

Führung und Gesundheit

Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements am Beispiel Friendly Work Space

Bachelor Thesis | 2016

Eingereicht an der	Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Angewandte Psychologie
Autorin	Anna-Tina Jäggi
Begleitende Person	Dr. Sebastian Ulbrich
Praxispartner	Hörmann Schweiz AG

Abstract

Die vorliegende Bachelor Thesis thematisiert das neu erworbene Label Friendly Work Space und damit das betriebliche Gesundheitsmanagement von Hörmann Schweiz AG in Oensingen. Im Zentrum steht die Frage nach dem Einfluss von Führungskräften auf die Mitarbeitergesundheit. Dabei wird auch nach den organisationalen Rahmenbedingungen und der erfolgreicherer Umsetzung gefragt. Das Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens von Spiess und Stadler (2007) stellt das zentrale Modell der Arbeit dar. Das Untersuchungsdesign beinhaltet eine Dokumentenanalyse, ein Experteninterview mit dem Label Friendly Work Space und sieben Experteninterviews mit den Führungskräften von Hörmann Schweiz AG. Die Untersuchungsergebnisse zeigen Verbesserungspotentiale bei der BGM-relevanten Kommunikation und der differenzierten Umsetzung gesundheitsförderlicher Führung. Daher werden eine Kommunikationsoptimierung, ein Erfahrungsaustausch unter Führungskräften sowie die Bereitstellung entsprechender Ressourcen empfohlen. Die Implikationen werden in der Bachelor Thesis erläutert.

Die vorliegende Bachelor Thesis umfasst 111'112 Zeichen (inkl. Leerzeichen und aller Bestandteile des Berichts exkl. Anhang).

Stichworte: Betriebliches Gesundheitsmanagement, Label Friendly Work Space, Qualitätskriterien, Führung und Gesundheit, Führungsdefinition, gesunde Führung, Einflussmöglichkeiten der Führung, Grenzen der Führung, Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Erstellung meiner Bachelor Thesis unterstützt, motiviert und inspiriert haben.

Ganz besonders gilt mein Dank Herrn Dr. Sebastian Ulbrich, der mich bei meiner Bachelor Thesis hervorragend betreut hat. Durch kritisches Hinterfragen erhielt ich wertvolle Hinweise, aber auch moralische Unterstützung sowie kontinuierliche Motivation. Dr. Sebastian Ulbrich hat mich mit der umfangreichen Expertise und den inspirierenden Einfällen mit vielen Impulsen weitergeführt, dass meine Bachelor Thesis fachlich fundiert vorliegt. Herzlichen Dank für die Zeitaufwendung und die hilfreiche Unterstützung.

Weiter gilt mein Dank Jan Iselin, Martina Gerber und Brigitte Stoffel, welche mir als Praxispartner/in einen umfassenden Einblick in die Hörmann Schweiz AG ermöglicht haben. Durch Ihre Kooperation ermöglichten Sie die vorliegende Bachelor Thesis massgeblich. Vielen Dank für die intensive Unterstützung, die raschen Rückmeldungen und die gute Zusammenarbeit.

Ausserdem gilt mein Dank den Führungskräften von Hörmann Schweiz AG für die interessanten und informativen Interviews und den Einblick in Ihren Führungsalltag. Besten Dank dem Experten vom Label Friendly Work Space für die umfangreiche Perspektive auf das Label und die inspirierende Diskussion.

Daneben gilt mein Dank meinem Umfeld insbesondere meinen Eltern Doris und Franz Jäggi, welche in zahlreichen Stunden Korrektur gelesen haben. Auf Schwächen hingewiesen haben, Erklärungsbedarf als Fachfremde aufdecken konnten sowie meine Bachelor Thesis kritisch hinterfragt haben. Vielen Dank für die motivierende Unterstützung während meines ganzen Studiums.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Ausgangslage und Problemstellung	2
1.2	Zielsetzung und Fragestellung	4
1.3	Abgrenzung	5
2	Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	6
2.1	Führung und Gesundheit.....	8
2.1.1	Gesunde Führung.....	11
2.2	Einflussmöglichkeiten der Führung.....	12
2.3	Grenzen der Führung	13
2.4	Vier-Ebenen-Modell gesundheitsförderlichen Führens.....	15
2.4.1	Zusammenfassung des Vier-Ebenen-Modells	19
3	Untersuchungsdesign	20
3.1	Dokumentenanalyse.....	20
3.2	Experteninterview mit dem Label Friendly Work Space	21
3.2.1	Zielsetzung und Setting	21
3.2.2	Auswertungsmethode	22
3.3	Experteninterview mit Führungskräften der Hörmann Schweiz AG	22
3.3.1	Zielsetzung und Setting	22
3.3.2	Auswertungsmethode	24
4	Ergebnisse.....	25
4.1	Label Friendly Work Space	25
4.1.1	Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik.....	28
4.1.2	Aspekte des Personalwesens und Arbeitsorganisation	29
4.2	Einstellung zur Gesundheit und zum BGM.....	31
4.3	Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens	32
4.4	Erwartungen der Führungskräfte in Bezug auf BGM.....	37

4.5 BGM-Massnahmen der Hörmann Schweiz AG	38
4.6 Zusammenfassung der Ergebnisse	40
5 Handlungsempfehlungen	41
5.1 Optimierung der BGM-fokussierten Kommunikation.....	41
5.2 BGM-relevanter Erfahrungsaustausch unter Führungskräften	43
5.3 Ressourcen für Führungskräfte	45
5.4 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen	47
6 Diskussion und Ausblick	48
7 Literaturverzeichnis	53
8 Abbildungsverzeichnis.....	58
9 Tabellenverzeichnis	58
10 Anhang.....	59
10.1 Dokumentenanalyse der Qualitätskriterien von Friendly Work Space	59
10.2 Interviewleitfaden und Frageblatt	61
10.2.1 Experteninterview Label Friendly Work Space.....	61
10.2.2 Experteninterview mit Führungskräften.....	63
10.2.3 Frageblatt.....	66
10.3 Kodierleitfaden	67
10.4 Auswertungstabelle	71
10.5 Checkliste des gesundheitsförderlichen Führens	76
10.6 Gesprächsleitfäden	77
10.6.1 Das Anerkennungsgespräch.....	77
10.6.2 Das Regulierungsgespräch.....	78
10.6.3 Das Fördergespräch	79
10.6.4 Das Arbeitsbewältigungsgespräch.....	81
10.6.5 Das Stabilisierungsgespräch.....	82
10.6.6 Das Korrekturgespräch	83

1 Einleitung

„Die Gesundheit der Beschäftigten ist der Motor der Arbeitskraft und damit Grundvoraussetzung für das Wirtschaften“ lautet das Zitat von Stadler und Spiess (2003, S.17). Damit bringen sie die Bedeutung der Gesundheit für die Wirtschaft auf den Punkt. Auch in der gesellschaftlichen Diskussion gewinnt das Thema Gesundheit zunehmend an Relevanz (Klein, 2013). Dabei sind Work-Life-Balance, der Umgang mit psychischen Erkrankungen, der demographische Wandel, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nur einige Beispiele der aktuellen Herausforderungen (Esslinger, Emmert und Schöffski, 2010). Nach Klein (2013) verursachen die gesundheitlichen Herausforderungen bereits heute hohe Kosten. Für Unternehmen besteht mit Hilfe des betrieblichen Gesundheitsmanagements die Möglichkeit diesen schwierigen Aufgaben durch präventive Massnahmen zu begegnen (Klein, 2013). Somit nimmt das betriebliche Gesundheitsmanagement einen immer grösser werdenden Stellenwert ein (Gesundheitsförderung Schweiz, 2016). Klein (2013) sieht das Ziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Stärkung von Mitarbeitenden sowie der Reduktion von Belastungen. Weiter stellen die Verbesserung des Wohlbefindens sowie das gesundheitsbewusste Verhalten der Belegschaft Erfolgsfaktoren dar, welche messbar die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigern (Klein, 2013). Denn bereits Spiess und Stadler (2007) sehen das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden als eine zentrale Voraussetzung für deren qualitativ hochwertige Leistungen.

Oft jedoch reichen die betrieblichen Gesundheitsmassnahmen der Unternehmen alleine nicht aus. Nach Uhle und Treier (2015) muss der Weg in einem zertifizierten und qualitätsgesicherten Gesundheitsmanagement münden. Dies kann durch Auszeichnungen wie Labels optimal erfolgen. Der Begriff Label oder Siegel wird synonym genutzt und findet nach Schwan (2009) Verwendung als Prüfzeichen, Gütezeichen oder Zertifikat. Im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements existieren Auszeichnungen wie der deutsche Corporate Health Award, welcher überdurchschnittliches Engagement für die Mitarbeitergesundheit und nachhaltige Personalstrategie zertifiziert, der Social Capital and Occupational Health Standard (SCOHS), welcher das Führungsverhalten in den Fokus stellt sowie das Label Friendly Work Space der Schweiz.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Das seit 2009 von der Gesundheitsförderung Schweiz vergebene Label Friendly Work Space ist ein Qualitätssiegel für Unternehmen mit einem erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsmanagement (Gesundheitsförderung Schweiz, 2016). Die in der Abbildung 1 ersichtliche Auszeichnung besitzt eine Gültigkeit von drei Jahren. Aus folgenden sechs Qualitätskriterien setzt sich das Label zusammen: Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik, Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation, Planung des betrieblichen Gesundheitsmanagements, soziale Verantwortung, Umsetzung von betrieblichem Gesundheitsmanagement und die Gesamtevaluation. Die Voraussetzung für ein ganzheitliches, betriebliches Gesundheitsmanagement stellen diese Qualitätskriterien dar (Gesundheitsförderung Schweiz, 2016).



Abbildung 1: Label Friendly Work Space

Gemäss der Gesundheitsförderung Schweiz (2016) müssen interessierte Unternehmen für den Erwerb des Labels Friendly Work Space eine Standortanalyse, ein Self-Assessment und ein externes Assessment absolvieren. Als Vorteile des Labels Friendly Work Space gelten die Steigerung der Produktivität, die Förderung der Innovationsfähigkeit, die Setzung von Qualitätsstandards, die Senkung von Kosten und die Positionierung als verantwortungsvoller Betrieb (Gesundheitsförderung Schweiz, 2016).

Seit Oktober 2015 trägt auch das Unternehmen Hörmann Schweiz AG das Label Friendly Work Space. Hörmann Schweiz AG mit dem Standort Oensingen im Kanton Solothurn ist ein Teil der international tätigen Hörmann-Gruppe. Das Unternehmen produziert und vertreibt als führender Anbieter weltweit erfolgreich Tore, Türen, Zargen und Antriebe. Heute wird das Familienunternehmen Hörmann Schweiz AG in der dritten und vierten Generation vom Enkel und den Urenkeln des Firmengründers August Hörmann geleitet.

Im Jahr 1983 wurde die Schweizer Niederlassung in Kestenholz gegründet und 1997 ein Neubau in Oensingen realisiert. Eine Erweiterung des Neubaus fand seither mehrfach statt. Aktuell zählt Hörmann Schweiz AG in Oensingen ungefähr 120

Mitarbeitende. Dabei zeichnet sich Hörmann Schweiz AG auch durch die Zweisprachigkeit in Deutsch und Französisch aus. Das Unternehmen setzt sich im Rahmen von „Dabei sein – Fit sein“ folgende Ziele: 1) Arbeitszufriedenheit und Motivation erhöhen, 2) Verbessertes Arbeitsklima sowie 3) Hörmann als Wunscharbeitgeber und hat sich daher für das Label Friendly Work Space entschieden.

In der Abbildung 2 ist ein Ausschnitt des Self-Assessments des Labels Friendly Work Space von Hörmann Schweiz AG mit den entsprechenden Ausprägungen ersichtlich. Dabei ist klar erkennbar, dass noch Verbesserungspotential besteht.

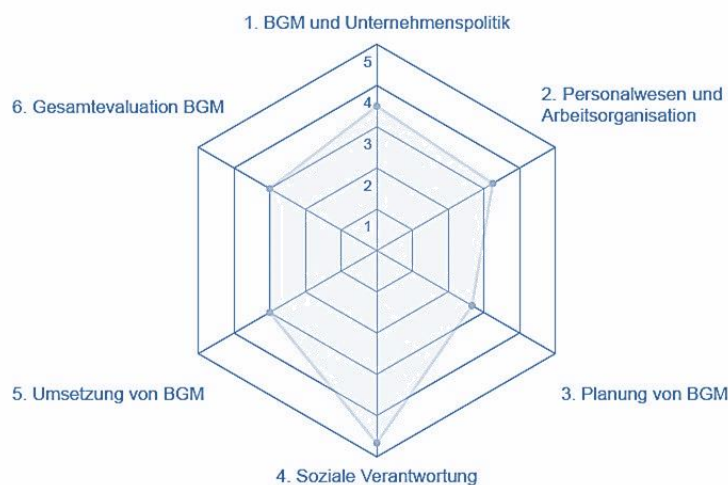


Abbildung 2: Ergebnis des Self-Assessments bei Hörmann Schweiz AG

Das Potential für Verbesserungen bei der Umsetzung vom Label Friendly Work Space wird von Hörmann Schweiz AG auf der Führungsebene vermutet. Nach Uhle et al. (2015) ist Führung ein zentraler Stellhebel des modernen betrieblichen Gesundheitsmanagements. Auch die Metaanalyse von Kuoppala, Lamminpää und Liira (2008) sowie ein Überblicksartikel von Gregersen et al. (2007) fassen den Forschungsstand zusammen und stellen als wissenschaftliche Evidenz fest, dass zwischen der Führung und der Mitarbeitergesundheit bedeutsame Zusammenhänge bestehen.

Weiter zeigen auch die empirischen Befunde einer Mitarbeiterbefragung des AOK-Kompaktservices von Zok (2010) zum gesunden Unternehmen einen deutlichen Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und dem Wohlbefinden der Beschäftigten. Je besser das Führungsverhalten ist, desto höher fällt die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden aus und umso geringer weisen sie gesundheitliche Beschwerden auf (Zok, 2011).

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Aufgrund des deutlichen Zusammenhangs zwischen Führung und Mitarbeitergesundheit sowie des vermuteten Verbesserungspotentials auf der Führungsebene lautet die zu untersuchende Fragestellung wie folgt:

Welchen Einfluss können Führungskräfte auf die Gesundheit der Mitarbeitenden nehmen?

- 1) Welche organisationalen Rahmenbedingungen müssen für eine gesundheitsförderliche Führung gegeben sein?**
- 2) Wie können gesundheitsförderliche Massnahmen von Führungskräften erfolgreicher umgesetzt werden?**

Das Ziel dieser Bachelor Thesis ist die umfangreiche Erfassung des aktuellen Führungsverhaltens bezogen auf die Mitarbeitergesundheit bei Hörmann Schweiz AG. Die organisationalen Rahmenbedingungen der gesundheitsrelevanten Führungsmassnahmen werden dabei berücksichtigt. Ein weiteres Ziel besteht darin, mit Hilfe der erfassten Erkenntnisse die Umsetzung von gesundheitsförderlichen Massnahmen durch die Führungskräfte im Rahmen des Labels Friendly Work Space zu verbessern.

In der vorliegenden Bachelor Thesis wird das Thema Führung und Gesundheit in Verbindung mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement und dem Label Friendly Work Space diskutiert. Um die präsentierte Fragestellung zu beantworten, wird zu Beginn das betriebliche Gesundheitsmanagement mit dem Fokus auf Führung erläutert. Weiter wird sich in der Bachelor Thesis mit Führung und Gesundheit vertieft sowie Führung definiert und gesunde Führung vorgestellt. Anschliessend werden die Einflussmöglichkeiten sowie Grenzen der Führung im Hinblick auf die Gesundheit diskutiert. Als Kern der theoretischen Grundlagen wird das gesundheitsförderliche Führen anhand des Vier-Ebenen-Modells von Spiess und Stadler (2007) beschrieben und mit Studien vertieft. Das methodische Vorgehen umfasst die Dokumentenanalyse, das Experteninterview mit dem Label und die sieben Experteninterviews mit den Führungskräften von Hörmann Schweiz AG. Aus den dargestellten Ergebnissen werden konkrete, praxisorientierte Handlungsempfehlungen formuliert. Die Diskussion sowie der Ausblick stellen den Abschluss dar.

1.3 Abgrenzung

Die Führungskräfte sind die Zielgruppe der präsentierten Fragestellung. Daher werden diese in den Fokus gestellt. Die übrigen Mitarbeitenden werden darin nicht berücksichtigt.

Das Augenmerk liegt beim Einfluss der Führungskräfte auf der Mitarbeitergesundheit. Dabei wird die Einstellung der Führungskräfte zur eigenen Gesundheit als Unterthema behandelt. Aufgrund der Relevanz für die Mitarbeitergesundheit kann der Umgang der Führungskräfte mit der eigenen Gesundheit nicht ausgeschlossen werden. Jedoch wird nur im gegebenen Rahmen darauf eingegangen. Es ist jedoch zu beachten, dass Führungskräfte unterer Führungsebenen gleichzeitig eine Mitarbeiterfunktion für ihre direkten Vorgesetzten einnehmen und dabei ihre Gesundheit auch berücksichtigt wird. Klar abgegrenzt werden Fehlzeiten und Krankheiten der Führungskräfte.

Weiter ist die Einstellung der Führungskräfte zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und zum Label Friendly Work Space als eingeschränkt zu betrachten, obwohl sich durch das Interview die Einstellung skizzieren lässt. Auch dies erfolgt nur im entsprechenden Rahmen.

Bei der Erläuterung der Führungsstile wird sich aus der Forschungssicht auf die drei wichtigsten Stile hinsichtlich der Mitarbeitergesundheit beschränkt. Dabei werden die restlichen Führungsstile und Führungskategorien abgrenzend betrachtet.

Ausserdem wird der Arbeits- und Gesundheitsschutz ausser Acht gelassen, da sich das Label Friendly Work Space nur mit dem freiwilligen Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements befasst.

Auch einige Qualitätskriterien des Labels Friendly Work Space sind aufgrund der Fragestellung als abgrenzend zu betrachten. Dabei wurde die Abgrenzung der Qualitätskriterien mittels der Expertise des Friendly Work Space-Experten festgelegt. Diese Abgrenzung wird im entsprechenden Kapitel ausführlich erläutert.

2 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens ist nach Spiess et al. (2007) trotz aller technologischen Fortschritte in einem nicht zu unterschätzenden Ausmass von der optimalen Nutzung der Ressource Mensch abhängig. Somit kann es langfristig keinen Unternehmenserfolg ohne gesunde Mitarbeitende geben (Spiess et al., 2007). Zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit, des Wohlbefindens, der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden trägt das betriebliche Gesundheitsmanagement wesentlich bei (Jancik, 2002).

Im Zentrum des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) steht die Mitarbeitergesundheit (Ulich und Wülser, 2009). Im Allgemeinen wurde Gesundheit im Jahr 1946 von der World Health Organisation (WHO) als „einen Zustand des vollkommenen körperlichen, sozialen und geistigen beziehungsweise seelischen Wohlbefindens und nicht nur als Freisein von Krankheit und Gebrechen“ definiert. Die Definition der WHO gilt nach Uhle et al. (2015) als Grundlage und wird im Zusammenhang mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement am häufigsten verwendet. Gemäss Ulich et al. (2009) sollten Unternehmen, die das betriebliche Gesundheitsmanagement integrieren wollen, eine klare Vorstellung über den Gesundheitsbegriff und dessen Konsequenzen für das Unternehmen besitzen.

Für Klein (2013) umfassen die BGM-Massnahmen mehr als nur eine Rückenschule. Unter dem Gesundheitsmanagement wird die gezielte und bewusste Einarbeitung gesundheitsfördernder, krankheitsvorbeugender und heilungsunterstützender Strategien, Strukturen und Prozesse in das allgemeine Management, in die Führungsstrategie und in den Führungsstil verstanden (Jancik, 2002). Wird nach Veith und Schweitzer (2009) jedoch das BGM in manchen Betrieben genauer betrachtet, so ergibt sich ein Bild von diversen isolierten BGM-Massnahmen und wenigen, gesundheitsfördernden Strukturen und Abläufen. Häufig fehlt dabei auch eine Verbindung zwischen der Organisation und der Person. Die fehlende Verbindung bezieht sich einerseits auf die Kooperation und die Prozesse der Organisation und andererseits auf die Kompetenzen, die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) sowie die Sinnhaftigkeit der Person (Veith et al., 2009).

Wie aus der Abbildung 3 ersichtlich, stellen Führungskräfte mit ihrer Führungskultur eine wichtige Verbindung zwischen der Organisation und dem Mitarbeitenden

als Person dar. Ein verantwortungsvoller Dialog der Führungskraft ist kennzeichnend für eine optimale Verknüpfung (Veith et al., 2009). Dabei ist nach Veith et al. (2009) für ein effektives Gesundheitsmanagement wichtig, dass vor allem Führungskräfte für die Zusammenhänge zwischen Organisations-, Berufs- und Privatwelt sensibilisiert werden. Denn nur eine systematische Betrachtung und eine Integration dieser Erkenntnisse in die Führungskultur schaffen ein gesundes Unternehmen (Veith et al., 2009).

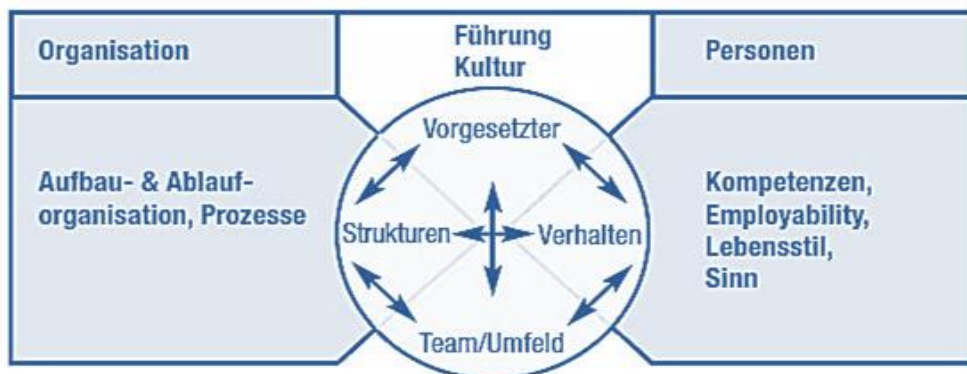


Abbildung 3: Systematische Integration des BGM im Unternehmen nach Veith et al. (2009)

Will also ein Unternehmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements Strukturen und Bedingungen entsprechend verändern, dass Belastungen reduziert und Potenziale zur Entfaltung und Weiterentwicklung geschaffen werden, kann das Thema Führung und Führungsverhalten nicht umgangen werden (Ducki und Felfe, 2011). In den vergangenen Jahren konnten gerade die Führungskräfte mit ihrem Verhalten als eine wichtige Einflussgrösse identifiziert und durch verschiedene Studien empirisch belegt werden (Ducki et al., 2011). Die erkennbaren und glaubhaften Beweggründe von Führungskräften für die Schaffung eines betrieblichen Umfeldes, worin Mitarbeitende ihre Fähigkeiten umfassend einbringen können und auch wollen, sind dabei entscheidend (Jancik, 2002).

Nach Jancik (2002) kann das Gesundheitsmanagement nicht angeordnet oder eingeführt werden. Es kann nur als impliziter Teil von Führungsstrategie und Führungsverhalten wirksam werden, indem es von den Führungskräften in ein Unternehmen hineingelebt wird (Jancik, 2002). Dementsprechend werden von Uhle et al. (2015) die Führungskräfte als Kulturverantwortliche angesehen, welche den Aufbau und Erhalt eines betrieblichen Gesundheitsmanagements im Prozess massgeblich fördern, beschleunigen sowie stabilisieren können.

2.1 Führung und Gesundheit

In der Literatur existieren zahlreiche Definitionen, welche das Thema Führung von verschiedenen Perspektiven betrachten. Die Führung in Organisationen kann nach Stadler et al. (2003) als zielbezogene Einflussnahme betrachtet werden. Felfe (2009) präsentiert eine detailliertere Führungsdefinition, indem er die Mitarbeiterführung allgemein als die Beeinflussung von Einstellungen und Verhalten einzelner Personen in Organisationen sowie die Steuerung und Koordination der Zusammenarbeit in und zwischen Gruppen versteht. Diese Führungsdefinition entspricht dem Führungsverständnis der vorliegenden Bachelor Thesis.

Nach Felfe (2009) umfasst Führung allgemeine Managementaufgaben wie Planung, Organisation und strategische Entscheidungen sowie Aufgaben in der unmittelbaren Mitarbeiterführung. Bei diesem Thema geht es in erster Linie um die Gestaltung von Beziehungen und Kommunikationsprozessen sowie um die Entwicklung und Unterstützung einzelner Mitarbeitenden oder ganzer Teams (Felfe, 2009). Die Absicht der Mitarbeiterführung sieht Felfe (2009) in der Erreichung bestimmter Ziele der Organisation. Während des Zielerreichungsprozesses nimmt die Führungskraft sowohl Einfluss auf die Arbeitsbedingungen als auch auf die arbeitenden Personen und die Unternehmenskultur (Felfe, 2009). Dabei haben Personen mit Führungsaufgaben nicht nur eine herausragende Rolle bei der Um- und Durchsetzung unternehmensbezogener Ziele, sondern auch beim Erhalt und der Förderung der Mitarbeitergesundheit (Spiess et al., 2007).

In diesem Zusammenhang prägt das Konzept der Gesundheit nach Antonovsky unser heutiges Gesundheitsverständnis. Im Gegensatz zur Gesundheitsdefinition der WHO (vgl. Kapitel 2), sieht Antonovsky (1987) zwischen der Krankheit und der Gesundheit fließende Übergänge. Somit kann eine Person beispielsweise gleichzeitig körperlich gesund sein und psychisch an einer Depression leiden oder während einer körperlichen Krankheit wie einer Grippe, psychisch vollkommen gesund sein. Dies zeigt, dass nach dem Verständnis von Antonovsky (1987) Gesundheit und Krankheit, die Endpunkte eines gemeinsamen Kontinuums darstellen. Wo sich dabei eine Person auf dem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum befindet, hängt nach Ulich et al. (2009) von generalisierten Widerstandsressourcen wie materiellen, körperlichen, psychischen, sozialen, kulturellen und strukturellen Faktoren ab. Ein wesentlicher Punkt der Gesundheit stellt nach Antonovsky (1979)

das Kohärenzgefühl dar, welches Schutzfaktoren der Gesundheit enthält. Das Kohärenzgefühl ist ein starkes, beständiges und auch dynamisches Gefühl des Vertrauens eines Individuums (Scheder, 2015). Es basiert auf der Verstehbarkeit, Machbarkeit und Sinnhaftigkeit des Handelns (Antonovsky, 1979). Dieses Gefühl ist nach Scheder (2015) für die Erreichung von Arbeitszufriedenheit und zur Erhaltung der Gesundheit wichtig. Dabei sieht Scheder (2015) bei der Vermittlung des Kohärenzgefühls in der Arbeitswelt eine entscheidende Rolle bei den Führungskräften wie folgende Beispiele verdeutlichen:

Verstehbarkeit

Bei der Verstehbarkeit können die Mitarbeitenden gemäss Scheder (2015) Unternehmensentscheidungen nachvollziehen. Weiter werden die Arbeitsaufgaben und das gewünschte Arbeitsergebnis adressatengerecht erläutert. Dabei besteht eine gute Fehlerkultur, die Mitarbeitermeinung ist von Relevanz und es bestehen klare Entscheidungsprozesse sowie transparente Strukturen (Scheder, 2015).

