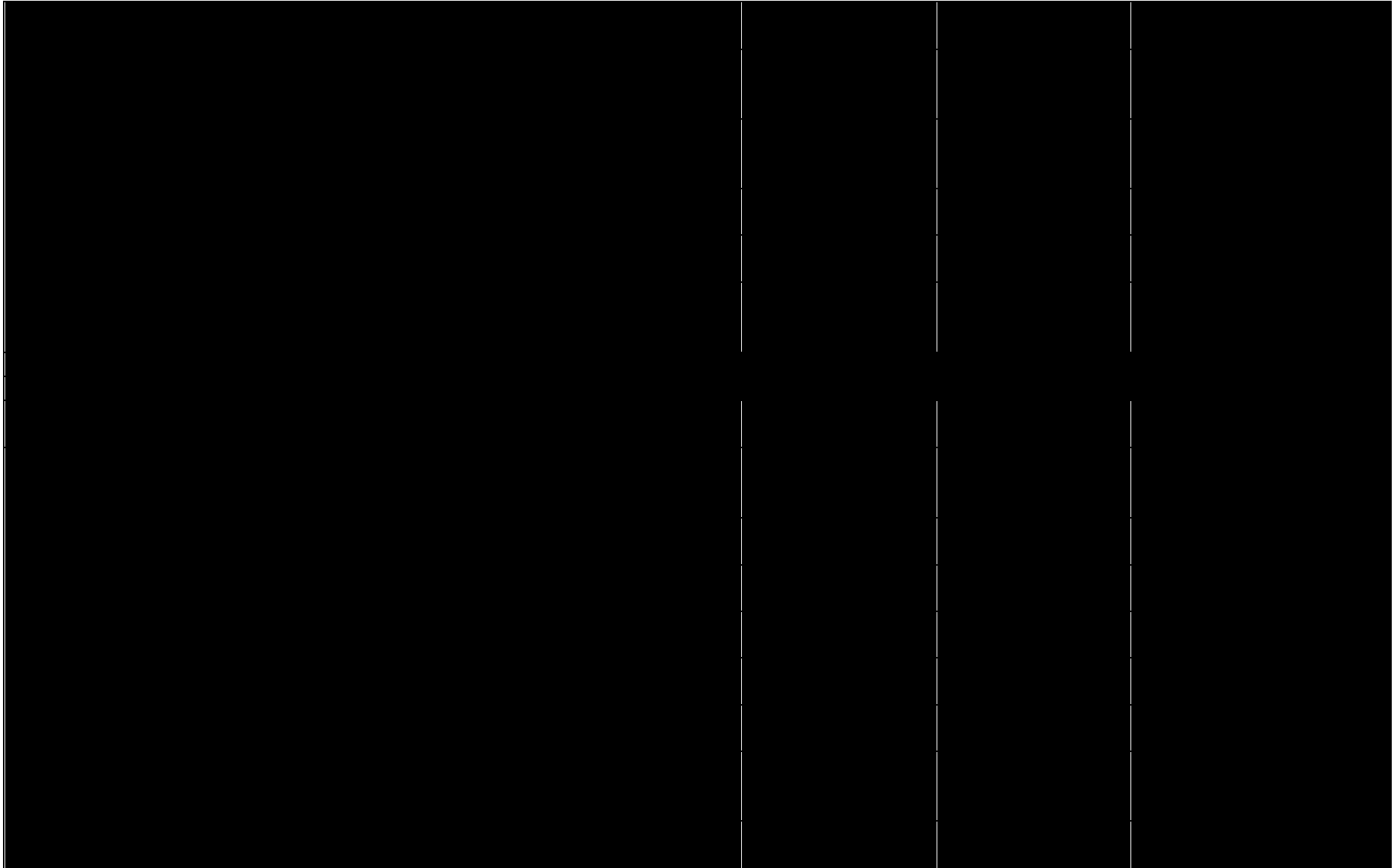
Um die Auswahl der Literatur zu definieren und begründen, wurde die Literatur anhand der Ein- und Ausschlusskriterien in Tab. 2, in Anlehnung an Haas et al. (2013) ausgewählt.

