

# **Der Einfluss transformationaler Führung auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von MitarbeiterInnen**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Siegfried Polster, BA

1510683051

Begutachter/in: Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Margit Kanka, MA

PINKAFELD, Juni, 2017

## Eidesstattliche Erklärung

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

07. Juni 2017

A handwritten signature in black ink, reading "Volte Jirgic". The signature is written in a cursive style with a long horizontal stroke above and below the name.

# Zusammenfassung

Gesundheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen stellen zentrale Erfolgsfaktoren von Unternehmen und Organisationen dar. Zur Aufrechterhaltung oder Verbesserung dieser Faktoren werden vermehrt Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements eingesetzt. Betriebliche Gesundheitsförderung wird somit zur Führungsaufgabe und das Führungsverhalten spielt folglich eine wichtige Rolle in Bezug auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von MitarbeiterInnen. Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit betrieblicher Gesundheitsförderung und dem Einfluss des transformationalen Führungskonzepts nach Bass und Avolio (1994) auf Gesundheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen.

Im Rahmen dieser Masterarbeit wurde neben einer umfangreichen Literaturanalyse eine quantitative Fragebogenstudie durchgeführt. Die Studie beinhaltet die Ergebnisse von 126 unselbständig erwerbstätigen ProbandInnen österreichischer Unternehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere die mitarbeiterInnenorientierten Dimensionen der transformationalen Führung und die leistungsorientierte Belohnung der transaktionalen Führung, einen starken Einfluss auf Gesundheit und Wohlbefinden der MitarbeiterInnen haben. Der Laissez-faire Führungsstil, im Sinne von Führungsvermeidung, wirkt sich hingegen negativ auf die sozialen Ressourcen und folglich auf Gesundheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen aus.

Schlüsselbegriffe: Transformationale Führung, transaktionale Führung, Laissez-faire Führung, Gesundheit, Wohlbefinden, Gesundheitsförderung, Gesundheitsmanagement

## Abstract

The health and well-being of employees are key success factors for companies and organizations. To support or improve these factors, health promotion measures are increasingly being used in the context of occupational health management. Business health promotion is thus becoming a task of leadership and management behavior plays an important role in the health and well-being of employees. The present study deals with the health and well-being of employees by promoting occupational health promotion and the influence of the transformational management concept according to Bass and Avolio (1994).

Within the scope of this master thesis a quantitative questionnaire study was carried out alongside a comprehensive literature analysis. The study includes the results of 126 volunteers who are employed within Austrian companies. The results show that especially the employee-oriented dimensions of the transformational leadership and the performance-oriented reward of the transactional leadership has a strong influence on the health and well-being of the employees. The Laissez-faire style of leadership, in the sense of lack of leadership, has a negative effect on the social resources and thus on the health and well-being of employees.

Keywords: Health, wellbeing, health promotion, health management, transformational leadership style, transactional leadership style, laissez-faire leadership style, occupational health management

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Relevanz von Gesundheit und Führung von MitarbeiterInnen .....	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsfrage .....	3
1.3	Methodik und Vorgehensweise.....	4
<b>2</b>	<b>Gesundheit und Wohlbefinden</b> .....	<b>6</b>
2.1	Gesundheit.....	6
2.2	Wohlbefinden .....	6
<b>3</b>	<b>Gesundheitsförderung</b> .....	<b>9</b>
3.1	Gesundheitsförderung in Österreich .....	11
3.2	Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	13
3.3	Konzepte zu Gesundheit und Wohlbefinden.....	14
3.3.1	Setting-Ansatz der Gesundheitsförderung.....	14
3.3.2	Salutogenetisches Konzept nach Antonovsky (1997).....	15
3.4	Betriebliche Gesundheitsförderung.....	18
3.5	Betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen .....	20
3.6	Grenzen betrieblicher Gesundheitsförderung .....	25
3.6.1	Psychische Belastungen .....	25
3.6.2	Flexible Arbeits- und Organisationsformen.....	26
3.6.3	Atypische Beschäftigungsverhältnisse .....	27
3.6.4	Entscheidungen der Personalpolitik .....	28
<b>4</b>	<b>Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe</b> .....	<b>29</b>
4.1	Die Führungskraft im strategischen und operativen Prozess des betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	31
4.2	Führung als gesundheitsförderlicher Einflussfaktor auf MitarbeiterInnen .....	33
4.2.1	Aufgaben- und mitarbeiterInnenorientierte Führung .....	34
4.2.2	Partizipative Führung .....	36

4.2.3	Full range of Leadership .....	38
4.3	Aktuelle Forschungsergebnisse zu Führung, Gesundheit und Wohlbefinden .....	42
<b>5</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>47</b>
5.1	Untersuchungsdesign.....	47
5.2	Forschungsfrage und Ableitung der Hypothesen.....	48
5.3	Erhebungsinstrument/Fragebogen .....	49
5.4	UntersuchungsteilnehmerInnen / Stichprobenziehung.....	53
5.5	Vorbereitende Analysen .....	54
5.5.1	Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5x Short).....	55
5.5.2	Überprüfung der Skalen der Salutogenetischen subjektiven Arbeitsanalyse (SALSA) .....	57
5.6	Durchführung der empirischen Untersuchung .....	58
<b>6</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>59</b>
6.1	Auswertung der demographischen Daten.....	59
6.2	Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung und Unterstützung im Unternehmen.....	62
6.3	Überprüfung der Hypothesen (H1-H3).....	65
6.4	Deskriptive Analyse .....	73
<b>7</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>75</b>
7.1	Beantwortung der Forschungsfrage.....	75
7.2	Grenzen der Studie und Ausblick .....	79
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>81</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>87</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>88</b>
	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>90</b>
	<b>Anhang</b>	
	A) Fragebogen	
	B) Codebuch	