Machbarkeit

Nach Scheder (2015) besitzen die Mitarbeitenden bei der Machbarkeit eine Handlungsbasis für die Aufgabenerfüllung, welche die Qualifikationen und die Kompetenzen umfassen. Die Anforderungen, das Arbeitsmaterial sowie die zur Verfügung stehende Zeit entsprechen dabei dem Ergebnisanspruch. Zusätzlich zeigt sich die Unterstützung der Führungskräfte bei der Zielerreichung (Scheder, 2015).

Sinnhaftigkeit

Dem Mitarbeitenden ist nach Scheder (2015) im Rahmen der Sinnhaftigkeit sowohl der Arbeitszweck als auch sein Beitrag an den übergeordneten Zielen bekannt. Die Anstrengungen und das Engagement lohnen sich für den Mitarbeitenden dementsprechend (Scheder, 2015).

Demnach ist Führung und Gesundheit mehrfach miteinander verbunden (Ducki et al., 2011). Bei der Managementfunktion der Führung müssen Gesundheit und Gesundheitsförderung in Unternehmen mit übergeordneten Zielbereichen abgestimmt, systematisch organisiert und koordiniert werden. Gleichzeitig hat die Art und Weise der Mitarbeiterführung, der Informationsweitergabe sowie der Förderung

und Unterstützung sowohl der Teamarbeit als auch einzelner Mitarbeitenden, Auswirkungen auf ihr Erleben sowie die Mitarbeitergesundheit (Ducki et al., 2011).

Für den Einfluss von Führung auf die Mitarbeitergesundheit bestehen zahlreiche empirische Evidenzen (Schulte und Bamberg, 2002; Gilbreath und Benson, 2004; Macik-Frey, Quick und Cooper, 2009). Darin wurde der Führungseinfluss auf die Mitarbeitergesundheit in Bezug zu den Umsetzungsstrategien des Gesundheitsmanagements, zu ihrem Interaktions- sowie Kommunikationsverhalten als Führungskraft und zur direkten Führung untersucht (Schulte et al., 2002; Gilbreath et al., 2004; Macik-Frey et al., 2009).

Auch der bereits erwähnte Überblicksartikel von Gregersen et al. (2007) stellt einen weiteren empirischen Nachweis für den Zusammenhang von Führung und Mitarbeitergesundheit dar und zeigt, dass je nach Führungsstil ein entsprechender Einfluss auf die Mitarbeitergesundheit ausgeübt wird. Dabei wurden die drei Führungsstile aus der Tabelle 1 für die Mitarbeitergesundheit als besonders relevant identifiziert (Zimber und Gregersen, 2011).

Führungsstile	Beschreibung der Führungsstile
Transformationale Führung	Transformationale Führung beinhaltet: Charisma, Einfluss durch Vorbildlichkeit, Einfluss durch Verhalten, Motivation durch begeisternde Visionen, Förderung des kreativen und unabhängigen Denkens, individuelle Förderung und Unterstützung.
Transaktionale Führung	Die transaktionale Führung beinhaltet die Dimensionen: leistungsorientierte Belohnung, aktive Kontrolle sowie Führung durch Eingreifen im Ausnahmefall.
Laissez-faire-Führung	Der Laissez-faire-Führungsstil ist gekennzeichnet durch eine Passivität sowie einen weitgehenden Verzicht auf Führung und Einfluss.

Tabelle 1: Führungsstile und deren Beschreibung (Zimber et al., 2011)

Bei der transformationalen Führung konnte nach Zimber et al. (2011) eine positive Wirkung auf die psychische Gesundheit bzw. die Befindlichkeitsbeeinträchtigungen und die Arbeitszufriedenheit festgestellt werden. Bei der transaktionalen Führung zeigt die leistungsorientierte Belohnung eine positive Wirkung auf Stress bzw. Burnout und die Arbeitszufriedenheit. Jedoch lassen sich beim transaktionalen Führungsstil negative Auswirkungen auf den Stress bei der aktiven Kontrolle sowie der Kontrolle in Ausnahmefällen erkennen. Die Laissez-faire-Führung offenbart

häufig eine negative Wirkung auf die Mitarbeitergesundheit. Bei diesem Führungsstil zeigen sich die negativen Wirkungen, indem dieser das psychische Befinden der Mitarbeitenden beeinträchtigt und sich zusätzlich auf die Mitarbeiterzufriedenheit negativ auswirkt (Zimber et al., 2011).

Durch die möglichen positiven sowie negativen Wirkungen des Führungseinflusses gewinnt die Mitarbeiterführung bei Gesundheitsthemen und im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements auch zunehmend an Bedeutung (Spiess et al., 2007). Obwohl dieses Thema mittlerweile ausreichend untersucht ist, wurde Führung und Gesundheit in den letzten Jahren erst verstärkt aufgegriffen (Ducki, 2009). Mit dem Interesse an Führung und Gesundheit hat auch die Aufmerksamkeit an der gesundheitsförderlichen bzw. gesunden Führung stetig zugenommen.

2.1.1 Gesunde Führung

Kennzeichnend für die gesunde Führung ist nach Uhle et al. (2015) ein Führungsstil mit impliziten und expliziten Steuerungselementen. Einerseits beinhaltet die implizite systematische Führung dabei die Zielsetzung und Kontrolle sowie die Leistungsrückmeldung. Andererseits ist die explizite Motivation und Partizipation durch die Beteiligung, die Einbindung, die Förderung von Eigeninitiative, die Verantwortungsübernahme sowie durch das angemessene Informations- und Kommunikationsmanagement gekennzeichnet. Demnach weisen sowohl der transformationale als auch der transaktionale Führungsstil (vgl. Tabelle 1) Punkte der gesunden Führung auf. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeitenden befähigen, ihnen ein Vorbild sein, Eigenverantwortung ermöglichen und Ressourcen zur Verfügung stellen (Uhle et al., 2015). Damit eine gesunde Führung entstehen kann, braucht es nach Ducki et al. (2011, S. x-xi):

- Eine an humanen Werten ausgerichtete Unternehmens- und Führungskultur
- Verantwortungsbewusste Führungskräfte
- Information und Reflexion der Führungskräfte
- Ausreichend Zeit
- Offene und transparente Kommunikationsprozesse

Jedoch betrifft die gesunde Führung nach Uhle et al. (2015) nicht nur die Führungsaufgabe, sondern auch die Selbstmanagementaufgabe. Diesbezüglich bestätigen die Ergebnisse einer Längsschnittstudie den Zusammenhang zwischen

dem Umgang der Führungskraft mit der eigenen Gesundheit und der Mitarbeitergesundheit (Franke und Felfe, 2011).

Nach Uhle et al. (2015) wirkt sich die gesunde Führung einerseits auf das Gesundheitsverhalten der Mitarbeitenden, andererseits auf die Gesundheitskultur im Unternehmen aus. Dabei stellen die Effekte auf die Gesundheitskultur, die Nachhaltigkeit der gesunden Führung sicher (Uhle et al., 2015). Mitunter hängen vom jeweiligen Rollenverständnis im Kontext des betrieblichen Gesundheitsmanagements die Möglichkeiten und Grenzen der Führung im gesundheitlichen Handlungsfeld ab (Schmidt und Wilkens, 2009).

2.2 Einflussmöglichkeiten der Führung

Nach Stadler et al. (2003) besitzen Führungskräfte unmittelbaren Einfluss auf die Belastungssituation des Mitarbeitenden und spielen bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Personaleinsatz und Personalpflege eine wesentliche Rolle. Spiess et al. (2007) sehen das Fernhalten der Gesundheitsgefährdungen von Mitarbeitenden und die Optimierung von Belastungen für eine dauerhaft qualitativ hochwertige Mitarbeiterleistung als eine zentrale Aufgabe von Führungskräften. Dabei greifen Führungspersonen einerseits auf Ressourcen im Unternehmen zurück und andererseits stellen sie auch selbst Ressourcen für die Gesundheitsförderung bereit (Stadler et al., 2003). Diese Bereitstellung und Erweiterung folgender Ressourcen betreffen die Einflussmöglichkeiten der Führungskräfte (Stadler et al., 2003, S. 171):

- **Die organisationalen Ressourcen**
(Arbeitsgestaltung und Mitarbeiterbeteiligung)
- **Die sozialen Ressourcen**
(fachliche und emotionale Unterstützung)
- **Die personalen Ressourcen**
(Unterstützung durch Vorgesetzte, Unterstützung durch Kollegen)

Bei den organisationalen Ressourcen ist nach Stadler et al. (2003) die ergonomisch optimal gestaltete Arbeit eine Voraussetzung für die Mitarbeitergesundheit und -sicherheit. Weiter sollten bestimmte Grundsätze und Zielsetzungen der gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung berücksichtigt werden. Beispielsweise gilt dies für eine eigenverantwortliche Variation des Handlungsspielraums bei der Arbeit

in Bezug auf die Arbeitsmittel sowie auf die zeitliche Organisation (Stadler et al., 2003).

Bei den sozialen Ressourcen geht es nach Stadler et al. (2003) um die soziale Unterstützung durch den Vorgesetzten, welcher einen zentralen Puffer gegen Stress darstellt. Dabei sind die Vereinbarung konkreter, realistischer Arbeitsziele, die fachliche wie emotionale Unterstützung bei der Aufgabenerledigung, eine ausreichende Rückmeldung zu den Arbeitsergebnissen sowie eine regelmässige Kommunikation und Information wichtig (Stadler et al., 2003).

Werden die personellen Ressourcen gemäss Stadler et al. (2003) betrachtet, so gilt es Über- und Unterforderungen vorzubeugen, indem die Mitarbeitenden nach ihren Leistungsvoraussetzungen und Qualifikationen eingesetzt werden. Durch den ständigen Kontakt mit dem Mitarbeitenden sollte der Vorgesetzte eine angemessene Arbeitsanforderung entwickeln können. Bei der Gefahr einer Überforderung sollte der Vorgesetzte durch die Einleitung zusätzlicher Qualifizierungsschritte handeln (Stadler et al., 2003).

Es ist ersichtlich, dass die direkten Führungskräfte über verschiedene Kanäle Einfluss auf das Wohlbefinden und die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden ausüben können (Franke et al., 2011). Dabei kann nach Schein (2004) der direkte Vorgesetzte den grössten Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeitenden ausüben. Jedoch existieren auch Grenzen des Einflusses von Führungskräften, welche im folgenden Kapitel erläutert werden.

2.3 Grenzen der Führung

Obwohl den Führungskräften bei der Erhaltung der Mitarbeitergesundheit eine zentrale Rolle zukommt (Spiess et al., 2007), darf nicht davon ausgegangen werden, dass Führung als ausschliessliches Gestaltungskriterium gesund macht (Uhle et al., 2015).

Gemäss Franke et al. (2011) sind Führungskräfte einerseits selbst hohen Belastungen ausgesetzt und tragen andererseits gleichzeitig Verantwortung für die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden. Es sollte den Führungspersonen ihre Doppelrolle verdeutlicht werden (Franke et al., 2011). Dabei ist wichtig, den Umgang der Führungskraft mit der eigenen Gesundheit im Zusammenhang mit der Gesundheit

der Mitarbeitenden zu betrachten (Franke et al., 2011). Nach Franke et al. (2011) ist das Gesundheitshandeln der Führungsperson ein zentrales Vorbild für das Gesundheitshandeln des Mitarbeitenden. Das betriebliche Gesundheitsmanagement wird gemäss Spiess et al. (2007) noch zu wenig als Führungsaufgabe erkannt. Die Bedeutung der Vorbildfunktion sollte nach Franke et al. (2011) jedoch nicht unterschätzt werden, da nicht nur die eigene Gesundheit, sondern auch die Mitarbeitergesundheit leidet. Wie stark die Führungskraft auf die eigene Gesundheit achtet und wie authentisch ihre Mitarbeitenden das gesundheitsförderliche Verhalten erleben, entscheidet über die erfolgreiche Förderung des Gesundheitshandelns (Franke et al., 2011). Auch Spiess et al. (2007) haben bereits festgestellt, dass eine Führungsperson authentisch bzw. glaubhaft sein muss. So dürfen Führungskräfte nicht Grundsätze der Gesundheit verkünden und selbst anders handeln (Spiess et al., 2007).

Weiter muss nach Franke et al. (2011) eine Vertrauensbasis vorherrschen, damit offen über Belastungen und Beeinträchtigungen gesprochen werden kann. Für die Führungskraft ist es schwierig, die Belastungen und Stresssignale bei den Mitarbeitenden zu erkennen. Dies gilt insbesondere, wenn sie diese Belastungen gegenüber ihrer Führungskraft nicht zugestehen. Ausserdem ist das gesundheitliche Handlungsfeld für die Führungskräfte bisher schwierig, da die Themen rasch das Privatleben der Mitarbeitenden tangieren und somit heikle Themen ansprechen (Franke et al., 2011).

Auch das Konzept der Romance of Leadership zeigt die Grenzen der Verantwortlichkeit (Meindl, Ehrlich und Dukerich, 1985; 2006). Dabei führt eine Romantisierung der Führungsrolle zu einer verzerrten Wahrnehmung der Einflussmöglichkeiten von Führungskräften, indem der Führungseinfluss auf den Unternehmenserfolg überschätzt und den wichtigen Kontextfaktoren zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird (Meindl et al., 1985, 2006). Gemäss Schyns (2008) verweist die Forschung dabei auf drei wesentliche Faktoren wie die Persönlichkeit des Mitarbeitenden, dessen impliziten Führungstheorien und deren aktuelle Stimmung. Werden all jene Grenzen der Führung ausgeklammert, können die konkreten Einflussmöglichkeiten der gesundheitsförderlichen Führung nun im folgenden Kapitel umfassend anhand des Vier-Ebenen-Modells nach Spiess et al. (2007) erläutert werden.

2.4 Vier-Ebenen-Modell gesundheitsförderlichen Führens

Der Begriff gesundheitsförderliches Führen fasst nach Spiess et al. (2007) die Gesamtheit von Führungstechniken, -stilen und -verhalten zusammen und orientiert sich sowohl am Wohlbefinden als auch an der Gesundheit der Mitarbeitenden. Dabei ist anzumerken, dass gesundheitsförderliches Führen den betrieblichen bzw. den betriebswirtschaftlichen Zielen nicht entgegenwirkt (Spiess und Rosenstiel, 2010).

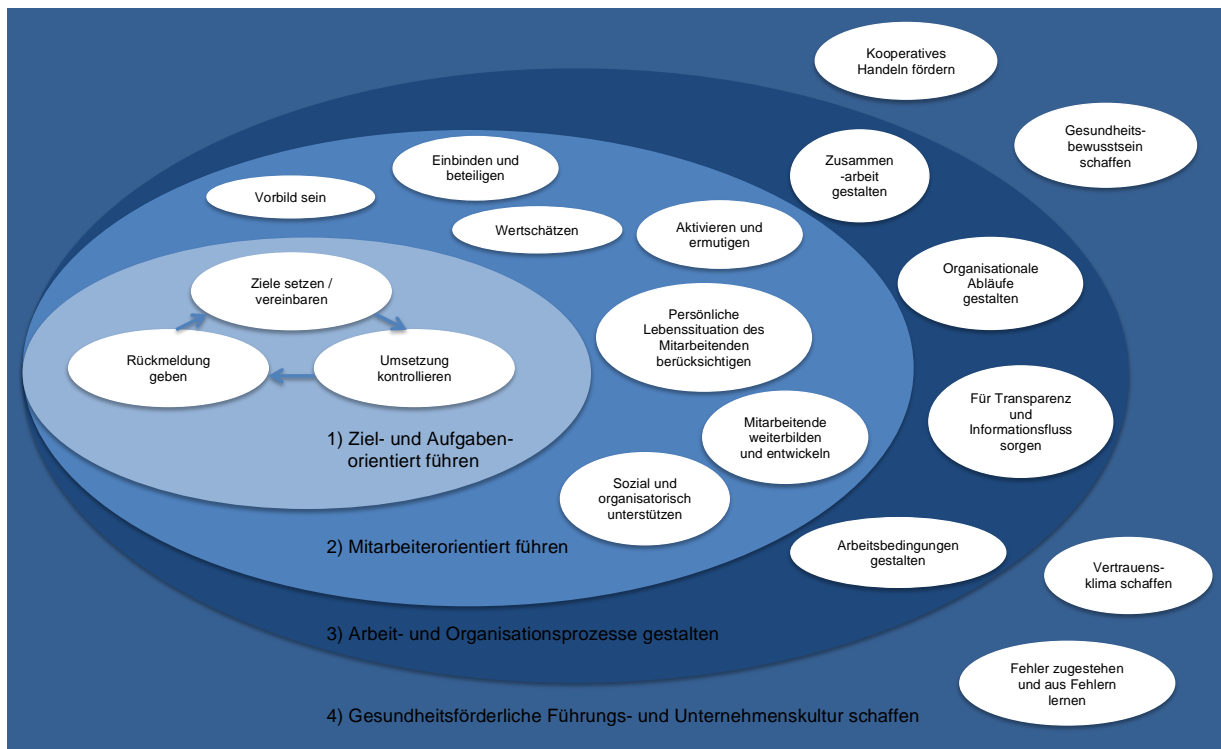


Abbildung 4: Eigene Darstellung des Vier-Ebenen-Modells des gesundheitsförderlichen Führens in Anlehnung an Spiess et al. (2007, S. 258)

Das Vier-Ebenen-Modell in Abbildung 4 besteht aus der 1. Ebene "Ziel- und aufgabenorientiert führen", der 2. Ebene "Mitarbeiterorientiert führen", der 3. Ebene "Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten" und der 4. Ebene "Gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmenskulturen schaffen". Diese Schaffung von gesundheitsförderlichen Führungs- und Unternehmenskulturen der vierten Ebene wird als eine Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der anderen drei Ebenen verstanden (Spiess et al., 2007).

1) Ziel- und aufgabenorientiert führen

Der Kern des Vier-Ebenen-Modells bildet nach Spiess et al. (2007) die Ebene „Ziel- und aufgabenorientiert führen“. In dieser Ebene wird Führung als die

zielbezogene Einflussnahme verstanden, welche sich in der Interaktion mit den Strukturen der Organisation, den Persönlichkeitsmerkmalen der Personen sowie situativen Aspekten zeigt. Dabei steht die klassische Aufgabe von Führungskräften im Fokus. Die Führungsaufgabe beinhaltet die Setzung oder die Vereinbarung von Zielen, die Kontrolle der Umsetzung sowie die entsprechende Rückmeldung (Spiess et al., 2007).

Für die erfolgreiche Zielsetzung bzw. Zielvereinbarung sollten bestimmte Regeln eingehalten werden (Spiess et al., 2010). Das optimale Ziel ist fordernd, überprüfbar, konkret und realistisch, sollte den Mitarbeitenden jedoch keines Falls überfordern (Spiess et al., 2010). Weiter sind die Rollen- und Aufgabenklarheit wichtige Stellwerke (Spiess et al., 2007). Gemäss Spiess et al. (2003) wurde in empirischen Studien die Rollenunklarheit als Belastungsfaktor identifiziert. Für eine höhere Akzeptanz der Mitarbeitenden sollten diese idealerweise in den Prozess der Zielvereinbarung miteinbezogen werden (Spiess et al., 2007).

2) Mitarbeiterorientiert führen

Die zweite Ebene der mitarbeiterorientierten Führung beinhaltet gemäss Spiess et al. (2007) die Einbindung und Beteiligung, die Aktivierung und Ermutigung, die Weiterbildung und -entwicklung des Mitarbeitenden, die Berücksichtigung der persönlichen Lebenssituation des Mitarbeitenden, die soziale und organisatorische Unterstützung, die Führung als Vorbild sowie die Wertschätzung. Der Fokus dieser zweiten Ebene liegt in der Beteiligung und Einbindung sowie der Bedürfnisse- und Interessenberücksichtigung des Mitarbeitenden durch die Führungspersonen. Dabei sollten Führungskräfte Partizipationsmöglichkeiten schaffen und die Mitarbeitenden in Planungs- und Entscheidungsprozesse miteinbeziehen (Spiess et al., 2007). Auch die Studie von Schmidt (1996) weist eine gesundheitsförderliche Wirkung der Mitbestimmungs- und Beteiligungsmöglichkeiten auf die Anwesenheit bzw. den Krankenstand der Mitarbeitenden nach.

Weiter können Führungskräfte ihre Mitarbeitenden durch die Vermittlung von Wertschätzung, des Arbeitszwecks sowie durch Anreizsysteme aktivieren und ermutigen (Spiess et al., 2007). Dazu konnten Gregersen et al. (2007) in ihrem Überblickartikel den positiven Einfluss der Anerkennung bzw. Wertschätzung auf die Arbeitsfähigkeit und psychische Gesundheit bestätigen. Um psychosoziale

Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen, ist die regelmässige Kommunikation mit den Mitarbeitenden wichtig. Durch die Berücksichtigung der Erfahrungen und der Bedürfnisse von Mitarbeitenden kann die Akzeptanz und das Verantwortungsgefühl gesteigert werden (Spiess et al., 2010). Mitarbeitende sollten durch Entscheidungsspielräume sowie zeitliche und inhaltliche Freiheitsgrade bei der Arbeit eine soziale wie organisatorische Unterstützung erleben (Spiess et al., 2010). Nach Stadler et al. (2003) werden mit sozialer Unterstützung positive Umweltfaktoren postuliert, welche eine neutralisierende beziehungsweise reduzierende Wirkung auf Stressbelastungen und damit einen positiven Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden haben. Auch Gregersen et al. (2007) konnten in fünfzehn Studien die soziale Unterstützung im Zusammenhang mit den psychischen Befindensbeeinträchtigungen, der Anwesenheit, der Arbeitszufriedenheit, dem Burnout sowie der psychischen und physischen Gesundheit finden.

Ausserdem sollten Führungskräfte nach Spiess et al. (2007) ihre Mitarbeitenden nach den individuellen Leistungsvoraussetzungen und Qualifikationen einsetzen, um Über- oder Unterforderungen zu vermeiden. Liegt trotzdem eine Überforderung vor, kann die Führungskraft mittels Qualifizierungsschritten ihren Mitarbeitenden unterstützen. Dabei sollten sie Zeit sowie finanzielle Mittel zur Verfügung stellen. Dies zeigt dem Mitarbeitenden Wertschätzung und ermöglicht eine Berücksichtigung der Mitarbeiterperspektive (Spiess et al., 2007). Weiter sollte die Führungskraft als Vorbild dienen, indem sie selbst auf die eigene Gesundheit achtet sowie auf den Schutz der Gesundheit des Mitarbeiters besteht (Spiess et al., 2010).

3) Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten

Die Ebene der Gestaltung von Arbeits- und Organisationsprozessen ist ein weiterer wichtiger Meilenstein für die gute Führungskultur (Spiess et al., 2007). Diese beinhaltet die Gestaltung der Arbeitsbedingung, die organisationellen Abläufe, die Zusammenarbeit sowie die Schaffung von Transparenz und Informationsfluss (Spiess et al., 2007).

Nach Spiess et al. (2010) können durch räumliche, klimatische und ergonomische Verbesserungen die Arbeitsbedingungen sowie durch Schaffung von Zeitpuffern die organisationellen Abläufe optimiert werden. Vor allem bei monotonen Arbeitsaufgaben ist eine inhaltlich wenig ermüdende und komplexere Anforderung

wichtig (Spiess et al., 2010). Führungskräfte unterschätzen häufig ihren Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden hinsichtlich den Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitstätigkeit und der daraus resultierenden Unter- bzw. Überforderung (Steers und Mowday, 1981; Stadler und Strobel, 2000).

Bei der Gestaltung der Zusammenarbeit geht es nach Spiess et al. (2010) um dessen Förderung. In erster Linie sollte sowohl die Teamarbeit als auch der Zusammenhalt in der Arbeitsgruppe gefördert werden (Spiess et al., 2007). Führungskräfte sollten Konflikte frühzeitig erkennen und zu dessen Lösung beitragen sowie zur Konfliktvermeidung die Aufgaben gerecht verteilen. Die Transparenz, welche die Voraussetzung für einen ungehinderten Informationsfluss darstellt, darf nicht vergessen werden (Spiess et al., 2010). Nach Ducki et al. (2011) muss das Management Informationen liefern, warum bestimmte Managemententscheidungen getroffen wurden (Verstehbarkeit), in welchem Sinnkontext diese eingebunden sind (Sinnhaftigkeit) und wie die Mitarbeitenden die daraus resultierenden Anforderungen bewältigen können (Machbarkeit). Nur so entstehen gesundheitsförderliche Bedingungen für die Mitarbeitenden (Ducki et al., 2011). Wird dies auf das Thema BGM übertragen, so ist die Gesundheit ein fester und ausdrücklicher Bestandteil der betrieblichen Informations- und Kommunikationspolitik (Ducki et al., 2011). Durch eine umfassende Information wird nach Spiess et al. (2007) ein Vertrauensklima gefördert. Dirks und Ferrin (2002) konnten in einer Metaanalyse zum Thema Führung und Vertrauen zeigen, dass für das Vertrauen der Mitarbeitenden die Rolle des direkten Vorgesetzten besonders relevant ist.

4) Gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmenskultur schaffen

Die letzte Ebene der Schaffung einer gesundheitsförderlichen Führungs- und Unternehmenskultur beinhaltet die Förderung des kooperativen Handelns, die Schaffung eines Gesundheitsbewusstseins und eines Vertrauensklimas sowie das Zugestehen und das Lernen von Fehlern (Spiess et al., 2007). Nach Spiess et al. (2010) können die in den Ebenen eins bis drei dargestellten Massnahmen nur durch eine entsprechende Ausrichtung der Führungs- und Unternehmenskultur einer Organisation wirken. Beispielsweise ist die Gestaltung der Zusammenarbeit nach Spiess et al. (2010) nur erfolgreich, wenn diese im Rahmen einer allgemein kooperativen Unternehmenskultur erfolgt. Dabei ist zu beachten, dass die Bekanntgabe von Führungsgrundsätzen alleine nicht ausreicht, sondern diese auch

aktiv gelebt werden müssen. Dies kann durch die gegenseitige Unterstützung sowie der Offerierung und Annahme von Hilfe erfolgen. Dazu gehört auch eine Fehlertoleranz zu entwickeln. Dies bedeutet Fehler offen zuzugeben, keine Schuldzuweisungen vorzunehmen, aus den gemachten Fehlern zu lernen (Spiess et al., 2010).