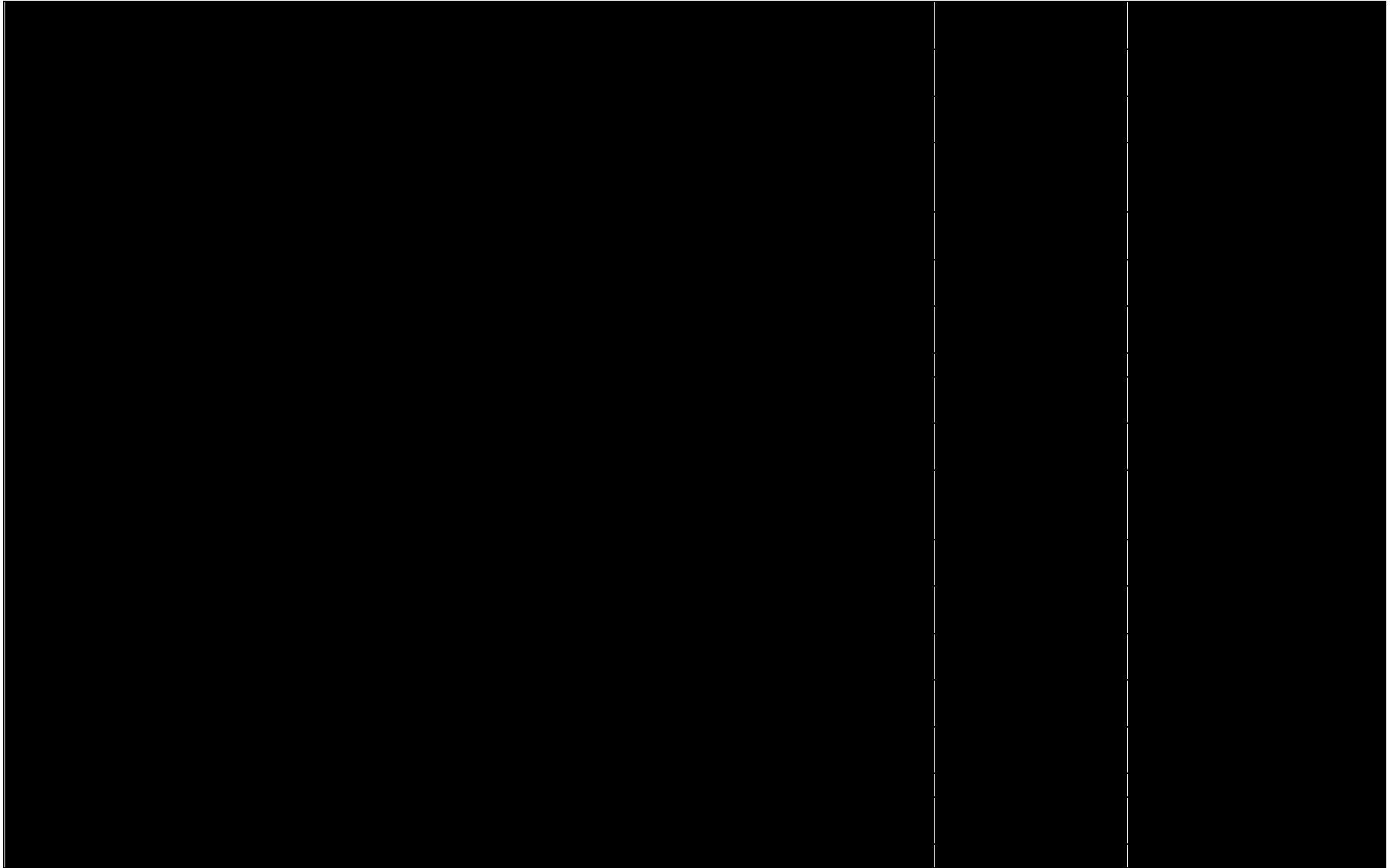


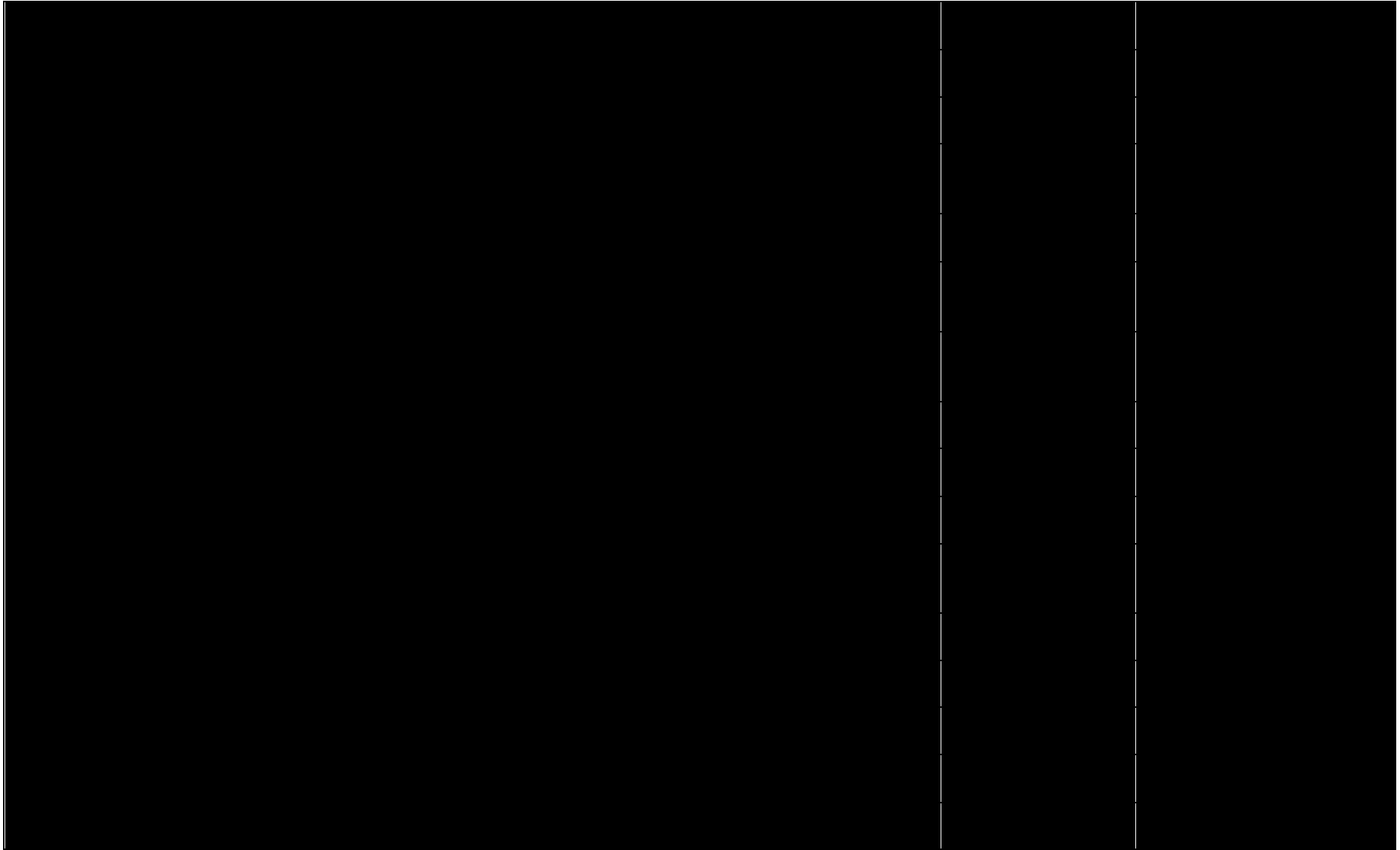
A3 – Rechercheprotokolle



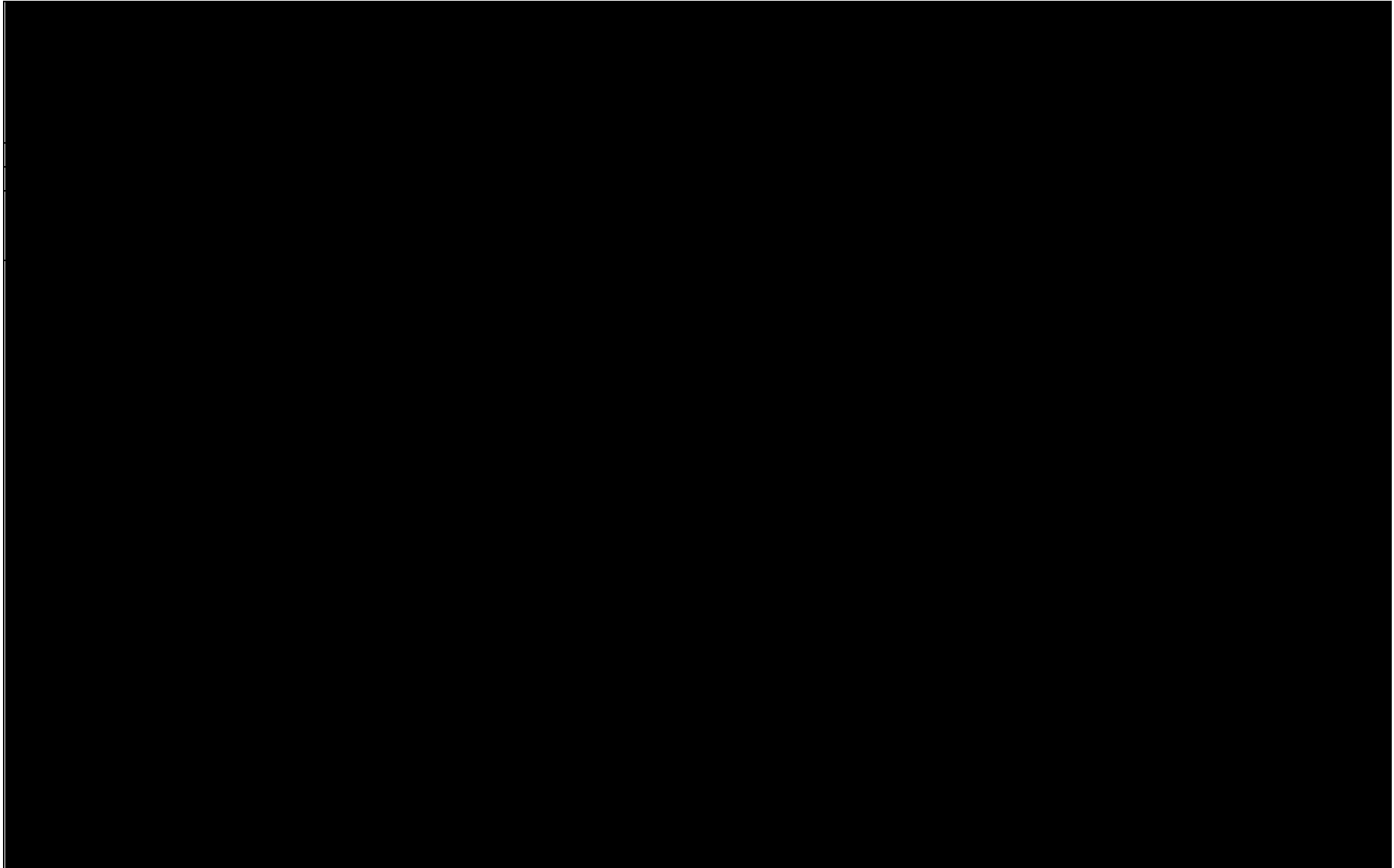


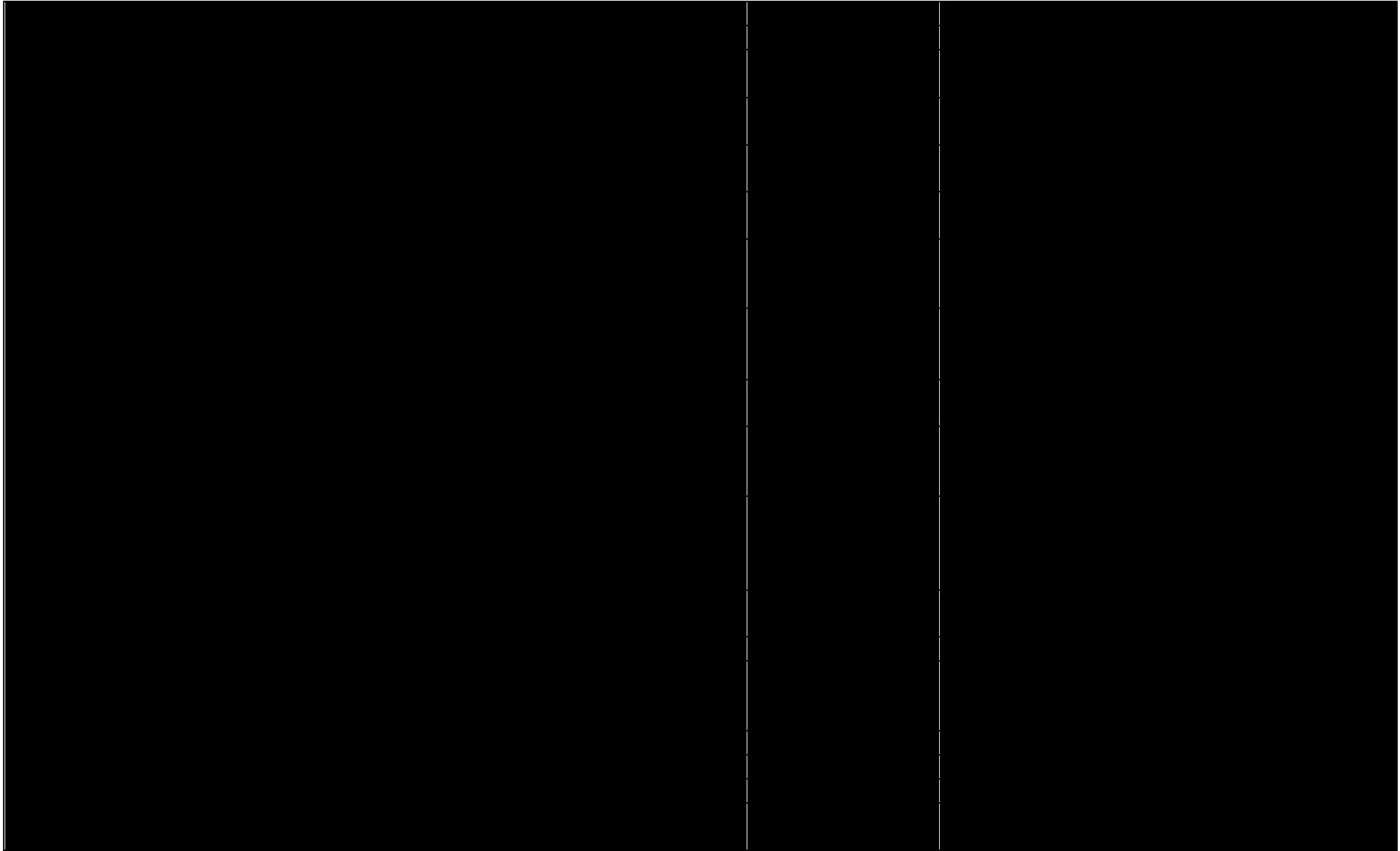


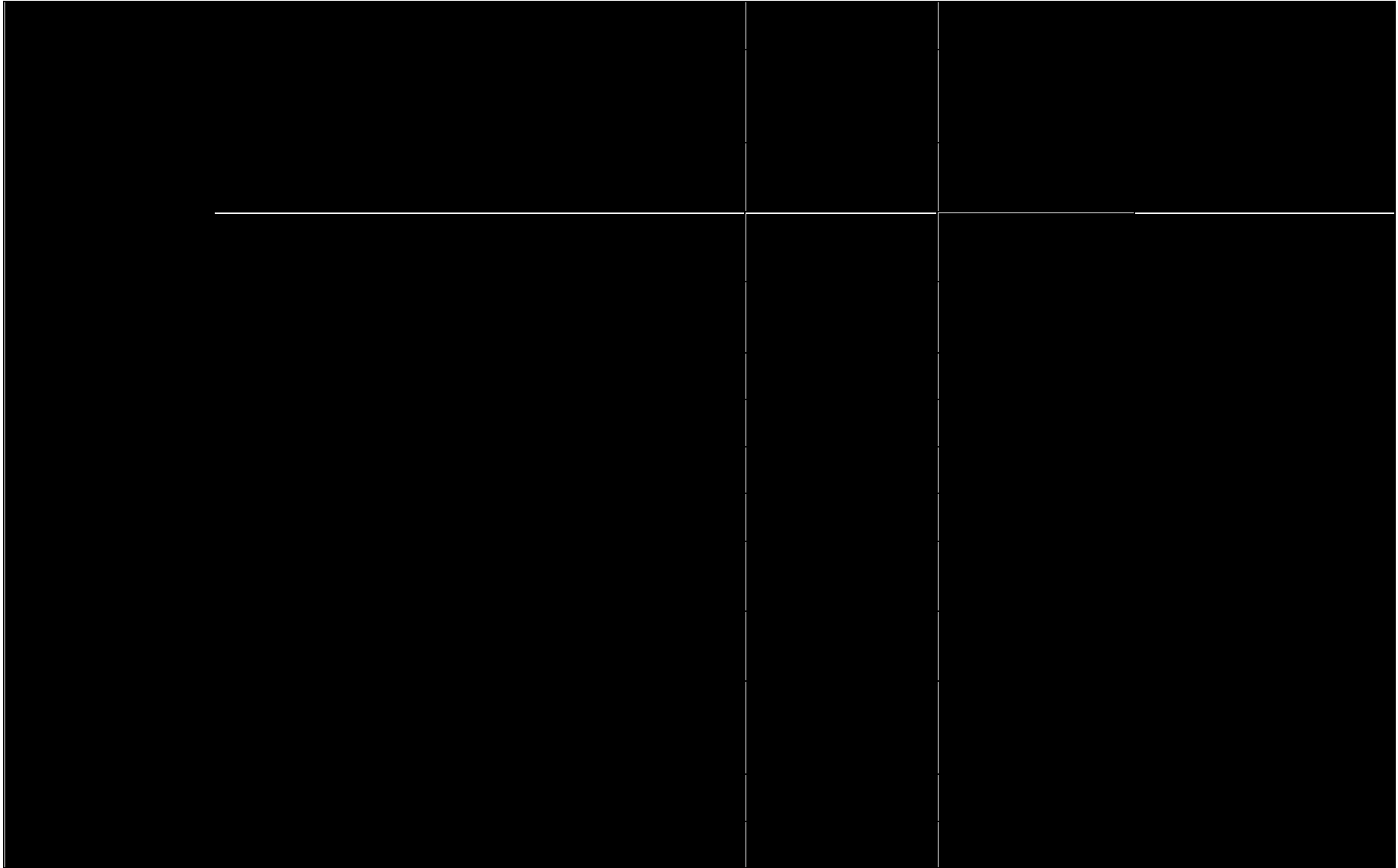


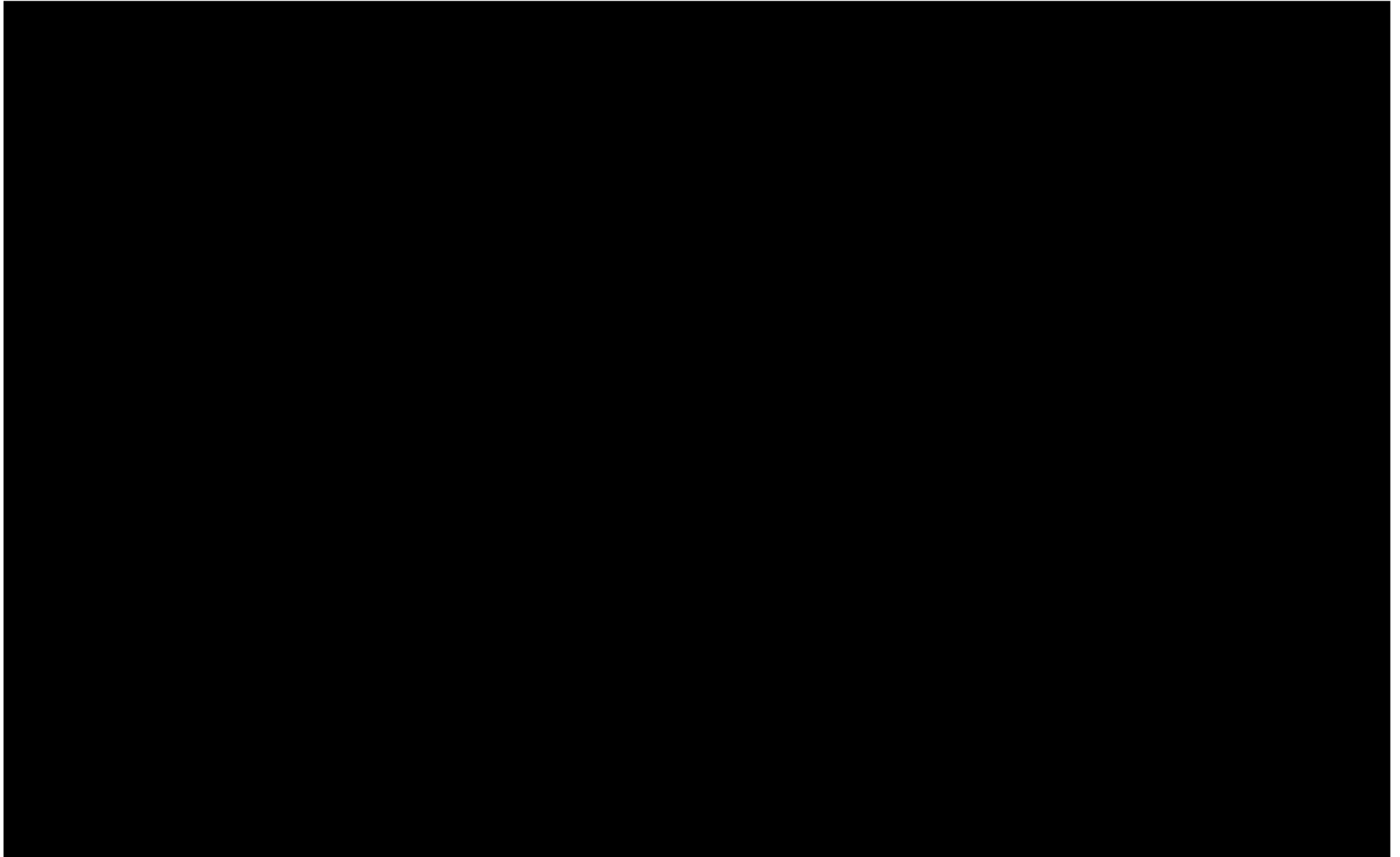


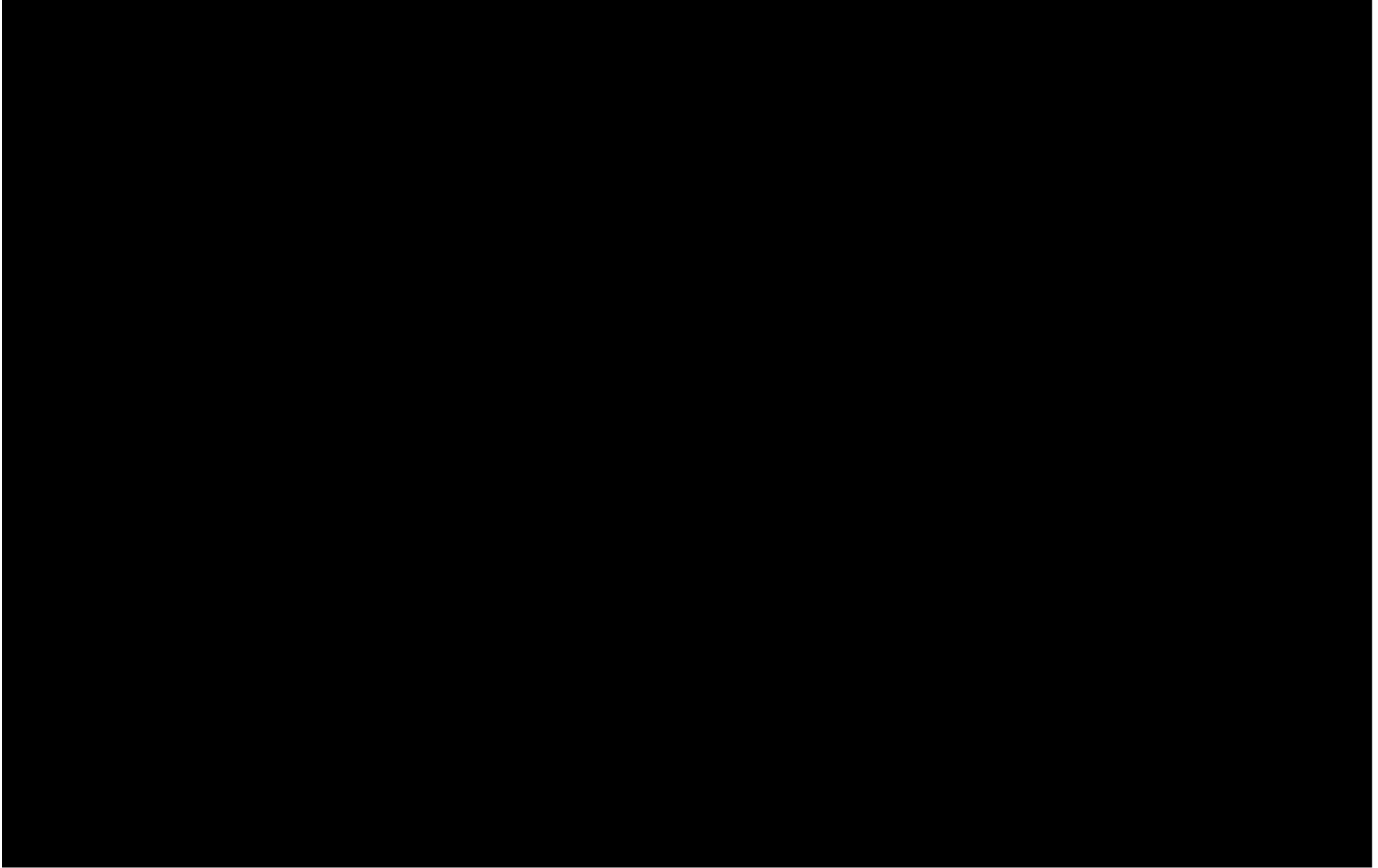


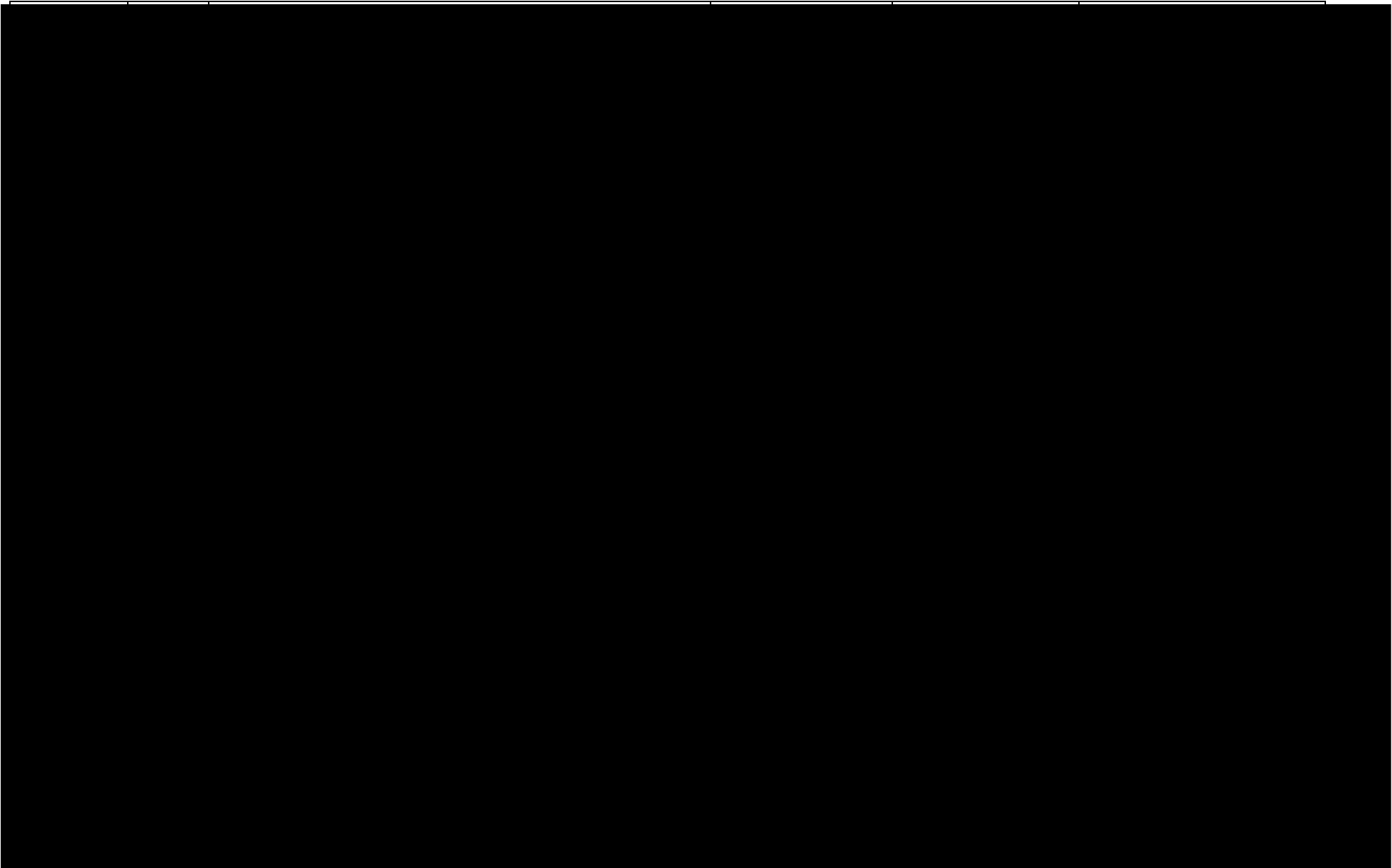




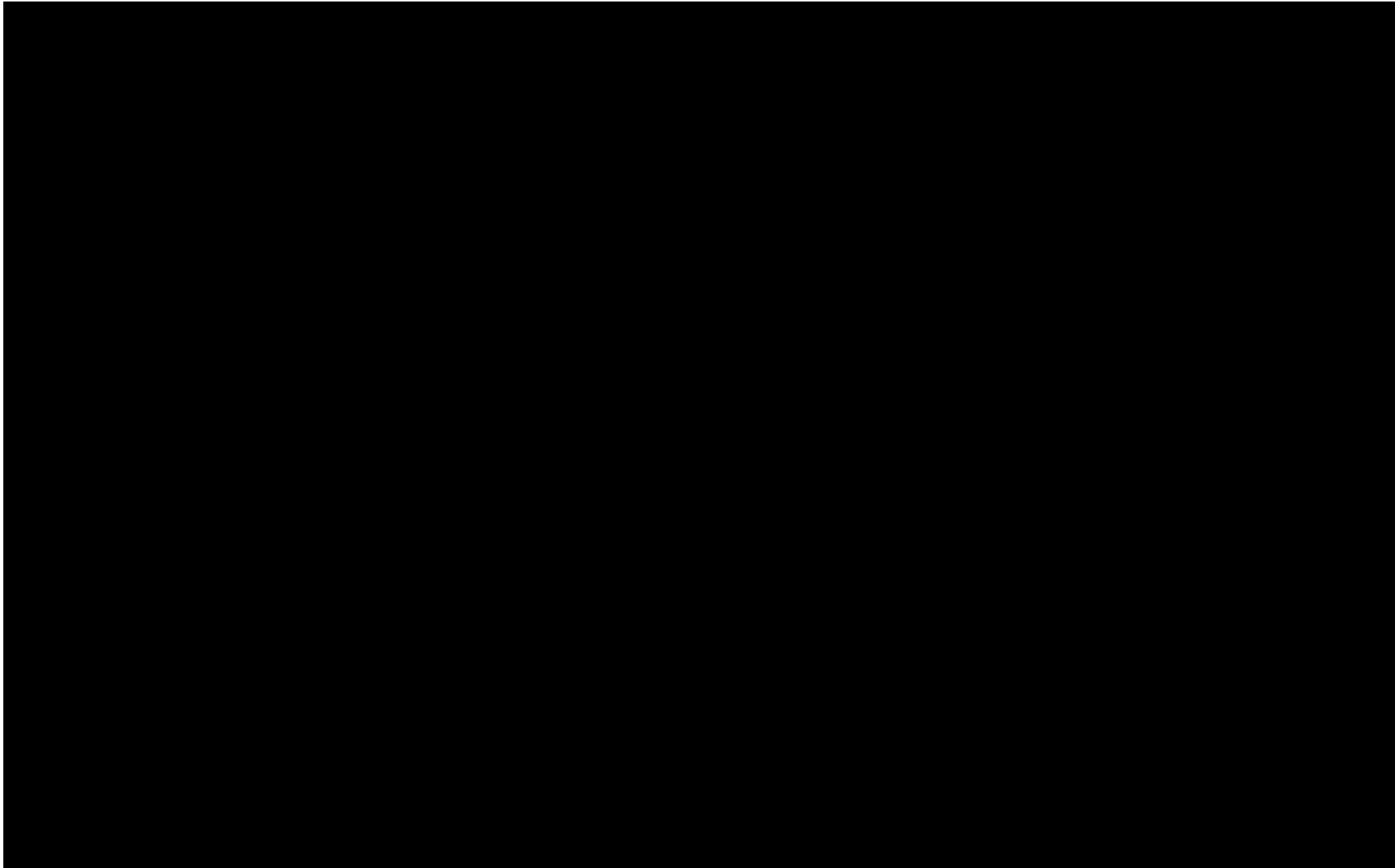