C) Statistische Analysen

D) Rohdaten

# 1 Einleitung

Am 21. November 1986 wurde von der Weltgesundheitsorganisation, im Rahmen der ‚Gesundheit für alle - Strategie‘, ein wesentlicher Grundstein zur Gesundheitsförderung gelegt und in der ‚Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung‘ (Weltgesundheitsorganisation, 1986, S. 1ff) verschriftlicht. Diese Charta ist das Ergebnis der ersten internationalen Konferenz zur Gesundheitsförderung, welche am 21. November in Ottawa verabschiedet wurde. Ziel dieser Konferenz war es, zu einem aktiven Handeln im Bereich der Gesundheitsförderung, bis zum Jahr 2000 und darüber hinaus, aufzurufen. Vorrangig wurden Erfordernisse von Industrieländern, aber auch anderer Regionen in Bezug auf die wachsenden Erwartungen an eine neue öffentliche Gesundheitsbewegung, behandelt. Der Fokus lag dabei auf der Schaffung von Voraussetzungen, der gemeinsamen Verpflichtung sowie dem Aufruf zum internationalen Handeln zur gemeinsamen Gesundheitsförderung (Weltgesundheitsorganisation, 1986, S. 1ff). Zahlreiche Unternehmen bauen auf diesen Grundstein auf, da in der gegenwärtigen, schnelllebigen Zeit, eine steigende Flexibilität und Mobilität am Arbeitsplatz, bei gleichzeitig wachsender Komplexität von Arbeitsanforderungen und -bedingungen, erforderlich sind, und die Gesundheit und das Wohlbefinden von MitarbeiterInnen wichtige Aspekte in Bezug auf die Leistungsfähigkeit der Organisation darstellen (Netzwerk Betrieblicher Gesundheitsförderung Österreich, 2016, S.1). Da sich Unternehmen nur mit ‚gesunden‘ MitarbeiterInnen erfolgreich am globalisierten Markt präsentieren und dabei konkurrenz- und wettbewerbsfähig bleiben können, wurden entsprechende Gesundheitsförderungsmaßnahmen, wie beispielsweise die Verbesserung von Arbeitsabläufen, bauliche Maßnahmen am Arbeitsplatz, rauchfreie Arbeitsplätze und/oder Ruheräume eingeführt (Netzwerk Betrieblicher Gesundheitsförderung Österreich, 2016, S.1f).

## 1.1 Problemstellung und Relevanz von Gesundheit und Führung von MitarbeiterInnen

Zahlreiche BeraterInnen und ExpertInnen bieten gegenwärtig bereits unzählige kreative Maßnahmen, wie die Förderung von psychischer und/oder physischer Gesundheit beispielsweise mit Kursangeboten zur Burn-out-Prävention oder Bewegung und Sport zur Gesundheitsförderung, an (Stüwe, 2015, S.2). Das Deutsche Ärzteblatt betont aber, dass es bei Gesundheitsmanagement und betrieblicher Gesundheitsförderung um mehr geht, als nur um Instrumente und Tools für die Praxis und dass diese Maßnahmen nicht alle gesundheitlichen Probleme von MitarbeiterInnen lösen können. Viel mehr weist

Stüwe (2015, S.2f) im Deutschen Ärzteblatt darauf hin, dass es um ‚Grundsätzliches‘ wie beispielsweise den Umgang von Vorgesetzten und/oder Führungskräften mit seinen/ihrer MitarbeiterInnen geht. Zu diesem Thema wurde von der deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement in Saarbrücken eine Befragung von 3000 MitarbeiterInnen in zehn Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistungssektor in Deutschland, durchgeführt (Stüwe, 2015, S.2f). 35 Prozent der Befragten gaben dabei an, sich nicht auf ihre Vorgesetzten verlassen zu können, wenn es Probleme im Unternehmen gibt. Häufig werden dafür mangelnde Sozialkompetenz der Führungskräfte und/oder Bedingungen der betrieblichen Organisation verantwortlich gemacht. Einerseits wird vermutet, dass den Führungskräften oftmals zu viele MitarbeiterInnen zugeordnet werden und es dadurch zu einer Beeinträchtigung der Kommunikation und Führung kommen kann (Stüwe, 2015, S.1f), was wiederum dazu führt, dass sich MitarbeiterInnen von ihren Führungskräften nicht ausreichend wahrgenommen fühlen. Andererseits können betriebliche und gesundheitliche Probleme auch durch personelle Unterbesetzung entstehen, da die Arbeitstätigkeiten des fehlenden Personals häufig auf die verbleibenden MitarbeiterInnen aufgeteilt werden. Somit entsteht eine Mehrbelastung, welche sich auf Dauer gesundheitsschädigend auswirken kann. Auch hier steht die Führungskraft im Fokus, da die Bereitstellung von erforderlichen Ressourcen als Führungsaufgabe eingeordnet werden kann (Stüwe, 2015, S.2). Führung und folglich bestimmte Führungsstile können somit das Betriebsklima, die Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit wie auch die Gesundheit der MitarbeiterInnen maßgeblich beeinflussen (Stüwe, 2015, S.2). Autoritäre, aber auch der Laissez-faire Führungsstil, werden hierbei als nachteilig erachtet. Autoritäre Führung kann einerseits zwar Entscheidungs- und Arbeitsprozessen beschleunigen, andererseits aber die Motivation von MitarbeiterInnen beeinträchtigen. Bei der laissez-fairen Führung können MitarbeiterInnen zwar von einer größeren Freiheit bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten profitieren, da aber häufig Entscheidungen und/oder Feedback an die MitarbeiterInnen vermieden werden, kann negativer Stress entstehen. Demzufolge soll ein Führungsstil gewählt werden, der Menschen ganzheitlich anspricht, für Werte begeistert, unternehmerische Ziele und Werte weckt und MitarbeiterInnen selbständig zum unternehmerischen Denken und Handeln anregt. In diesem Zusammenhang nennt Stüwe (2015, S.2) den transformationalen Führungsstil, der gesundheitsförderlich auf MitarbeiterInnen wirken kann. MitarbeiterInnen, die von ‚transformationalen‘ Führungskräften geführt werden, weisen beispielsweise weniger depressive Symptome, weniger Stresserleben und folglich weniger Burn-out-Fälle auf (Stüwe, 2015, S.2).