Nach Spiess et al. (2007) sollte im Unternehmen eine gesundheitsförderliche Kultur geschaffen werden. Dabei ist es selbstverständlich, dass Führungskräfte und Mitarbeitende gesundheitsbewusst sowohl leben als auch arbeiten. Dafür ist die allgemein vorherrschende kooperative Unternehmenskultur ein Erfolgsfaktor (Spiess et al., 2007).

2.4.1 Zusammenfassung des Vier-Ebenen-Modells

Wird das Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens zusammenfassend betrachtet, so ist die entsprechende gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmenskultur Grundvoraussetzung. Ohne eine Kultur, welche Fehler zulässt, Vertrauen und Gesundheitsbewusstsein schafft sowie kooperatives Handeln fördert, kann keine gesundheitsförderliche Führung entstehen. Ist diese gesundheitsförderliche Kultur gegeben, sollten Partizipation, Ziel- und Rollenklarheit, Berücksichtigung und Wertschätzung, Motivation, Transparenz und Informationsfluss, Vorbildfunktion, Unterstützung und Entwicklung der Mitarbeitenden sowie Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Abläufen und Zusammenarbeit in den Fokus gestellt werden.

3 Untersuchungsdesign

Für die Beantwortung der vorliegenden Fragestellung wurde ein qualitatives Untersuchungsdesign verwendet und eine explorative Fallstudie durchgeführt. Von einer explorativen Fallstudie wird bei der Ermittlung von persönlichen Daten oder Tatbeständen, bei Unklarheiten, Lücken oder Widersprüchen sowie bei der Ermittlung von Interessen, Werthaltungen, Einstellungen, Problemen und Denkweisen gesprochen (Wirtz, 2013). Das Untersuchungsdesign mit der Dokumentenanalyse, dem Experteninterview mit dem Label Friendly Work Space sowie den Experteninterviews mit den Führungskräften inklusive einem Frageblatt zu den BGM-Massnahmen sollte ein umfassendes Bild ermöglichen. Die Abbildung 5 zeigt das sequentielle Vorgehen, wobei die gesammelten Erkenntnisse fortlaufend einfließen. Folgend werden die gewählten Methoden sowie das Vorgehen, die Durchführung, das Ziel und die Auswertung ausführlich erläutert.

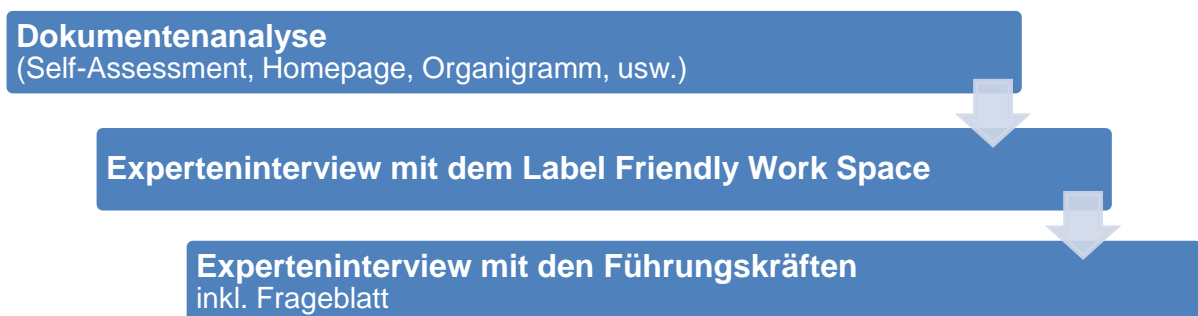


Abbildung 5: Ablauf der Untersuchung (eigene Darstellung)

3.1 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse diente der Exploration und stellte somit den Zugang zum Feld dar. Das Hauptziel der Dokumentenanalyse war das Eintauchen in das Feld. Die Unterziele waren einerseits die Informationsgewinnung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement von Hörmann Schweiz AG sowie andererseits die Gewinnung von Hinweisen zur Abgrenzung der einzelnen Qualitätskriterien vom Label Friendly Work Space bezogen auf die vorliegende Fragestellung. Der Hauptgegenstand der Dokumentenanalyse war das Self-Assessment für das Label Friendly Work Space, welches im Januar 2015 durch Hörmann Schweiz AG erarbeitet wurde. Das Self-Assessment ist eine detailliertere Standortanalyse und dient als Vorbereitung für das externe Assessment des Labels. Dieses nutzt das Online-Planungsinstrument Assessment-Tool, mit welchem eine Bewertung des

Zustandes und der Qualität aller relevanten Aktivitäten für das betriebliche Gesundheitsmanagement vorgenommen werden (Gesundheitsförderung Schweiz, 2016). Die wichtigsten Erkenntnisse der Dokumentenanalyse des Self-Assessments flossen direkt in das Kapitel 4.1 ein. Weitere Gegenstände der Dokumentenanalyse waren die offizielle Homepage, das Organigramm, der Verhaltenskodex, das Qualitäts- und Umweltleitbild mit den Unternehmens- bzw. Firmenleitsätzen (Führungsleitsätzen), einem Auszug aus dem Infonet (Intranet von Hörmann Schweiz AG), den Zielen, den Aktionen, den Präsentationen, die Umsetzungsplanung und weitere relevante Dokumente von Hörmann Schweiz AG.

3.2 Experteninterview mit dem Label Friendly Work Space

Ein Experteninterview ist nach Meuser und Nagel (2002) eine spezielle Anwendungsform des Leitfadeninterviews. Die befragte Person steht dabei als Repräsentant einer bestimmten Gruppe im Zentrum der Aufmerksamkeit (Flick, 2011). Nach Flick (2011) ist zu klären, wer als Experte betrachtet wird. Die Ansichten verschiedener Personen können dabei sehr unterschiedlich ausfallen (Flick, 2011). Die Bestimmung des Experten ist gemäss Deeke (1995) vom Untersuchungsgegenstand sowie vom gewählten Forschungsansatz abhängig. Nach der Ansicht von Deeke (1995) können diejenigen Personen als Experte bezeichnet werden, welche sich in Bezug auf einen bestimmten Sachverhalt als besonders kompetent erweisen.

3.2.1 Zielsetzung und Setting

Im Fall des Experteninterviews mit dem Label Friendly Work Space war der Experte ein Projektleiter „Betrieb und Beratung“ des BGM von der Gesundheitsförderung Schweiz mit Sitz in Bern. Auf seinen Wunsch hin wird die Anonymität gesichert und somit nur vom Experten des Labels gesprochen. Das Experteninterview erfolgte am Donnerstag, 11. Februar 2016 um 10.00 Uhr. Das Ziel des Experteninterviews war die Orientierung im Feld, die Vervollständigung des Wissens über das Label Friendly Work Space und die Identifizierung der Best Practice des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Der Fokus im Experteninterview lag dabei immer bei der Führung.

Der Interviewleitfaden (vgl. Anhang 10.2.1) wurde in die thematischen Bereiche des Labels Friendly Work Space wie „Allgemeine Umsetzung“ und „Umsetzung mit Fokus auf Führungskräfte“ gegliedert. Der Inhalt des Experteninterviews hatte sich

durch die Dokumentenanalyse des Self-Assessments und der Homepage des Labels Friendly Work Space sowie der Auseinandersetzung mit dem Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens nach Spiess et al. (2007) ergeben.

3.2.2 Auswertungsmethode

Die Auswertung des Experteninterviews mit dem Label Friendly Work Space erfolgte durch eine Zusammenfassung der Kernaussagen. Dabei fand keine Transkription des Interviews und keine inhaltsanalytische Auswertung statt. Die gewonnenen Erkenntnisse sind unter Einbezug des Wissens aus der Dokumentenanalyse im Kapitel 4.1 als Ergebnisse ersichtlich.

3.3 Experteninterview mit Führungskräften der Hörmann Schweiz AG

Das Experteninterview entspricht der im Kapitel 3.2 beschriebenen Theorie. Werden Experteninterviews nach Flick (2011) unter dieser Bezeichnung durchgeführt, so sind Mitarbeitende einer Organisation in einer spezifischen Funktion und mit einem bestimmten Erfahrungswissen in der Regel die Zielgruppe. Die vorliegende Fragestellung bezieht sich dabei auf die Zielgruppe der Führungskräfte von Hörmann Schweiz AG.

3.3.1 Zielsetzung und Setting

Das Ziel der Experteninterviews mit dieser Zielgruppe war eine umfangreiche Erfassung der gesundheitsförderlichen Massnahmen der Führungskräfte von Hörmann Schweiz AG. Dabei sollten vor allem Verbesserungspotentiale bei der gesundheitsförderlichen Führung aufgedeckt werden und die Voraussetzungen als organisationale Rahmenbedingungen geklärt werden.

Es wurden insgesamt sieben Experteninterviews mit den Führungskräften von Hörmann Schweiz AG durchgeführt. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte in Zusammenarbeit mit dem Praxispartner der Hörmann Schweiz AG. Dabei wurde auf eine möglichst grosse Diversität geachtet. Die vorab definierten Kriterien sollten in diesem Zusammenhang eine möglichst grosse Variation sicherstellen (Flick, 2011). Die Diversität hat sich wie folgt ergeben: Die Führungsebene, die unterschiedliche Dauer der Führungsverantwortung, die Mitarbeiteranzahlen, der Tätigkeitsbereich sowie die Führungserfahrung. Bei den Befragten handelt es sich ausschliesslich um männliche Führungskräfte. Davon gehören zwei befragte Personen der

Geschäftsleitung an. Alle Befragten nehmen die Führungsverantwortung je zwischen ungefähr zwei und achtzehn Jahren wahr. Die Anzahl der Mitarbeitenden variiert dabei zwischen zwei und sechzehn Personen. Die Tätigkeitsbereiche der befragten Führungskräfte sind Kundendienst, Service Kundendienst, Support Kundendienst, Verkauf Industrie, Verkauf Türen, Verkauf Objekte und Logistik. Drei Interviewpersonen besitzen erst seit kürzerer Zeit Führungsverantwortung und weisen daher auch weniger Führungserfahrung auf.

Der Interviewleitfaden (vgl. Anhang 10.2.2) wurde in die sechs Themenbereiche Einstieg, Ziel- und aufgabenorientiert führen, Mitarbeiterorientiert führen, Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten sowie den Themenbereich gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmenskultur schaffen, gegliedert. Als Einleitung diente die Frage zum eigenen Umgang mit der Gesundheit. Die narrative Einstiegsfrage sollte einerseits die befragten Führungskräfte an die Interviewsituation gewöhnen und andererseits besitzt sie Relevanz für die Mitarbeitergesundheit (vgl. Kapitel 2.1 und 2.3). In dem Themenbereich Einstieg waren zusätzlich die Erkenntnisse des Experteninterviews mit dem Label Friendly Work Space eingeflossen, indem die Führungspersonen zur Wahrnehmung von Friendly Work Space bei ihren Führungszielen befragt wurden. Die Erarbeitung des Hauptteils erfolgte in Anlehnung an das Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens nach Spiess et al. (2007). Dabei entsprachen die vier Ebenen den Themenbereichen des Leitfadens, welches die spätere Auswertung erleichtern sollte. Im Themenbereich Abschluss wurden ausserdem Fragen des Praxispartners zur Erwartungshaltung gegenüber der Geschäftsleitung und der Abteilung Human Resources (HR) sowie die Wahrnehmung der vorhandenen BGM-Projektgruppe ergänzt. Anschliessend an das Interview erhielten die Führungskräfte ein Frageblatt zum BGM von Hörmann Schweiz AG (vgl. 10.2.3). Das Ziel war die Wissenserfassung über die erwähnten umgesetzten BGM-Massnahmen der Qualitätskriterien (vgl. 4.1.1 und 4.1.2), da die Führungskräfte eine wesentliche Rolle bei dessen Umsetzung besitzen. Darunter wurden auch nicht aktiv umgesetzte BGM-Massnahmen aufgelistet um ein differenzierteres Bild zu erhalten. Nach der Erarbeitung des Interviewleitfadens erfolgte ein Pretest mit einer unabhängigen Drittperson. Dabei wurden unklare Formulierungen überarbeitet, Verständnisfragen geklärt und die ungefähre Dauer des Interviews erprobt.

Die Experteninterviews mit den Führungskräften fanden in den Kalenderwochen sieben und neun statt. Durchschnittlich dauerten die Interviews zwischen 20 bis 40 Minuten und wurden in den Räumlichkeiten der Hörmann Schweiz AG abgehalten. Aufgrund eines verunfallten Interviewpartners fand ein Interview telefonisch statt. Allen Führungskräften wurde die Anonymität zugesichert, um eine möglichst offene Beantwortung der Fragen zu erhalten.

3.3.2 Auswertungsmethode

Bei der Datenauswertung wurde für die Sicherstellung der Anonymität jeder Interviewperson nach dem Zufallsprinzip ein Buchstabe von A bis G zugewiesen. Die Zuweisung sollte keine Rückschlüsse auf die befragte Führungsperson erlauben. Die Datenauswertung erfolgte anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Dabei wird in einem systematischen, regelgeleiteten und theoriegeleiteten Vorgehen fixierte Kommunikation analysiert (Mayring, 2010). Die Interpretationen von Texten und das Ziehen von Rückschlüssen auf bestimmte Aspekte der Kommunikation ist das Ziel dieses Vorgehens. Im vorliegenden Fall lag der Fokus auf dem Vier-Ebenen-Modell. Bei der qualitativen Inhaltsanalyse werden das induktive und das deduktive Vorgehen unterschieden. Nach Kuckartz (2012) bedient sich die Praxis häufig einer Kombination von induktiven und deduktiven Vorgehen. Das induktive Vorgehen erfolgte modellorientiert, während sich das deduktive Vorgehen auf die wichtigen restlichen Textpassagen fokussierte.

In einem ersten Schritt wurde der Kodierleitfaden (vgl. Anhang 10.3) in Anlehnung an das Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens deduktiv erarbeitet. Nach einer ersten Zuordnung erfolgte eine fortlaufende Überarbeitung des Kodierleitfadens und die Anpassungen der Kategorien. Wichtige Textpassagen ohne eindeutige Zuordnung wurden zu neuen Kategorien zusammengefasst. Dabei fand die Entwicklung neuer Kategorien wie beispielsweise betriebliches Gesundheitsmanagement als wahrgenommene Führungsaufgabe, wahrgenommene Beeinflussung der Führungsziele durch Friendly Work Space oder fehlende Präsenz der BGM-Projektgruppe statt. Der überarbeitete und erweiterte Kodierleitfaden wurde erneut auf die Passung des Materials untersucht. Nach dieser überarbeiteten Zuordnung des Kodierleitfadens zum Material, erfolgte eine Zusammenfassung der Kategorien in einer Auswertungstabelle (vgl. Anhang 10.4). Die Ergebnisse sind im folgenden Kapitel 4 ersichtlich.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden zu Beginn die wichtigsten Ergebnisse aus dem Experteninterview mit dem Label Friendly Work Space erläutert, um ein vertieftes Bild über das Label und dessen Best Practice zu erhalten. Der Schwerpunkt entspricht wiederum der Fragestellung und die anhand des Expertenwissens ausgewählten Qualitätskriterien werden unter Einbezug der Dokumentenanalyse betrachtet.

Als nächsten Schritt werden die qualitativen Ergebnisse aus den Experteninterviews mit den Führungspersonen von Hörmann Schweiz AG anhand des Kodierleitfadens (vgl. Anhang 10.3) und der Auswertungstabelle (vgl. Anhang 10.4) beschrieben. Die Feststellungen sind mit Beispielen angereichert. Die Ergebnisse der Experteninterviews mit den Führungskräften werden nachfolgend entsprechend dem thematischen Aufbau des Interviewleitfadens dargestellt. Da für eine repräsentative Aussage alle Führungskräfte befragt werden müssten, können nur Tendenzen der Stichprobe erfasst werden.

4.1 Label Friendly Work Space

Das noch junge Label Friendly Work Space entstand nach Angaben des Experten aufgrund massiver Absenkkosten, hoher Fluktuationen und fehlender Qualitätsstandards im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements in der Schweiz. Die Initiative kam dabei aus den Betrieben der Wirtschaft. Ziel des Labels ist ein Qualitätsstandard zu entwickeln, worin sich Unternehmen untereinander vergleichen können. Auch aufgrund der gesteigerten Arbeitgeberattraktivität ist das Label äusserst beliebt. Dieses stützt sich nicht auf wissenschaftlichen Studien, sondern basiert auf dem EFQM (European Foundation for Quality Management) des Total-Quality-Ansatzes und dem ENWHP (European Network for Workplace Health Promotion). Die Prozesse entsprechen dabei dem Total-Quality-Ansatz, welcher nach Uhle et al. (2015) als ein umfassendes Qualitätsmanagement verstanden wird. Darin ist das EFQM-Modell eines der bekanntesten TQM-Modelle (Uhle et al., 2015). Der Inhalt des Labels wurde für die Schweiz vom ENWHP entwickelten Modell für das betriebliche Gesundheitsmanagement adaptiert. Die Qualitätskriterien sind dabei vom europäischen Netzwerk übernommen. Diese wurden aus der Wissenschaft abgeleitet. Das Label prüft nur den freiwilligen Bereich des betrieblichen

Gesundheitsmanagements, nicht aber den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Mittlerweile sind beinahe 60 Unternehmen aus verschiedenen Branchen wie Dienstleistung, Industrie und Verwaltung mit dem Label Friendly Work Space ausgezeichnet.

Wird die Best Practice des Labels Friendly Work Space betrachtet, so ergibt sich diese durch die strategische und operative Zielsetzung, systematische Planung von Massnahmen und ein zielgruppenorientierter Ansatz. Nach dem Experten könnte sich der zielgruppenorientierte Ansatz bei Hörmann Schweiz AG beispielsweise auf die Belastungen der Aussendienstmitarbeitenden beziehen. Beim betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie beim Label Friendly Work Space ist eine ständige Überprüfung und Verbesserung des betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie dessen Wahrnehmung der Mitarbeitenden im Alltag besonders relevant. Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden die Massnahmen dem betrieblichen Gesundheitsmanagement zuordnen können und die Mitarbeitenden zum Beispiel in Form einer Arbeitsgruppe einbezogen werden. „Ein gutes BGM herzustellen, bedeutet auch dies zu kommunizieren“ so der Experte. Das Grundrauschen aufrecht zu erhalten, ist somit wichtig. Eine Schlüsselstelle muss das Thema antreiben sowie spürbar machen. Dabei ist die Unternehmenskultur auch aus der Sicht des Labels für die BGM-Umsetzung unumgänglich. „Die Führungspersonen sind in diesem Ganzen natürlich auch extrem wichtig“, fügt der Experte an.

Best Practice des betrieblichen Gesundheitsmanagements auf der Führungsebene besteht für den Experten persönlich in der optimalen Regulation der Auslastung von Mitarbeitenden und der Setzung von realistischen Zielen. Bezogen auf die Qualitätskriterien des Labels Friendly Work Space umfasst Best Practice ein durch die Führungsperson geschaffenes positives Klima sowie die Entwicklung und die Partizipation der Mitarbeitenden. Der Experte erläutert „Ein positives Klima durch den Vorgesetzten heisst, er zeigt Wertschätzung und bei Problemen kann der Mitarbeitende zu ihm gehen und sich ihm anvertrauen, wenn etwas schwierig ist“. Die Entwicklung der Mitarbeitenden sollte im Rahmen einer Weiterbildung oder zusätzlicher Verantwortung erfolgen. „Die Mitarbeitenden dort einbeziehen, wo es Sinn macht“ erklärt der Experte weiter. Für eine gesundheitsförderliche Führungskultur sieht der Experte auch einen wichtigen Punkt bei dem eigenen Umgang mit Ressourcen und Belastungen.

Beim Führungseinfluss hinsichtlich des Labels Friendly Work Space existieren nach dem Experten Grenzen wie das fehlende Commitment der Führungspersonen, das Privatleben der Mitarbeitenden oder auch Systemgrenzen. Nach Uhle et al. (2015) wird unter Commitment das Ausmass der Identifikation eines Mitarbeitenden zum Arbeitgeber verstanden. Stehen die Führungskräfte nicht dahinter und fehlt ihnen das Commitment für die Umsetzung kann dies hinderlich sein. Auch die Tolerierung von Führungskräften mit einem schlechten Führungsstil oder einem fragwürdigen Verhalten gegenüber den Mitarbeitenden stellen zusätzliche Barrieren dar. Weiter muss das Privatleben der Mitarbeitenden als eine Grenze betrachtet werden. Themen, die nicht direkt das Arbeitsleben beeinträchtigen, begrenzen demnach den Führungseinfluss. Als Beispiel nennt der Experte einen Mitarbeitenden mit Übergewicht, welches jedoch keine Einschränkung im Arbeitsalltag nach sich zieht. So kann auch die Kenntnis der Führungskraft über den schlechten Gesundheitszustand eines Mitarbeiters trotz konstant guter Arbeitsleistung eine Schwierigkeit darstellen. Situationen wie diese beschreibt der Experte als heikle Themen. Auch Einsparung oder Restrukturierung können als Systemgrenzen betrachtet werden und die Führungsperson in ihrem Handeln einschränken.

Werden die Qualitätskriterien mit dem Fokus auf die Fragestellung und deren Zielgruppe der Führungskräfte betrachtet, verbleiben nur die Qualitätskriterien „Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik“ und „Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation“. Die beiden Qualitätskriterien mit deren Auswirkung auf die entsprechende Hierarchieebene zeigt die Abbildung 6.

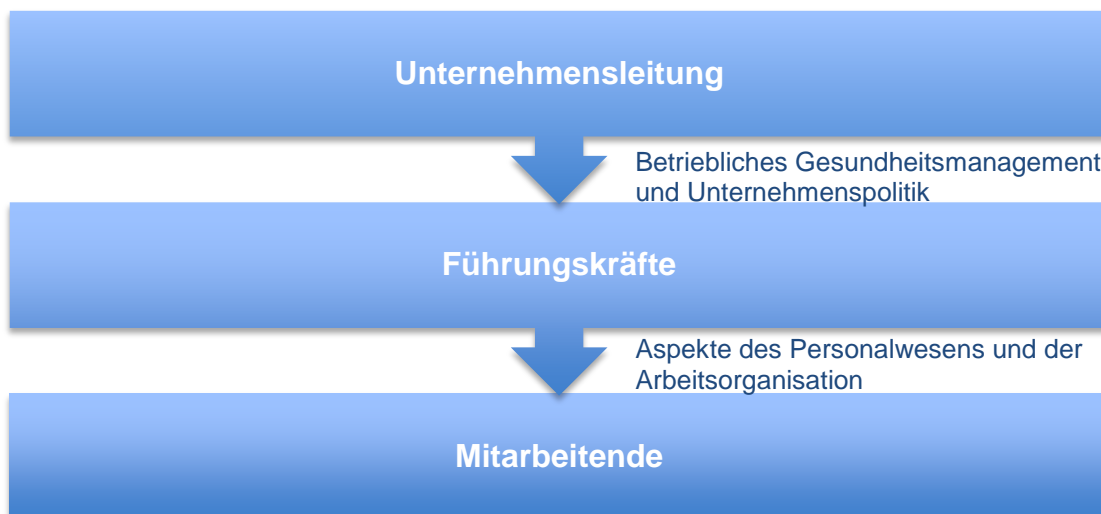


Abbildung 6: Einfluss der Qualitätskriterien von Friendly Work Space auf die verschiedenen Hierarchieebenen (eigene Darstellung)

Das Qualitätskriterium „Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik“ betrifft den Einflussbereich der Unternehmensleitung auf die Führungskräfte und thematisiert somit die organisationalen Rahmenbedingungen. Wiederum betrifft das Qualitätskriterium „Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation“ den Einflussbereich der Wirkbeziehung von Führungskräften auf die Mitarbeitenden. Folgend werden beide Qualitätskriterien mit den Ergebnissen des Self-Assessments von Hörmann Schweiz AG für das Label Friendly Work Space ausführlich beschrieben. Darin ist im Detail ersichtlich, warum nur diese beiden Qualitätskriterien für die Fragestellung relevant sind. Die restlichen Beschreibungen der Qualitätskriterien mit den konkreten Massnahmen anhand der Dokumentenanalyse sind abgrenzend im Anhang (vgl. Anhang 10.1) ersichtlich. Nach dem Experten beziehen sich die abgegrenzten Qualitätskriterien auf die strategischen Aspekte.

4.1.1 Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik

Das Qualitätskriterium „Betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik“ bezieht sich darauf, wie ein Unternehmen auf das Führungsverhalten Einfluss nehmen kann. Nach der Gesundheitsförderung Schweiz (2016) beinhaltet dieses die Integration des betrieblichen Gesundheitsmanagements in bestehende Managementsysteme sowie die Wahrnehmung des betrieblichen Gesundheitsmanagements als Führungsaufgabe. Die Detailauswertung des Self-Assessments zeigt dabei das Unternehmensleitbild, die Integration in Organisationsstrukturen und -prozesse, die Ressourcen, die Managementbewertung, die Aus- und Weiterbildung sowie die Infrastruktur und das gesundheitsrelevante Angebot. Das Qualitätskriterium bezieht sich somit auf organisationale Rahmenbedingungen.

Das BGM ist im Unternehmensleitfaden, in den Unternehmensleitsätzen, dem Qualitäts- und Umweltleitbild, dem Management-Handbuch, den Leitmotiven, der Personalstrategie, dem Führungleitfaden sowie der Themeneingabe der Gesprächsrunden von Hörmann Schweiz AG enthalten.

Weiter besteht eine Integration durch das Absenzmanagementsystem, eine regelmässige Mitarbeiterbefragung (Stimmungsbarometer), Austrittsgespräche mit gesundheitsrelevanten Fragen sowie regelmässigen Führungsschulungen zum Thema gesundheitsförderliche Führung, Wertschätzung, Stress, Rückkehr- bzw. Unterstützungsgespräche und Delegation.

Als eine BGM-Ressource steht den Mitarbeitenden die Leiterin Dienste/Personal, eine Sozialberatung sowie ein entsprechendes Budget zur Verfügung.

Die Managementbewertung erfolgt regelmässig hinsichtlich Mitarbeiterabsenzen, Fluktuation, Mitarbeiterzufriedenheit und weiteren Geschäftskennzahlen. Die Aus- und Weiterbildung wird durch Kursausschreibungen und -dokumentationen, Weiterbildungsvereinbarungen sowie Aus- und Weiterbildungsübersichten integriert.