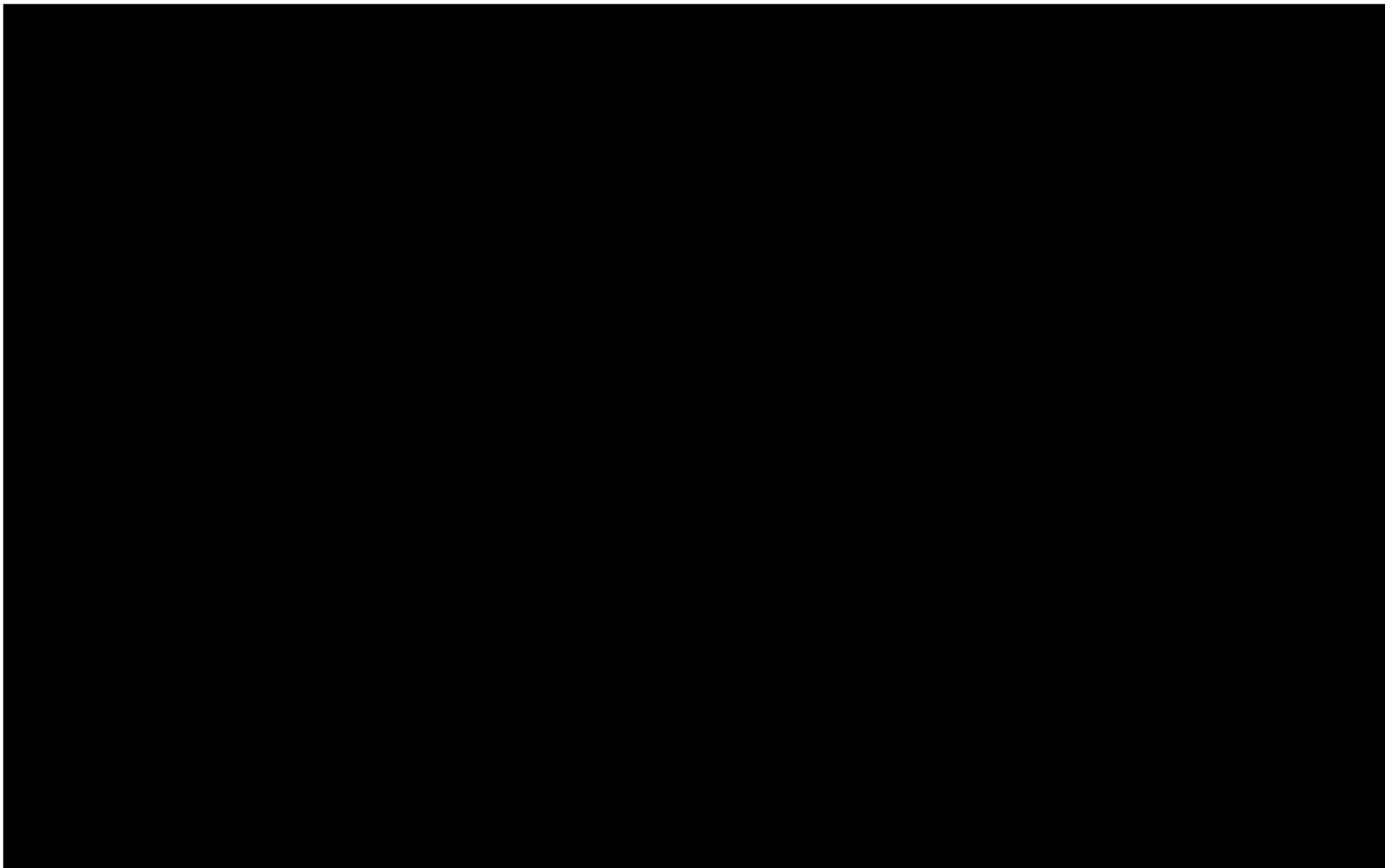


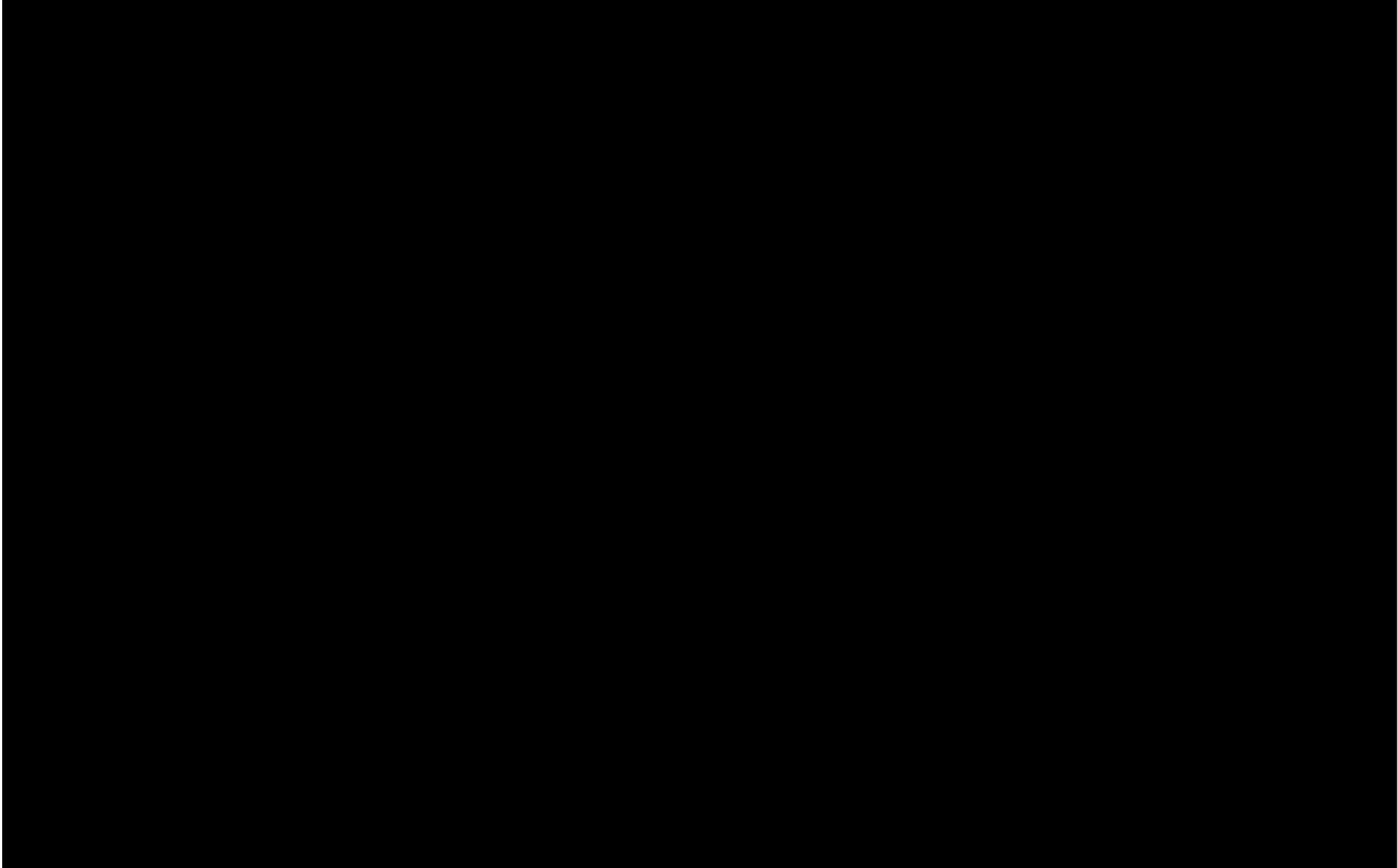


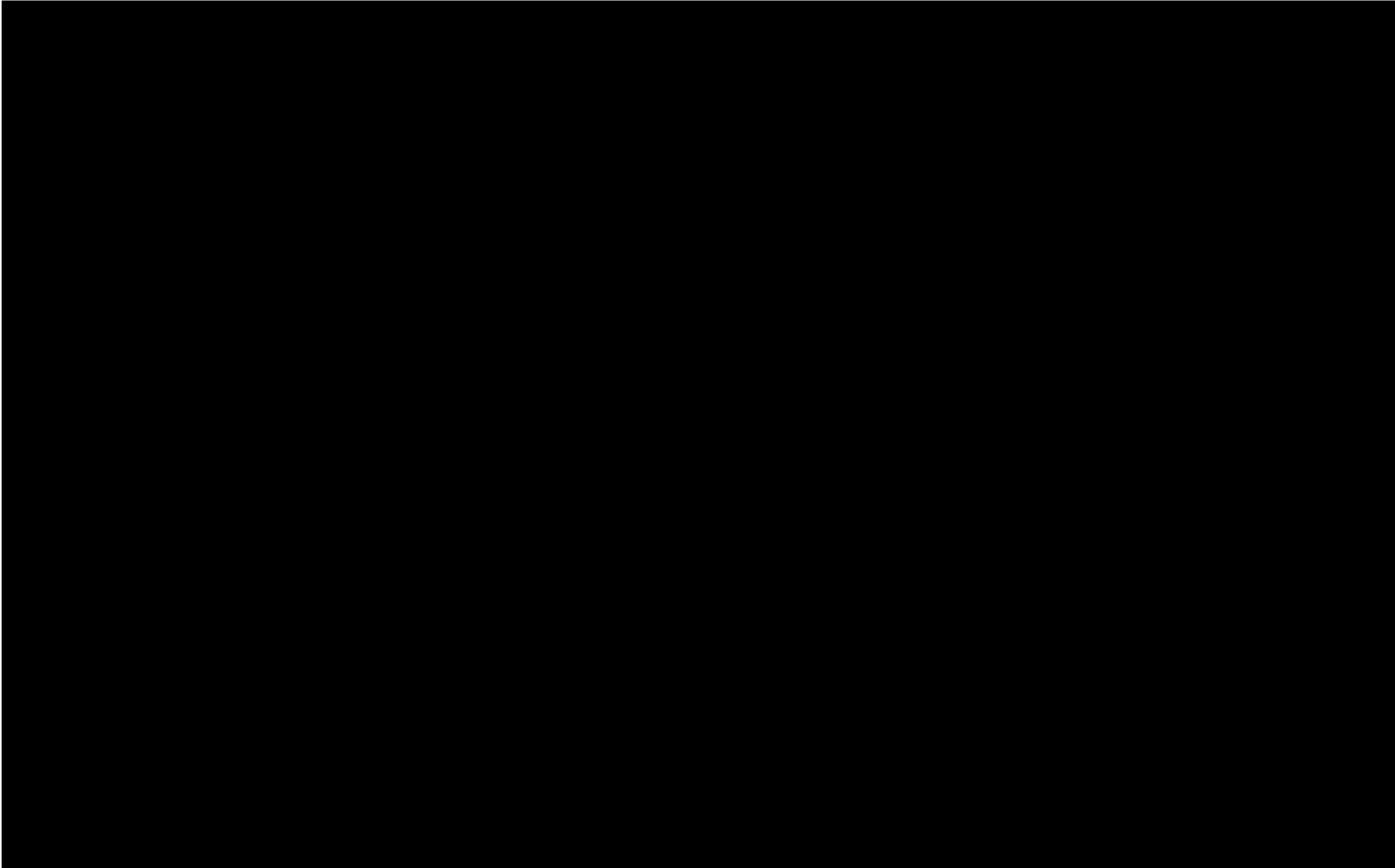




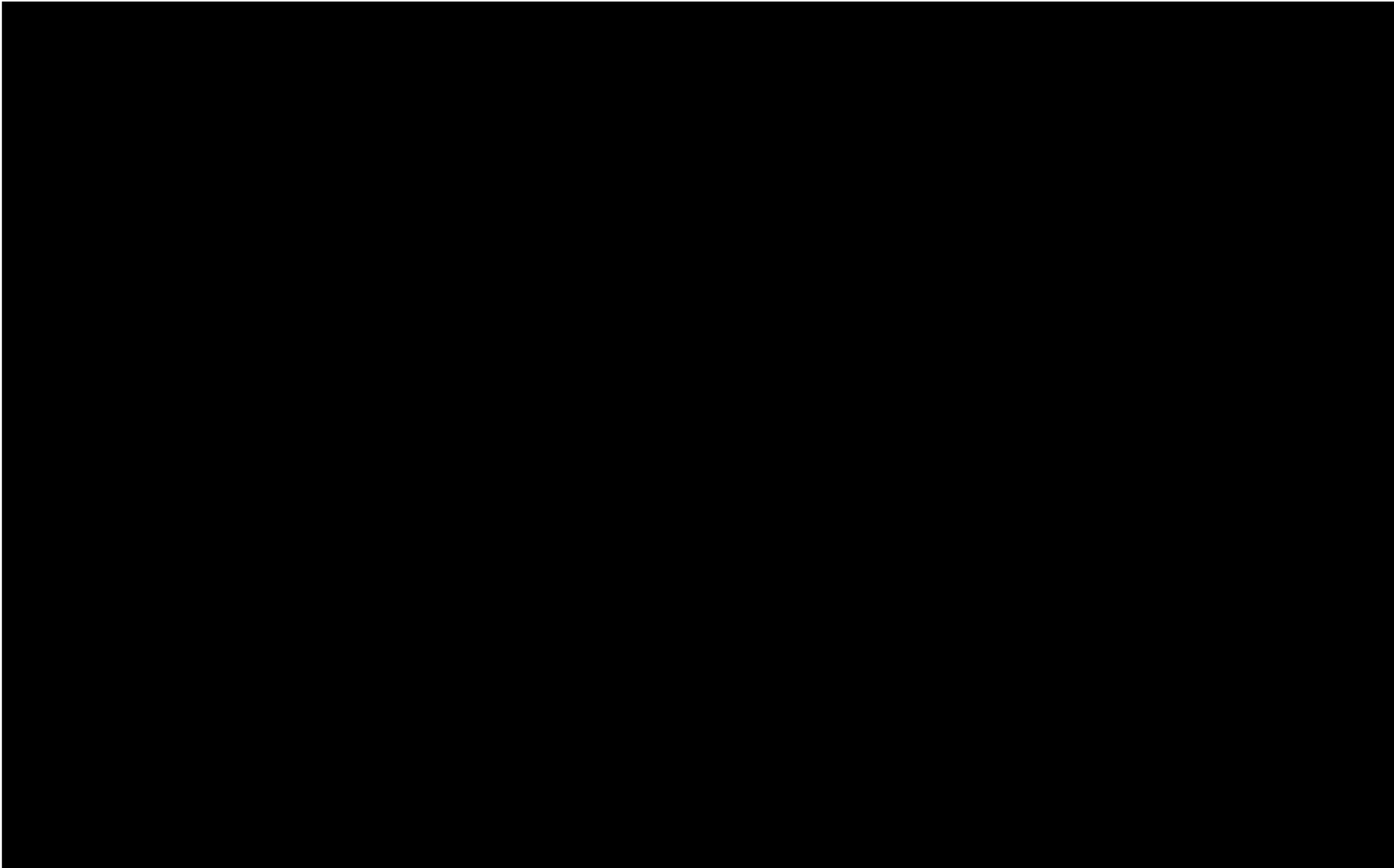
#### A4 – Datenextraktionstabelle

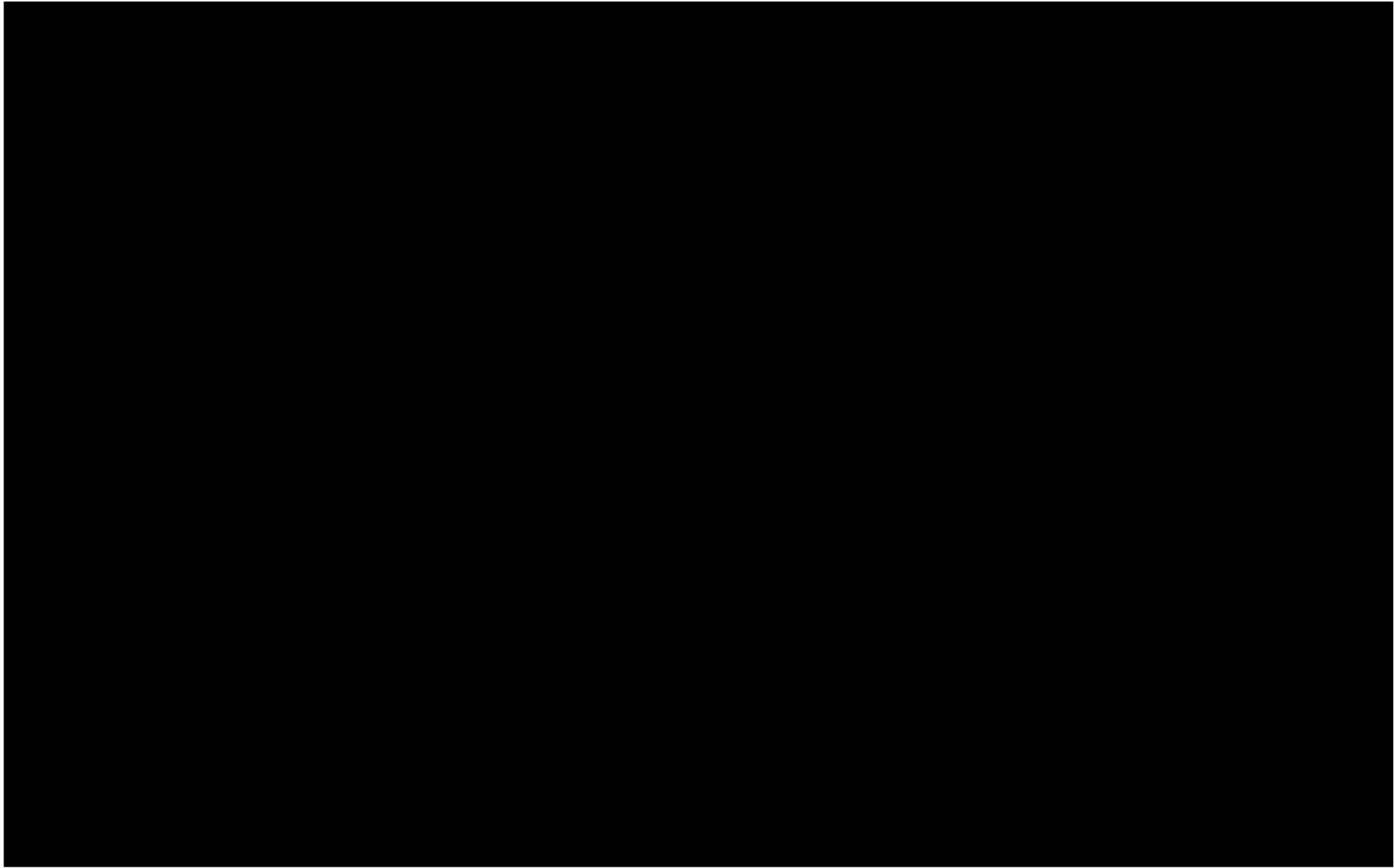


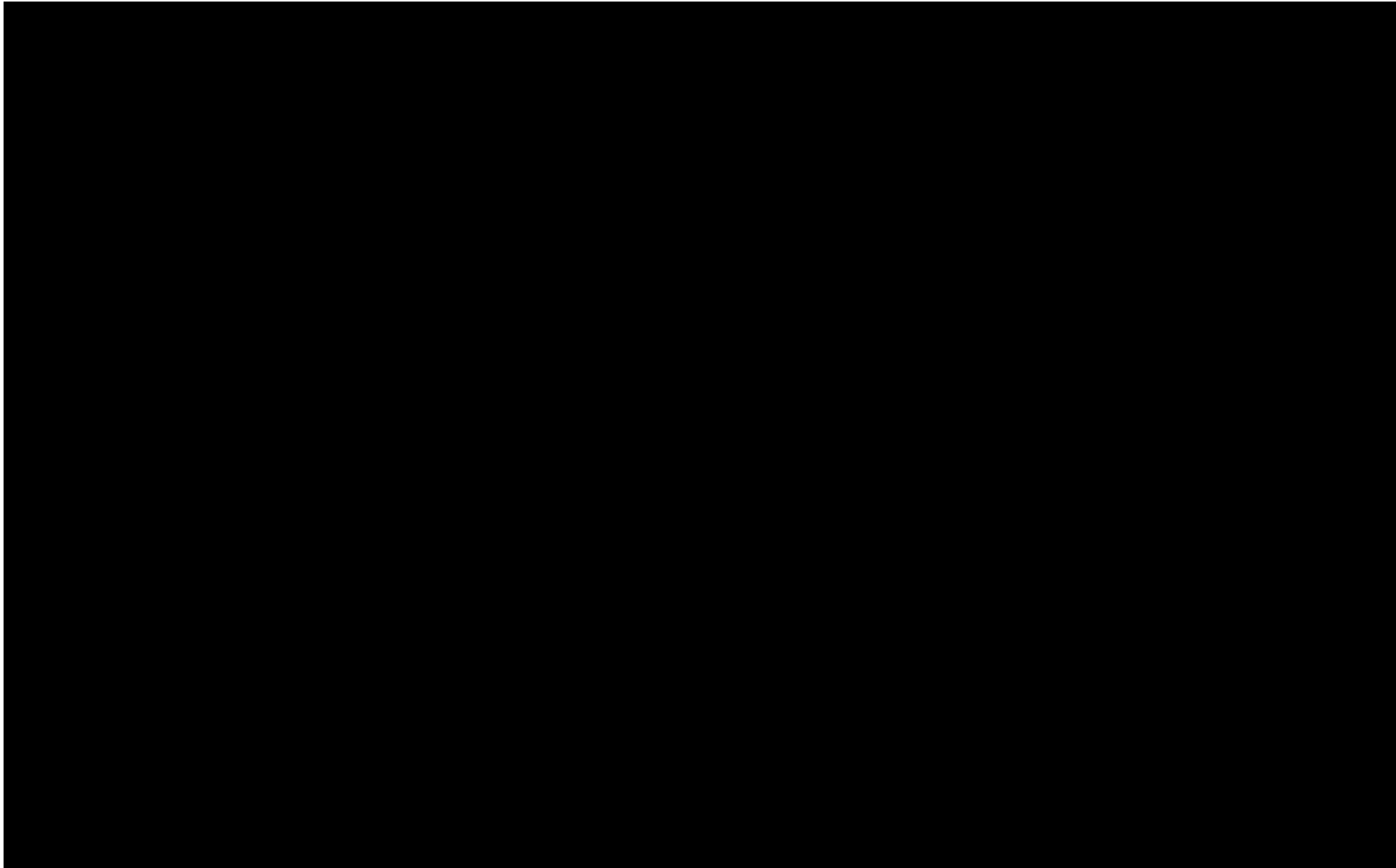


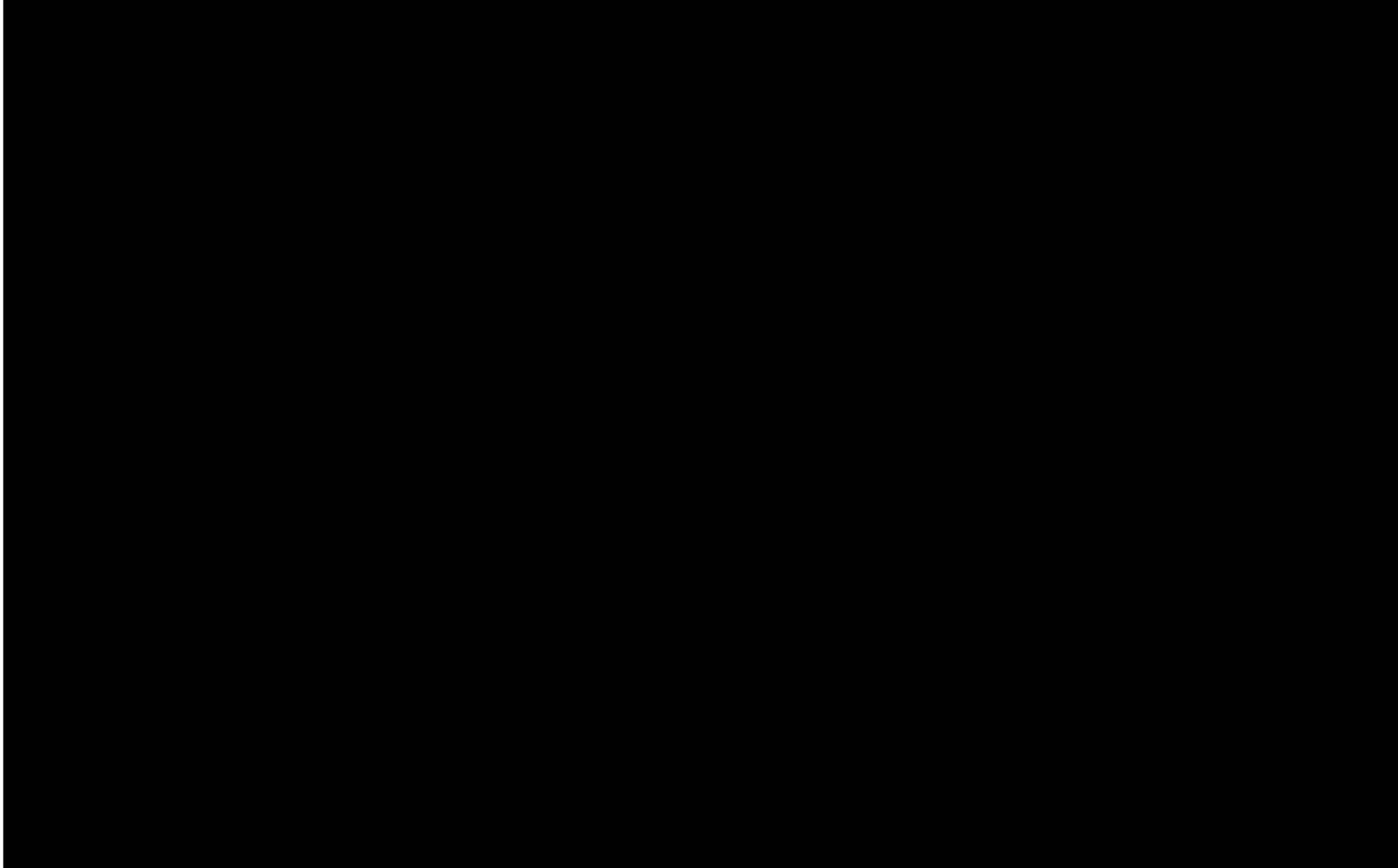




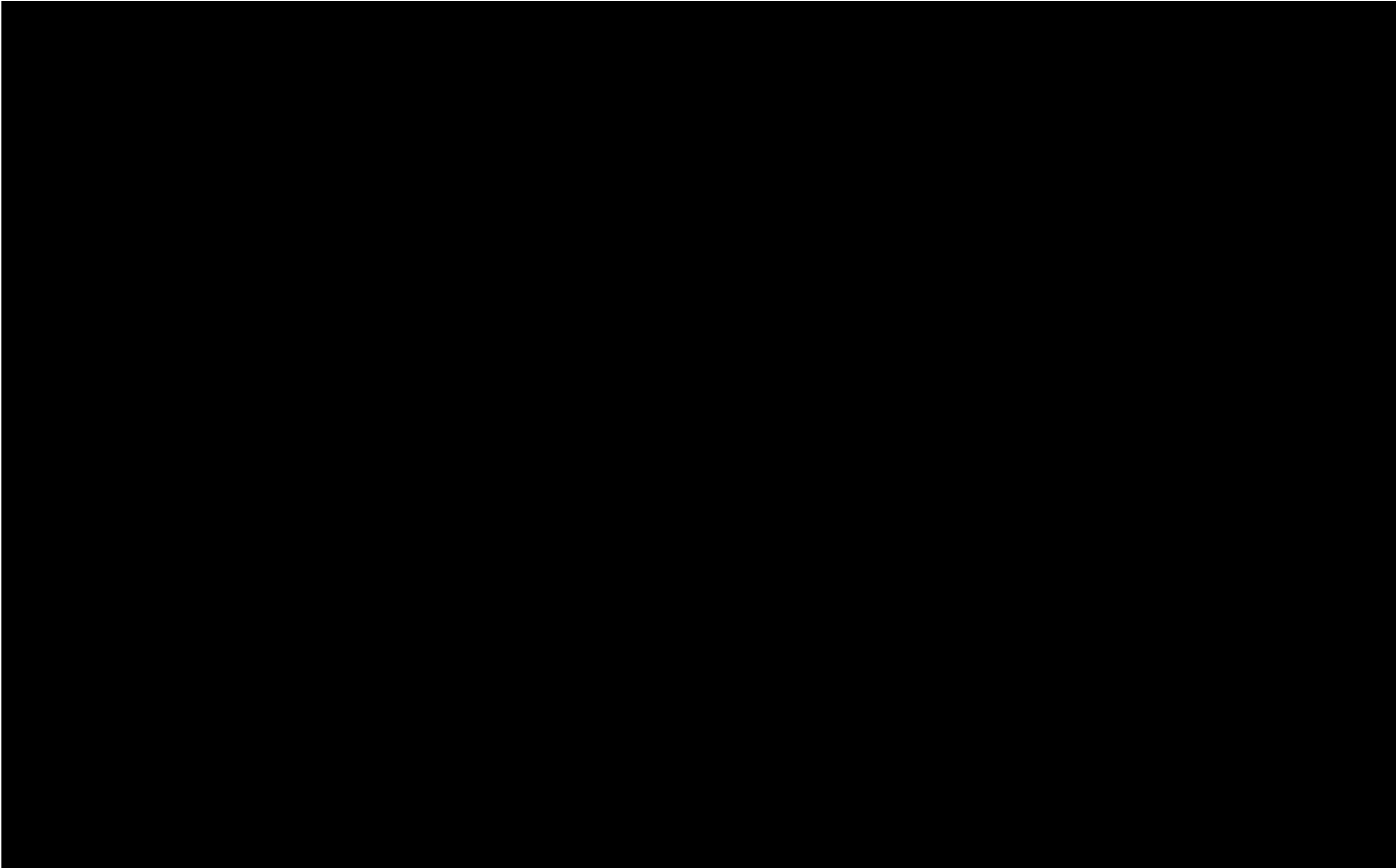