Transformationale Führung baut auf dem transaktionalen Führungsstil auf und wurde erstmals durch Burns (1978, S.4) bekannt. Transaktionale Führung sieht die Beziehung zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn in einem Austauschverhältnis. Hierbei geben Führungskräfte Ziele, Erwartungen oder Aufgaben vor und belohnen oder sanktionieren die Ergebnisse. Transformationale Führung schließt diese Austauschbeziehung nicht aus, jedoch versuchen transformationale Führungskräfte die Leistungsbereitschaft ihrer MitarbeiterInnen auf charismatische, vorbildhafte Art und Weise zu steigern. Auch Burns (1978, S.20f) und Bass & Avolio (1994, S.2f) postulieren, dass transformationale Führungskräfte anhand effizienter Methoden, wie beispielsweise die Vorbildfunktion durch die Führungskraft, die Förderung und Entwicklung individueller Stärken und Talente sowie die Anregung zur Eigeninitiative, Einfluss und Motivation auf MitarbeiterInnen ausüben. Darüber hinaus wird dem transformationalen Führungsstil auch die Förderung von kreativen Problemlösungen und Vermittlung von attraktiven Zielen und Entwicklungsperspektiven bei MitarbeiterInnen zugeschrieben. Die durch transformationales Führungsverhalten entstehenden positiven Effekte wirken sich positiv auf das Wohlbefinden und in weiterer Folge auf die Gesundheit von MitarbeiterInnen aus (Stüwe, 2015, S.2).

## **1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage**

Unternehmen stellen vermehrt unterschiedliche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung zur Verfügung und implementieren diese zunehmend auch in die Unternehmensstrategie (Holzträger, 2012, S.20). Offen bleibt jedoch, ob die alleinige Zurverfügungstellung von gesundheitsförderlichen Maßnahmen, auch wenn diese gezielt eingesetzt werden, Gesundheit und Wohlbefinden erhalten oder verbessern kann, da auch das Verhalten der Führungskräfte einen wesentlichen Beitrag leistet (Stüwe, 2015, S.1). Insbesondere die transformationale Führung zeigt in Bezug auf Gesundheit und Wohlbefinden förderliche Effekte (Holzträger, 2012, S.142f; Stüwe, 2015, S.2).

Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist es, zu untersuchen ob ein Zusammenhang zwischen dem Führungsverhalten und der Gesundheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen besteht. Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden inwieweit Wohlbefinden und Gesundheit von MitarbeiterInnen durch transformationale Führung erklärt werden können.

Um die zentrale Forschungsfrage welchen Einfluss transformationale, transaktionale und Laissez-faire Führung auf das Wohlbefinden und die Gesundheit von MitarbeiterInnen hat, beantworten zu können, wird in einem ersten Schritt untersucht, ob generell ein

Zusammenhang zwischen Führung und Gesundheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen besteht. In einem nächsten Schritt wird untersucht, welchen Einfluss die Dimensionen der transformationalen Führung auf Gesundheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen ausüben.

### **1.3 Methodik und Vorgehensweise**

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in zwei Hauptabschnitte, dem Theorieteil und der empirischen Untersuchung. Im Theorieteil werden die theoretischen Grundlagen und Inhalte dargestellt, welche auf Basis von umfassenden Literaturrecherchen aus wissenschaftlichen Publikationen, Fachbüchern und -zeitschriften sowie rechtlichen Quellen stammen.

In den Kapiteln 2 bis 4 wird der recherchierte theoretische Hintergrund dargestellt. Das zweite Kapitel gibt einen Überblick über das Thema Gesundheit und Wohlbefinden sowie Definitionen und Abgrenzungen dieser Begrifflichkeiten. Im dritten Kapitel wird Gesundheitsförderung und betriebliches Gesundheitsmanagement dargestellt. Beginnend mit der Erläuterung dieser Begrifflichkeiten folgen die Schwerpunkte des Kapitels, welche Gesundheitskonzepte zu Arbeitsbelastung und Gesundheit am Arbeitsplatz sowie Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung darstellen. Abschließend werden im diesem Kapitel beispielhaft aktuelle Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Gesundheitsförderung in Unternehmen oder Organisationen aufgezeigt. Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit Gesundheitsförderungsmaßnahmen und betrieblichem Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe. Dabei wird der Stellenwert der Führungskraft im strategischen und operativen Prozess des Gesundheitsmanagements erläutert. Anschließend werden Beispiele von Führungsstile gegeben, von denen angenommen wird, dass sie einen gesundheitsförderlichen Einfluss auf MitarbeiterInnen ausüben. Der Fokus liegt hierbei auf dem transformationalen Führungsstil, welcher für diese Arbeit und zur Beantwortung der Forschungsfrage relevant ist. Das Kapitel 4 wird mit aktuellen Forschungsergebnissen, welche unterschiedliche Zusammenhänge von gesundheitsförderlichen Führungsstilen mit Gesundheit und Wohlbefinden aufzeigen, abgeschlossen. Die Erkenntnisse dieser Studien sollen dazu beitragen, die im Kapitel 6 dargestellten Ergebnisse zu untermauern. Der theoretische Teil dieser Arbeit, welcher als Basis für die empirische Untersuchung diente, endet mit Kapitel 4. Das fünfte Kapitel beschreibt die empirische Untersuchung. Dabei werden zu Beginn das Untersuchungsdesign und die Forschungsfrage beschrieben und die Ableitung der Hypothesen dargestellt. Anschließend wird ein Überblick über die Stichprobenziehung gegeben und der Fragebogen sowie die

vorbereitenden Analysen vorgestellt. Sämtliche Ergebnisse wurden mittels IBM Statistics Version 24 (SPSS) und dem Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft Excel Version 16 ausgewertet und dargestellt. Im Kapitel 6 wird die Auswertung der Ergebnisse dargestellt. Zu Beginn wird die Auswertung der demographischen Daten der Stichprobenziehung beschrieben. Anschließend werden Ergebnisse in Bezug auf die Unterstützung von MitarbeiterInnen bei der Nutzung von betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen durch ihre Führungskräfte dargestellt. Das Kapitel 6 schließt mit der Überprüfung der Hypothesen und der deskriptiven Analyse. In Kapitel 7 werden die wichtigsten Ergebnisse des theoretischen Hintergrundes und der empirischen Untersuchung zusammengeführt, um die Hypothesen sowie die Forschungsfrage zu diskutieren. Abschließend werden die Grenzen der Studie dargelegt und Implikationen für Praxis und Forschung gegeben.

## **2 Gesundheit und Wohlbefinden**

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen zu Gesundheit und Wohlbefinden beschrieben. Da es für diese Begriffe keine allgemein gültigen wissenschaftlichen Definitionen, jedoch einige ähnliche Interpretationen gibt, werden im Folgenden jene, die für diese Masterarbeit verwendet werden, dargestellt.