Durch bike to work, Outventure-Anlässe, finanzielle Unterstützung der Fitness-Abonnemente, Umkleidekabinen, ausreichend Duschkmöglichkeiten, Sitz- wie Stehpulte wird die Infrastruktur und das gesundheitsrelevante Angebot sichergestellt.

4.1.2 Aspekte des Personalwesens und Arbeitsorganisation

Das Kriterium „Aspekte des Personalwesens und Arbeitsorganisation“ befasst sich nach der Gesundheitsförderung Schweiz (2016) mit der Schaffung von persönlichkeits- und gesundheitsförderlichen Arbeitsstrukturen sowie einer entsprechenden Gestaltung der Arbeitsaufgaben. Es beinhaltet gemäss der Detailauswertung des Self-Assessments die Kompetenzen und gesundheitlichen Voraussetzungen, qualitative oder quantitative Über- und Unterforderung, Entwicklungsmöglichkeiten, Partizipation, Unterstützung und Förderung des Arbeitsklimas, Umgang mit Absenzen und Massnahmen zur Wiedereingliederung, familienfreundliche Arbeits- und Organisationsstrukturen sowie ergänzende Präventionsanforderungen. Dabei zeigt sich gemäss dem Experten der Führungseinfluss besonders in den Kompetenzen und gesundheitlichen Voraussetzungen, der qualitativen oder quantitativen Über- und Unterforderung, den Entwicklungsmöglichkeiten, der Partizipation, der Unterstützung und Förderung des Arbeitsklimas sowie dem Umgang mit Absenzen und Massnahmen zur Wiedereingliederung.

Hörmann Schweiz AG gewährleistet die Kompetenzen und gesundheitlichen Voraussetzungen durch Anforderungsprofile, arbeitsphysiologische Belastungsprofile, Ablaufschemas der Personalrekrutierung, Mitarbeitergespräche, Stellenbeschreibungen sowie Probezeit-, Unterstützung- und Rückkehrgesprächen.

Zur Erhebung von Unter- und Überforderungen werden das Stimmungsbarometer, die Stellenbeschreibungen sowie die Kontrolle der Absenzen und Feriensalden herangezogen. Bei einer gegebenen Unter- oder Überforderung werden beispielsweise Stellenprozente erhöht, Bereicherung mit Zusatzfunktionen, Job-Rotation sowie Unterstützung beziehungsweise Coachings angeboten. Mit dem Mitarbeitergespräch werden Entwicklungs- und Förderungsmaßnahmen festgelegt.

Die Partizipation erfolgt durch wöchentliche bzw. monatliche Teamsitzungen, vierteljährliche Mitarbeiterinformationen, Umfragen, Arbeits-/Projektgruppen sowie einer Projektgruppe Gesundheit bzw. BGM-Projektgruppe.

Das Arbeitsklima wird durch regelmässige Gespräche bzw. Teamsitzungen, Möglichkeit zu Zweiergesprächen mit der Führungskraft, Unterstützungsgespräche, Unterstützung durch Personalleiterin oder Sozialberatung aber auch durch Teamevents, Weihnachtsessen, Teamchallenges und weiteren Aktivitäten gefördert und unterstützt.

Der Umgang mit Absenzen findet mittels einer halbjährlichen Bewertung der Absenzzahlen durch die oberste Leitung statt. Bei Kurzzeitabsenzen erfolgen Rückkehrgespräche durch die entsprechend geschulten Führungskräfte. Das Vorgehen und die Verantwortlichkeiten bei Absenzen sind festgelegt. Bei den Massnahmen zur Wiedereingliederung wird der ständige Kontakt zum Mitarbeitenden gehalten und individuelle Schritte wie die Anpassung der Arbeitsverhältnisse unternommen.

Für eine familienfreundliche Arbeits- und Organisationsstruktur dient die Umsetzung fallspezifischer Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Durch die Förderung von Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung bietet sich die Möglichkeit von Teilzeitarbeit und Home Office.

Die ergänzenden Präventionsanforderungen beinhalten Themen wie Sucht und Suchtprävention, sexuelle Belästigung und Mobbing sowie Nichtraucherenschutz und Ergonomie.

4.2 Einstellung zur Gesundheit und zum BGM

Die Ergebnisse der Experteninterviews mit den Führungskräften zeigen, dass die meisten Führungskräfte einen sehr aktiven und förderlichen Umgang mit der eigenen Gesundheit pflegen. Oft wurde in den Interviews über viel Sport und gesunde Ernährung berichtet.

Auch das betriebliche Gesundheitsmanagement wird überwiegend von allen Befragten als Führungsaufgabe wahrgenommen. Jedoch unterscheiden sich die Ausprägungen der Wahrnehmung. Die Tabelle 2 zeigt die Unterschiede in der Ausprägung der wahrgenommenen Führungsverantwortung gegenüber dem betrieblichen Gesundheitsmanagement.

Interview	Inhalt
Interview A	Interviewperson A sieht BGM als Teil der Führungsaufgabe.
Interview B	Interviewperson B nimmt BGM weniger intensiv als Führungsaufgabe wahr.
Interview C	Interviewperson C sieht BGM als eine eindeutige Führungsaufgabe.
Interview D	Interviewperson D sieht die Führungsaufgabe ausschliesslich im Bereich der Sicherheit. Ansonsten wird BGM als Eigenverantwortung wahrgenommen.
Interview E	Interviewperson E sieht BGM sowohl als Führungsaufgabe als auch Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.
Interview F	Interviewperson F sieht BGM als Teil der Führungsaufgabe.

Tabelle 2: BGM als wahrgenommene Führungsaufgabe (eigene Darstellung)

In den Interviews wurde grösstenteils auch über keine wahrgenommene Beeinflussung der Führungsziele durch das Label Friendly Work Space berichtet. Die Führungsziele beinhalten demnach keine zwingenden BGM-relevanten, sondern ausschliesslich wirtschaftsrelevante Ziele. Nur ein bewussterer Umgang mit dem Thema BGM wird von wenigen Befragten in diesem Zusammenhang erlebt, wie folgende Aussage zeigt: „Es hat sich ein wenig ausgewirkt. Natürlich habe ich das Label ein wenig im Hinterkopf.“ (Interview B, Zeile 6/7).

Wird nach der aktiven und strukturierten Einplanung des BGM in den Mitarbeiteralltag gefragt, zeigt sich nur bei zwei Führungskräften eine systematische Einplanung. Diese erfolgt einerseits durch regelmässige Gespräche und andererseits durch die Überprüfung der Belastungen von Mitarbeitenden. Die übrigen fünf

Führungspersonen berichten von spontanen Massnahmen, die den Situationen entsprechend gewählt werden. So wurde im Interview G berichtet: „Ich sage jetzt einmal nicht strukturiert. Das ist situativ. Aus dem Bauch heraus.“ (Zeile 10/11).

4.3 Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens

1) Ziel- und aufgabenorientiert führen

Aus den Interviews hat sich im Bereich des ziel- und aufgabenorientierten Führens ergeben, dass die Führungskräfte überwiegend gemeinsam mit den Mitarbeitenden Zielvereinbarungen treffen, wenig Kontrolle ausüben und umfangreiche Rückmeldungen geben.

Bei der gemeinsamen Zielvereinbarung wird individuell auf den Mitarbeitenden eingegangen. Dabei wurde häufig über eine gegebene Rollenklarheit gesprochen. Nur zwei befragte Führungskräfte berichten von einer Zielsetzung ohne Einbezug des Mitarbeitenden wie das Interview F veranschaulicht: „Die Ziele sind eigentlich gegeben. Das hängt bei mir vom Führungsstil generell ab.“ (Interview F, Zeile 37). Wird die Kontrolle der Umsetzung betrachtet, so zeigt sich bei vier von sieben Interviews eine seltenere Kontrolle der Leistung. Diese findet zum Beispiel erst beim B&F-Gespräch (Beurteilungs- und Förderungsgespräch der Hörmann Schweiz AG) statt oder erfolgt nur bei Problemen wie folgendes Zitat verdeutlicht: „Meistens bekommen wir es eben erst mit, wenn wir Reklamationen ins Haus erhalten. Aber es kommt schon einmal vor, dass der Eine etwas sagt, was der Andere gemacht hat.“ (Interview D, Zeile 30 bis 32). Auch das Interview C veranschaulicht deutlich die fehlende Kontrolle mit der Aussage „Wenn ich ein Überprüfer wäre, dann wäre ich ein Polizist oder ein Kondukteur“ (Zeile 26). Es macht den Eindruck, dass teilweise die Kontrolle von den Führungspersonen selbst als negativ erlebt wird. Bei den Rückmeldungen wird mehrheitlich von einer umfassenden und vor allem sofortigen Rückmeldung an die Mitarbeitenden berichtet. Die Führungskräfte sind dabei auch bemüht die positiven Aspekte der Rückmeldung in den Vordergrund zu stellen. Das zeigt sich im Interview C folgendermassen: „Eher dort zu loben, wo es gut gelaufen ist. Und wenn etwas ganz gut gegangen ist, gerade sofort auch ansprechen und sagen, dass es cool gewesen sei. Aber auch wenn etwas nicht gut gegangen ist, sollte das auch gerade immer sofort auf den Punkt gebracht werden und nichts aufgeschoben werden. Aber eher ein gutes Wort mehr als eines zu wenig.“ (Zeile 33

bis 35). Nur zwei Befragte schildern Rückmeldungen, welche nur in Ausnahmefällen gegeben werden. Insgesamt fällt auf, dass die Führungskräfte die Authentizität bei den Rückmeldungen besonders häufig erwähnt haben. Dies gilt auch für die in den Ausnahmefällen erfolgenden Rückmeldungen.

2) Mitarbeiterorientiert führen

Wird die mitarbeiterorientierte Führung betrachtet, so binden alle Führungskräfte ihre Mitarbeitenden ein oder übertragen ihnen Entscheidungen. Dabei ist ein breites Spektrum vom Mittragen der Entscheidungen bis hin zur vollständigen Selbstentscheidung mit Absicherung des Vorgesetzten ersichtlich. Die Einbindung der Mitarbeitenden ist am weitesten verbreitet. Dies zeigt das Interview E stellvertretend: „Ich versuche eigentlich immer, wenn wir Entscheidungen treffen müssen, die Mitarbeitenden einzubeziehen. Damit sie auch mitentscheiden können.“ (Zeile 35/36).

Jedoch offenbart sich in den Interviews bei der Mehrheit der Befragten ein fehlendes Bewusstsein zur Vorbildfunktion von Führungskräften. Es scheint als sei den Führungskräften unklar, in welchen Bereichen und welcher Form sie eine Vorbildfunktion einnehmen. Dies verdeutlicht auch folgendes Zitat aus dem Interview A: „Also wirklich vorleben, kann ich das nicht“ (Zeile 39/40). Bei den wenigen Befragten, welche ihre Vorbildfunktion erkennen, definiert sich dies vor allem über den eigenen Umgang mit der Gesundheit wie Sport und Ernährung. Dabei wurden sowohl gesundheitsförderliche Aspekte als auch Punkte des Gesundheitsschutzes erwähnt.

Weiter erleben alle befragten Führungskräfte die Wertschätzung der Mitarbeitenden als besonders wichtig. Dabei wird die Wertschätzung zusammenfassend durch Feedback, Lob, einen respektvollen Umgang und Anstand, gemeinsame Gespräche sowie der Kompensation von Arbeitsstunden vermittelt. Die Wertschätzung durch Anstand und Authentizität zeigt sich in Interview G besonders klar: „Von mir aus gesehen mit ganz normalen Anstandssachen, welche heutzutage anscheinend nicht mehr alltäglich sind, [...]. Das heisst am Morgen Hallo, Danke. [...] Ja, einfach eben ein bisschen fragen, aber authentisch. [...]. Ein normales Danke ist in meinen Augen manchmal schon sehr viel Wert.“ (Zeile 39 bis 45).

Ausserdem leistet die Mehrheit der befragten Führungskräfte einen umfassenden Beitrag zur Aktivierung und Ermutigung der Mitarbeitenden. Die Führungskräfte aktivieren und ermutigen ihre Mitarbeitenden durch eine Vielfalt an Massnahmen wie einem lockeren Umgangston, mit Feedbackgesprächen und dem Aufzeigen der Ziele, durch eine Teamstärkung, durch die Übertragung von Kompetenzen oder Freiheiten, durch Druck, durch die Vermittlung von Vertrauen und Sicherheit sowie der eigenen Motivation, der Laune und dem Humor. Mit der Aussage „Es kann nicht jeder gleich motiviert werden. Gewissen gebe ich einfach mehr Freiheit, mehr Verantwortung und Kompetenzen und anderen mache ich manchmal auch ein wenig mehr Druck.“ (Zeile 49/50) zeigt die Interviewperson E seine Art der Aktivierung und Ermutigung. Dabei erleben zwei befragte Führungskräfte die Mitarbeitermotivation als eine Grundvoraussetzung und sehen somit keinen bzw. nur einen geringen Handlungsbedarf bei der Aktivierung und Ermutigung der Mitarbeitenden wie Interviewperson C deutlich zeigt: „Mein Mitarbeiter muss ich nicht motivieren. Der muss von sich aus motiviert sein.“ (Zeile 68/69).

In fünf Interviews wurde von der aktiven Weiterentwicklung der Mitarbeitenden erzählt. Dabei betonten die Befragten, dass individuell auf die Mitarbeitenden eingegangen wird. So zeigt sich im Interview G eine besonders aktive Weiterentwicklung der Mitarbeitenden: „Schulisch ist es so, dass wir in diesen Qualifgesprächen (Qualifikationsgesprächen) auch immer gerade die Potentialfrage abmachen und ich sie auch motiviere und sage „Schau, hast du eine Weiterbildung im Sinn?“, Weiterbildung machen.“ (Zeile 57/58). Bei zwei Führungskräften kann nicht von einer aktiven Weiterentwicklung gesprochen werden. Die Weiterentwicklung erfolgt ausschliesslich im obligatorischen Rahmen oder auf eine passive Art wie folgende Aussage interpretiert werden kann: „Also ich lege die Kataloge auf. Die sind in beiden Büros vorhanden. Da kommt aber eigentlich nichts.“ (Interview F, Zeile 139/140). Scheinbar liegt bei zwei befragten Führungskräften die Weiterentwicklung in der Verantwortung der Mitarbeitenden.

Die Mehrheit der Führungskräfte nimmt auf die individuelle Lebenssituation von Mitarbeitenden Rücksicht. Jedoch erfolgt die Berücksichtigung sehr unterschiedlich. Diese findet sowohl durch Offenheit und Flexibilität als auch bei der Zeiterfassung statt. Die Themen der individuellen Lebenssituation von Mitarbeitenden variieren von Arztbesuchen über Wiedereingliederungen bis hin zu schwierigen Familienverhält-

nissen. Drei Führungskräfte äussern sich über die Unkenntnis der Lebenssituation ihrer Mitarbeitenden. Dies wurde vor allem in der eher introvertierten Art sowie der Wahrung der Distanz begründet wie folgendes Zitat hervorhebt: „Wenn ich sie kenne, dann versuche ich sie zu berücksichtigen. Aber ich kenne sie vielleicht nicht immer. Ich muss aber auch ganz ehrlich sagen, dass ich meiner Meinung nach eine gewisse Distanz trotzdem wahren muss.“ (Interview G, Zeile 70 bis 72). Die unterschiedliche Berücksichtigung wirkt demnach noch verbesserungsfähig. Es macht den Anschein, dass die Führungskräfte bei der Berücksichtigung betreffend den Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben unsicher sind.

Ausserdem berichten die Führungskräfte über eine gegenseitige, soziale und organisationale Unterstützung bei Krankheits- und Ferienabsenzen, Informationsbeschaffungen oder ebenfalls bei der Problemlösung. Es wurde auch von der aktiven Mitarbeit durch die Führungskraft gesprochen sowie die Teamarbeit als zentrale Voraussetzung der Arbeit gesehen.

3) Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten

Wie sich zeigt, gestalten viele Führungskräfte die Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe aktiv und unter Einbezug der Mitarbeitenden. Führungskräfte sorgen dabei für Ruhe am Arbeitsplatz und das Vermindern von Hektik. Auch die individuelle Anpassung der Arbeitsbedingungen wie bestimmte Sitzmöglichkeiten oder Tische werden umgesetzt. Dabei wird auf die Wünsche der Mitarbeitenden eingegangen. Gleichzeitig werden einige Arbeitsbedingungen und Abläufe aufgrund von Vorgabe der Geschäftsleitung oder Vorgabe des Systems als unveränderlich wahrgenommen. Dies wird als eingeschränkte Gestaltungsmöglichkeiten erlebt, welche das Zitat des Interviews E verdeutlicht: "Wir haben gewisse Vorgaben von der Geschäftsleitung oder von den Systemen, da lässt sich nichts ändern." (Zeile 78/79). Weiter gestalten und fördern Führungskräfte aktiv die Zusammenarbeit und das kooperative Handeln mittels regelmässigen Sitzungen, einem lockeren und offenen Umgang im Team, Teamevents, einem kollegialen Führungsstil, gegenseitigem Verständnis, einer offenen Fehlerkultur, der Kommunikation und der Unterstützung. Dabei sieht eine Führungsperson die Zusammenarbeit und das kooperative Handeln sogar als eine Voraussetzung für die Arbeit. Manche Führungskräfte erleben die Entstehung der Zusammenarbeit und des kooperativen Handelns in der Selbstregulation der Gruppe und sehen keine Handlungsmöglichkeiten oder -bedarf. Beispielhaft für diese

Empfindung ist die Aussage aus dem Interview D: „Es ergibt sich ein wenig von selbst. Bei den Meisten funktioniert es. Wir haben in der Vergangenheit auch schon der Eine oder Andere gehabt, der dies nicht kannte oder so gemacht hat. Er hat dies dann auch wahrgenommen. Falls er einmal Hilfe von den Anderen benötigt hat, haben die auch nein gesagt.“ (Zeile 117 bis 120).

In sechs Interviews wurde die Schaffung von Transparenz bzw. Informationsfluss anschaulich dargelegt. Dabei wurden Hilfsmittel wie das Infonet, die Geschäftsleitungssitzungsprotokolle, bilaterale Gespräche, regelmässige Sitzungen, E-Mails sowie Informationen durch Systeme benannt. Auch die bewusste Filterung und sofortige Weitergabe wurde erwähnt. Davon sieht eine Führungsperson einen Teil der Informationsbeschaffung als Eigenverantwortung. Eine weitere Führungsperson sieht generell die Informationsbeschaffung als Eigenverantwortung wie folgendes Zitat verdeutlicht: „Es ist eigentlich alles auf Eigenschulung.“ (Interview A, Zeile 71/72).

4) Gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmenskultur schaffen

Alle befragten Führungskräfte weisen auf eine offene Fehlerkultur hin. Das Fehlerverständnis „Wo gearbeitet wird, passieren Fehler“ wurde auf verschiedene Arten geäussert. Es ist offenbar allen befragten Führungspersonen klar, dass bei Hörmann Schweiz AG eine offene Fehlerkultur vorherrscht und alle tragen diese mit. So gilt die Aussage von Interview C als leitend: „Das ist bei Hörmann Schweiz AG immer. Seit ich dabei bin, ist das eine ganz gute Sache gewesen. Fehler können wirklich sehr offen und problemlos diskutiert werden [...]“. (Zeile 129/130). Es sollten jedoch nicht dieselben Fehler mehrfach begangen werden, darin sind sich alle Führungspersonen einig.

Einzelne Führungskräfte versuchen bei ihren Mitarbeitenden ein Gesundheitsbewusstsein durch Tipps und Tricks herzustellen oder indem sie durch sportliche Teamevents ihre Mitarbeitenden zum Sport animieren. Dabei sehen sicherlich die Hälfte der befragten Führungspersonen das Gesundheitsbewusstsein unterschiedlich stark als Eigenverantwortung, wie Interview C zeigt: „Am Schluss ist es natürlich jedem seine Sache wie er mit seinem Leben und der Gesundheit umgehen möchte.“ (Zeile 136/137).

4.4 Erwartungen der Führungskräfte in Bezug auf BGM

Folgend werden die bestehenden Erwartungen der Führungskräfte bezogen auf das BGM gegenüber der Geschäftsleitung, der Abteilung Human Resources (HR) und die Wahrnehmung der BGM-Projektgruppe präsentiert. Aus der Wahrnehmung der BGM-Projektgruppe haben sich auch Erwartungen ergeben. Alle Erwartungen sind sehr breit gestreut und nicht immer trennscharf.

Werden die Erwartungen betrachtet, so ergibt sich ein genereller Bedarf an Inputs und Impulsen für die BGM-Umsetzung sowie der Vergegenwärtigung des BGM. Es macht den Eindruck, als ob die Führungskräfte einen regelmässigen Ansporn für eine langfristige Umsetzung der BGM-Massnahmen als hilfreich empfinden würden.

Als Erwartungen gegenüber der Geschäftsleitung und der HR-Abteilung wurde die aktive Wertschätzung langjähriger Mitarbeitenden, eine genauere Anpassung der BGM-Massnahmen auf die entsprechenden Abteilungen, die Einhaltung der Abteilung Human Resources von Absprachen, mehr Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeiten und Home Office, frühere Reaktionen bei gesundheitlichen Problemen der Mitarbeitenden, den Einfluss der HR-Abteilung in die Geschäftsleitung, eine konkretere BGM-Umsetzung und mehr Durchsetzungsvermögen der Geschäftsleitung hinsichtlich BGM gewünscht. Die Einhaltung bezieht sich im erwähnten Fall auf unterstützende Prozesse bei Zwischengesprächen nach einer Krankheit von Mitarbeitenden.

Hinsichtlich der BGM-Projektgruppe stellen manche Führungskräfte eine fehlende Präsenz des Themas BGM fest. Dabei bestehen jedoch unterschiedliche Meinungen. Während einige Führungskräfte sich mehr Informationen zu den aktuellen BGM-Projekten wünschen, sind die bisherigen Informationen für andere Führungskräfte ausreichend. Auch bei den aktuellen BGM-Massnahmen gibt es diese Unterschiede. So wird sich eine zentrale Steuerung bestimmter BGM-Massnahmen wie zum Beispiel die Miete einer Turnhalle für die aktive Nutzung verschiedener Abteilungen gewünscht. Eine Führungsperson berichtete dabei, dass die zu Beginn definierten Themen der BGM-Projektgruppe aus den Augen verloren wurden. Einzelne Führungskräfte erleben jedoch bereits die aktuellen BGM-Massnahmen als ausreichend und wünschen sich eher eine Reduktion.

4.5 BGM-Massnahmen der Hörmann Schweiz AG

Nach dem Interview haben die Führungskräfte einen Fragebogen zu den BGM-relevanten Massnahmen von Hörmann Schweiz AG beantwortet. Dabei ergab sich wie die Abbildung 7 zeigt ein sehr differenziertes Bild.

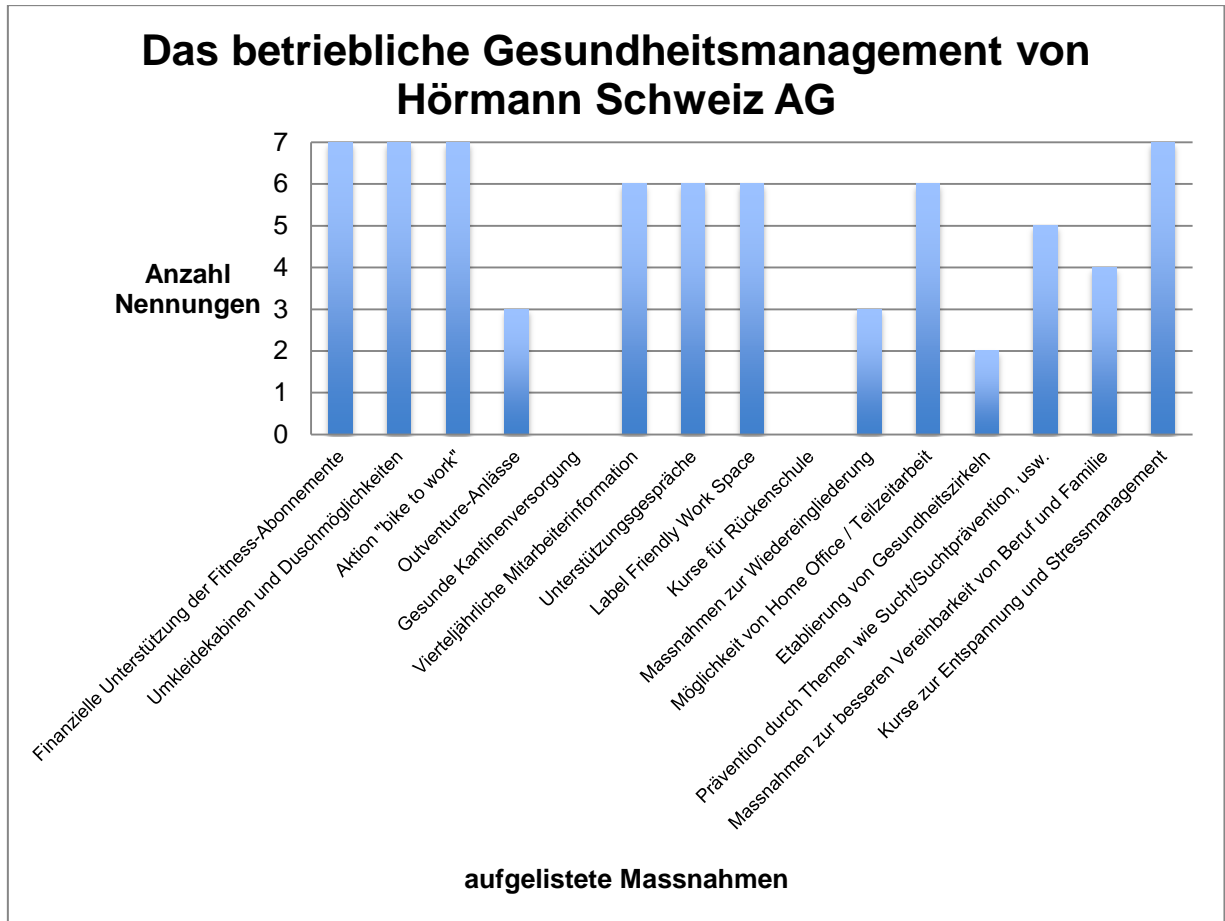


Abbildung 7: Das betriebliche Gesundheitsmanagement von Hörmann Schweiz AG (eigene Darstellung)

Die Grafik zeigt, dass vor allem bei der finanziellen Unterstützung der Fitness-Abonnemente, der Umkleidekabinen und Duschkabellen sowie der Aktion bike to work, Einstimmigkeit über das Bestehen dieser Massnahmen vorliegt. Gleichzeitig sind sich alle Befragten einig, dass die gesunde Kantinenversorgung sowie Kurse für Rückenschule keine aktiven Massnahmen sind. Dies entspricht dem aktuellen Stand der BGM-Massnahmen bei Hörmann Schweiz AG. Bei den Outventure-Anlässen sind sich nicht alle Befragten sicher. Jedoch gehören diese gemäss dem Self-Assessment zu den aktiv umgesetzten BGM-Massnahmen. Die vierteljährliche Mitarbeiterinformation, die Unterstützungsgespräche, das Label Friendly Work Space und die Möglichkeit von Home Office bzw. Teilzeitarbeit wurden von allen ausser

einer Person als umgesetzt empfunden. Dies entspricht auch dem Wissensstand des Self-Assessments. Bei den Massnahmen zur Wiedereingliederung, der Etablierung von Gesundheitszirkeln, der Prävention durch Themen wie Sucht bzw. Suchtprävention, sexuelle Belästigung bzw. Mobbing, Nichtraucherschutz und Ergonomie sowie Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie war, obwohl diese Massnahmen aktiv umgesetzt werden, die grösste Unsicherheit festzustellen. Interessant bleibt, dass die Kurse zur Entspannung und Stressmanagement als umgesetzt empfunden werden, obwohl diese nicht aktiv dazu zählen.