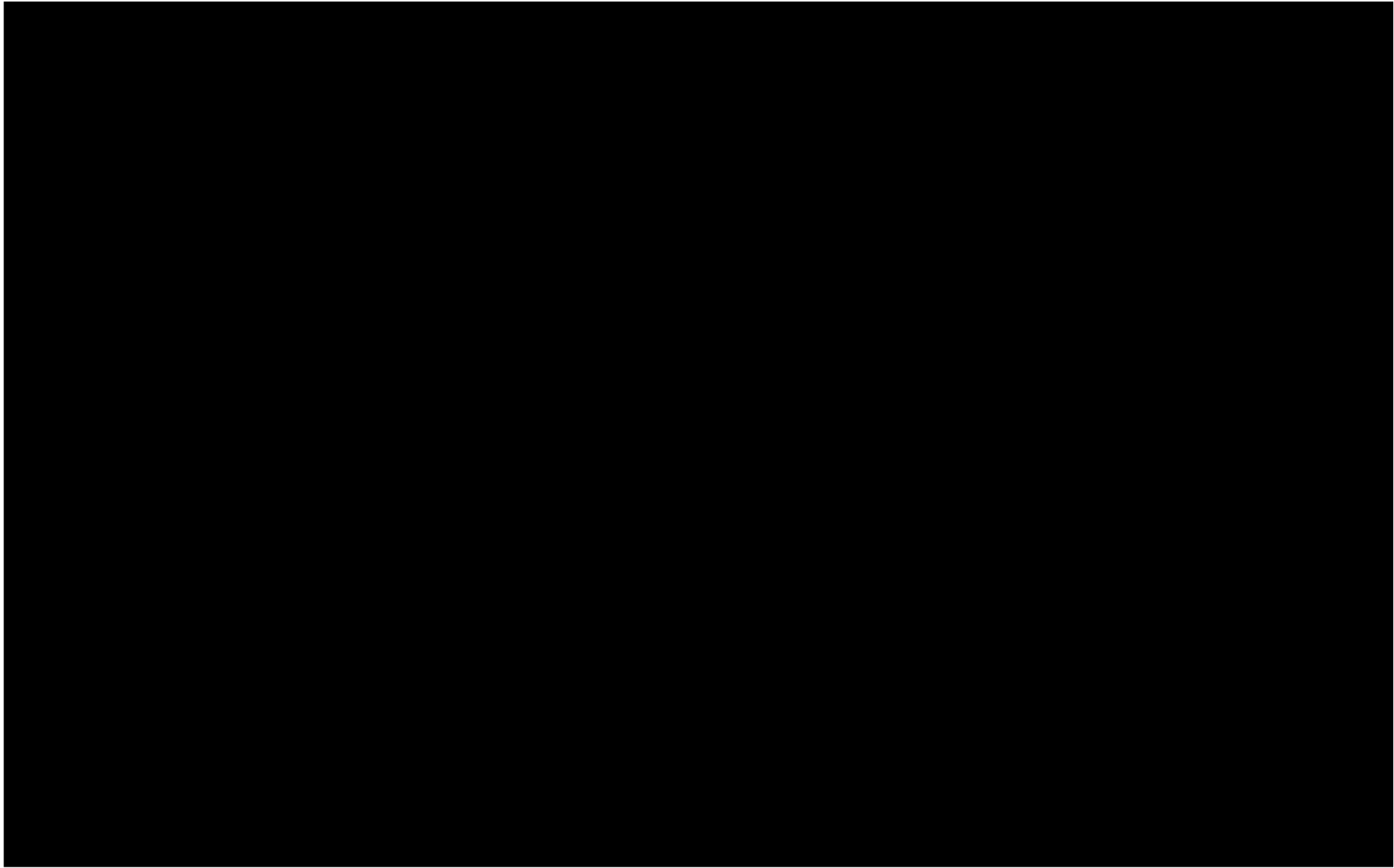


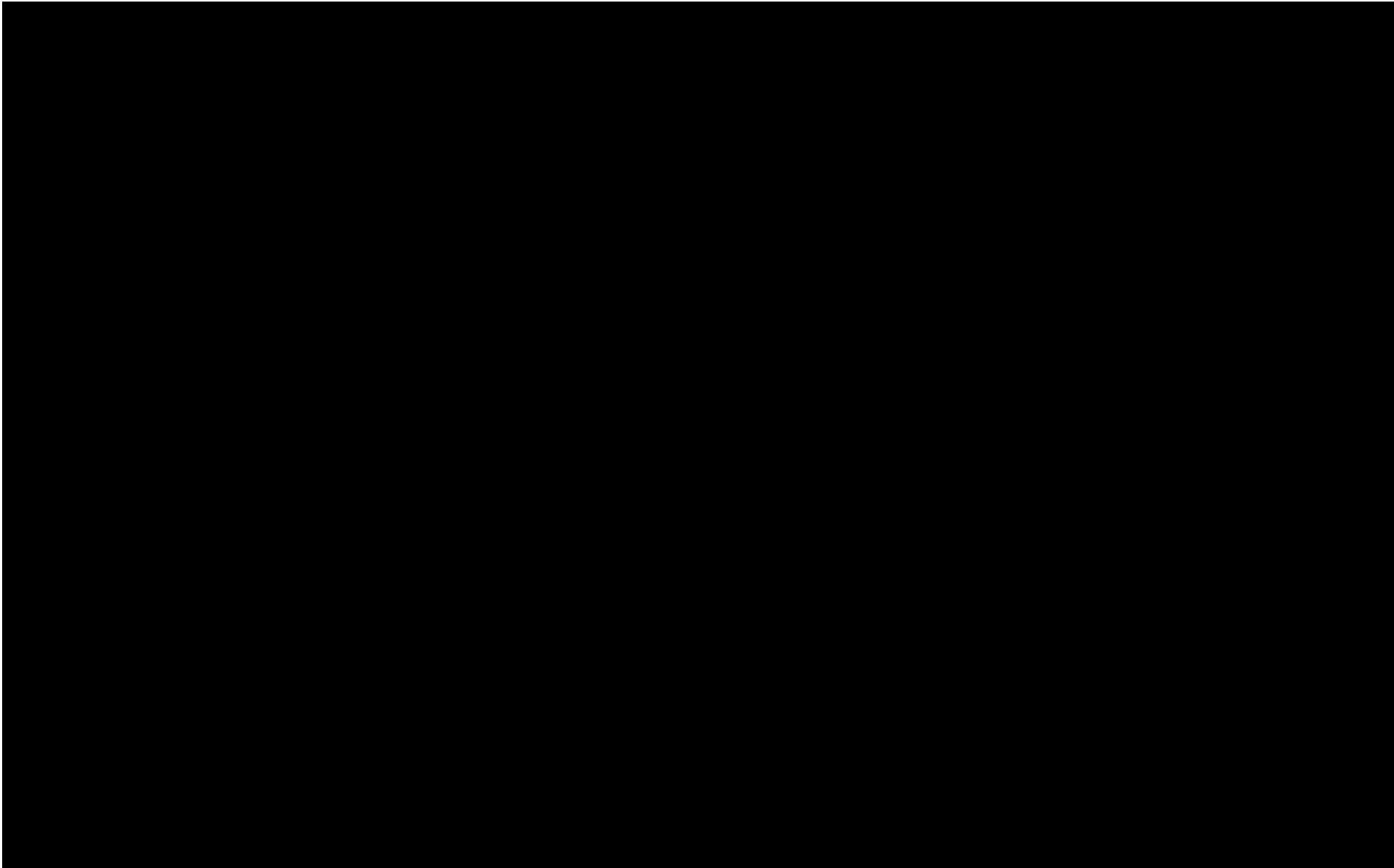


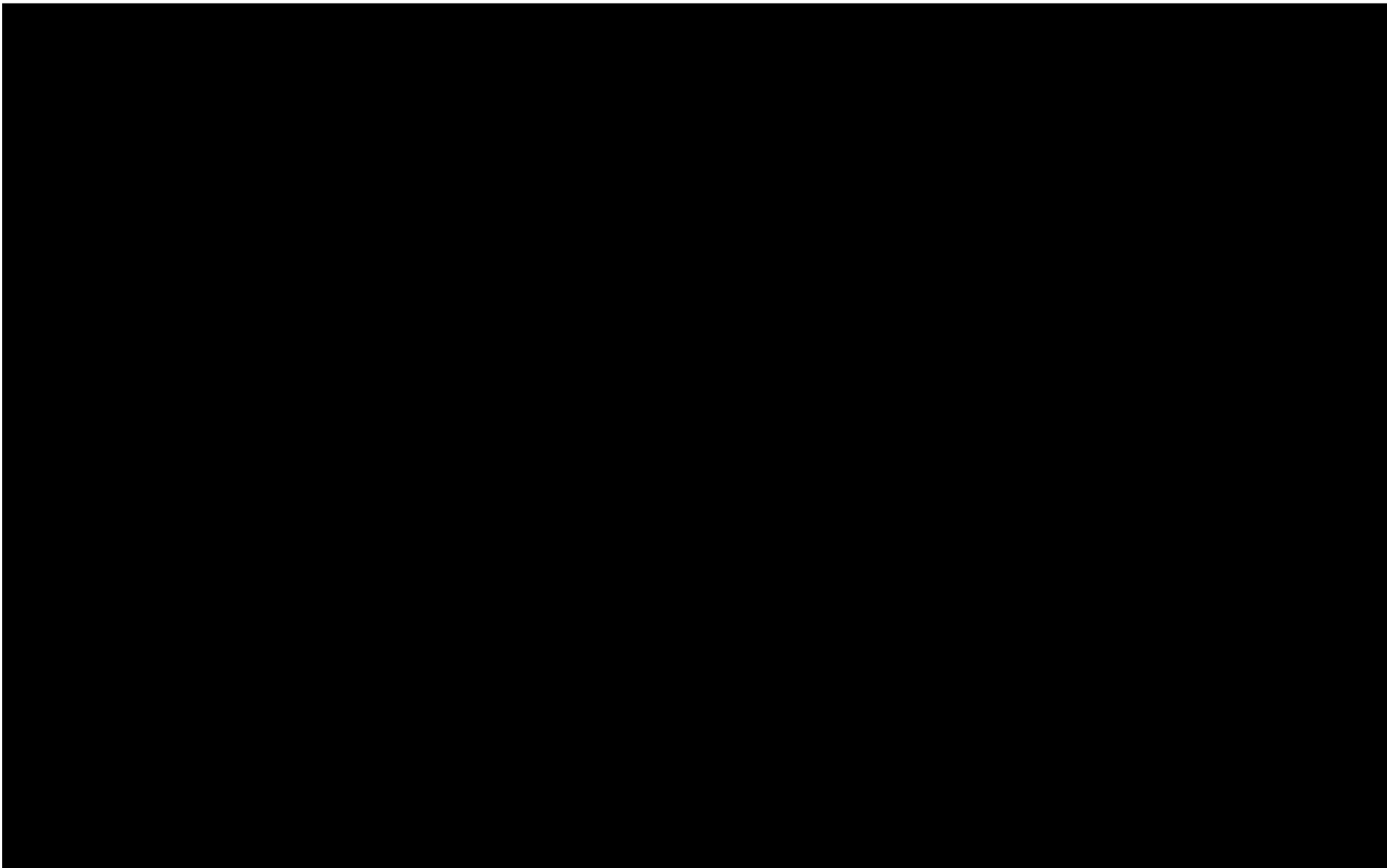


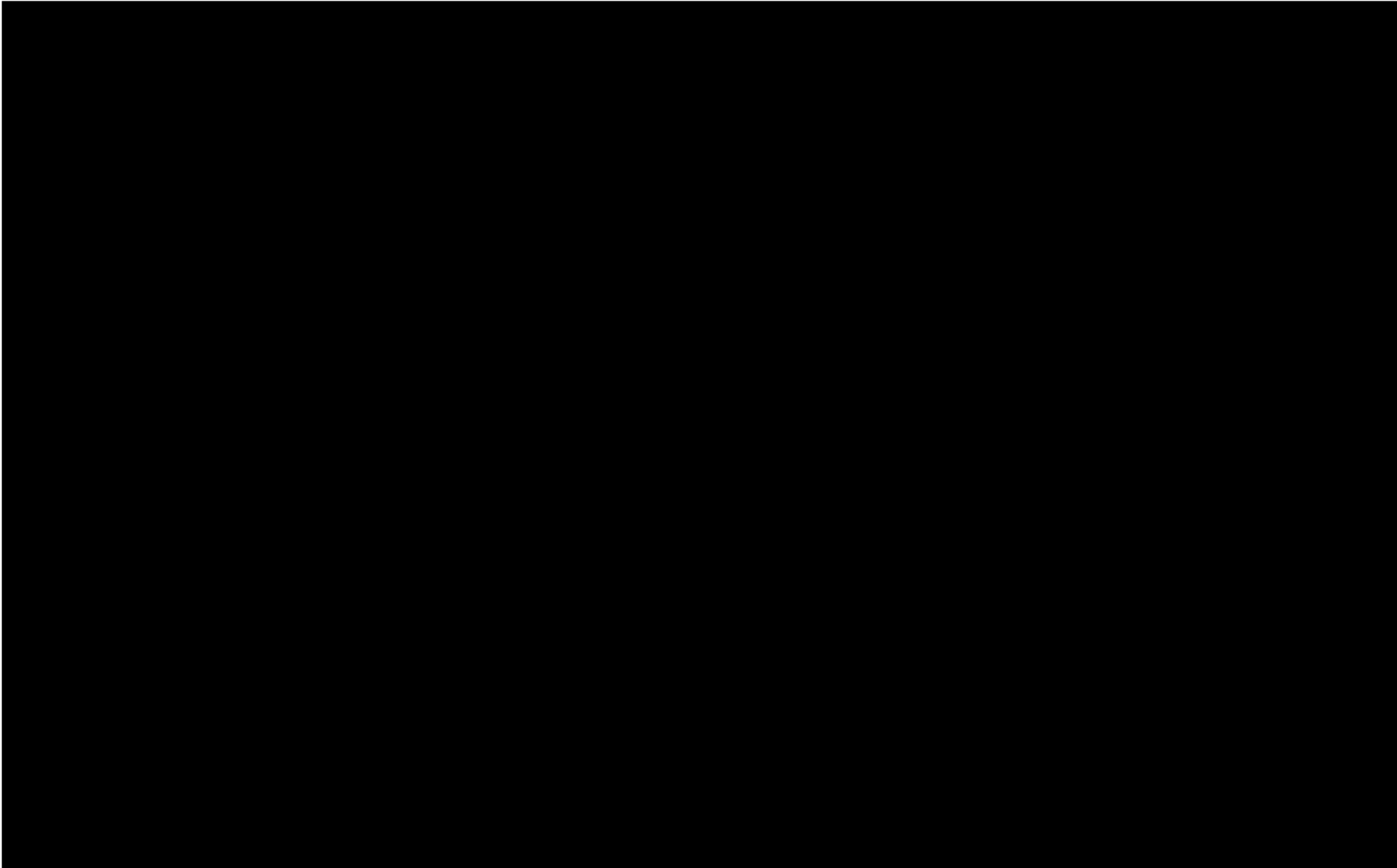


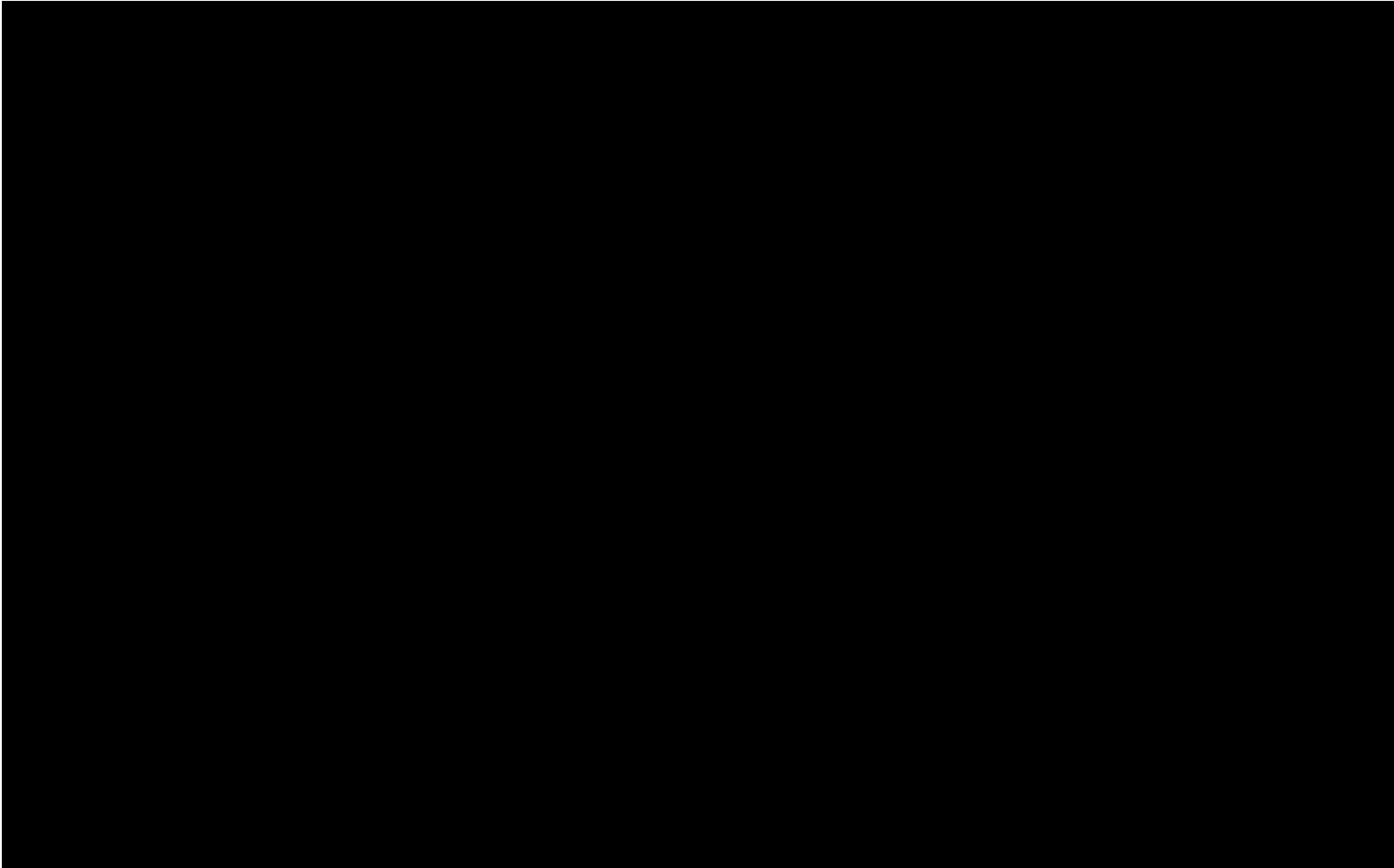


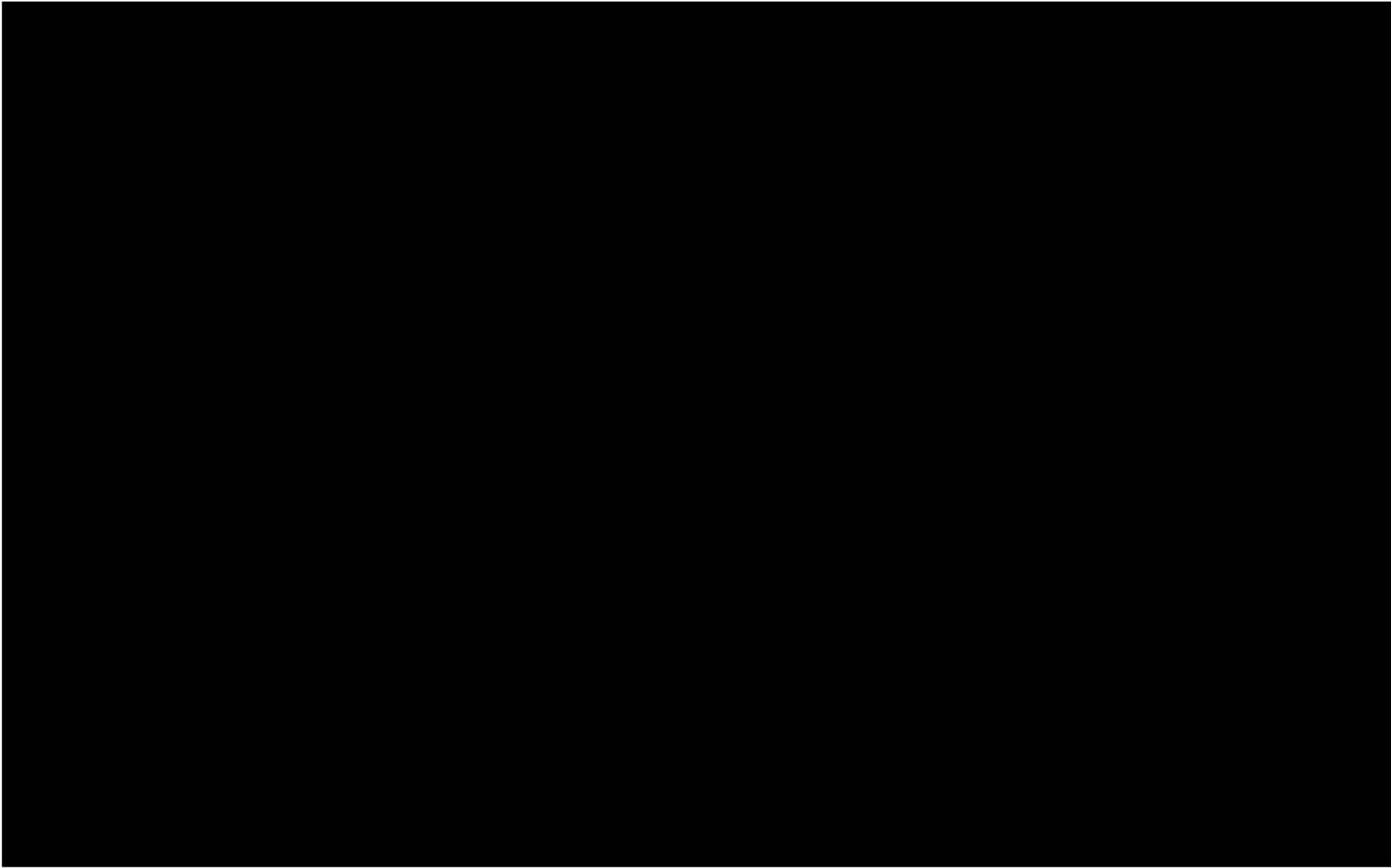


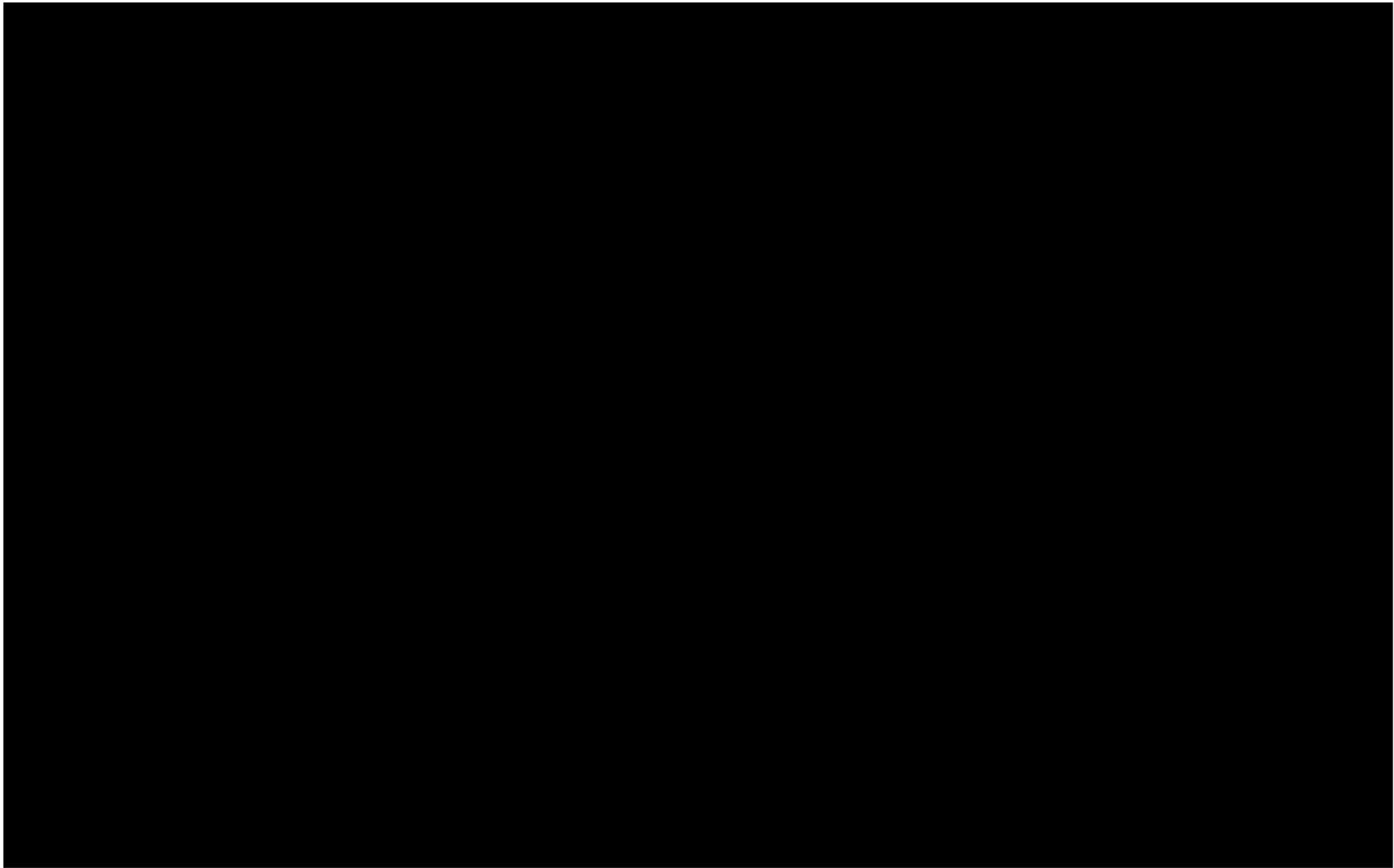




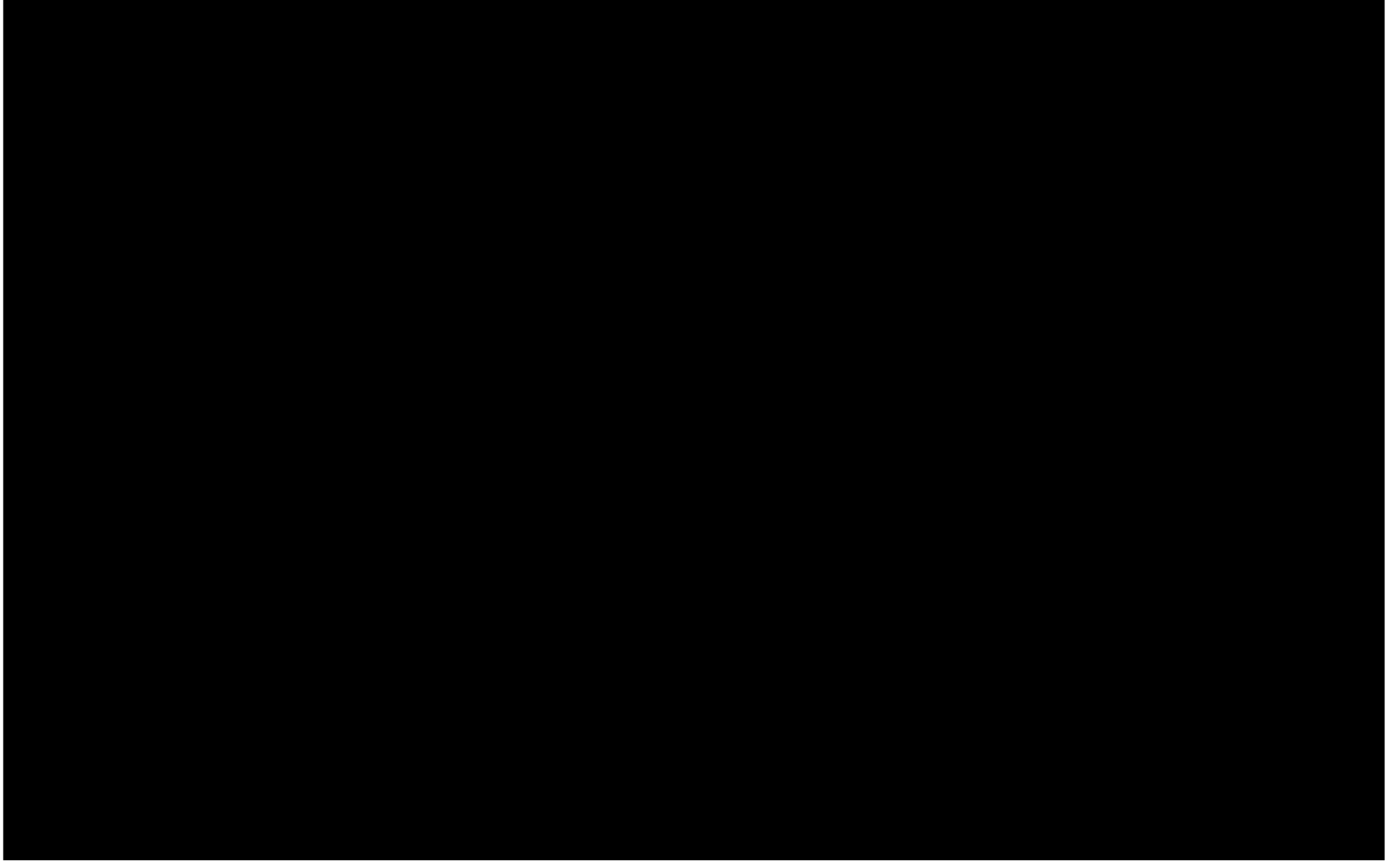


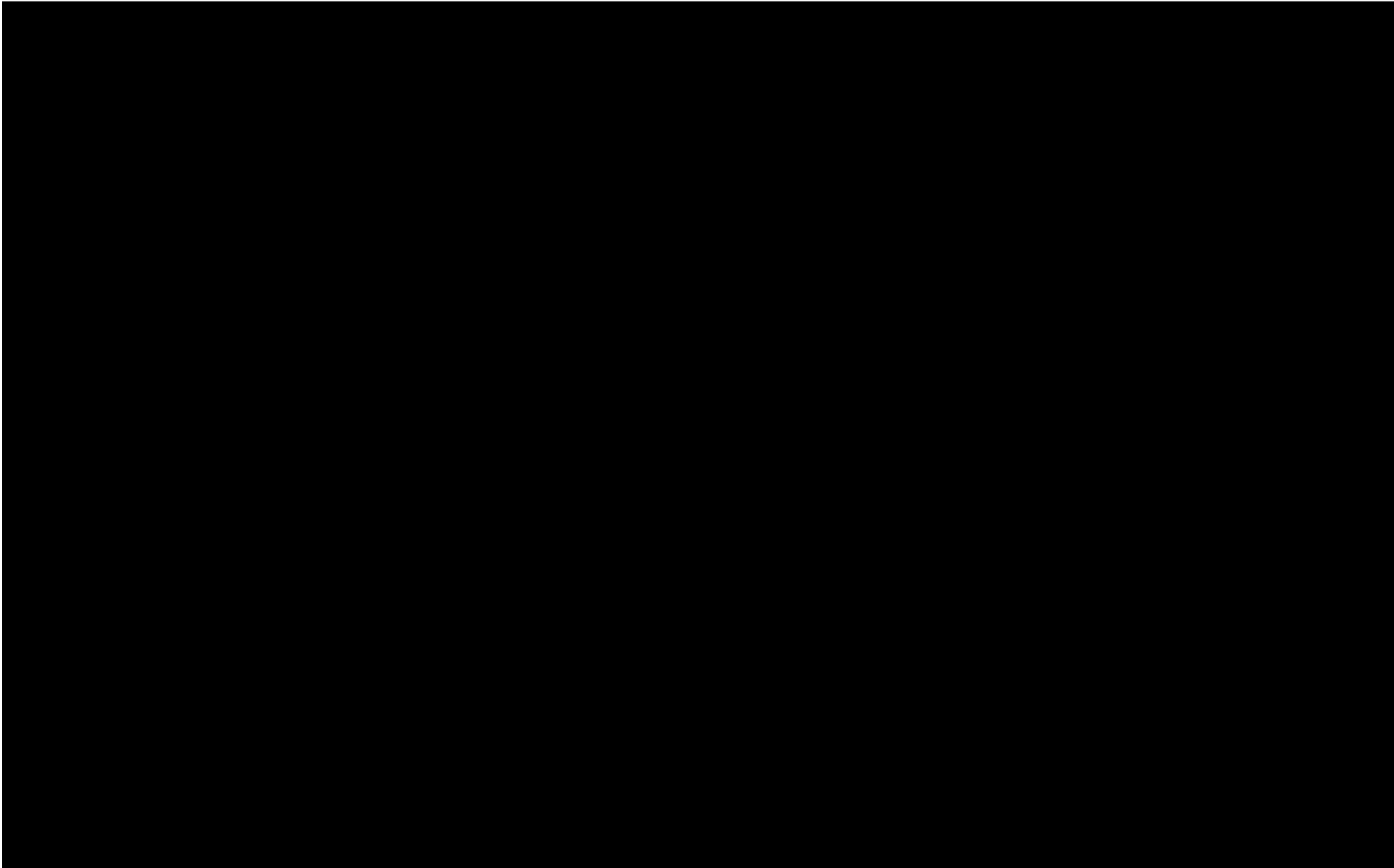