### **2.1 Gesundheit**

Die Weltgesundheitsorganisation hat zur Erreichung eines gemeinsamen Gesundheitsverständnisses, folgende Definition in ihrer Verfassung beschlossen: „Gesundheit ist ein Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlergehens und nicht nur das Fehlen von Krankheit oder Gebrechen“ (Weltgesundheitsorganisation, 1946, S.1). Auch Antonovsky (1997, S. 23) beschreibt Gesundheit nicht nur als Abwesenheit von Krankheit. Er definiert den gesundheitlichen Zustand eines Menschen als ein Kontinuum, an dessen extremen Polen sich die Dimensionen Gesundheit und Krankheit befinden. Das bedeutet, dass jedes Individuum jederzeit auf der Strecke zwischen dem Anfangs- und Endpunkt dieses Kontinuums eingeordnet werden kann. Befindet sich ein Individuum zwischen diesen Polen ist es weder als vollkommen gesund, noch als vollkommen krank einzustufen. Demzufolge ist es für die Gesundheit eines Individuums von zentraler Bedeutung, wie groß jeweils die Distanz zu den beiden Polen ist. Diese Definition dient dieser Masterarbeit als Basis.

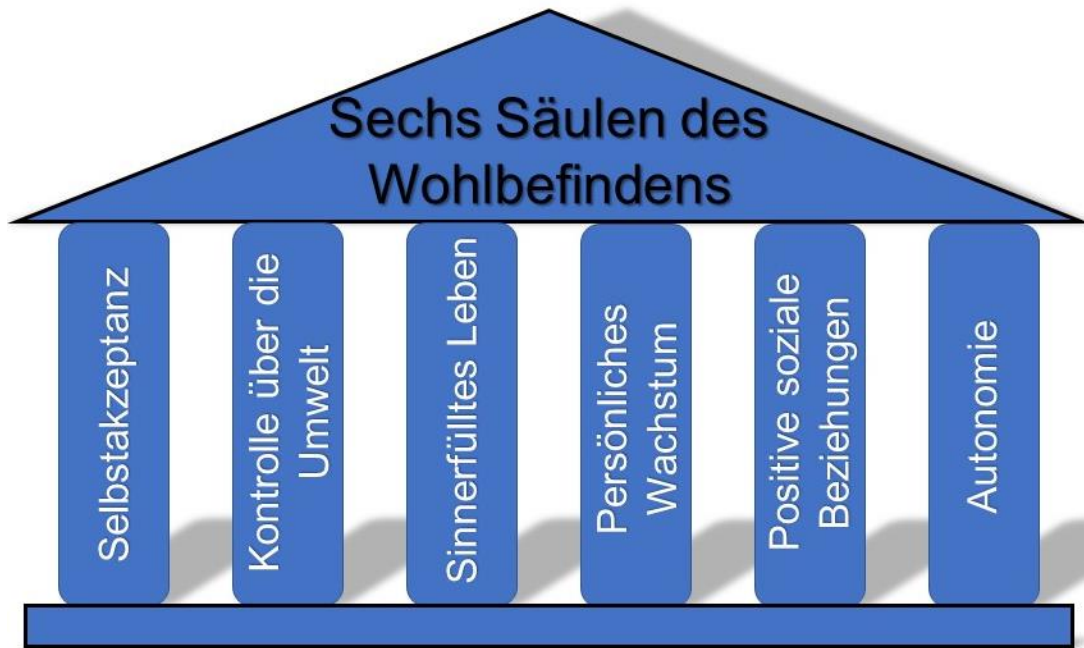
### **2.2 Wohlbefinden**

Um den Zustand Wohlbefinden zu beschreiben, werden in der Literatur häufig Begriffe wie beispielsweise Lebenszufriedenheit, Glück, Glücksempfinden oder auch positiver Affekt herangezogen und teilweise synonym verwendet (Asendorpf, 2007, S. 275; Ryff & Keyes, 1995, S. 719). Beispielsweise wurde im Zuge des europäischen Rahmenkonzeptes ‚Gesundheit 2020‘ definiert, dass Wohlbefinden aus zwei Dimensionen, einer subjektiven und einer objektiven, besteht (Weltgesundheitsorganisation, 2012, S. 97). Als zentrale Elemente des objektiven Wohlbefindens werden die Lebenserfahrungen von Individuen und ihre Chancen auf Nutzung ihres Potentials genannt. Dabei wird darauf hingewiesen, dass diese Chancen unter den Menschen auch gerecht verteilt werden sollten. Wesentliche Aspekte für objektives Wohlbefinden sind beispielsweise Ge-

sundheit, Bildung, Arbeitsplatz, soziale Beziehungen, Umwelt, Sicherheit, Bürgerbeteiligung, Politikgestaltung, Wohnbedingungen und Freizeit (Weltgesundheitsorganisation, 2012, S. 121). Subjektives Wohlbefinden hingegen wird vor allem als eine Verknüpfung von Lebenserfahrungen der Individuen dargestellt (Weltgesundheitsorganisation, 2012, S. 97).

Auch Asendorpf (2007, S. 275f) gibt an, dass Wohlbefinden, als Teil der psychischen Gesundheit, aus einer objektiven und einer subjektiven Seite besteht. Zur objektiven Seite werden Fähigkeiten für die Bewältigung von inneren und äußeren Anforderungen sowie von Belastungen gezählt. Das subjektive Wohlbefinden teilt sich in zwei Komponenten, der kognitiven Komponente der Lebenszufriedenheit und der affektiven Komponente des Glücklich-seins, auf. Die Komponente des Glücklich-seins teilt sich wiederum in zwei mäßig negativ korrelierenden Dispositionen. Diese sind einerseits die Tendenz positive und andererseits die Tendenz negative Gefühle zu erleben, welche wiederum von der Häufigkeit und der Intensität dieser Gefühle beeinflusst werden.