Zusammenfassend betrachtet, bestehen bei den Führungskräften noch einige Unsicherheiten und ein Verbesserungspotential bei der Vergegenwärtigung der gesundheitsförderlichen Angebote und Massnahmen bei Hörmann Schweiz AG.

4.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Aufgrund der vorliegenden Ergebnisse zeigt sich ein überwiegend aktiver, gesundheitsförderlicher Umgang der Führungskräfte mit der eigenen Gesundheit. Auch der Einbezug der Mitarbeitenden bei den Zielvereinbarungen und die umfangreiche sowie sofortige Rückmeldung zeigten sich deutlich. Weiter wurde von einer weitreichenden Einbindung, Einbeziehung sowie Übertragung der Entscheidungen, umfassenden Wertschätzung, individuellen Aktivierung, Ermutigung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sowie einer ganzheitlichen gegenseitigen sozialen als auch organisationalen Unterstützung berichtet. Ausserdem konnte mit einigen Ausnahmen eine aktive Gestaltung der Zusammenarbeit, des kooperativen Handelns, der Transparenz bzw. des Informationsflusses festgestellt werden. Auch Hinweise auf eine offene Fehlerkultur wurde von allen Befragten genannt.

In der Tabelle 3 ist das identifizierte Verbesserungspotential entsprechend der Fragestellung als Grundlage für die folgenden Handlungsempfehlungen ersichtlich.

Themenbereich	Inhalt
Einstellung zur Gesundheit und zum BGM	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierte Wahrnehmung des BGM als Führungsaufgabe • Mehrheitlich keine wahrgenommene Beeinflussung des Labels Friendly Work Space auf die Führungsziele
Ziel- und aufgabenorientiert führen	<ul style="list-style-type: none"> • Seltene Kontrollen der Leistung von Mitarbeitenden
Mitarbeiterorientiert führen	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlendes Bewusstsein der Vorbildfunktion von Führungskräften • Unterschiedliche Berücksichtigung der Lebenssituation von Mitarbeitenden
Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten	<ul style="list-style-type: none"> • Erlebte, eingeschränkte Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsbedingungen und Abläufe
Gesundheitsförderliche Unternehmensstruktur schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung eines Gesundheitsbewusstseins wird eher als Eigenverantwortung gesehen
Erwartungen der Führungskräfte in Bezug auf BGM	<ul style="list-style-type: none"> • Mehr Inputs für die Umsetzung und Anstoss geben • Vergegenwärtigung des BGM • Informationen zur BGM-Projektgruppe • Anpassung der BGM-Massnahmen auf die Abteilungen • Konkretere BGM-Umsetzung
BGM-Massnahmen der Hörmann Schweiz AG	<ul style="list-style-type: none"> • Unsicherheiten und ausbaufähiger Wissensstand

Tabelle 3: Überblickstabelle der Ergebnisse (eigene Darstellung)

5 Handlungsempfehlungen

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen zielen auf die Optimierung der organisationalen Rahmenbedingungen sowie der erfolgreicherer Umsetzung des gesundheitsförderlichen Führens ab. Der Schwerpunkt liegt dabei auf den für die Fragestellung relevanten Punkten. Die Empfehlungen knüpfen teilweise an die bestehenden Massnahmen der Hörmann Schweiz AG an und berücksichtigen in diesem Zusammenhang die Punkte der Best Practice gemäss dem Experten des Labels Friendly Work Space. Anzumerken bleibt, dass diese Handlungsempfehlungen ausschliesslich für die Hörmann Schweiz AG gelten und nicht generalisiert für die Baubranche betrachtet werden dürfen.

Wie aus den Ergebnissen ersichtlich ist, existieren verschiedene Einstellungen zum Thema Mitarbeitergesundheit als Führungsaufgabe sowie verschiedene Haltungen zum betrieblichen Gesundheitsmanagement. Die Einstellungen sind neben den Werten und Normen ein wesentlicher Bestandteil einer Unternehmenskultur, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen (Dill, 1987). Die Unternehmenskultur ist durch die gelebten Werte geprägt und veränderbar (Flato und Reinbold-Scheible, 2008). Die folgenden Empfehlungen sollten daher auch die gelebten Werte unterstützen.

5.1 Optimierung der BGM-fokussierten Kommunikation

Eine Optimierung der Kommunikation mit einem BGM-Schwerpunkt scheint besonders wesentlich. Einerseits zeigt sich der Optimierungsbedarf im unterschiedlichen Wissensstand über die aktuellen BGM-Aktivitäten von Hörmann Schweiz AG, dem ausbaufähigen Gesundheitsbewusstsein sowie der fehlenden Wahrnehmung des Labels. Andererseits weist die Erwartungshaltung gegenüber der Geschäftsleitung, der HR-Abteilung und der BGM-Projektgruppe auf weitere Optimierungsmöglichkeiten hin.

Kommunikation der BGM-Aktivitäten von Hörmann Schweiz AG

Die BGM-Aktivitäten der Hörmann Schweiz AG müssen allen Führungskräften und Mitarbeitenden präsent sein. Dies könnte beispielsweise durch eine gut sichtbare Infotafel bzw. ein schwarzes Brett mit den aktiv umgesetzten BGM-Massnahmen von Hörmann Schweiz AG und dem Logo des Labels Friendly Work

Space umgesetzt werden. Die Infotafel sollte präsent platziert sein wie beispielsweise im Bereich des Empfangs. Diese sorgt für ein einheitliches Bild der BGM-Massnahmen und bleibt damit auch länger im Bewusstsein der Mitarbeitenden verankert. Auf diese Weise ist die häufig genannte Erwartung der Vergegenwärtigung des BGM-Themas abgedeckt. Da die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität einen Vorteil des Labels Friendly Work Space darstellt, könnte bei Neueintritten ein Merkblatt mit den entsprechenden aktiven BGM-Massnahmen abgegeben werden. Dadurch wird bereits bei Eintritten ein klares BGM-Verständnis geschaffen. Es kann auch bei Vorstellungsgesprächen ein Dossier mit diesem Merkblatt abgegeben werden. Dies unterstützt das dritte Ziel von Hörmann Schweiz AG „Hörmann als Wunscharbeitgeber“.

Verankerung in den Führungszielen

Des Weiteren sollte sich das betriebliche Gesundheitsmanagement und damit auch das Label Friendly Work Space im Mitarbeiteralltag bemerkbar machen, indem BGM-relevante Führungsziele formuliert werden. Somit wird das betriebliche Gesundheitsmanagement als fester Bestandteil in die Ziele integriert und von den Führungskräften nicht mehr als separater Bereich erlebt. Dafür sollten Punkte definiert werden, welche von Hörmann Schweiz AG als für die gesundheitsförderliche Führung wichtig betrachtet werden. Beispielsweise könnten in einem Workshop Handlungsrichtlinien für ein gesundheitsförderliches Führen entwickelt werden. Möglich ist es auch sich an der Checkliste zu orientieren (vgl. Anhang 10.5). Wichtig bleibt dabei, dass die Ziele machbar sind, gut in den Geschäftsalltag integriert werden können und die Führungskräfte bei der Entwicklung miteinbezogen werden.

Regelmässige Informationsweitergabe

Zusätzliche Inputs für das betriebliche Gesundheitsmanagement und weitere Informationen zum aktuellen Stand der BGM-Projektgruppe sind vermehrt genannte Erwartungen gegenüber der Geschäftsleitung, der HR-Abteilung und der BGM-Projektgruppe. Dafür könnte die BGM-Verantwortliche oder ein Mitglied der BGM-Projektgruppe ein regelmässiges Rundmail zum Beispiel monatlich mit den aktuellsten Themen und Inputs wie Umsetzungsideen für den Alltag versenden. Darin könnten beispielsweise aktuelle gesundheitsrelevante Artikel enthalten sein. Dies sollte die Vergegenwärtigung des betrieblichen Gesundheitsmanagements zusätzlich unterstützen.

Auszeichnung guter Umsetzung

Weiter kann durch die Auszeichnung besonders guter Umsetzung des gesundheitsförderlichen Führens ein Anreiz geschaffen werden. So etwa könnten die Mitarbeitenden oder die Mitglieder der BGM-Projektgruppe in einem regelmässigen Zeitabstand die Führungskraft auszeichnen, welche die gesundheitsförderliche Führung oder einen Punkt besonders vorbildlich umsetzt. Dabei kann schon die Erwähnung auf der BGM-Seite eine Anerkennung für die Führungskraft darstellen.

Erwartungshaltung gegenüber BGM-Projektgruppe klären

Ausserdem erscheint die Klärung der Erwartungshaltung gegenüber der BGM-Projektgruppe als notwendig. Damit zu hohe Erwartungen abgedämpft werden, sollte auf der BGM-Seite im Infonet klar aufgeführt werden was nicht im Aufgabenbereich liegt bzw. wie sich die BGM-Projektgruppe abgrenzt.

Berücksichtigung bei der Rekrutierung

Für eine umfassende Umsetzung des gesundheitsförderlichen Führens kann dies auch bereits als Kriterium bei der Rekrutierung von Führungspersonen definiert werden. So kann beispielsweise die gesammelte Erfahrung in der Umsetzung von gesundheitsförderlicher Führung als Kriterium dienen sowie die Einstellung gegenüber des BGM als Führungsaufgabe weitere Anhaltspunkte liefern.

5.2 BGM-relevanter Erfahrungsaustausch unter Führungskräften

Werden die Ergebnisse der Umsetzung des gesundheitsförderlichen Führens (vgl. Kapitel 4.3) betrachtet, so zeigt sich ein vielseitiges Bild. Die Führungskräfte haben sich bereits im Rahmen eines eintägigen Workshops mit der Verankerung des BGM in der Führungscrew auseinandergesetzt. Ein weiterer Schritt ist nun die konkretisierte Umsetzung im Führungsalltag. Es ist aus den Ergebnissen ersichtlich, dass die Führungskräfte teilweise nicht wissen, wie sie konkret die BGM-Massnahmen im Alltag umsetzen könnten. Jedoch besitzen einzelne Führungskräfte bereits gute Strategien zur Umsetzung bestimmter gesundheitsrelevanter Punkte. Die Führungskräfte sollten auf ein gemeinsames Niveau hinsichtlich der gesundheitsförderlichen Führung gebracht werden. Dafür wäre ein Erfahrungsaustausch sinnvoll. Durch einen Austausch können die vorhandenen Potentiale optimal genutzt werden. Dieser Erfahrungsaustausch könnte in zwei Formen stattfinden.

Entweder könnte der Austausch in Form einer kollegialen Beratung oder im Rahmen der BGM-Projektgruppe bzw. der Geschäftsleitungssitzung stattfinden. Die konkrete Umsetzung der beiden Varianten sowie die entsprechenden Vor- und Nachteile sind wie folgt erläutert:

Variante der kollegialen Beratung

Bei einer kollegialen Beratung kann in regelmässigem Abstand von einigen Wochen ein Treffen zur Besprechung von aktuellen Führungsthemen vereinbart werden. Dabei beraten sich die Führungskräfte gegenseitig und profitieren so von der Expertise der Kollegen. Je nach Thema wäre alternativ auch der Austausch mit der BGM-Verantwortlichen denkbar, da sie über BGM-Wissen verfügt und neue Perspektiven aufzeigen kann. Diese Variante bietet sich vor allem bei Personen mit noch wenig Führungserfahrung an.

Der Vorteil der kollegialen Beratung ist eine bilaterale und spezifische Behandlung von aktuellen Führungsthemen. Die Führungskräfte können sich dabei den Besprechungspartner auswählen. Der Austausch erfolgt in einem kleinen, geschützten Rahmen. Jedoch können die nicht beteiligten Führungskräfte von den besprochenen Inhalten bei dieser Variante nicht profitieren. Weiter kann es bei der kollegialen Beratung zum Abschweifen vom eigentlichen Thema kommen.

Variante der Umsetzung im Rahmen der BGM-Projektgruppe oder der Geschäftsleitungssitzung

Erfolgt der Austausch im Rahmen der BGM-Projektgruppe oder der Geschäftsleitungssitzung sollte sich jeweils ein bestimmtes Zeitfenster freigehalten werden. Während der Geschäftsleitungssitzung ist eine Diskussion der möglichen Umsetzung oder der einzelnen Meinungen sinnvoll. Denkbar wäre die Abhandlung eines Themas pro Sitzung wie beispielsweise Anerkennung. Hierbei ist das gegenseitige Profitieren der Teilnehmenden sicherlich ein grosser Vorteil. Die Führungskräfte erfahren somit wie ihre Kolleginnen und Kollegen die entsprechenden Punkte im Alltag umsetzen und es können dabei auch konstruktive Diskussionen entstehen. Der begrenzte Zeitrahmen der Geschäftsleitungssitzung kann bei der Umsetzung hinderlich sein.

Wird der Austausch im Rahmen der BGM-Projektgruppe umgesetzt, so könnten beispielsweise zusätzliche Sitzungen für die Führungsthematik eingeplant werden.

Dabei wäre die Besprechung sowohl aller Führungskräfte gemeinsam oder auch einzelner Führungskräfte mit der BGM-Projektgruppe möglich. Der Vorteil der Umsetzung mit allen Führungskräften besteht wiederum in dem intensiven Austausch und der daraus entstehenden Diskussion. Bei der Umsetzung durch Einzelsitzungen kann jedoch vertiefter auf die Führungskraft und ihre aktuellen Führungsthemen eingegangen werden. Eine Schwierigkeit bei der Umsetzung mit der BGM-Projektgruppe stellt die Gruppenzusammensetzung dar. Die Führungskraft kann bei der Besprechung der Führungsproblematik gehemmt sein, wenn der eigene Mitarbeitende der BGM-Projektgruppe angehört. Ein weiteres mögliches Hindernis könnte sein, dass die Führungsperson diese Form des Austauschs als negativ empfindet und nicht vorurteilslos mit der BGM-Projektgruppe sprechen kann.

5.3 Ressourcen für Führungskräfte

Ein weiterer, wesentlicher Punkt bezieht sich auf die Unterstützung und Hilfestellung der Führungskräfte für die konkrete Umsetzung der gesundheitsförderlichen Führung. Diese kann in verschiedenen Formen wie Seminaren, Checklisten, Gesprächsleitfäden oder Coaching- und Mentoring-Programmen erfolgen.

Führungsseminare zum gesundheitsförderlichen Führen

Für eine ganzheitliche Umsetzung des gesundheitsförderlichen Führens sind regelmässige Führungsseminare unumgänglich. Die Hörmann Schweiz AG hat bereits einige Führungsschulungen zu Themen wie Führung und Wertschätzung, Stress, Rückkehr-/Unterstützungsgespräche und weiteren Themen durchgeführt. Es ist weiterhin wichtig Seminare für die Sensibilisierung der Zusammenhänge von Führungsverhalten und der Mitarbeitergesundheit anzubieten. Aus den Ergebnissen ist ersichtlich, dass folgende Themenschwerpunkte zu setzen sind:

- Vorbildfunktion von Führungskräften
- Berücksichtigung der individuellen Lebenssituation von Mitarbeitenden
- Kontrolle der Mitarbeitenden
- Schaffung eines Gesundheitsbewusstseins bei den Mitarbeitenden
- Gestaltungsmöglichkeiten bei Arbeitsbedingungen und Abläufen im Alltag

Auch die weiteren Punkte wie Zielvereinbarung, Einbindung und Beteiligung der Mitarbeitenden, Aktivierung und Ermutigung, Weiterentwicklung, Wertschätzung,

soziale und organisationale Unterstützung, Gestaltung der Zusammenarbeit, Schaffung von Transparenz und Informationsfluss, Schaffung eines Vertrauensklimas und einer offenen Fehlerkultur sowie Förderung des kooperativen Handelns sollten zur Verfestigung immer wieder thematisiert werden. Dabei sind auch Seminare zur eigenen Gesundheit der Führungskräfte aufgrund der bereits erwähnten Theorie (vgl. Kapitel 2.1 und 2.3) sinnvoll.

Auch eine Anreicherung der Seminarangebote für alle Mitarbeitenden ist empfehlenswert. Das bisherige Angebot von Mentaltraining, Kommunikation/Verhalten am Telefon, Workshop „alles in Balance“ und die Kurse zur Arbeitssicherheit können durch Themen des eigenen Gesundheitsumgangs ausgebaut werden. Dies stellt eine Unterstützung für die Führungskräfte dar, da sie auf die Angebote verweisen und die Mitarbeiter zur Teilnahme motivieren können.

Angebot von Coaching- und Mentoring-Programmen für Führungskräfte

Die Schaffung von Coaching- und Mentoring-Angeboten sollte den Führungskräften eine Möglichkeit zur Reflektion des eigenen Führungsverhaltens und einer daraus resultierenden Persönlichkeitsentwicklung in Bezug zum gesundheitsförderlichen Führen bieten. Im Unterschied zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch der Führungskräfte stellt das Coaching- und Mentoring-Angebot eine strukturiertere Art der Unterstützung dar.

Das Coaching ist nach Rauen (2005) ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess, welcher sich über mehrere Sitzungen erstreckt und eine Gesamtdauer von einigen Monaten bis Jahren umfassen kann. Kennzeichnend für das Coaching ist die Begleitung bei der Entwicklung eigener Lösungen. Es werden somit keine direkten Lösungsvorschläge erteilt, sondern neue Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten den Führungskräften aufgezeigt (Rauen, 2005).

Beim Mentoring besteht nach Wirtz (2013) die Paarkonstellation aus einem Mentor und einem Mentee. Der Mentor/die Mentorin unterstützt dabei mit seiner/ihrem umfangreichen Fachwissen und seiner/ihrer langjährigen Berufserfahrung die noch unerfahrene Führungsperson, der Mentee mit dem Ziel der beruflichen Weiterentwicklung (Wirtz, 2013).

Checklisten und Gesprächsleitfaden als Hilfestellungen

Für eine unkomplizierte Umsetzung der gesundheitsförderlichen Führung können den Führungskräften Hilfestellungen in Form einer Checkliste (vgl. Anhang 10.5) oder eines Gesprächsleitfadens (vgl. Anhang 10.6) zur Verfügung gestellt werden.

Die Checkliste (vgl. Anhang 10.5) kann sowohl als Hilfestellung im Führungsalltag sowie als ein Mittel zur Überprüfung der umgesetzten Massnahmen aus der Sicht der Mitarbeitenden verwendet werden. Dieses Hilfsmittel kann aber auch als Grundlage genutzt werden um eine detailliertere Umsetzung zu formulieren.

Die Gesprächsleitfäden (vgl. Anhang 10.6) könnten Hilfestellung bei schwierigen Führungsthemen wie Anerkennung, Motivation, Arbeitsbewältigung, Über- und Unterforderung bieten. Ausserdem kann den Führungskräften somit Sicherheit bei der Wahrung der notwendigen Distanz gegeben werden.

Diese Gesprächshilfen werden vorzugsweise in Zusammenarbeit mit den Führungskräften weiterentwickelt um die vorhandenen Potentiale optimal zu nutzen. Die Hilfsmittel dürfen jedoch nur zur vorteilhaften Unterstützung der Prozesse führen. Für die Führungskräfte sollten alle unwichtigen, zeitintensiven administrativen Aufwände vermieden werden.

5.4 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen

Werden die Handlungsempfehlungen zusammenfassend betrachtet, ergeben sich die Kommunikation, der Erfahrungsaustausch unter Führungskräften sowie die Ressourcenbereitstellung als die drei Hauptpunkte. Durch die Kommunikation der BGM-Aktivitäten von Hörmann Schweiz AG, der Verankerung in den Führungszielen, einer regelmässigen Informationsweitergabe, der Auszeichnung guter Umsetzung, einer Klärung der Erwartungshaltung gegenüber der BGM-Projektgruppe sowie der Berücksichtigung bei der Rekrutierung kann die Kommunikation optimiert werden. Der Erfahrungsaustausch unter Führungskräften kann sowohl durch eine kollegiale Beratung als auch durch die Umsetzung im Rahmen der BGM-Projektgruppe oder der Geschäftsleitungssitzung erfolgen. Für eine optimale Unterstützung und Hilfestellung sollte den Führungskräften Ressourcen wie Führungsseminare, Coaching- und Mentoring-Angebote sowie Checklisten und Gesprächsleitfaden bereitgestellt werden.

6 Diskussion und Ausblick

Wird der Einfluss von Führungskräften auf die Mitarbeitergesundheit betrachtet, vollzieht sich dieser einerseits auf der Ebene „Ziel- und aufgabenorientiert führen“ sowie der Ebene „Mitarbeiterorientiert führen“. Die Führungskräfte können mit der Zielvereinbarung, Zielkontrolle und den entsprechenden Rückmeldungen auf die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden einwirken. Auch über die Einbindung und Beteiligung, die Aktivierung und Ermutigung, die Vorbildfunktion, die Berücksichtigung der Lebenssituation, die Weiterbildung/-entwicklung, die Wertschätzung sowie die Unterstützung gewinnen die Führungskräfte an weiteren Einflussmöglichkeiten. Ausserdem bezieht sich der Führungseinfluss auf die Ebene „Gestaltung der Arbeits- und Organisationsprozesse“ sowie die Ebene „gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmenskulturen schaffen“. Durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, der Abläufe und der Zusammenarbeit sowie durch die Herstellung von Transparenz bzw. Informationsfluss prägen sie die Mitarbeitergesundheit. Weiter können Führungskräfte einen wesentlichen Beitrag zur Förderung von kooperativem Handeln sowie der Herstellung einer offenen Fehlerkultur, eines Gesundheitsbewusstseins und einer Vertrauensbasis leisten.

Als organisationale Rahmenbedingungen können die beiden Ebenen „Gestaltung der Arbeits- und Organisationsprozesse“ sowie „gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmenskultur schaffen“ betrachtet werden. Dafür sollte bei Hörmann Schweiz AG eine Optimierung der Kommunikation stattfinden. Diese Kommunikationsoptimierung kann durch die Verankerung in den Führungszielen, einer regelmässigen Informationsweitergabe, der Auszeichnung guter Umsetzung, einer geklärten Erwartungshaltung gegenüber der BGM-Projektgruppe sowie der Berücksichtigung bei der Rekrutierung erfolgen.

Für eine erfolgreichere Umsetzung der gesundheitsförderlichen Massnahmen von Führungskräften sollte einerseits ein BGM-relevanter Erfahrungsaustausch unter Führungskräften stattfinden und andererseits Ressourcen bereitgestellt werden. Der Erfahrungsaustausch kann durch eine kollegiale Beratung oder durch die Umsetzung im Rahmen der BGM-Projektgruppe bzw. der Geschäftsleitungssitzung entstehen. Ausserdem sollten Führungskräfte durch Ressourcen wie Führungsseminare, Coaching- und Mentoring-Angebote sowie Checklisten und Gesprächsleitfaden unterstützt werden.

Werden die ausgewählten Qualitätskriterien des Labels Friendly Work Space mit den Handlungsempfehlungen verknüpft, so zeigen sich vor allem der Erfahrungsaustausch und die Ressourcenbereitstellung für das Qualitätskriterium „Aspekte des Personalwesens und der Arbeitsorganisation“ als hilfreich. Jedoch ist eine identische Passung des Vier-Ebenen-Modells und der Qualitätskriterien des Labels Friendly Work Space nicht gewährleistet. Die Handlungsempfehlungen können den Qualitätskriterien nicht spezifisch zugeordnet werden, da beispielsweise die Kommunikation nicht nur in das Qualitätskriterium „betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik“, sondern auch in das Qualitätskriterium „Planung von BGM“ (vgl. Anhang 10.1) einfließt. Somit kann die Umsetzung der präsentierten Handlungsempfehlungen auch einen Einfluss auf die abgegrenzten Qualitätskriterien (vgl. Anhang 10.1) nehmen.

Wird der Einfluss von Qualitätslabels wie das Label Friendly Work Space auf den Unternehmensalltag betrachtet, so findet sicherlich ein bewussterer Umgang mit der Mitarbeitergesundheit statt. Diese Vergegenwärtigung des Labels wurde auch in den Interviews von wenigen Führungskräften angesprochen. Aus den Ergebnissen scheint dies die einzige Wahrnehmung des Labels zu sein. Gemäss dem Experten ist jedoch die Wahrnehmung des Labels bei den Mitarbeitenden besonders wichtig. Wo und wie stark sich der tatsächliche Einfluss eines Labels wie Friendly Work Space in den Unternehmensalltag auswirkt, bietet daher sowohl weiteren Diskussions- als auch Forschungsbedarf.

Rückblickend erweist sich das Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens als eine gute Grundlage. Dabei greift das Modell alle wesentlichen Führungsbereiche auf, welche einen direkten oder indirekten Einfluss auf die Mitarbeitergesundheit ausüben. Die ersten zwei Ebenen „Ziel- und aufgabenorientiert führen“ und „Mitarbeiterorientiert führen“ können als die direkte Beeinflussung von Führungskräften verstanden werden. Hingegen können die zwei Ebenen „Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten“ und „Gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmenskultur schaffen“ als die indirekte Einflussnahme der Führungskräfte betrachtet werden. Somit wird im Modell der Einfluss von Führungskräften auf die Mitarbeitergesundheit umfassend erläutert. Ausserdem lassen sich aus dem Vier-Ebenen-Modell Hinweise wie gesundheitsförderliche Führung umgesetzt werden kann für die Praxis ableiten (Spiess et al., 2007). Weiter weist das Modell besonders

auf die Rolle der Unternehmenskultur für eine ganzheitliche, gesundheitsförderliche Führung hin und würdigt diese entsprechend (Spiess et al., 2007). Die Relevanz des Vier-Ebenen-Modells für das BGM zur Beschreibung des gesundheitsförderlichen Führens ist sicher gegeben. Es zeigen sich im Modell Verbindungen zwischen den verschiedenen Ebenen. Zum Beispiel die Verknüpfung der Wertschätzung mit den Rückmeldungen, indem die Wertschätzung auch für die Rückmeldungen relevant ist. Eine ganzheitliche Betrachtung scheint daher sinnvoll.