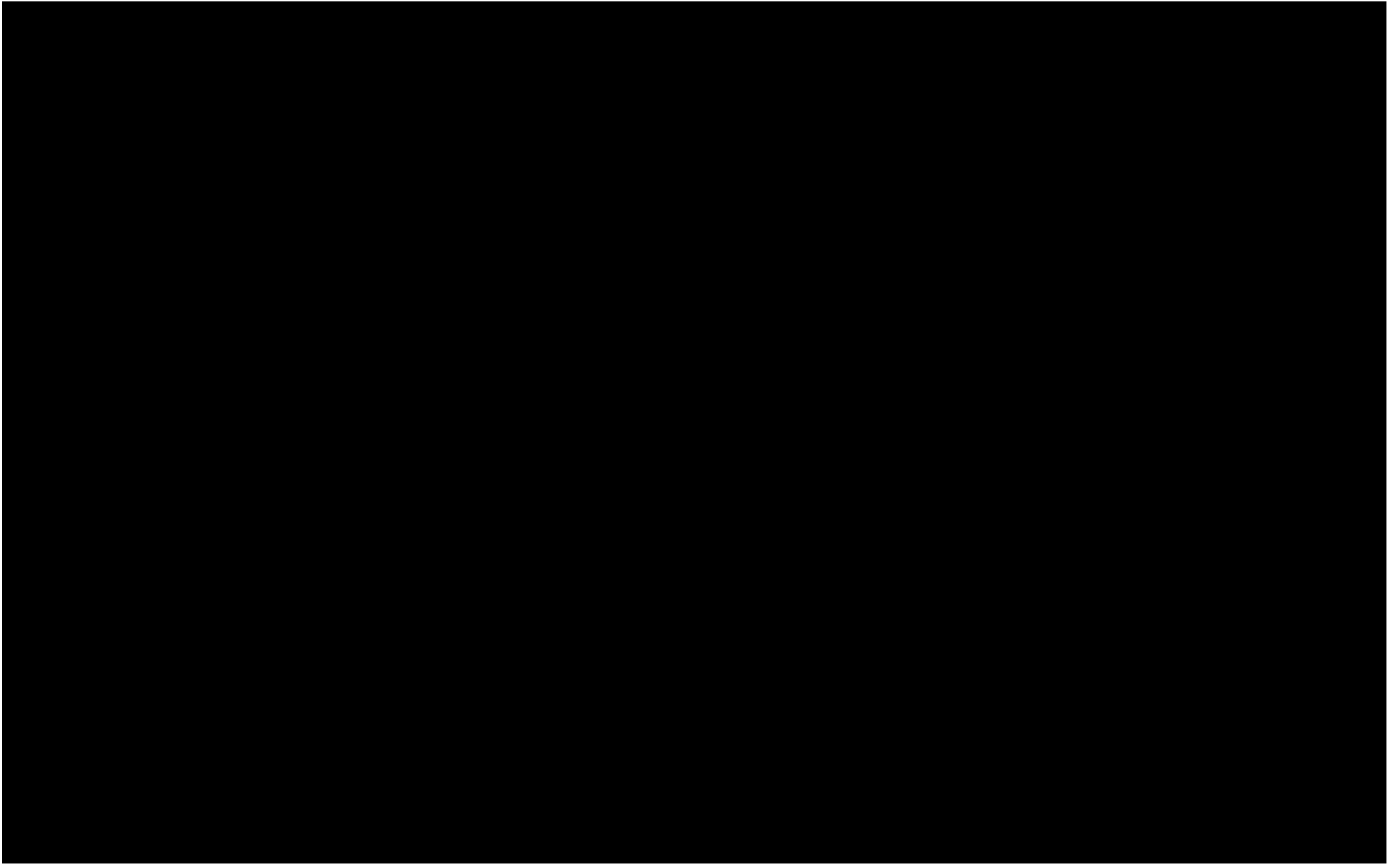


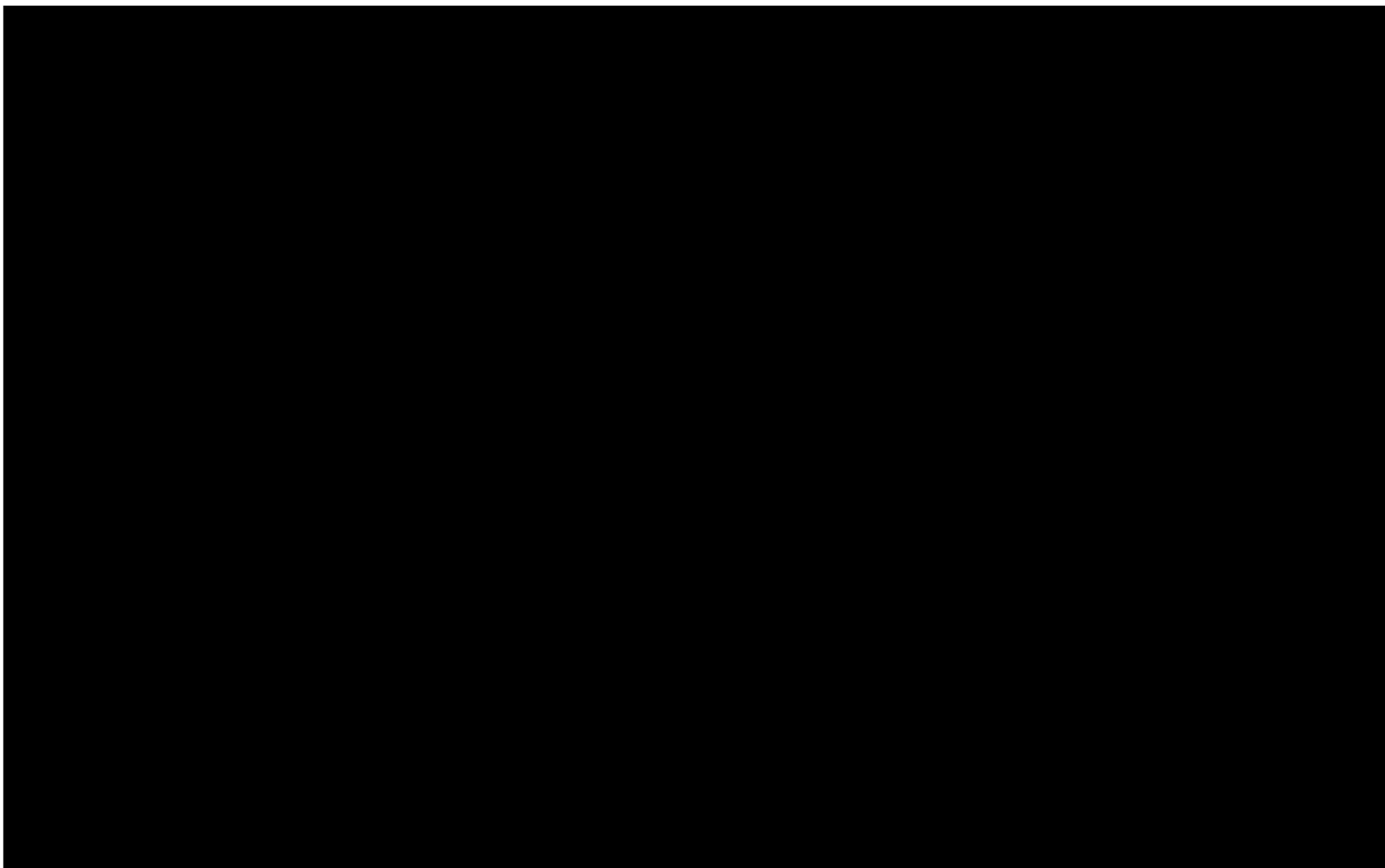


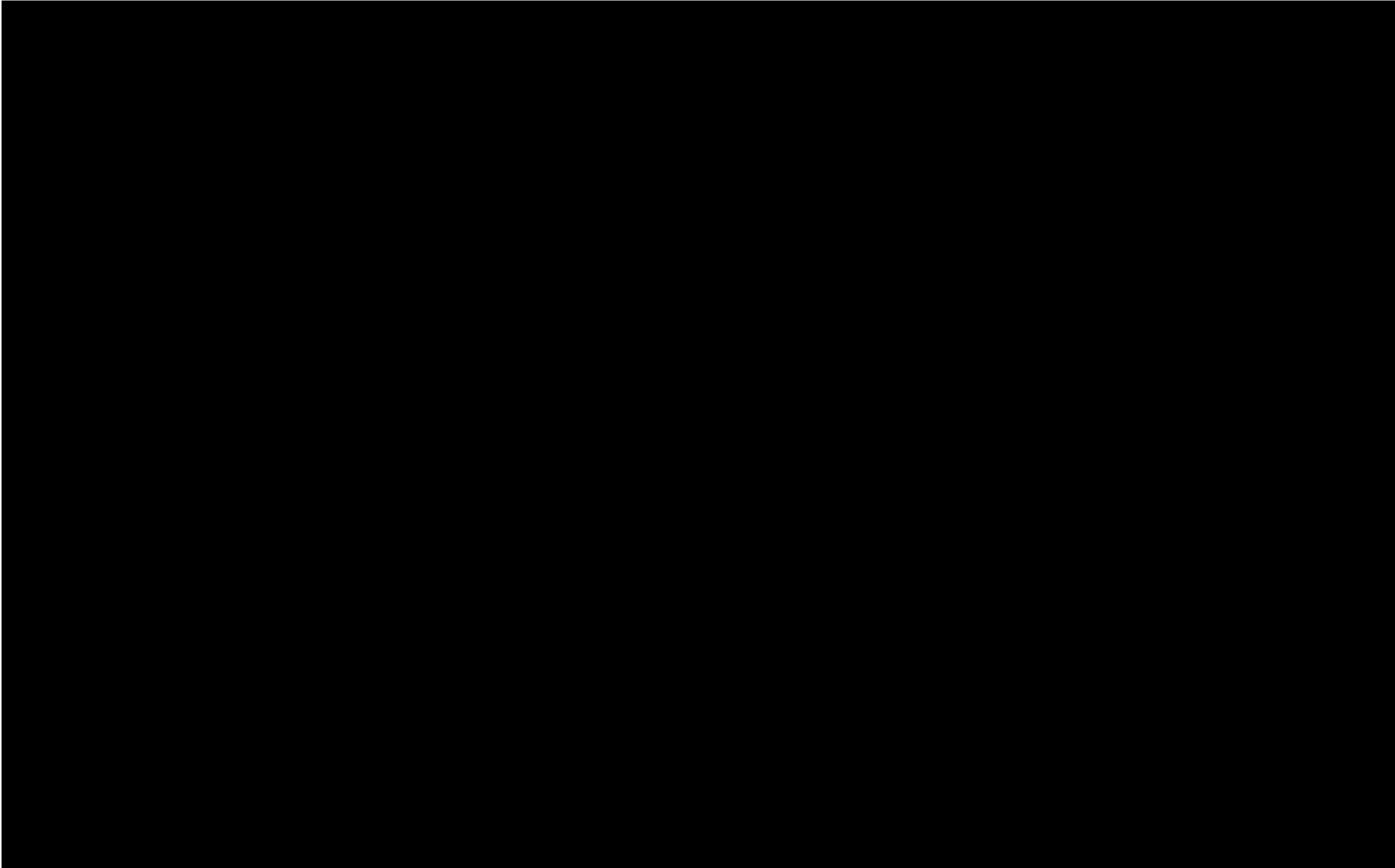


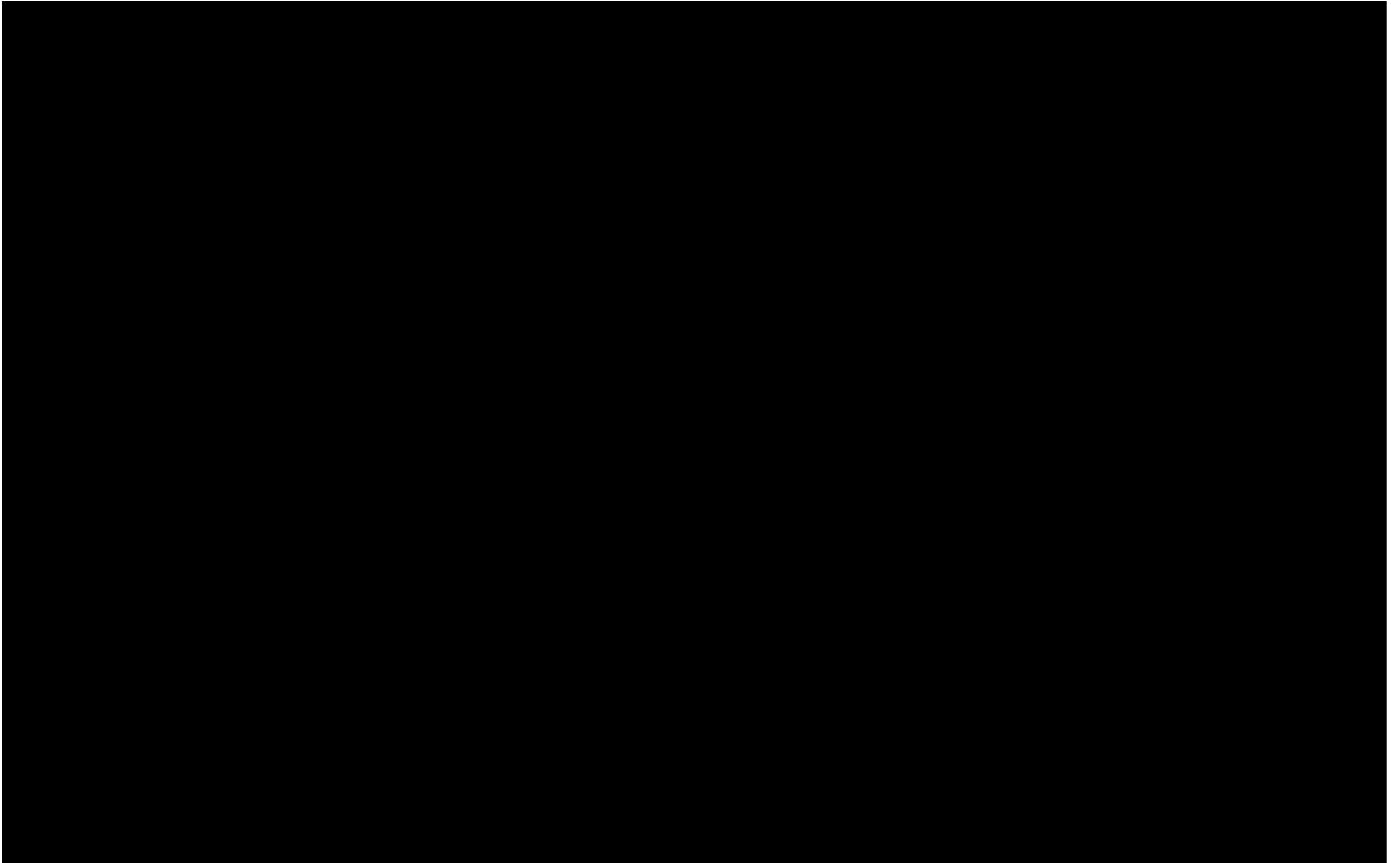












B – Leitfaden «Gesunde Führung»

B1 – Erste Version des Leitfadens













B2 – Überarbeitete Version des Leitfadens













## C – Strukturiertes Experteninterview

### C1 – Interviewleitfaden

#### Leitfaden Experteninterview