Ryff und Keyes (1995, S. 719f) postulieren, dass Wohlbefinden in sechs Dimensionen, eingeteilt werden kann. Diese werden unterschieden in die Dimensionen Selbstakzeptanz, Kontrolle über die Umwelt, sinnerfülltes Leben, persönliches Wachstum, positive soziale Beziehungen und Autonomie. Bei der Dimension ‚Selbstakzeptanz‘ wird die positive Einstellung eines Individuums gegenüber sich selbst und dessen Vergangenheit beschrieben. Die Dimensionen ‚Kontrolle über die Umwelt‘ und ‚Autonomie‘ können durch die Befähigung des Individuums zur Gestaltung der eigenen Umwelt einen erheblichen Teil zum Wohlbefinden beitragen. Zur Dimension ‚sinnerfülltes Leben‘ zählen Ziele und Perspektiven, die ein Individuum haben sollte, um Wohlbefinden empfinden zu können. Die Weiterentwicklung eines Individuums sowie die Ausschöpfung dessen Potentiale sind Merkmale der Dimension ‚persönliches Wachstum‘. Darüber hinaus sind weitere Merkmale dieser Dimension, dass Individuen fähig sind sich den Herausforderungen des Lebens zu stellen sowie auch Offenheit für neue Erfahrungen zu zeigen. Als wichtiges Kriterium von Wohlbefinden wird die Dimension ‚positive soziale Beziehungen‘ beschrieben, welche die Fähigkeit zu lieben hervorhebt. Bedeutende weitere Merkmale dieser Dimension sind die Fähigkeit zur Empathie, Intimität aber auch zu zwischenmenschlichen Beziehungen. Für die vorliegende Masterarbeit wird diese Definition von Wohlbefinden als Grundlage herangezogen. Eine zusammengefasste Übersicht gibt Abbildung 1.



**Abbildung 1: Sechs Säulen des Wohlbefindens nach Ryff und Keyes (1995)**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ryff und Keyes (1995, S. 719f).

Die Weltgesundheitsorganisation hat in der ‚Ottawa Charta zur Gesundheitsförderung‘ den Stellenwert des körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens betont und als einen zentralen Aspekt von Gesundheit hervorgehoben (Weltgesundheitsorganisation, 1986, S.1). Im nachfolgenden Kapitel wird daher der Fokus auf die Förderung von Gesundheit gelegt.

### 3 Gesundheitsförderung

In der ‚Bangkok Charta für Gesundheitsförderung in einer globalisierten Welt‘ wird der Begriff Gesundheitsförderung als jener Prozess beschrieben, der Menschen dazu befähigen soll, die Kontrolle über ihre Gesundheit und deren Determinanten zu erhöhen, um dadurch ihre Gesundheit zu verbessern (Weltgesundheitsorganisation, 2005, S. 1f). Die ‚Bangkok Charta für Gesundheitsförderung in einer globalisierten Welt‘ wird als Ergänzung der Werte, Prinzipien und Handlungsstrategien zur ‚Ottawa Charta für Gesundheitsförderung‘ gesehen. So werden darin als Determinanten der Gesundheit beispielsweise ungünstige soziale, ökonomische und demographische Veränderungen genannt. Diese können Arbeitsbedingungen oder das Lernfeld aber auch Familienstrukturen sowie den sozialen Aufbau von Gemeinschaften negativ beeinträchtigen. Demzufolge kann Gesundheitsförderung als Kernaufgabe der öffentlichen Gesundheit gesehen werden. Diese soll dazu beitragen, übertragbare als auch nicht übertragbare Krankheiten zu bekämpfen und andere Gesundheitsgefährdungen einzudämmen. Darüber hinaus gilt es, vorhandene Ressourcen von Gesundheit zu erhalten oder zu verbessern.

Um eine entsprechende Gesundheitsförderung in einer globalisierten Welt erreichen zu können, sind starke politische Maßnahmen, eine breite Beteiligung sowie eine dauerhafte Interessensvertretung notwendig (Weltgesundheitsorganisation, 2005, S. 3). Darüber hinaus sind Maßnahmen erforderlich, welche zur Realisierung von Gesundheitsförderung auf globaler Ebene beitragen. Zu diesem Maßnahmenpaket zählen beispielsweise die ‚Anwaltschaft für Gesundheit‘. Diese basiert auf den Prinzipien der Menschenrechte und der Solidarität. Zu den ‚Investitionen in eine nachhaltige Politik‘ zählen sowohl Maßnahmen, aber auch die Schaffung von Infrastrukturen, welche der Beeinflussung von Gesundheitsdeterminanten dienen. Als weitere Maßnahme wird der ‚Aufbau von Kapazitäten für die politische Entwicklung‘ im Gesundheitsbereich genannt. Diese sollen sowohl Führungsfunktionen im Gesundheitsbereich etablieren, als auch die Praxis im Bereich der Gesundheitsförderung ausbauen. Darüber hinaus soll der Wissenstransfer und die Forschung sowie die Gesundheitsbildung und -kompetenz gefördert werden. Um ein bestmögliches Maß an Schutz vor gesundheitlichen Beeinträchtigungen sicherzustellen, sind Maßnahmen von ‚Regulierung und Gesetzgebung‘ erforderlich. Diese haben auch einen erheblichen Einfluss auf die Ermöglichung einer Chancengleichheit für alle Menschen, aber auch für deren Gesundheit und Wohlbefinden. Als letzte Maßnahme wird die ‚Bildung von Partnerschaften und Allianzen‘ zur Förderung der Gesundheit angeführt. Hier wird vor allem die Entwicklung von nachhaltigen Aktivitäten und Maßnahmen mit öffentlichen und privaten Organisationen, aber auch der Zivilgesellschaft, betont. Außerdem sollen diese Entwicklungen auch mit nichtstaatlichen und internationalen

Organisationen erfolgen, um einen breiten Abdeckungsgrad in Bezug auf die Gesundheitsförderung zu erreichen.