Aus der Literatur ist ersichtlich, dass weder der Führungsbegriff noch der Gesundheitsbegriff einheitlich definiert sind. Diese uneinheitlichen Begriffsdefinitionen stellen eine erste Schwierigkeit dar. Wird jedoch das Kohärenzgefühl nach Antonovsky mit der Verstehbarkeit, Machbarkeit und Sinnhaftigkeit betrachtet, so zeigen sich wiederum Übereinstimmungen zum Vier-Ebenen-Modell.

In den Ebenen des ziel- und aufgabenorientierten Führens, des mitarbeiterorientierten Führens und der Ebene der Gestaltung von Arbeits- und Organisationsprozessen sind Punkte eines gesundheitsförderlichen Führungsstils (vgl. Tabelle 1) wiederzufinden. In der transformationalen und transaktionalen Führung sind Punkte wie Einfluss durch Vorbildlichkeit, Motivation durch begeisternde Visionen sowie individuelle Förderung und Unterstützung enthalten. Jedoch existieren auch Widersprüche. Während beim transaktionalen Führungsstil negative Auswirkungen der Mitarbeiterkontrolle auf den Stress festgestellt werden konnte, kommt die Kontrolle beim Vier-Ebenen-Modell als ein gesundheitsförderlicher Punkt vor.

Eine weitere Übereinstimmung kann hingegen auch bei einem Abgleich der Ressourcen als Einflussmöglichkeiten sowie den Voraussetzungen für die gesundheitsgerechte Führung mit dem Vier-Ebenen-Modell des gesundheitsförderlichen Führens festgestellt werden. Die Punkte der offenen und transparenten Kommunikationsprozesse, der verantwortungsbewussten Führungskräfte, der Information und Reflexion von Führungskräften sowie einer an humanen Werten ausgerichteten Unternehmens- und Führungskultur stimmen vollständig überein. Lediglich wird die ausreichende Zeit als Voraussetzung für die gesundheitsförderliche Führung im Modell nicht berücksichtigt.

Auch bei der Gegenüberstellung des Vier-Ebenen-Modells mit dem Label Friendly Work Space zeigen sich einige Gemeinsamkeiten. Obwohl das Modell und

das Label unabhängig voneinander entwickelt wurden, bestätigt auch der Experte des Labels Friendly Work Space die Partizipation als einen wesentlichen Punkt für das gesundheitsförderliche Führen. Weiter erkennt der Experte auch Punkte der Best Practice darin, den Mitarbeitenden weiterzuentwickeln, indem die Führungskraft dem Mitarbeitenden beispielsweise eine Weiterbildung ermöglicht oder ihm mehr Verantwortung überträgt. Sowohl der Experte als auch das Modell weisen auf die Relevanz der Unternehmenskultur hin.

Obwohl die Vorbildfunktion im Vier-Ebenen-Modell den eigenen Umgang mit der Gesundheit beinhaltet, wird die praktische Umsetzung der Führungsperson mit der eigenen Gesundheit im Modell scheinbar zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Vor allem unter der Berücksichtigung der Theorie sowie dem Qualitätskriterium „betriebliches Gesundheitsmanagement und Unternehmenspolitik“ wird diesem Punkt zu wenig Beachtung geschenkt. In diesem Zusammenhang ist auch zu diskutieren wie sich die gesundheitsförderliche Führung auf die Führungskräfte selbst auswirkt. Diesbezüglich haben Ducki et al. (2011) die bedrückende Frage aufgeworfen, ob die gesundheitsförderliche Führung nicht vor allem für die an guter Führung interessierten Führungskräfte zu Stress und Burnout beitragen könnte. Diese Frage offenbart weiteren Forschungsbedarf. Auch die Vielzahl an Faktoren (Meindl et al., 1985, 2006), welche auf die Führungskräfte einwirken, beinhaltet das Modell nicht. Zur Identifikation der Faktoren und dessen Einfluss in der Arbeitswelt wären weitere Untersuchungen wünschenswert. Ausserdem weisen Spiess et al. (2007) auf weiteren Forschungsbedarf hin, ob und inwieweit weibliche Führungskräfte die Gesundheitsfragen stärker berücksichtigen.

Weiter befasst sich das Vier-Ebenen-Modell nicht mit den wesentlichen Punkten der Einstellung von Führungskräften zum betrieblichen Gesundheitsmanagement sowie dem BGM als wahrgenommene Führungsaufgabe. Sowohl dieses fehlende Commitment der Führungsperson, das Privatleben der Mitarbeitenden als auch die Systemvorgaben werden bereits in der Theorie (vgl. Kapitel 2.3) als Grenzen beschrieben. Daraus lässt sich ableiten, dass ein vorhandenes Commitment für die Umsetzung des BGM besonders wichtig ist. Daher wäre eine Erweiterung des Vier-Ebenen-Modells um diesen Punkt als Voraussetzung für eine gesundheitsförderliche Führung sinnvoll.

Das sequentielle Vorgehen bei der Untersuchung zeigte sich als besonders wichtig, da die Informationen somit für den jeweils nächsten Schritt optimal genutzt werden konnten. Die durchgeführte Erhebung erwies sich als sehr ergiebig und es entstanden einige, wichtige Erkenntnisse. Für eine repräsentative Aussage müssten jedoch alle Führungskräfte der Hörmann Schweiz AG befragt werden. Jedoch konnten bereits durch die Diversität der Stichprobe viele verschiedene Sichtweisen und Umsetzungen erfasst werden. Dabei haben auffallend viele Führungskräfte auf die Wichtigkeit der Authentizität von Führungspersonen hingewiesen wie auch die Theorie (vgl. Kapitel 2.3) bestätigt. Nennenswert ist weiter, dass Führungskräfte mit einer eher skeptischen Haltung gegenüber BGM bereits viele Punkte der gesundheitsförderlichen Führung umsetzen. Wie bereits erwähnt, macht es den Anschein, dass den Führungskräften die konkrete Umsetzung Schwierigkeiten bereitet. Für ein umfassenderes Bild sollte jedoch auch die Mitarbeitersicht erhoben werden. So kann eine Gegenüberstellung der gesundheitsförderlichen Führung von Führungskräften und deren Mitarbeitenden zu weiteren Erkenntnissen führen und allfällige Defizite aufdecken.

Bezüglich der Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie des Labels Friendly Work Space folgte eine befragte Führungskraft im Interview „Steter Tropfen höhlt den Stein“. Passenderweise gilt dieses Sprichwort auch für die tägliche Umsetzung der gesundheitsförderlichen Führung und des Labels Friendly Work Space.

7 Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A. (1979). *Health, stress and coping. New perspectives on mental and physical well-being*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deeke, A. (1995). Experteninterview – ein methodologisches und forschungspraktisches Problem. Einleitende Bemerkungen und Fragen zum Workshop. In: Brinkmann, C., Deeke, A. & Völkel B. (Hrsg.), *Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 191* (S. 7-22). Nürnberg: Bundesanstalt für Arbeit.
- Dill, P. (1987). *Unternehmenskultur: Grundlagen und Anknüpfungspunkte für ein Kulturmanagement*. Bonn: BDW Service- u. Verlagsgesellschaft Kommunikation mbH.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Ducki, A. (2009). Führung als Gesundheitsressource: In Busch, C., Roscher, S., Ducki, A. & Kalytta T. (Hrsg.), *Stressmanagement für Teams in Service, Gewerbe und Produktion – ein ressourcenorientiertes Trainingsmanual* (S. 73-82). Berlin/Heidelberg/New York: Springer-Verlag.
- Ducki, A. & Felfe, J. (2011). Führung und Gesundheit: Überblick. In Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. vii-xii). Berlin: Springer-Verlag.
- Esslinger, A.S., Emmert, M. & Schöffski, O. (Hrsg.) (2010). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischem Erfolg*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Felfe, J. (2009). *Mitarbeiterführung*. Göttingen: Hogrefe.

- Flato, E. & Reinbold-Scheible, S. (2008). *Zukunftsweisendes Personalmanagement: Herausforderung demografischer Wandel: Fachkräfte gewinnen, Talente halten, Erfahrung nutzen*. München: mi.
- Flick, U. (2011). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung – Das Instrument „Health-oriented Leadership“. In Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 3-12). Berlin: Springer-Verlag.
- Gesundheitsförderung Schweiz. (2016). *Label Friendly Work Space*. Verfügbar unter: <http://gesundheitsfoerderung.ch/wirtschaft/produkte-und-dienstleistungen/label-friendly-work-space.html> [29.05.2016].
- Gilbreath, B. & Benson, P.G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.
- Gratz, W., Röthel, H. & Sattler-Zisser, S. (2014). *Gesund Führen: Mitarbeitergespräche zur Erhaltung von Leistungsfähigkeit und Gesundheit im Unternehmen*. Wien: Linde Verlag.
- Gregersen, S., Kuhnert, S., Zimmer, A. & Nienhaus, A. (2007). *Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung*. Verfügbar unter: https://www.researchgate.net/profile/Albert_Nienhaus/publication/240503821_Fuehrungsverhalten_und_Gesundheit_-_Zum_Stand_der_Forschung/links/0f31753071662156d0000000.pdf [29.05.2016].
- Jancik, J. M. (2002). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Produktivität fördern, Mitarbeiter binden, Kosten senken*. Wiesbaden: Gabler.
- Klein, M. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement als moderne Unternehmensstrategie. Im Rahmen personalbezogener Entwicklungsprozesse*. Saarbrücken: AV Akademikerverlag GmbH & Co. KG.

- Kuckartz, U. (2012). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A. & Liira, J. (2008). Leadership, job well-being, and health effects – Asystematic review and a metaanalysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), 904-915.
- Macik-Frey, M., Quick, J. C. & Cooper, C. L. (2009). Authentic leadership as a pathway to positive health. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 453-458.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (11., aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. & Dukerich, J.M. (1985). The Romance of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B. & Dukerich, J.M. (2006). The Romance of Leadership. In: Levine, J., Moreland, R. (Hrsg.) Key readings in social psychology. Small groups. *Psychology Press, Hove*, 401-420.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A. Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.), *Das Experteninterview* (S. 71-95). Opladen: Leske und Budrich.
- Rauen, C. (Hrsg.). (2005). *Handbuch Coaching* (2. überarb. Aufl.). Göttingen: PVU.
- Scheder, A. (2015). *Dem Arbeitsalltag gewachsen sein*. Verfügbar unter: http://www.hellert.de/upload/pdf/aktuelles_50_KAIROS_Newsletter_August_2015.pdf [29.05.2016].
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd edn.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, A. & Wilkens, U. (2009). Betriebliches Gesundheitsmanagement im Aufgabenfeld von Führungskräften im Aufgabenfeld von Führungskräften. In: Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. E. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 590-600). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Schmidt, K. H. (1996). Wahrgenommenes Vorgesetztenverhalten, Fehlzeiten und Fluktuation. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40(2), 54-62.
- Schulte, M. & Bamberg, E. (2002). Ansatzpunkte und Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Führungskräften. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 33(4), 369-384.
- Schwan, P. (2009). *Der informierte Verbraucher? das verbraucherpolitische Leitbild auf dem Prüfstand: eine Untersuchung am Beispiel des Lebensmittelsektors*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schyns, B. (2008). Einflussfaktoren auf die Wahrnehmung von Führung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 52(4), 182-190.
- Spiess, E. & Rosenstiel, L. (2010). *Organisationspsychologie: Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder*. München: Oldenbourg Verlag.
- Spiess, E. & Stadler, P. (2007). Gesundheitsförderliches Führen – Defizite erkennen und Fehlbelastungen der Mitarbeiter reduzieren. In Weber, A. & Hörmann, G. (Hrsg.), *Psychosoziale Gesundheit im Beruf* (S. 255-274). Stuttgart: Genter-Verlag.
- Stadler, P. & Spiess, E. (2003). *Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz: Optimierung der Beanspruchung durch die Entwicklung von Gestaltungskriterien* (1. Aufl.). Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Stadler, P. & Strobel, G. (2000). Personalpflege oder Personalverschleiss – Der Einfluss von Führungsverhalten auf psychische Belastungen von Mitarbeitern. *Die BG – Fachzeitschrift für Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Unfallversicherung*, 7, 396-401.
- Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision accommodation processes. *Research in Organizational Behavior*, 3, 235-281.
- Uhle, T. & Treier, M. (2015). *Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen* (3. Aufl.). Heidelberg: Berlin Springer Verlag.

- Ulich, E. & Wülser, M. (2009). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven* (3. Aufl.). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Veith, T. & Schweitzer, J. (2009). *Personalwirtschaft. Das Magazin für Human Resources. Das grosse Ganze*. Verfügbar unter: http://www.systemische-professionalitaet.de/isbweb/component?option=com_docman/task,doc_view/gid,1455/ [29.05.2016].
- Wirtz, M. A. (2013). *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (16. Aufl.). Bern: Verlag Hans Huber.
- World Health Organisation. (1946). *WHO definition of Health*. Verfügbar unter: <http://www.who.int/about/definition/en/print.html> [29.05.2016].
- Zimber, A. & Gregersen, S. (2011). Gesundheitsfördernd führen – Ein Projekt der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW). In Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 111-119). Berlin: Springer-Verlag.
- Zok, K. (2010). *Gesundheitliche Beschwerden und Belastungen am Arbeitsplatz. Ergebnisse aus Beschäftigtenbefragungen*. Berlin: KomPart.
- Zok, K. (2011). Führungsverhalten und Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter – Analyse von WIdO-Mitarbeiterbefragungen. In Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Macco, K. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2011. Führung und Gesundheit: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 27-35). Berlin: Springer-Verlag.

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Label Friendly Work Space. Verfügbar unter: http://gesundheitsfoerderung.ch/wirtschaft/produkte-und-dienstleistungen/label-friendly-work-space.html [30.05.2016].....	2
Abbildung 2: Ergebnis des Self-Assessments bei Hörmann Schweiz AG.....	3
Abbildung 3: Systematische Integration des BGM im Unternehmen nach Veith et al. (2009)	7
Abbildung 4: Eigene Darstellung des Vier-Ebenen-Modells des gesundheitsförderlichen Führens in Anlehnung an Spiess et al. (2007, S. 258)	15
Abbildung 5: Ablauf der Untersuchung (eigene Darstellung)	20
Abbildung 6: Einfluss der Qualitätskriterien von Friendly Work Space auf die verschiedenen Hierarchieebenen (eigene Darstellung)	27
Abbildung 7: Das betriebliche Gesundheitsmanagement von Hörmann Schweiz AG (eigene Darstellung).....	38

9 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Führungsstile und deren Beschreibung (Zimber et al., 2011)	10
Tabelle 2: BGM als wahrgenommene Führungsaufgabe (eigene Darstellung)...	31
Tabelle 3: Überblickstabelle der Ergebnisse (eigene Darstellung).....	40

10 Anhang

10.1 Dokumentenanalyse der Qualitätskriterien von Friendly Work Space

Qualitätskriterium: Planung von betrieblichem Gesundheitsmanagement

Der dritte Punkt fokussiert die Bildung einer BGM-Fachstelle und einer Steuergruppe BGM sowie die Festlegung der Zielsetzungen, Zielgruppen und die Information aller Mitarbeitenden über das geplante BGM-Vorhaben (Gesundheitsförderung Schweiz, 2016). Bei Hörmann Schweiz AG ist die Leiterin Dienste/Personal für das BGM verantwortlich. Ausserdem existiert eine Projektgruppe. Im Rahmen eines Führungsworkshops wurde die Zielsetzung erarbeitet und von der Geschäftsleitung abgesehnet. Die erarbeiteten Ziele werden als Abteilungsziele weitergegeben. Die Kommunikation findet über das Intranet, Mitarbeiterinfoveranstaltungen, aufgehängt am Anschlagbrett und bei den Einführungstagen neuer Mitarbeitenden statt.

Qualitätskriterium: Soziale Verantwortung

Mit der Rollenbeschreibung gegenüber den Anspruchsgruppen im Umfeld des Unternehmens sowie dem Umgang mit natürlichen Ressourcen befasst sich Punkt vier (Gesundheitsförderung Schweiz, 2016). Hörmann Schweiz AG bietet die Möglichkeit für Arbeitsversuche, nimmt an Brückenangeboten teil und gibt der VEBO Aufträge. Weiter engagiert sich Hörmann Schweiz AG durch die Förderung traditioneller Projekte gemeinnütziger Organisationen und Einrichtungen, unterstützt Sportvereine finanziell sowie bietet Lehrabgängern aber auch älteren Mitarbeitenden Berufschancen. Ausserdem leistet Hörmann Schweiz AG einen Beitrag zum Umweltschutz und weist die Umweltmanagement-System ISO 14001 Auszeichnung auf.

Qualitätskriterium: Umsetzung von betrieblichem Gesundheitsmanagement

Der fünfte Punkt thematisiert die dauerhafte Verknüpfung, systematische Planung, Durchführung, Evaluierung und Verbesserung von Massnahmen zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung sowie zur Unterstützung gesundheitsgerechten Verhaltens (Gesundheitsförderung Schweiz, 2016). Die Ausgangslage wird bei Hörmann Schweiz AG durch Statistiken der Absenzen und Fluktuationen,

das Stimmungsbarometer, Mitarbeiter- und Austrittsgespräche sowie Protokolle der Geschäftsleitungssitzungen erhoben. Die Interpretation der Ausgangslage wird durch ein Ampelsystem vorgenommen. Anschliessend werden Massnahmen festgelegt und umgesetzt wie beispielsweise die Projektgruppe Gesundheit oder es folgt die Überarbeitung von Prozessen.

Qualitätskriterium: Gesamtevaluation BGM

Die kurz-, mittel- und langfristige Erhebung sowohl interner als auch externer Kenngrössen betrifft den sechsten Punkt (Gesundheitsförderung Schweiz, 2016). Hörmann Schweiz AG erhebt dabei Kenngrössen wie Absenzen, Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitsklima, Berufsunfall und Nicht-Berufsunfall, Beinahe-Unfälle, Fluktuation, Kundenreklamationen und die Anzahl an Spontanbewerbungen. Das Vorgehen bei der Gesamtevaluation erfolgt durch das Radar und die SWOT-Analyse.

10.2 Interviewleitfaden und Frageblatt

10.2.1 Experteninterview Label Friendly Work Space

Einführung

Vielen Dank, dass Sie sich für das Interview bereit erklärt haben. Wie bereits im E-Mail erwähnt, geht es im Interview um das **Label Friendly Work Space**. Ich werde Ihnen anschliessend Fragen stellen und bitte Sie, so offen wie möglich zu antworten. Gerne dürfen Sie sich für Ihre Antwort Zeit nehmen. Wie bereits im E-Mail angetönt würde ich das Interview mittels eines Tonträgers aufzeichnen. Ich werde die Aufnahme ausschliesslich für meine Bachelorarbeit verwenden. Ausserdem werden die Daten und Ihre Aussagen streng vertraulich behandelt. Ist dies für Sie in Ordnung? Haben Sie noch Fragen oder Unklarheiten?

Themenbereich	Fragenstellung	Hinweise
1. Labels Friendly Work Space	1.1 Wie hat sich das Label Friendly Work Space entwickelt? 1.2 Welches allgemeine Verständnis beziehungsweise Modell steckt hinter dem Label Friendly Work Space? 1.3 Wo sehen Sie die grössten Herausforderungen beim Erlangen des Labels? 1.3.1 Wie können diese überwunden werden? 1.4 Welche Voraussetzungen müssen Ihrer Meinung nach gegeben sein, damit ein Unternehmen hohe Werte erzielen kann?	<i>Verständnis des Konzepts dahinter</i>
2. Allgemeine Umsetzung	2.1 Was ist besonders wichtig bei der Umsetzung von Friendly Work Space? 2.2 Können Fehler bei der Einführung von Friendly Work Space unterlaufen? 2.2.1 Welche Fehler wären das?	<i>Relevanz für die Handlungsempfehlungen</i>

	<p>2.3 Wie stellen Sie sich Best Practice von Friendly Work Space vor?</p> <p>2.3.1 Wie sieht für Sie Best Practice bei den Führungskräften aus?</p> <p>2.4 Wie reagieren Mitarbeitende/Führungskräfte auf das Label Friendly Work Space?</p>	
<p>3. Umsetzung mit Fokus auf Führungskräfte</p>	<p>3.1 Wenn wir die sechs Qualitätskriterien betrachten: Auf welche Qualitätskriterien können Führungskräfte Einfluss nehmen?</p> <p>3.2 Wo sind die Grenzen des Einflusses durch Führungskräfte?</p> <p>3.3 Was sind mögliche Probleme bei der Umsetzung von BGM für die Führungskräfte?</p> <p>3.4 Wie müssen die Arbeits- und Organisationsprozesse für eine ideale Umsetzung gestaltet sein?</p> <p>3.5 Wie wichtig ist ihrer Meinung nach die Unternehmenskultur für die Umsetzung?</p> <p>3.6 Was macht für Sie eine gesundheitsförderliche Führungskultur aus?</p>	<p><i>Fokussierung auf die Fragestellung</i></p>

Abschluss

Das war bereits die letzte Frage des Interviews. Ich möchte mich herzlich dafür bedanken, dass Sie sich die Zeit genommen haben und für das interessante Gespräch. Bei allfälligen Rückfragen oder Unklarheiten würde ich gerne auf Sie zurückkommen, wenn dies für Sie in Ordnung ist.

(Kleines Dankeschön-Geschenk)

10.2.2 Experteninterview mit Führungskräften

Einführung

Vielen Dank, dass Sie sich für das Interview bereit erklärt haben. Wie bereits im E-Mail erwähnt, geht es im Interview um das **Label Friendly Work Space in Zusammenhang mit dem Thema Führung und Gesundheit**. Ich werde Ihnen anschliessend Fragen stellen und bitte Sie, so offen wie möglich zu antworten. Gerne dürfen Sie sich für Ihre Antwort Zeit nehmen. Wie bereits im E-Mail angetönt, würde ich das Interview mittels eines Tonträgers aufzeichnen. Ich werde die Aufnahme ausschliesslich für meine Bachelorarbeit verwenden. Ausserdem werden die Daten und Ihre Aussagen streng vertraulich behandelt und anonymisiert. Ist dies für Sie in Ordnung? Haben Sie noch Fragen oder Unklarheiten?

Themenbereiche	Fragestellungen	Hinweise / Ergänzungen
1. Einstieg	<p>1.1 Bitte beschreiben Sie mir Ihren Umgang mit der eigenen Gesundheit.</p> <p>1.2 Nehmen Sie das betriebliche Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe wahr? Wenn ja, warum? Wenn nein, warum?</p> <p>1.3 Inwiefern hat sich Friendly Work Space auf Ihre Ziele als Führungskraft ausgewirkt?</p> <p>1.4 Wie planen Sie das betriebliche Gesundheitsmanagement in den Mitarbeiteralltag ein?</p>	<p><i>1.1 Was tun Sie für Ihre Gesundheit? Wie wichtig ist Ihnen das Thema Gesundheit?</i></p>
2. Ziel- und aufgabenorientiert führen	<p>2.1 Wie vereinbaren Sie Ziele mit Ihren Mitarbeitenden? Worauf legen Sie dabei Wert?</p> <p>2.2 Wie überprüfen Sie die Leistung Ihrer Mitarbeitenden?</p> <p>2.3 Worauf achten Sie bei Rückmeldungen zur Leistung Ihrer Mitarbeitenden?</p>	

<p>3. Mitarbeiterorientiert führen</p>	<p>3.1 Wo und wie binden Sie Ihre Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse ein?</p> <p>3.2 Wie zeigen Sie Ihren Mitarbeitenden Ihre Wertschätzung?</p> <p>3.3 Wie leben Sie den Mitarbeitenden das Gesundheitsbewusstsein vor?</p> <p>3.4 Wie motivieren/ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden?</p> <p>3.5 Was tun Sie als Vorgesetzter für die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeitenden?</p> <p>3.6 Wie und wann unterstützen Sie und Ihr Team sich gegenseitig?</p> <p>3.7 Wie berücksichtigen Sie die persönliche Lebenssituation Ihrer Mitarbeitenden?</p>	<p>3.1 z.B. Reihenfolge der Arbeiten</p> <p>3.2 z.B.. Loben, Bestätigen, usw.</p> <p>3.3 z.B. Halten Sie Pausen selber ein?</p> <p>3.4 z.B. Feedback, Handlungsspielraum, Verantwortung, usw.</p> <p>3.5 z.B. Weiterbildungsziele setzen, Möglichkeiten aufzeigen</p> <p>3.6 z.B. In welchen Situationen? Bei welchen Themen?</p> <p>3.7 z.B. Schwere Gesundheitliche Probleme, Schwangerschaft, Todesfall in der Familie, usw.</p>
<p>4. Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten</p>	<p>4.1 Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit im Team?</p> <p>4.2 Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeitenden alle notwendigen Informationen besitzen?</p> <p>4.3 Worauf achten Sie bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen und organisationalen Abläufen?</p> <p>4.3.1 Werden die Mitarbeitenden bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen einbezogen? Falls ja, wie?</p>	<p>4.3 z.B. räumliche, klimatische, ergonomische Verbesserungen, Zeitpuffer, Gestaltung bei monotonen Aufgaben, usw.</p>
<p>5. Gesundheitsförderliche</p>	<p>5.1 Wie wird in Ihrem Team mit Fehlern umgegangen?</p>	<p>5.1 z.B. Offener oder kritischer Umgang mit Fehlern</p>

<p>Führungs- und Unternehmenskultur schaffen</p>	<p>5.2 Was machen Sie konkret für das Gesundheitsbewusstsein Ihrer Mitarbeitenden?</p> <p>5.3 Wie fördern Sie als Vorgesetzter das kooperative Handeln Ihrer Mitarbeitenden?</p> <p>5.4 Was fehlt Ihnen für die Planung und Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements von der Organisationsstruktur?</p> <p>5.5 Was sind Ihre Erwartungen gegenüber der Geschäftsleitung / dem Human Resources bezogen auf das betriebliche Gesundheitsmanagement?</p> <p>5.6 Wie ist Ihre Wahrnehmung der BGM-Projektgruppe?</p>	<p>5.1 z.B. <i>Person auf Haltung hinweisen, Pauseneinhaltung beachten, usw.</i></p>
---	--	--

Abschluss

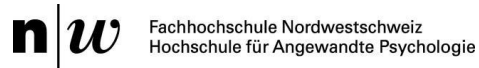
Das war bereits die letzte Frage des Interviews. Gerne möchte ich Sie nun bitten das beiliegende Frageblatt zum betrieblichen Gesundheitsmanagement von Hörmann Schweiz AG auszufüllen.