**Experte:**

**Datum:**

**Ort:**

#### Einleitungstext für die Experteninterviews:

Das Experteninterview dient dazu, den Leitfaden «Gesunde Führung» für Führungskräfte in Holzbauunternehmen, zu validieren. Dies um die Verständlichkeit und Anwendbarkeit zu überprüfen und die Rahmenbedingungen aus der Holzbaubranche in den Leitfaden miteinfließen zu lassen.

#### Fragen:

<b>Einstiegsfrage</b>
Würden Sie den Leitfaden brauchen? Warum ja /nein?
<b>Fragen pro Seite</b>
Finden Sie die Menge an Informationen auf dieser Seite angemessen? Warum ja /nein?
Finden Sie die Tipps auf dieser Seite in der Holzbaubranche umsetzbar? Warum ja /nein?
Haben Sie einen Verbesserungsvorschlag für diese Seite?
<b>Abschlussfrage</b>
Erleben Sie den Leitfaden als Unterstützung für Ihre Führungstätigkeit? Warum ja /nein?

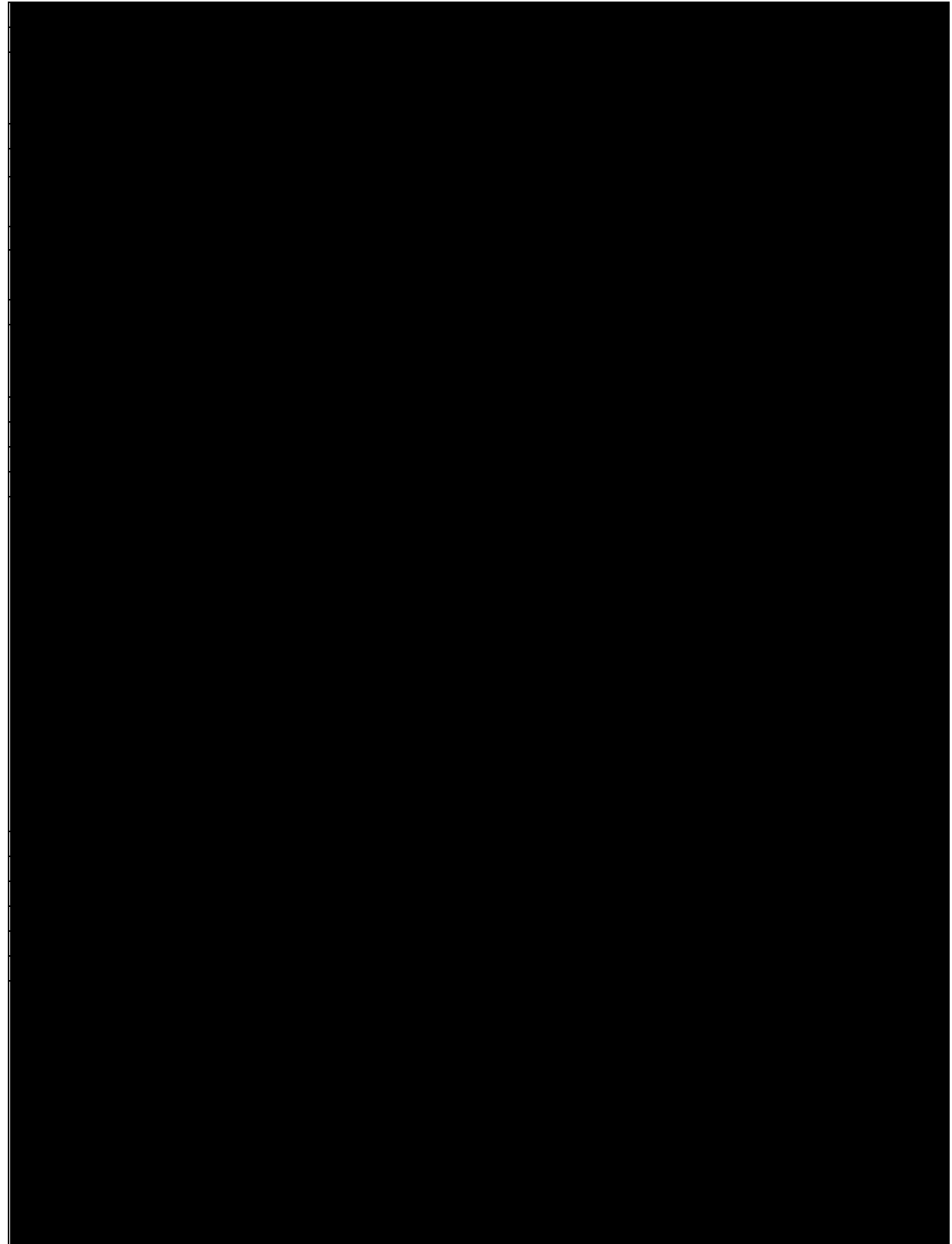
#### Abschlusstext:

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben, meine Fragen zu beantworten. Dies trägt dazu bei, den Leitfaden zu überarbeiten und spezifisch für die Holzbaubranche zu gestalten.

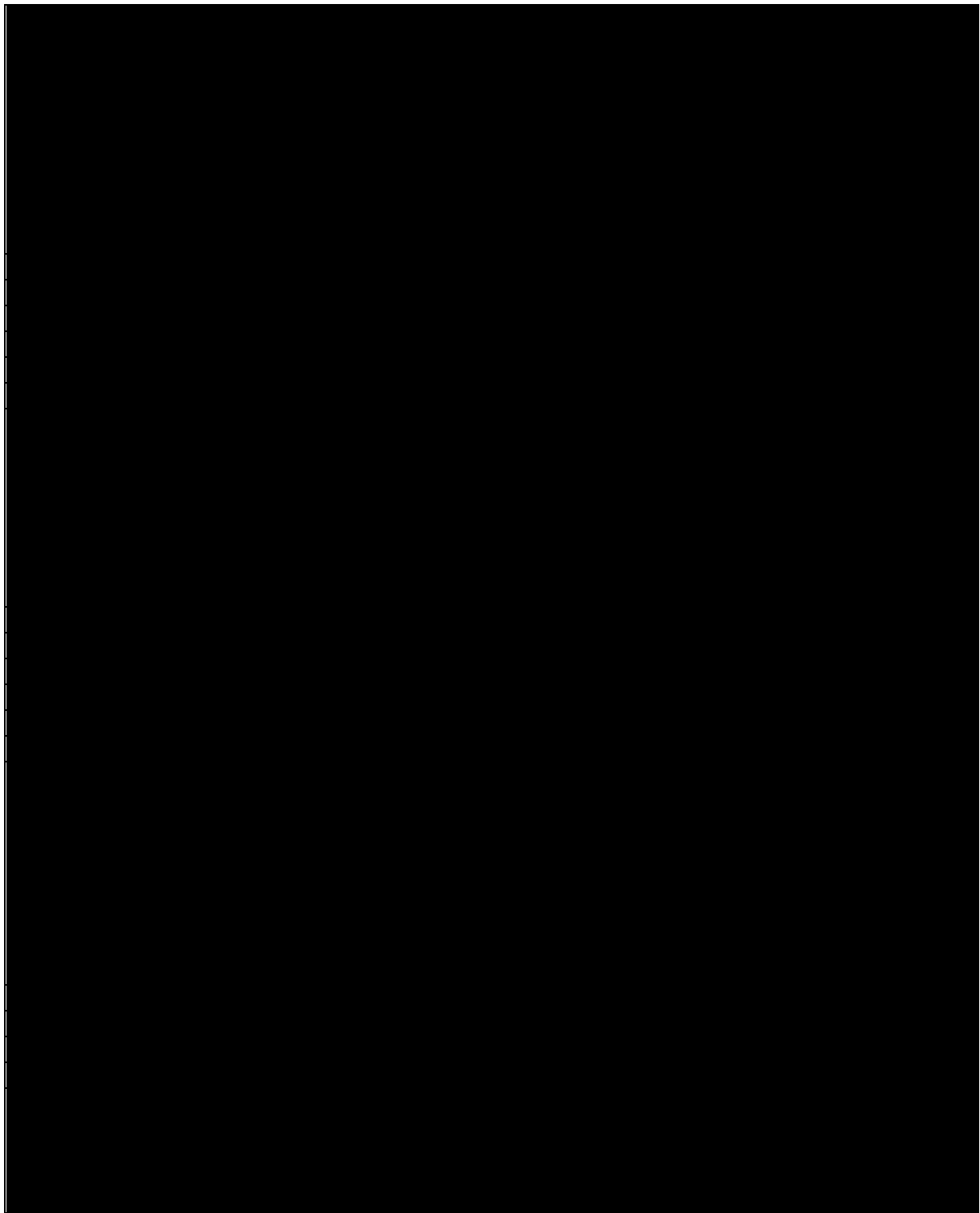


**Datum: 16.04.2020**

**Ort: telefonisch**

















### C3 – Einwilligungserklärungen