Aus diesem zuvor angeführten Maßnahmenpaket leitet sich eine sogenannte ‚Verpflichtung zur Gesundheit für Alle‘ ab (Weltgesundheitsorganisation, 2005, S. 4). Dies bedeutet, dass Gesundheitsförderung als politischer Ansatz innerhalb von Regierungen und internationalen Organisationen, aber auch als Verpflichtung zur Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft und dem Privatsektor erfolgen muss. Dies sind zentrale Voraussetzungen, um Gesundheitsdeterminanten erfolgreich beeinflussen zu können. Diese sogenannte ‚Verpflichtung zur Gesundheit für Alle‘ unterteilt Gesundheitsförderung in vier Schlüsselpositionen, welche dazu dienen sollen, eine möglichst effektive Beeinflussung von Gesundheitsdeterminanten zu erreichen (Weltgesundheitsorganisation, 2005, S. 4f). Zum Ersten muss Gesundheitsförderung als zentraler Punkt auf der globalen Agenda aufgenommen werden und somit in Innen- und Außenpolitik integriert werden. Darüber hinaus, muss dies auch als fixer Bestandteil internationaler Beziehungen, aber auch in Konfliktsituationen und Kriegen, integriert werden. Zum Zweiten muss Gesundheitsförderung zur Verantwortung aller Regierungsebenen werden. Dies bedeutet, dass nationale Regierungen innerhalb und außerhalb des Gesundheitswesens, Investitionen in die Gesundheit tätigen müssen. Dazu ist es erforderlich, eine nachhaltige Finanzierungsbasis zu schaffen und bereitzustellen. Als dritte Schlüsselposition soll Gesundheitsförderung zu einem zentralen Kernbereich von Gemeinschaften und der Zivilgesellschaft werden (Weltgesundheitsorganisation, 2005, S. 5). Dementsprechend wichtig ist es, dass genügend Rechte, Ressourcen und Möglichkeiten zur Verfügung gestellt werden. Besonders bei weniger entwickelten Gemeinschaften ist es notwendig, beim Aufbau von Kapazitäten zu unterstützen. Als vierte und letzte Schlüsselposition wird angeführt, dass Gesundheitsförderung als Verantwortungsbereich einer guten Unternehmensführung integriert werden muss. Dies bedeutet, dass der Privatsektor, wie auch andere Arbeitgeber und der informelle Sektor, für die Sicherstellung gesunder und sicherer Arbeitsplätze Verantwortung tragen muss. Überdies ist es erforderlich, dass dieser Bereich die Gesundheit und das Wohlergehen seiner ArbeitnehmerInnen, deren Familien sowie der Gemeinschaft fördern.

Alle angeführten Maßnahmen zur Gesundheitsförderung wurden von den Vereinten Nationen anerkannt und dienen den Mitgliedsstaaten als Handlungsgrundlage für die nationale Umsetzung (Weltgesundheitsorganisation, 2005, S. 1). Im Folgenden wird auf die Umsetzung dieser Prinzipien in Österreich eingegangen.



### 3.1 Gesundheitsförderung in Österreich

Das Bundesministerium für Frauen und Gesundheit gibt an, dass Österreich bereits seit den 1980er Jahren begann, die Forderungen der ‚Ottawa-Charta für Gesundheitsförderung in einer globalisierten Welt‘ umzusetzen ([www.bmgf.gv.at/home/Gesundheit\\_und\\_Gesundheitsfoerderung](http://www.bmgf.gv.at/home/Gesundheit_und_Gesundheitsfoerderung), 04.03.2017). Darüber hinaus wurde seitdem auch die Entwicklung von gesundheitsfördernden Netzwerken, wie beispielsweise dem ‚Netzwerk betrieblicher Gesundheitsförderung Österreich‘, dem ‚Fonds Gesundes Österreich‘ oder der ‚Initiative Gesundheit und Arbeit‘, gefördert. Das ‚Netzwerk betriebliche Gesundheitsförderung‘ ist eine Vereinigung der gesetzlichen Krankenversicherungsträger, des Hauptverbandes der österreichischen Sozialversicherungsträger, der gesetzlichen Unfallversicherung der Sozialpartner und des ‚Fonds gesundes Österreich‘. Die Hauptaufgabe dieser Netzwerke zur Gesundheitsförderung ist die Schaffung von Rahmenbedingungen zur Förderung der Gesundheit in Österreich ([www.bmgf.gv.at/home/Gesundheit\\_und\\_Gesundheitsfoerderung](http://www.bmgf.gv.at/home/Gesundheit_und_Gesundheitsfoerderung), 04.03.2017). Zielsetzung des ‚Netzwerk betriebliche Gesundheitsförderung‘ ist es beispielsweise, ein im gesamten Bundesgebiet einheitliches Verständnis von betrieblicher Gesundheitsförderung zu schaffen. Darüber hinaus werden Unternehmen mit Praxisbeispielen in ihrer innerbetrieblichen Gesundheitsförderungsstrategie unterstützt. Zusätzlich wurden in den einzelnen Bundesländern Österreichs kompetente Anlaufstellen für den Bereich Gesundheitsförderung eingerichtet ([www.bmgf.gv.at/home/Gesundheit\\_und\\_Gesundheitsfoerderung](http://www.bmgf.gv.at/home/Gesundheit_und_Gesundheitsfoerderung), 04.03.2017).

Im Bereich der Verantwortung der nationalen Regierungen ist auch der österreichische Nationalrat den Forderungen der ‚Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung‘ nachgekommen, und hat entsprechende Gesetze zur Gesundheitsförderung in Österreich erlassen (Gesundheitsförderungsgesetz, 1998). So wurde beispielsweise im Jahre 1998, das Bundesgesetz über Maßnahmen und Initiativen zur Gesundheitsförderung, -aufklärung und -information, das Gesundheitsförderungsgesetz, beschlossen. Das Gesundheitsförderungsgesetz enthält Maßnahmen und Initiativen, welche zur Erreichung zweier Zielsetzungen beitragen sollen (Gesundheitsförderungsgesetz, 1998). Erstens soll die Gesundheit der Bevölkerung im ganzheitlichen Sinn und in allen Phasen des Lebens erhalten, gefördert und verbessert werden, zweitens ist die Bevölkerung über vermeidbare Krankheiten sowie über die Gesundheit beeinflussenden seelischen, geistigen und sozialen Faktoren aufzuklären und zu informieren. Zu diesen Zielsetzungen werden auch sechs konkrete Strategien, für deren Erreichung durch den Gesetzgeber, vorgeschlagen. So ist ein entsprechender Strukturaufbau für die Gesundheitsförderung und Krankheitsprävention unter Berücksichtigung bestehender Einrichtungen und Strukturen

vorgesehen. Als zweite Strategie soll die Entwicklung und Vergabe von bevölkerungsnahen, kontextbezogenen Programmen und Angeboten in Gemeinden, Städten, Schulen, Betrieben und des öffentlichen Gesundheitswesens, erfolgen. Verschiedene Zielgruppen, wie ältere Menschen, Kinder, Jugendliche oder ArbeitnehmerInnen, können dabei Projekte und Angebote zu Themen wie beispielsweise Bewegung, Ernährung, Herzkreislauf oder seelischer Gesundheit in Anspruch nehmen (Peinhaupt, 2011, S. 5). Dazu sollen zielgruppenspezifische Programme entwickelt werden, welche zur Information und Beratung für einen gesunden Lebensstil, zur Krankheitsprävention sowie dem Umgang mit chronischen Krankheiten und Krisensituationen dienen (Gesundheitsförderungsgesetz, 1998). Die vierte Strategie beinhaltet die Entwicklung wissenschaftlicher Programme zur Gesundheitsförderung in der Krankheitsprävention sowie der Epidemiologie, Evaluation und der Qualitätssicherung in diesem Bereich. Als fünfte Strategie wird die Unterstützung der Fortbildung jener Personen, die in der Gesundheitsförderung und Krankenprävention tätig sind, genannt. In der sechsten Strategie wird vorgeschlagen, dass alle Maßnahmen und Initiativen im Sinne dieses Bundesgesetzes, mit bestehenden Aktivitäten im Bereich der Gesundheitsförderung, abzustimmen sind. Diese Maßnahmen und Initiativen wurden von der Regierung an den ‚Fonds Gesundes Österreich‘ übertragen.