Ich möchte mich herzlich dafür bedanken, dass Sie sich die Zeit genommen haben. Es war ein sehr interessantes Gespräch. Bei allfälligen Rückfragen oder Unklarheiten würde ich gerne auf Sie zurückkommen, wenn dies für Sie in Ordnung ist.

(Kleines Dankeschön-Geschenk)

10.2.3 Frageblatt

Frageblatt zum betrieblichen Gesundheitsmanagement bei
Hörmann Schweiz AG



Das betriebliche Gesundheitsmanagement von Hörmann Schweiz AG

Aufgabe: Bitte kreuzen Sie alle Massnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements von Hörmann Schweiz AG an.

- Finanzielle Unterstützung der Fitness-Abonnemente
- Umkleidekabinen und Duscmöglichkeiten
- Aktion „bike to work“
- Outventure-Anlässe
- Gesunde Kantinenverpflegung
- Vierteljährliche Mitarbeiterinformationen
- Unterstützungsgespräche
- Label Friendly Work Space
- Kurse für Rückenschule
- Massnahmen zur Wiedereingliederung
- Möglichkeit von Home Office / Teilzeitarbeit
- Etablierung von Gesundheitszirkeln
- Prävention durch Themen wie Sucht/Suchtprävention, sexuelle Belästigung/Mobbing, Nichtraucherchutz und Ergonomie
- Massnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Kurse zur Entspannung und Stressmanagement

Vielen Dank!

10.3 Kodierleitfaden

Induktiv / deduktiv	Herleitung	Hauptkategorie	Definition	Ankerbeispiel		
	1. Einstieg	1.1 Umgang mit der eigenen Gesundheit	1.1.1. Aktiver, gesundheitsförderlicher Umgang mit der eigenen Gesundheit	Die Führungsperson macht regelmässig Sport und achtet auf die Ernährung.	Interview E Zeile 1/2 "Also ich bin sehr aktiv im Sport. Also ich esse gut. Also ich schaue, dass ich mich gut ernähre."	
			1.1.2. Passiver Umgang mit der eigenen Gesundheit	Die Führungsperson achtet nicht oder nur wenig auf die Ernährung, macht selten bis nie Sport und raucht vielleicht. Gesundheit spielt keine grosse Rolle im Leben.	Interview D Zeile 1/2 "Gut die könnte ein wenig besser sein vielleicht allgemein. Vielleicht ernähre ich mich nicht so gesund, rauche halt auch."	
		1.2 Wahrnehmung des betrieblichen Gesundheitsmanagements als Führungsaufgabe	1.2.1. Betriebliches Gesundheitsmanagement als wahrgenommene Führungsaufgabe	Die Mitarbeitergesundheit und damit das betriebliche Gesundheitsmanagement wird als direkte Führungsaufgabe verstanden.	Interview C Zeile 7/8 "Ja, auf jeden Fall ist das eine Führungsaufgabe. Ganz klar."	
			1.2.2. Betriebliches Gesundheitsmanagement als wahrgenommene individuelle Aufgabe des Mitarbeitenden	Die Mitarbeitergesundheit und das betriebliche Gesundheitsmanagement wird vor allem in der Eigenverantwortung jedes Mitarbeitenden gesehen.	Interview D Zeile 5/6 "Es sollte Eigenverantwortung sein in diesem Bereich. Ja, es sind alles erwachsene Menschen."	
		1.3 Auswirkung Friendly Work Space auf die Führungsziele	1.3.1. Wahrgenommene Beeinflussung der Führungsziele durch Friendly Work Space	Die Führungsperson nimmt einen direkten Einfluss des Friendly Work Space auf seine Führungsziele wahr.	Interview B Zeile 6/7 "Es hat sich ein wenig ausgewirkt. Natürlich habe ich das Label ein wenig im Hinterkopf."	
			1.3.2. Beeinflussung der Führungsziele durch Friendly Work Space wird nicht wahrgenommen	Die Führungsperson nimmt keinen Einfluss des Friendly Work Space auf seine Führungsziele wahr und erhält auch keine Ziele zum Thema betriebliches Gesundheitsmanagement.	Interview B Zeile 17/18 "Gesundheitsmanagement muss ich sagen, haben wir jetzt eigentlich nicht unbedingt ein Ziel gesetzt..." Interview C Zeile 14 /15 "Ich muss ehrlich sein, ich habe praktisch nichts mitbekommen."	
		1.4 Einplanung des betrieblichen Gesundheitsmanagements in den Mitarbeiteralltag	1.4.1. Aktive und strukturierte Einplanung des betrieblichen Gesundheitsmanagements in den Mitarbeiteralltag	Die Führungsperson plant das betriebliche Gesundheitsmanagement mittels strukturierten Massnahmen wie beispielsweise Gespräche in den Alltag des Mitarbeitenden ein.	Interview B Zeile 10 "Einplanen wie ich gesagt habe, indem ich auch einmal ein kurzes Gespräch vermerke."	
			1.4.2. Spontane, unstrukturierte Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Alltag	Die Führungsperson plant das betriebliche Gesundheitsmanagement nicht strukturiert ein. Es findet spontan statt.	Interview G Zeile 10/11 "Ich sage jetzt einmal nicht strukturiert. Das ist situativ. Aus dem Bauch heraus."	
		und aufgabenorientiert	2.1 Zielsetzung/-vereinbarung vornehmen	2.1.1. Gemeinsame Zielvereinbarung mit dem Mitarbeitenden	Die Ziele werden gemeinsam mit dem Mitarbeitenden erarbeitet. Die Anregungen der Mitarbeitenden werden aufgenommen.	Interview B Zeile 22 bis 24 "Das ist effektiv - sie können Vorschläge machen und dann besprechen wir das. Also ich mache eine Vorgabe und dann schauen wir das zusammen an wo es noch Ergänzungen bedarf."

	2.2 Umsetzung der Ziele kontrollieren	2.1.2.	Zielsetzung durch Führungsperson	Die Ziele, welche die Führungsperson erhält, werden auf die Mitarbeitenden heruntergebrochen.	Interview D Zeile 142/143 "Die Mitarbeitenden haben mehr Vorgaben."	
		2.2.1.	Seltene Kontrolle oder fehlende Kontrolle der Zielumsetzung	Die Kontrolle der Zielumsetzung erfolgt selten und vor allem beim Auftreten von Problemen. Ansonsten geht die Führungsperson von einer guten Leistung aus.	Interview D Zeile 29/30 "Ehm...es ist ein wenig schwierig. Meistens bekommen wir es eben erst mit, wenn wir Reklamationen ins Haus erhalten."	
			2.2.2.	Regelmässige Kontrolle der Zielumsetzung	Die Kontrolle der Zielumsetzung erfolgt regelmässig und es wird Positives und Negatives notiert.	Interview G Zeile 21 bis 23 "Ich habe für mich selbst eine Liste. Dann habe ich ein Auge darauf, dass er das macht und trage es mir auch selbst in die Liste ein. In dieser Liste gibt es positive und negative Punkte."
		2.3 Rückmeldungen geben	2.3.1.	Umfangreiche und regelmässige Rückmeldung	Die Mitarbeitenden erhalten gerade anschliessend entsprechend umfassende Rückmeldungen. Die Rückmeldungen finden regelmässig statt.	Interview C Zeile 33/34 "Eher dort zu loben, wo es gut gelaufen ist. Und wenn etwas ganz gut gegangen ist, gerade sofort auch ansprechen und sagen, dass es cool gewesen sei."
			2.3.2.	Rückmeldungen erfolgen nur bei Ausnahmen	Die Mitarbeitenden erhalten nur bei ausserordentlich guter Leistung oder bei auftreten von Problemen Rückmeldungen. Dies entspricht der Grundhaltung der Führungsperson.	Interview F Zeile 89 "Meine Tür ist immer offen aber vergiss, dass ich am Tag zwei-, dreimal zu dir komme und schau wie es dir geht."
		3. Mitarbeiterorientiert führen	3.1 Mitarbeitende einbinden und beteiligen	3.1.1.	Einbindung und Übertragung von Entscheidungen	Die Mitarbeitenden werden so weit wie möglich bei Entscheidungen einbezogen und beteiligt. Je nach Situation werden sie sogar Entscheidungsträger in ihrem Bereich und erhalten somit Handlungsspielraum.
	3.2 Führungskraft als Vorbild		3.2.1.	Als Vorbild vorgelebtes Gesundheitsbewusstsein	Die Führungsperson achtet selbst auf die Ernährung, treibt Sport, hält Pausen ein und ist sich seiner Vorbildfunktion vor allem bewusst.	Interview C Zeile 54 bis 57 "Wir haben auch immer so Fahrradtage, bike to work, wo wir mit dem Fahrrad arbeiten kommen. Das hat sich gut etabliert. Es haben sogar Mitarbeiter mitgemacht, welche absolute Sportmuffel sind. Die plötzlich dann auf das Fahrrad gestiegen sind und inzwischen sogar ein E-Bike gekauft haben."
			3.2.2.	Fehlendes Bewusstsein der Vorbildfunktion	Die Führungsperson sieht sich nicht als Vorbild für das Gesundheitsbewusstsein und/oder lebt dieses den Mitarbeitenden nicht vor.	Interview A Zeile 39/40 "Also wirklich vorleben, kann ich das nicht."
	3.3 Mitarbeitenden Wertschätzung zeigen		3.3.1.	Regelmässige und ehrliche Wertschätzung	Die Wertschätzung wird den Mitarbeitenden regelmässig gezeigt durch Lob, Anerkennung, Nachfragen, Höflichkeiten, usw.	Interview E Zeile 39 bis 45 „Von mir aus gesehen mit ganz normalen Anstandssachen, welche heutzutage anscheinend nicht mehr alltäglich sind, [...]. Das heisst am Morgen Hallo, Danke. [...] Ja, einfach eben ein bisschen fragen, aber authentisch. [...] Ein normales Danke ist in meinen Augen manchmal schon sehr viel Wert.“
	3.4 Mitarbeitende aktivieren und ermutigen	3.4.1.	Aktivierung und Ermutigung der Mitarbeitenden	Die Aktivierung und Ermutigung der Mitarbeitenden erfolgt durch Ziele, gemeinsame Gespräche, Herausforderungen, usw.	Interview E Zeile 49/ 50 "Es kann nicht jeder gleich motiviert werden. Gewissen gebe ich einfach mehr Freiheit, mehr Verantwortung und Kompetenzen und anderen mache ich manchmal auch ein wenig mehr Druck."	
3.4.2.		Motivation der Mitarbeitenden als Grundvoraussetzung	Die Mitarbeitenden müssen die Motivation bereits mitbringen. Es wird nicht als Aufgabe empfunden, die Mitarbeitenden zu motivieren.	Interview C Zeile 68/69 "Mein Mitarbeiter muss ich nicht motivieren. Der muss von sich aus motiviert sein."		

	3.5 Mitarbeitende weiter(-entwickeln)	3.5.1. Aktive Weiterentwicklung der Mitarbeitenden	Die Mitarbeitenden werden bei Gesprächen für Weiterbildungen ermutigt und bei Weiterbildungen finanziell und zeitlich unterstützt. Ausserdem wird den Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben mehr Verantwortung zu übernehmen und auf Potentiale aufmerksam gemacht. Dies geht über den obligatorischen Rahmen hinaus.	Interview G Zeile 57/58 "Schulisch ist es so, dass wir in diesen Qualigesprächen auch immer gerade die Potentialfrage abmachen und ich sie auch motiviere und sage "Schau, hast du eine Weiterbildung im Sinn?", Weiterbildung machen."	
		3.5.2. Weiterentwicklung erfolgt nur im obligatorischen Rahmen	Die Weiterentwicklung erfolgt passiv, ausschliesslich im obligatorischen Zielvereinbarungsgespräch und wird auch weiter nicht behandelt. Der Mitarbeiter sollte aktiv werden.	Interview F Zeile 139/140 "Also ich lege die Kataloge auf. Die sind in beiden Büros vorhanden. Da kommt aber eigentlich nichts."	
		3.6 Berücksichtigung der persönlichen Lebenssituation der Mitarbeitenden	3.6.1. Situative Berücksichtigung der persönlichen Lebenssituation der Mitarbeitenden	Die Führungsperson berücksichtigt die persönliche Lebenssituation der Mitarbeitenden soweit wie möglich und falls er die Situation gerade kennt.	Interview C Zeile 94/95 "Sehr. Das ist mir sehr wichtig. Sei es Flexibilität bei den Arbeitszeiten, wenn jemand zum Arzt muss..."
			3.6.2. 3.6.2 Unbekannte Lebenssituation des Mitarbeitenden	Die Führungsperson kennt die persönliche Lebenssituation der Mitarbeitenden nicht und empfindet diese als notwendige Distanz zum Mitarbeitenden.	Interview B Zeile 81/82 "Aber ich behaupte natürlich das ist meine Art, die ich habe, dass ich einige private Situationen von Mitarbeitenden nicht so gut kenne."
		3.7 Mitarbeitende sozial und organisatorisch unterstützen	3.7.1. Gegenseitige, soziale und organisationale Unterstützung	Die Führungsperson und das Team unterstützen sich gegenseitig sowohl sozial als auch organisational. Wenn ein Mitarbeitender zu viel zu tun hat oder nicht weiterkommt, wird geholfen.	Interview D Zeile "Das ist eben wenn jetzt zum Beispiel einer einmal später auf einer Baustelle ist und dort nicht fertig ist. Und bei uns ist hier um fünf Uhr Feierabend. Dann haben sie keinen Support und keine Hilfe am Telefon mehr, dann rufen sie sich gegenseitig an."
					Interview A Zeile 82/83 "Also ich schaue dafür, dass es so ruhig wie möglich ist. Das es unter uns wirklich ruhig ist und keine Hektik rein kommt und wir in Ruhe arbeiten können."
	4. Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten	4.1 Gestaltung der Arbeitsbedingungen / Gestaltung der organisationalen Abläufe	4.1.1. Aktive Gestaltung der Arbeitsbedingungen und organisationalen Abläufen	Die Führungsperson gestaltet die Arbeitsbedingungen mittels Freiräumen, Zeitpuffern, ergonomischen Sitzmöglichkeiten und Tischen, usw. Die Zusammenarbeit wird durch Gespräche oder Teamevents gestaltet.	Interview E Zeile 78/79 "Wir haben gewisse Vorgaben von der Geschäftsleitung oder von den Systemen, da lässt sich nichts ändern."
			4.1.2. Wahrgenommene Unveränderlichkeit der Arbeitsbedingungen und organisationalen Abläufen	Die Führungsperson erachtet die Arbeitsbedingungen und organisationalen Abläufe als gegeben und unveränderlich. Damit können auch die Mitarbeitenden bei der Gestaltung nicht einbezogen werden.	Interview D Zeile 61 bis 63 "Aber um den Gedanken noch ein wenig zu festigen, haben sie Vorschläge eingeben dürfen, welches Motto wir uns und unserem Team geben. Das wollen wir übernehmen und das wollen wir uns jetzt dieses Jahr auf die Fahne schreiben für unser Team."
		4.2 Gestaltung der Zusammenarbeit	4.2.1. Aktive Gestaltung der Zusammenarbeit und Förderung des kooperativen Handelns	Die Zusammenarbeit und das kooperative Handeln wird aktiv durch Gespräche, Teamevents, ein Motto für das Team gestaltet und gefördert.	Interview G Zeile 76 bis 78 "Es hat eine natürlich gewachsene Hierarchie darin, dass dieser, welcher am längsten hier arbeitet auch ein wenig, wenn ich nicht dabei bin als Leittier angeschaut wird. Das hat sich einfach ergeben."
			4.2.2. Entstehung der Zusammenarbeit und des kooperativen Handelns durch Selbstregulation der Gruppe	Die Führungsperson gestaltet die Zusammenarbeit in der Gruppe nicht und fördert das kooperative Handeln nicht, da er der Meinung ist, dass sich diese durch die Selbstregulation in der Gruppe einpendelt und greift nur bei Problemen ein.	Interview C Zeile 80 bis 83 "Das ist ein Punkt, den ich heute bewusster angehe. Das heisst ich notiere mir bei den Sitzungen gerade Inputs und filtere gerade, was meine Leute zwingend wissen müssen und was nicht sowie ich versuche die Inputs sofort weiterzugeben."
4.3 Herstellung von Transparenz und Informationsfluss		4.3.1. Schaffung von Transparenz und Informationsfluss	Die Führungsperson sorgt mittels regelmässigen Treffen, Rundmails, Kurzbesprechungen, usw. für ausreichend Informationen und damit Transparenz. Dieser fördert somit das Vertrauensklima.		

	5. Gesundheitsförderliche Führungskultur und Unternehmenskultur schaffen		4.3.2. Selbstständige Informationsbeschaffung des Mitarbeitenden	Der Mitarbeitende hat die Aufgabe sich selbstständig Informationen zu beschaffen.	Interview A Zeile 71/72 "Es ist eigentlich alles auf Eigenschulung."
		5.1 Herstellung einer Fehlerkultur: Fehler zugestehen und aus Fehlern lernen	5.1.1. Schaffung einer offenen Fehlerkultur	Die Führungsperson schafft eine offene Fehlerkultur durch eine Grundhaltung "Fehler sind erlaubt" oder "Wo gearbeitet wird, passieren Fehler". Dabei ist jedoch wichtig, dass der gleiche Fehler nicht drei-, viermal passiert und der Mitarbeitende dabei etwas lernt.	Interview B Zeile 34 "Ich habe das Motto wo gearbeitet wird, passieren Fehler."
		5.2 Schaffung eines Gesundheitsbewusstseins	5.2.1. Aktive Schaffung eines Gesundheitsbewusstseins	Die Führungsperson weist auf Themen der Gesundheit hin und gibt Tipps und Tricks für ein gesundes Leben.	Interview G Zeile 104/105 "Also, wenn ich jetzt zum Beispiel merke, dass einer von den Mitarbeitenden nicht so gut auf seine Gesundheit achtet, gebe ich ihm Tipps und Tricks."
			5.2.2. Gesundheitsbewusstsein als Eigenverantwortung des Mitarbeitenden	Der Führungsperson sind keine konkreten Massnahmen für die Schaffung eines Gesundheitsbewusstseins eingefallen und weiss auch nicht wie er dies im Alltag umsetzen sollte oder betrachtet dies als Eigenverantwortung.	Interview C Zeile 136/137 "Am Schluss ist es natürlich jedem seine Sache wie er mit seinem Leben und der Gesundheit umgehen möchte."
		5.3 Förderung von kooperativem Handeln	-	<i>Zusammenzug mit 4.2 Gestaltung der Zusammenarbeit</i>	-
	6. Induktive Herleitung	6.1 Erwartungen gegenüber der Geschäftsleitung / des HR	6.1.1. BGM-relevante Erwartungen gegenüber der Geschäftsleitung und der HR-Abteilung	Die Erwartungen gegenüber der Geschäftsleitung und der Abteilung Human Resources beinhaltet Themen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, welche als Aufgaben und Themen dieser verstanden werden.	Interview B Zeile 114/115 "Dort würde ich jetzt vielleicht erwarten, dass sie zwischendurch vielleicht einen Anstoss geben oder vielleicht "Du kannst das und dies" und eine Möglichkeit, ja."
		6.2 Wahrnehmung der BGM-Projektgruppe	6.2.1. Fehlende Präsenz der BGM-Projektgruppe	Die BGM-Projektgruppe sollte mehr über die aktuellen Projekte kommunizieren. Aber auch bei bestimmten Themen mehr Präsenz zeigen oder generell durch Präsenz das Thema Gesundheit bewusster halten.	Interview F Zeile 204/205 "Aber es würde mich schon noch interessieren was dort läuft - rauskommt dabei oder was für Themen wurden dabei angesprochen oder wo der Schuh drückt."

10.4 Auswertungstabelle

Herleitung	Hauptkategorien	Interview A	Interview B	Interview C	Interview D	Interview E	Interview F	Interview G
1. Einstieg	1.1.1. Aktiver, gesundheitsförderlicher Umgang mit der eigenen Gesundheit	Viel Sport und gesunde Ernährung	Viel Sport und bewusste Ernährung	Raucht nicht, praktisch kein Alkohol und treibt viel Sport	-	Viel Sport und gesunde Ernährung	Macht viel für seine Gesundheit (z.B. Sport)	Viel Sport und gesunde Ernährung
	1.1.2. Passiver Umgang mit der eigenen Gesundheit	-	-	-	Raucher / Keine gesunde Ernährung	-	-	-
	1.2.1. Betriebliches Gesundheitsmanagement als wahrgenommene Führungsaufgabe	Teil der Führungsaufgabe	Wenig intensive Wahrnehmung als Führungsaufgabe	Klare Führungsaufgabe	-	Teil der Führungsaufgabe	Teil der Führungsaufgabe	Tägliche Umsetzung in der Führung
	1.2.2. Betriebliches Gesundheitsmanagement als wahrgenommene individuelle Aufgabe des Mitarbeitenden	-	-	-	Eigenverantwortung (ausser Sicherheitsaspekte)	Teil der Mitarbeiterverantwortung	-	-
	1.3.1. Wahrgenommene Beeinflussung der Führungsziele durch Friendly Work Space	-	Bewusste Wahrnehmung von BGM	-	-	-	Bewusste Wahrnehmung von BGM	-
	1.3.2. Beeinflussung der Führungsziele durch Friendly Work Space wird nicht wahrgenommen	Keine BGM-relevanten Ziele	Keine BGM-relevanten Ziele	Keine wahrgenommene Veränderung	Keine Änderung durch FWS	Kein spürbarer Einfluss im Alltag	Das Tagesgeschäft muss laufen.	Keine BGM-relevanten Ziele
	1.4.1. Aktive und strukturierte Einplanung des betrieblichen Gesundheitsmanagements in den Mitarbeiteralltag	-	Regelmässige Unterhaltungen mit den Mitarbeitenden	Regelmässige Belastungsüberprüfung	-	-	-	-
	1.4.2. Spontane, unstrukturierte Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements im Alltag	-	-	-	Bei Bedarf Thematisierung der Gesundheit an den regelmässigen Sitzungen	Hinweise auf Aktionen, bei Bedarf ansprechen in Sitzungen	Spontaner Rundgang im Betrieb mit kurzen Gesprächen	Situative, aus dem Bauch heraus erfolgte Einplanung, offene Kultur (muss authentisch sein)

2. Ziel- und aufgabenorientiert führen	2.1.1. Gemeinsame Zielvereinbarung mit dem Mitarbeitenden	Zielausarbeitung als Coaching-Prozess	Setzung von Vorgaben und gemeinsame Anpassungen sowie Ergänzungen	Ziele werden als Wegweiser nicht als Weg verstanden	-	Individuelle Zielvereinbarung	-	Individuelle Zielvereinbarung
	2.1.2. Zielsetzung durch Führungsperson	-	-	-	Mitarbeitende erhalten Vorgaben	-	gegebene Ziele (Führungsstil)	-
	2.2.1. Seltene Kontrolle oder fehlende Kontrolle der Zielumsetzung	Messung schwierig / Nur bei Fehlern möglich	Vierteljährliche Kontrolle beim B&F-Gespräch	-	Kontrolle nur bei Problemen / Reklamationen	-	Keine Kontrolle (ergibt sich)	-
	2.2.2. Regelmässige Kontrolle der Zielumsetzung	-	-	Aktive Mitarbeit	-	Regelmässige qualitative/quantitative Überprüfung	-	Führung einer Liste mit positiven und negativen Punkten
	2.3.1. Umfangreiche und regelmässige Rückmeldung	Sofortige Rückmeldungen	Positive und lösungsorientierte Rückmeldungen	Positives im Zentrum der sofortigen Rückmeldung	-	Authentizität der Rückmeldung	-	Positives zu Beginn der Rückmeldungen
	2.3.2. Rückmeldungen erfolgen nur bei Ausnahmen	-	-	-	Seltene Rückmeldungen möglich	-	Seltene aber authentische Rückmeldungen	-
3. Mitarbeiterorientiert führen	3.1.1. Einbindung und Übertragung von Entscheidungen	Keine Einzelentscheide, sondern Gruppenentscheidungen	Weitergabe der Entscheidungen	Vollumfängliche Einbindung und selbstständige Arbeit	Bei Bedarf Einbezug der Mitarbeitenden	Einbeziehung oder Übertragung der Entscheidungen mit Nachbesprechung	Selbstständige Entscheidungen der Mitarbeitenden mit möglicher Absicherung beim Vorgesetzten	Der Stufe entsprechende Entscheidungsübernahme, ansonsten gemeinsame Entscheidungen
	3.2.1. Als Vorbild vorgelebtes Gesundheitsbewusstsein	-	-	Wahrgenommene Vorbildfunktion über die Gesundheit hinaus	-	Wahrgenommenes Vorbild durch eigenes Gesundheitsverhalten	-	Wahrgenommene Vorbildwirkung durch gesundes Leben und Einhaltung der Pausen

3.2.2.	Fehlendes Bewusstsein der Vorbildfunktion	"Also wirklich vorleben, kann man das nicht."	Vorgelebter falscher Umgang mit Gesundheit	-	Vorbildfunktion bezieht sich ausschliesslich auf die Sicherheit	-	Infragestellung der eigenen Vorbildfunktion	-
3.3.1.	Regelmässige und ehrliche Wertschätzung	Wertschätzung durch Feedbackgespräche	Wertschätzung durch Lob und Unternehmungen mit dem Team	Wertschätzung durch Anstand und ein respektvoller Umgang	Wertschätzung durch Kompensation von Stunden und Arbeitstagen	Wertschätzung durch Begrüssung, kurze Gespräche, Erkundigung und gemeinsames Kaffeetrinken	Wertschätzung durch Gespräche (empfindet dies als Verbesserungsfähig)	Wertschätzung durch Anstand und Authentizität
3.4.1.	Aktivierung und Ermutigung der Mitarbeitenden	Aktivierung durch Feedbackgespräch und Aufzeigung der Ziele	Aktivierung durch einen lockeren Umgang	Aktivierung durch die eigene Motivation, den Humor und die gute Laune	Stärkung des Teams und nicht nur des Individuums	Individuelle Ermutigung mit Kompetenzen, Freiheiten, Druck, usw.	-	Aktivierung und Ermutigung durch Vertrauen und Sicherheit
3.4.2.	Motivation der Mitarbeitenden als Grundvoraussetzung	-	-	Mitarbeitermotivation wird vorausgesetzt	-	-	Mitarbeitermotivation wird vorausgesetzt	-
3.5.1.	Aktive Weiterentwicklung der Mitarbeitenden	Weiterentwicklung durch Coaching und Vorbereitung	-	Individuelle Stärkung der Potentiale	Ausbildungsplan mit individuellen Zielen	Aktive Berücksichtigung von Stärken, Schwächen, Wünschen und Fähigkeiten	-	Aktives Ansprechen von vorhandenen Potentialen
3.5.2.	Weiterentwicklung erfolgt nur im obligatorischen Rahmen	-	Weiterentwicklung beim B&F-Gespräch	-	-	-	Auslage der Kursbeschreibungen	-
3.6.1.	Situative Berücksichtigung der persönlichen Lebenssituation der Mitarbeitenden	-	-	Berücksichtigung durch Offenheit und Flexibilität	Umfangreiche Berücksichtigung auch schwieriger Fälle	Bisherige Berücksichtigung bei Fällen der Wiedereingliederung	Situative Berücksichtigung ausschliesslich bei der Zeiterfassung	-
3.6.2.	3.6.2 Unbekannte Lebenssituation des Mitarbeitenden	Wenig Kenntnisse über die Lebenssituation der Mitarbeitenden (Kenntnisse nur über Gesundheitszustand)	Erlebte Unkenntnis der Lebenssituation der Mitarbeitenden durch wenig Gespräche	-	-	-	-	Unbekannte Lebenssituation der Mitarbeitenden durch Wahrung der Distanz