Der ‚Fonds Gesundes Österreich‘ ist ein Geschäftsbereich der ‚Gesundheit Österreich GmbH‘, welcher zur Gesundheitsförderung in Österreich, durch Projekte im Bereich der Gesundheitsförderung und der Primärprävention, durch finanzielle Förderungen und entsprechende selbstinitiierte Aktivitäten, beiträgt ([www.fgoe.org](http://www.fgoe.org), 05.03.2017). Der ‚Fonds Gesundes Österreich‘ setzt sich aus drei Organen zusammen. Das erste Organ ist das Kuratorium, welches gleichzeitig Kontrollorgan des Fonds ist. Das zweite Organ ist der wissenschaftliche Beirat, welcher das Kuratorium bei der Entwicklung von Strategien und der Bewertung von Projekten zur Seite steht. Das letzte Organ besteht aus der Geschäftsstelle, welche für die reibungslose Abwicklung der laufenden Aktivitäten sorgt. Unter Berücksichtigung sämtlicher Lebensbereiche wie beispielsweise Wohnort, Schule und Arbeitsplatz ist die zentrale Aufgabe des ‚Fonds gesundes Österreich‘ Rahmenbedingungen zu schaffen und weiterzuentwickeln, welche Menschen in die Lage versetzen, ein Leben in guter Gesundheit führen zu können. Um dieses Ziel umsetzen zu können, erhält der Fonds Gesundes Österreich aktuell Steuergelder in der Höhe von Euro 7,2 Millionen, welche durch das Gesundheitsförderungsgesetz 1998 begründet sind.

Für die vorliegende Masterarbeit liegt der Fokus auf der Erhaltung und Verbesserung der Gesundheit in Unternehmen und/oder Organisationen. Daher wird im Folgenden auf die Gesundheitsförderung in der Lebenswelt des Arbeitsplatzes eingegangen.

## 3.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Badura und Steinke (2009, S. 4) definieren betriebliches Gesundheitsmanagement als die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation und die Befähigung zu gesundheitsförderndem Verhalten der MitarbeiterInnen zum Ziel hat. Ulich und Wülser, (2015, S. 12f) ergänzen die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung mit dem gesetzlich eingeführten ArbeitnehmerInnenschutzgesetz und definieren betriebliches Gesundheitsmanagement als Verbindungsglied zwischen diesen Bereichen. Die operative Planung, Durchführung sowie die Evaluation individueller Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung, obliegt daher dem betrieblichen Gesundheitsmanagement (Badura & Steinke, 2009, S. 4). Zentrale Aufgabe des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist die strategische Steuerung von primär verhältnisorientierten oder organisationalen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie deren Institutionalisierung im Unternehmen (Holzträger, 2012, S. 120). Betriebliches Gesundheitsmanagement wird somit als ganzheitliche betriebliche Gesundheitspolitik verstanden, dessen Fokus auf dem Schutz und der Förderung der Gesundheit von allen Beschäftigten in einem Unternehmen oder einer Organisation liegt. Durch die Integration in die Unternehmenspolitik sollen daher sowohl Unternehmensziele, wie beispielsweise die Verbesserung der Produktivität als auch MitarbeiterInnen-Ziele, wie beispielsweise die Erhaltung oder Steigerung des Wohlbefindens oder der Leistungsfähigkeit, erreicht werden (Badura, Walter & Hehlmann, 2010, S. 1). Dabei spielt die Erhaltung und Steigerung des Wohlbefindens eine zentrale Rolle, da dieser Faktor, ebenso wie die Motivation oder die physische und psychische Verfassung, zu den individuellen Ressourcen von MitarbeiterInnen zählt, welche den betrieblichen Belastungen entgegenwirken können (Helmenstein et al., 2005, S. 4f). Sind genügend Ressourcen von MitarbeiterInnen vorhanden, kann auch von einer entsprechenden Leistungsfähigkeit und Produktivität ausgegangen werden.

Badura et al. (2010, S. 148f) beschreiben drei strategische Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements, welche einerseits Unternehmensziele und andererseits MitarbeiterInnen-Ziele berücksichtigen. Das erste Ziel dient der Stärkung des betrieblichen Sozial- und Humankapitals. Dies bedeutet, dass sowohl persönliche Gesundheitspotentiale, aber auch die Befähigung zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten, gefördert werden sollen. Darüber hinaus soll in eine mitarbeiterInnenorientierte Führung, sowie in eine gesundheitsförderliche Organisations- und Arbeitsgestaltung, investiert werden. Der Zweck des zweiten strategischen Ziels, liegt in der Stärkung des Wohlbefindens und der Gesundheit von Beschäftigten, als maßgebende Voraussetzung für deren Motivation

und Leistungsfähigkeit. Die letzte Zielsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagements strebt die mittel- bis langfristige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen an, welche durch eine Verbesserung der Produktivität, Qualität und Wirtschaftlichkeit erreicht werden kann.

Damit das betriebliche Gesundheitsmanagement wirksame Maßnahmen für die Aufrechterhaltung und/oder Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens von MitarbeiterInnen setzen kann, sind wirksame Konzepte zur Gesundheitsförderung erforderlich (Badura, Walter & Hehlmann, 2010, S. 1f).