	3.7.1. Gegenseitige, soziale und organisationale Unterstützung	Unterstützung bei der Informationsbeschaffung, Problemlösung sowie Einarbeitung	Unterstützung bei Krankheits-, Ferienabsenzen und Notlagen	Aktive Mitarbeit	Hilfestellung geht über die Arbeitszeit hinaus	Teilweise schwieriges gegenseitiges Unterstützen	Teamarbeit als Grundvoraussetzung (Selbstregulation)	Unterstützung von Ferienablösungen bis über den geschäftlichen Rahmen hinaus
4. Arbeits- und Organisationsprozesse gestalten	4.1.1. Aktive Gestaltung der Arbeitsbedingungen und organisationalen Abläufen	Schaffung von Ruhe am Arbeitsplatz und das Fernhalten von Hektik	Rahmenbedingungen werden unter Einbezug der Mitarbeitenden individuell angepasst	Schaffung machbarer Arbeitsabläufe unter Einbezug der Mitarbeiter	-	Berücksichtigung der Wünsche von Mitarbeitenden	-	-
	4.1.2. Wahrgenommene Unveränderlichkeit der Arbeitsbedingungen und organisationalen Abläufen	Schwierigkeit gemeinsame Teampausen	-	-	Mitarbeitende werden schrittweise an die unveränderlichen Bedingungen / Abläufe herangeführt	Gestaltungsmöglichkeiten erschwert aufgrund vieler Vorgaben	Keine Gestaltung nötig	Keine Gestaltungsmöglichkeiten aufgrund vieler Vorgaben
	4.2.1. Aktive Gestaltung der Zusammenarbeit und Förderung des kooperativen Handelns	-	Regelmässige Sitzungen, lockerer Umgang im Team, Einladungen sowie Teamevents	Schaffung eines offenen Umgangs/Fehler-kultur und durch Teamevents	Förderung des Teamgedanken durch ein Teammotto	Kollegialen Führungsstil, Team kennt sich gut, Kommunikation und Unterstützung	-	-
	4.2.2. Entstehung der Zusammenarbeit und des kooperativen Handelns durch Selbstregulation der Gruppe	"Ja bei uns ist es einfach so"	-	Regulation durch Mitarbeitende	Regulation durch Mitarbeitende	-	Zusammenarbeit und kooperatives Handeln als Voraussetzung	Selbstregulation
	4.3.1. Schaffung von Transparenz und Informationsfluss	-	Infonet, Geschäftsleitungs-sitzungsprotokolle sowie regelmässige, bilaterale Gespräche	Bewusste Filterung der erhaltenen Informationen und rasche Weitergabe	Monatliche Sitzungen und Informationen durch Systeme, E-Mails, usw.	Obligatorische Teamsitzungen und deren Protokolle	Systeme, Outlook und Kurz Sitzungen	Wochensitzungen, Motto "Wissen ist Macht" und Rundmails
	4.3.2. Selbstständige Informationsbeschaffung des Mitarbeitenden	Informationsbeschaffung hauptsächlich durch Eigenschulung	-	-	Informationsbeschaffung durch Eigeninitiative	-	-	-

5. Gesundheitsförderliche Führungs- und Unternehmenskultur schaffen	5.1.1. Schaffung einer offenen Fehlerkultur	Fehler passieren	Wo gearbeitet wird, passieren Fehler / offener Umgang mit eigenen Fehlern als Führungskraft	Erlebte offene Fehlerkultur bei Hörmann Schweiz AG	Überwiegend offene Fehlerkultur	Wo Menschen arbeiten, passieren Fehler / Vermeidung der Wiederholung	Offene Fehlerkultur / Mitarbeitenden Angst vor Fehlern nehmen	Fehler dürfen gemacht werden / Vermeidung der Wiederholung
	5.2.1. Aktive Schaffung eines Gesundheitsbewusstseins	-	-	Animierung der Mitarbeitenden zum Sport	-	Gesundheitsbewusstsein durch sportliche Teamevents	Gesundheitsbewusstsein durch Hinweise und Anreize	Gesundheitsbewusstsein durch Tipps und Tricks (Wahrung der Distanz)
	5.2.2. Gesundheitsbewusstsein als Eigenverantwortung des Mitarbeitenden	Selbststudium des Infonet und der Geschäftsleitungsprotokolle	Eigenverantwortung des Mitarbeitenden	Am Ende Eigenverantwortung des Mitarbeitenden	-	-	Eigenverantwortung des Mitarbeitenden (ausser Sicherheit)	-
6. Induktive Herleitung	6.1.1. BGM-relevante Erwartungen gegenüber der Geschäftsleitung und der HR-Abteilung	-	Regelmässiger Anstoss	Inputs für die Umsetzung und Wertschätzung langjähriger Mitarbeitenden	Anpassung der BGM-Massnahmen auf die Abteilungen und Einhaltung von Abmachungen	Mehr Flexibilität mit Arbeitszeiten, Home Offices und frühere Reaktion des HR bei gesundheitlichen Problemen	Rückkehr zur harten Haltung aufgrund einer zu sozialen Haltung	Zusätzlicher Einfluss des HR in die Geschäftsleitung, konkretere BGM-Umsetzung, mehr Durchsetzungsvermögen von der Geschäftsleitung
	6.2.1. Fehlende Präsenz der BGM-Projektgruppe	-	Vergegenwärtigung des BGM	-	-	Zentrale Steuerung der BGM-Massnahmen wie Turnhallenmiete	Fehlende Informationen zu den aktuellen Projekten	Bei BGM-Themen den Faden verlieren

10.5 Checkliste des gesundheitsförderlichen Führens

Erkennen von gesundheitsförderlichem Führungsverhalten

(Stadler und Spiess, 2003; S. 194)

	stimmt		stimmt nicht		
	1	2	3	4	5
Der/die Vorgesetzte zeigt Anerkennung, wenn ein Mitarbeiter gute Arbeit leistet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie bemüht sich, langsam arbeitende Mitarbeiter zu mehr Leistung anzuspornen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie weist den Mitarbeitenden spezifische Arbeitsaufgaben zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat jemand persönliche Probleme, so hilft er/sie ihm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie steht für die eigenen Mitarbeiter und Ihre Taten ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie behandelt die Mitarbeiter wie gleichberechtigte Partner.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In Gesprächen mit den Mitarbeitern schafft er/sie eine gelöste Stimmung, so dass sie sich frei und entspannt fühlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie ist freundlich und gut erreichbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie reisst die Mitarbeiter mit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei wichtigen Entscheidungen holt er/sie erst die Zustimmung der Mitarbeiter ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn er/sie Fehler entdeckt, bleibt er/sie freundlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie ist am Wohlergehen der Mitarbeiter interessiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie passt die Arbeitsgebiete den Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten der Mitarbeiter an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie regt die Mitarbeiter zur Selbstständigkeit an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie hat Vertrauen in die Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie vermittelt den Eindruck von Kompetenz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie ist ein gutes Vorbild.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man ist stolz darauf, mit ihm/ihr zusammenzuarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie hört gut zu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie versucht, Probleme auch aus neuen Blickwinkeln zu betrachten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie gibt Ratschläge, wenn sie gebraucht werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie achtet auf Fehler, wenn dadurch ein bestimmter Standard gefährdet ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Er/sie bespricht mit den Mitarbeitern, wie sie ihre Ziele erreichen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.6 Gesprächsleitfäden

(Gratz, Röthel und Sattler-Zisser, 2014; S. 177-188)

10.6.1 Das Anerkennungsgespräch

„KANN GUT! WILL GERNE“

Einsatz: Wenn die Aufgaben über einen längeren Zeitraum gut erledigt wurden. Fokus wird auf Positives gerichtet. Wertschätzend, dialogischer Austausch.

Ziel: Erhalt der Arbeitsfähigkeit

Vorbereitung: Objektivieren! Festhalten konkreter Beobachtungen (fachliche, soziale Kompetenz), von Daten und Fakten, Notieren von Stichworten und Formulierungen

Durchführung des Gesprächs

Einstimmung: Deklarieren der Einschätzung (Warum diese Form des Gesprächs?). Bei diesem Gespräch ist die Führungskraft Dialogpartner, der wertschätzend positives Feedback über die Arbeitsleistung und die soziale Kompetenz gibt.

Intension: Wertschätzende Rückmeldung über unterstützende und fördernde Faktoren; Hinweise über den Umgang mit Ergebnissen (Anonymität, Form der Rückmeldung)

Mögliche Themen

- Über welche Stärken verfügen Sie aus Ihrer Sicht?
- Was gefällt Ihnen im Unternehmen/an der Organisation/an der Arbeit?
- Was gefällt Ihnen am meisten? Worauf sind Sie stolz?
- Was sind die grössten Stärken des Unternehmens/der Organisation aus Ihrer Sicht?
- Was tut das Unternehmen für die Gesundheit der Mitarbeiter aus Ihrer Sicht?
- Welche Schwächen haben Sie?
- Was stört und belastet Sie im Unternehmen/in der Organisation/bei der Arbeit?
- Wenn Sie an meiner Stelle wären, was würden Sie als Erstes verbessern/verändern?
- Was noch?
- Was wünschen Sie sich von mir? Was kann ich zu einer befriedigenden Arbeitssituation beitragen?

„LEISTUNGSBEREITSCHAFT SINKEND“

Einsatz: Prinzipiell passt die Arbeitsleistung. Es gibt jedoch Beobachtungen, die auf eine geringere Motivation als in den letzten Jahren schliessen lassen. Ein Leistungsabfall kann folgen, Potentialverlust droht.

Ziel: Motivation und Engagement wieder herstellen

Vorbereitung: Objektivieren! Festhalten konkreter Beobachtungen (fachliche, soziale Kompetenz), von Daten und Fakten, Notieren von Stichworten und Formulierungen

Durchführung des Gesprächs

Einstimmung: Machen Sie sich bewusst, dass diese/r Mitarbeitende/r zu den Leistungsträgern der Dienststelle gehört. Aus unbekanntem Gründen hat das Feuer der Begeisterung nachgelassen.

- Klären Sie, ob Sie Einfluss auf die Ursache haben, unterstützen können, etwas verändern können oder ob der Auslöser ausserhalb Ihres Einflussbereichs liegt (z.B. private Sorgen).
- Sie wollen die vorhandene Motivation stärken. Dazu ist es notwendig, die Wertschätzung für die erbrachte Leistung auf der Basis detaillierter Beobachtungen zu geben und auch die Sorge über die derzeitige Entwicklung kundzutun.
- Sprechen Sie aus, was fehlen würde, wenn Sie diesen Menschen nicht mehr mit seinem Engagement im Team hätten.
- Seien Sie neugierig und offen für das Feedback, das Sie für Ihre Führungsarbeit bekommen oder das Sie als Vertretende/r der Organisation bekommen.
- Seien Sie bereit, für privaten Kummer einfühlsame/r Zuhörende/r zu sein, halten Sie Adressen und Bedingungen für Beratungsinstitutionen bereit, an die Sie guten Gewissens weitervermitteln können.

10.6.2 Das Regulierungsgespräch

„KANN GUT! WILL ZU VIEL“

Einsatz: Wenn über einen längeren Zeitraum gute Leistung erbracht wird, jedoch die Balance im Team oder die Work-Life-Balance des/der Mitarbeitende/n beeinträchtigt oder gefährdet sind.

Ziel: Leistungsfähigkeit langfristig erhalten. Work-Life-Balance entwickeln.

Vorbereitung: Objektivieren! Festhalten konkreter Beobachtungen, von Daten und Fakten, Notieren von Stichworten und Formulierungen

Folgende Beobachtungskriterien sind von Bedeutung:

- Gibt es Defizite im Team, die stets durch einige wenige ausgeglichen werden?
- Gibt es Anzeichen von Überforderung?
- Gibt es „Workaholic“-Tendenzen?
- Gibt es Anzeichen einer gestörten Work-Life-Balance?

Durchführung des Gesprächs

Einstimmung: Deklarieren der Einschätzung (Warum diese Form des Gesprächs?).
Bedanken Sie sich für die bisher geleistete Arbeit!

Intension: Wertschätzende Rückmeldung über unterstützende und fördernde Faktoren; Hinweise über den Umgang mit Ergebnissen (Anonymität, Form der Rückmeldung)

Mögliche Themen

- Wie setzen Sie Prioritäten, wenn zu viele Aufgaben gleichzeitig erledigt werden müssen?
- Woran erkennen Sie, was wichtig ist?
- Was würde passieren, wenn die Aufgabe X einige Tage später erledigt werden würde?
- Woran erkennen Sie, dass etwas gut genug erledigt wurde (wenn 100 Prozent nicht möglich sind)?
- Wer ausser Ihnen könnte noch an den Aufträgen arbeiten?
- Haben Sie das Gefühl, dass Sie für Ihre Arbeit genug Anerkennung erhalten?
- Mit wem müssen Sie welche Vereinbarungen treffen, um das neue Verhalten für andere Beteiligte nachvollziehbar zu machen?
- Woran würden Sie merken, woran würde ich als Führungskraft merken, woran würde Mitarbeiterin X merken, dass Ihr Arbeitseinsatz und die Arbeitsverteilung im Team ausgeglichener geworden sind (Beobachtungsfaktoren festlegen)?

10.6.3 Das Fördergespräch**„KANN NOCH NICHT! WILL GERNE“**

Einsatz: Wenn die Arbeitsleitung teilweise nicht entspricht, obwohl Wille und Motivation vorhanden sind.

Ziel: Einschulung und fachliche Unterstützung, um die für den Arbeitsplatz notwendigen Fähigkeiten (auch die sozialen) rasch zu erwerben. Erhalt des hohen Engagements.

Mögliche Ursache: Neue Mitarbeitende/r. Die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse wurden noch nicht erworben oder bedingt durch längere Abwesenheit

(Karenz, Sabbatical, Krankheit etc.) konnten erforderliche Entwicklungen nicht mitgemacht werden.

Vorbereitung:

Objektivieren! Festhalten konkreter Beobachtungen (fachliche, soziale Kompetenz), von Daten, Fakten; Notieren von Stichworten und Formulierungen; Vorbereiten notwendiger Unterlagen: Stellenbeschreibung, Einschulungsplan.

Folgende Fragen sollten im Vorfeld geklärt werden:

- Woran ist das Engagement/die Motivation der Person zu erkennen?
- Welche Kompetenzen erfordert der Arbeitsplatz?
- Welche Fortschritte, Begabungen, Defizite sind zu erkennen?
- Wie lange ist die Person auf diesem Arbeitsplatz? Gab es Unterbrechungen?
- Wie ist der fachliche Entwicklungsstand (Fach-, Feld-, Methodenkompetenz)?
- Wie ist die Einschulung bis jetzt gelaufen? Wurde ein Einschulungsplan erstellt? Falls ja: Inwieweit wurde er eingehalten? Falls nein: Was könnten die Gründe dafür sein?

Durchführung des Gesprächs

Einstimmung: Deklarieren der Einschätzung (Warum diese Form des Gesprächs?). Bedanken Sie sich für Engagement und Einsatzbereitschaft.

Mögliche Themen

- Was gefällt Ihnen an Ihrer Aufgabe?
- Wie schätzen Sie Ihre Lernfortschritte ein?
- Wo sehen Sie sich in einem halben Jahr, in einem Jahr?
- Was läuft in der Einschulung gut? Wo gibt es Hindernisse?
- Wie könnten wir Ihre Einschulung noch optimieren?
- Kennen Sie Ihren Lerntyp? Lernen Sie eher in Ausprobieren oder brauchen Sie zuerst Konzepte und Handbücher?

Vereinbarungen

- Erstellen eines gezielten Einschulungsplans. Wer kann unterstützen? Ist Mentoring notwendig?
- Welche Fortbildungsmassnahmen sind erforderlich, intern oder extern?
- Wege zu mehr Wissen generieren. (Besuch anderer Bereiche)
- Konkrete Vereinbarungen fixieren. Welche Erwartungen gibt es?
- Wie werden Fortschritte evaluiert? Wann und wie oft folgen Feedbackgespräche.

10.6.4 Das Arbeitsbewältigungsgespräch

„KANN NICHT MEHR! WILL GERNE“

Einsatz: Wenn das Leistungsvermögen aus gesundheitlichen Gründen nicht (mehr) erbracht werden kann, Wissen, Know-how und Engagement aber grundsätzlich vorhanden sind.

Ziel: Individuelle Unterstützung des Mitarbeiters/ der Mitarbeiterin im Einklang mit der Teamleistung, etwa durch

- die stufenweise (Wieder-)Einbindung in den Arbeitsprozess unter Berücksichtigung der faktisch vorhandenen und subjektiv empfundenen Einschränkungen
- das Finden einer optimalen (Teil-)Arbeit
- die Begleitung bei einem innerbetrieblichen Umstieg, was die Erkundung persönlicher Ressourcen und unbekannter Qualifikationen miteinschliesst.
- die Begleitung bei einem Ausstieg aus dem Unternehmen (Ausgleiten, Wissenstransfer, rechtliche und soziale Fragen etc.)
- das Ausloten des Bedarfs an sozialer, organisatorischer oder arbeitsmedizinischer Unterstützung
- die Erforschung belastender bzw. krank machender Arbeitsbedingungen im Unternehmen

Durchführung des Gesprächs

Für dieses Gespräch kann es keinen strukturierten Leitfaden geben, denn es handelt sich meist um einen gemeinsamen Such- und Zielfindungsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, indem die zukünftige Gestaltung des Arbeitsplatzes definiert wird.

Der Führungskraft müssen jedenfalls neben der sozialen Verantwortung die eigenen (ihr gesetzten) Grenzen klar sein, innerhalb derer sich das Arbeitsverhältnis entwickeln kann.

Zeigen Sie Wertschätzung für das vorhandene Engagement und Empathie für die Beeinträchtigung. Sprechen Sie allerdings klar die mangelnde Leistungsfähigkeit an. Wenn Sie Sonderregelungen vereinbaren, machen Sie das transparent und befristen Sie diese zeitlich.

Einige Fragen, die angesprochen werden könnten:

- Wie ist Ihre Vorstellung von der Erfüllung der Arbeitsaufgabe? Was geht, was trauen Sie sich derzeit nicht zu?
- Gibt es Aufgaben im Team, die jetzt noch nicht zu Ihrem Anforderungsprofil gehören, die Sie aber besser erfüllen könnten als Ihre aktuellen Aufgaben?
- Was braucht es, damit Sie wieder in Ihre volle Kraft kommen? Wenn das nicht zu erwarten ist, welche Lösungsansätze haben Sie sich schon überlegt?

- Wenn Sie den Zeitplan bestimmen könnten, wie lange sollte ein bestimmter Zwischenschritt dauern?
- Was könnte Sie – organisatorisch, emotional, etc. – noch unterstützen?
- Woran werden Sie merken, dass Sie keine Unterstützung mehr benötigen?
- Wie sieht die Sprachregelung gegenüber dem Team aus? Welche Begründung wird für die Ausnahmeregelung genannt?

Vereinbarungen

Klares weiteres Vorgehen absprechen, auch notwendige Termine mit anderen Stellen in den Plan aufnehmen. Sprachregelung gegenüber dem Team festlegen. Klar zeitliche Abschnitte und Reflexionstermine festlegen.

10.6.5 Das Stabilisierungsgespräch

„KANN GUT! WILL (MANCHMAL) NICHT!“

Einsatz:	Wenn die Arbeitsleistung nicht entspricht. Es werden Defizite im Bereich Einstellung und Motivation vermutet, meist verbunden mit einem nicht mehr positiv formulierten Psychologischen Arbeitsvertrag. Oft sind vermehrte, nicht immer nachvollziehbare Abwesenheiten die Folge. Im Extremfall kommt es zur so genannten Inneren Kündigung.
Ziel:	Engagement und Motivation verbessern. Den Psychologischen Arbeitsvertrag neu und konstruktiv formulieren.
Vorbereitung:	Objektivieren! Festhalten von Fakten und Daten. Klare Unterscheidung zwischen beobachtbarem Verhalten und Vermutungen. Defizite sachlich, spezifisch und differenziert anführen. Keine Interpretationen. Woran erkennt man, dass die aktuelle Arbeitsleistung nicht den Vereinbarungen, der Arbeitsplatzbeschreibung entspricht (objektiv/subjektiv)? Notieren von Stichworten und Formulierungen, die in der Gesprächssituation unterstützen können. Vorbereitung allfälliger Unterlagen.

Durchführung des Gesprächs

1. Teil: Erkundungsgespräch

- Deklarieren der Einschätzung (Warum diese Form des Gesprächs?)
- Auf gute Leistungen in der Vergangenheit Bezug nehmen, das Fachwissen und die Erfahrung wertschätzen, aber dennoch die Defizite klar ansprechen.

Gesprächsablauf nach Rosenberg:

Was ist geschehen? Deklarieren Sie Beobachtungen und Fakten. Welche Gefühle tauchen dazu auf (auch Assoziationen, Befürchtungen etc.)? Um welche Bedürfnisse geht es mir in

dieser Sache? Was erwarte ich mir/wünsche ich mir von Ihnen, damit diese Bedürfnisse erfüllt werden?

2. Teil: Fragen zum Psychologischen Arbeitsvertrag

- Was glauben Sie, was von Ihnen erwartet wird?
- Wie sehen Sie die Ausgeglichenheit zwischen dem, was die Organisation von Ihnen erwartet, und dem, was Sie von der Organisation bekommen?
- Folgendes erwarte ich als Ihre Führungskraft von Ihnen: ...
- Was geben Sie, bringen Sie ein? Worauf kann ich mich als Vertreter der Organisation verlassen? Wie zuverlässig, regelmässig?
- Worauf können Sie sich verlassen? Was bekommen Sie regelmässig und zuverlässig (Gehalt, sicheren Arbeitsplatz etc.)?
- Ich habe das Gefühl, dass sich das, was Sie geben/Ihren Einsatz seit ... verändert hat. Was ist der Auslöser dafür? (Aufmerksam zuhören, wahrnehmen!)
- Was müsste geschehen, dass sich diese Dynamik wieder umdreht? Was brauchen Sie, um wieder voll mitarbeiten zu können?
- Was brauchen Sie, um in dieser Situation in bestmöglicher Energie zu bleiben, um Ihre Aufgabe so gut wie möglich bewältigen zu können? (Falls eine Krankheit Thema ist, ist eine Sonderlösung auszuarbeiten. Sehen Sie Arbeitsbewältigungsgespräch.)

Vereinbarungen

- Was können wir bis zum nächsten Gespräch konkret vereinbaren?
- Was bringen Sie ein? Was bringe ich ein?
- Wann treffen wir uns das nächste Mal, um die heutige Vereinbarung zu überprüfen?

10.6.6 Das Korrektorgespräch

„KANN NICHT! WILL NICHT!“

Einsatz: Wenn die Arbeitsleistung nicht entspricht. Es gibt Defizite im Können und im Wollen.

Ziel: Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit. Priorität hat die Entwicklung der notwendigen Fachkenntnisse als Basis für das Entstehen von Arbeitsfreude.

Vorbereitung

- Objektivieren! Festhalten konkreter Beobachtungen (fachliche, soziale Kompetenz), von Daten und Fakten. Klare Unterscheidung zwischen beobachtbarem Verhalten und Vermutungen. Defizite sachlich, spezifisch und differenziert anführen. Keine Interpretationen.
- Notieren von Stichworten und Formulierungen

- Vorbereiten notwendiger Unterlagen: Gibt es bereits eine Dokumentation über die geringe Arbeitsleistung?
- Welche Konsequenzen folgen bei Nichteinhaltung von angestrebten Vereinbarungen? Sichern Sie sich in Bezug auf diese Konsequenzen sorgfältig ab! Unter Umständen ist es notwendig, im Vorfeld mit Ihrer Führungskraft, der Personalchefin, der Personalvertretung/dem Betriebsrat das Aktionsfeld abzustechen und auch ein Eskalationsszenario zu überlegen. Starten Sie immer mit dem gelindesten Mittel, das hält den Gesichtverlust beim Mitarbeitenden klein und ermöglicht Ihnen, länger handlungsfähig zu bleiben.

Folgende Kriterien sind dabei von Bedeutung

- Waren die arbeitsbezogenen Anforderungen bislang klar definiert?
- Was sind die zukünftigen, arbeitsbezogenen Erwartungen?
- Woran erkennen Sie die mangelhafte Leistung? Ist diese tatsächlich ausschliesslich von der Person zu verantworten?
- Seit wann beobachten Sie dieses Verhalten? Seit wann sind Sie die zuständige Führungskraft?
- Wurde die Person schon einmal wegen desselben Fehlverhaltens angesprochen?
- Wurden andere Personen wegen derselben Fehlleistung auch angesprochen?
- Wie wird die Person vermutlich reagieren?
- Wie werden Sie die Kritik ansprechen (günstige Rahmenbedingungen schaffen)?
- Was würde passieren, wenn Sie das Korrektorgespräch nicht führen würden?
- Welche Auswirkungen auf das Team hat dieses Verhalten?
- Wie schätzen Sie die Reaktion Ihrer Führungskraft in Bezug auf die mangelnde Leistung ein?

Durchführung des Gesprächs

- Deklarieren der Einschätzung (warum diese Form des Gesprächs)
- Rasch auf problematisches Verhalten eingehen
- Sachverhalt ruhig und sachlich darlegen, Vermutungen als solche kennzeichnen
- Bei der Stellungnahme des Mitarbeiters aktiv und ruhig zuhören, Verständnisfragen stellen
- Leistungsmängel erörtern; Ursache, Gründe, Auswirkungen, Fehlerbeseitigung erörtern
- Kritik unmissverständlich aussprechen, mögliche Konsequenzen nennen
- Leistungsverbesserung planen; Fokus auf die Kompetenzen richten
- Gespräch beenden, freundliche Verabschiedung

Vereinbarungen

- Dokumentation: Ergebnisse zusammenfassen, unterschreiben lassen.
- Kurze Feedbackschleifen vereinbaren.