### **3.3 Konzepte zu Gesundheit und Wohlbefinden**

#### **3.3.1 Setting-Ansatz der Gesundheitsförderung** (Weltgesundheitsorganisation, 1986, S. 3f)

Soziale Systeme, Orte oder Zusammenhänge, in denen der Alltag von Individuen stattfindet, haben einen erheblichen Einfluss auf deren Gesundheit und werden als Setting oder auch als Lebenswelten bezeichnet (<http://www.fgoe.org/gesundheitsfoerderung/glossar/setting>, 20.03.2017). Settings sind auf das Verständnis der Zugehörigkeit ihrer Mitglieder charakterisiert. Das Bewusstsein über deren Zugehörigkeit kann beispielsweise durch gemeinsame Einstellungen und Werte, durch ähnliche Lebens-Situationen, durch ein gemeinsames räumliches Umfeld und/oder durch die Tätigkeit in einer Organisation, begründet sein. Settings haben somit einen wesentlichen Einfluss auf die Gesundheit von Individuen. Entsprechend dieser Eigenschaften eignen sich Settings besonders gut für die partizipative Umsetzung von Gesundheitsförderungsprojekten, da auf die Lebenswelt(en) von Individuen und somit auf die Rahmenbedingungen des jeweiligen Wohn-, Schul-, Freizeit-, Konsum- und/oder Arbeits-Umfeldes fokussiert wird. Dementsprechend muss berücksichtigt werden, dass Gesundheitsprobleme einer Bevölkerungsgruppe aus wechselseitigen Beziehungen zwischen ökonomischen, sozialen, organisatorischen Umwelt(en) und der persönlichen Lebensweise resultieren. Dazu zählen beispielsweise der Arbeitsplatz, der Betrieb, die Lehr- oder Ausbildungsstätte, das kommunale Setting, die Kinderbetreuungseinrichtung, die Schule und andere Bildungseinrichtungen.

Damit Gesundheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen im Unternehmen/in der Organisation und in weiterer Folge am Arbeitsplatz erhalten oder verbessert werden können, sollten gesundheitsförderliche Konzepte angewandt werden die nicht nur auf die Heilung

von allgemeinen oder berufsbedingten Erkrankungen reagieren, sondern bereits präventive Maßnahmen setzen, um diese Großteiles zu verhindern (Badura et al., 2010, S. 148f, Holzträger, 2012, S. 120). Im Folgenden wird ein Konzept vorgestellt, welches auf das Setting des Arbeitsplatzes angewendet, gesundheitsförderlich wirken kann.

### **3.3.2 Salutogenetisches Konzept nach Antonovsky (1997)**

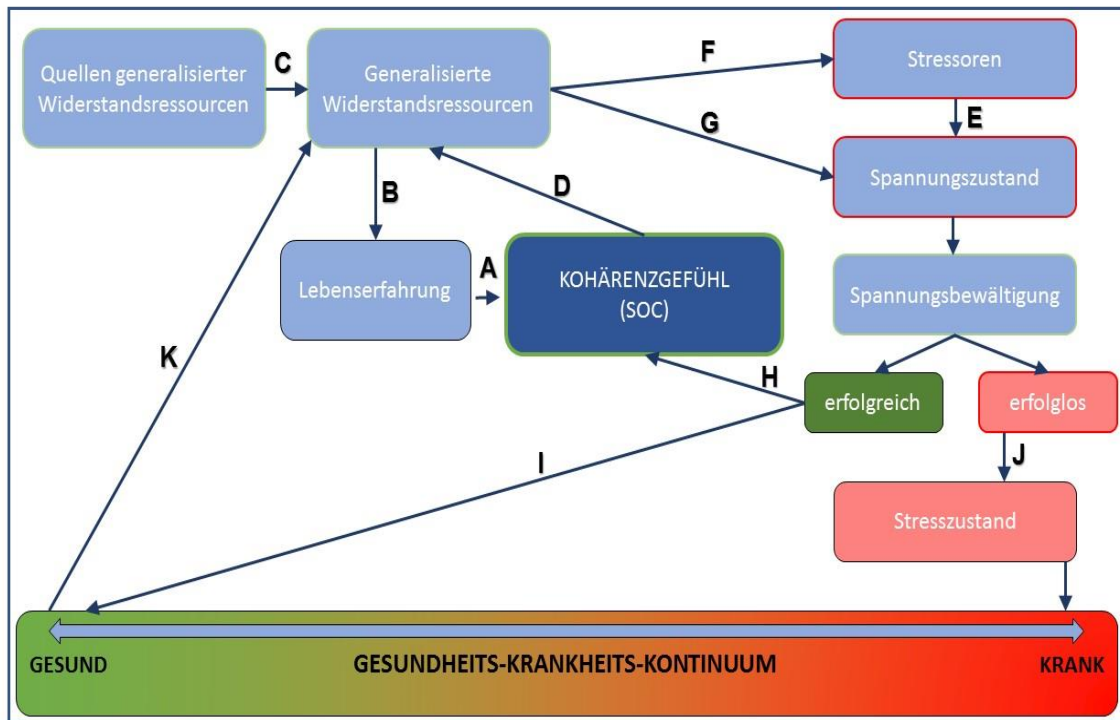
Das salutogenetische Konzept von Antonovsky (1997) beschäftigt sich nicht mit krankmachenden Bedingungen (Pathogenese), wie beispielsweise Arbeitsumfeld-Belastungen oder Stressfaktoren, sondern mit Bedingungen und Ressourcen die der Aufrechterhaltung und Wiederherstellung von Gesundheit (Salutogenese) dienen. Es zeigt, wie Individuen trotz belastender Bedingungen gesund bleiben (können). Dabei ist es vorrangig jene Widerstandsquellen zu identifizieren, die dafür verantwortlich sind, dass Individuen nicht an allgemeinen oder berufsbedingten Krankheiten leiden müssen. Diese Widerstandsquellen können beispielsweise körperlicher, kognitiver, emotionaler, aber auch materieller Natur sein. Nach Antonovsky (1997, S. 36) ist dafür eine zentrale Ressource verantwortlich, der sogenannte Kohärenzsinn. Der Kohärenzsinn wird als Schlüssel generalisierter Widerstandsquellen bezeichnet und umfasst drei Komponenten. Die erste Komponente ist das Gefühl der Verstehbarkeit. Das bedeutet, dass sich Individuen erwarten können sollen, bekannte und/oder unbekannte Reize als geordnete, konsistente und strukturierte Informationen, verarbeiten zu können. Diese Reize sollen demnach weder chaotisch, willkürlich, zufällig noch unerklärlich sein (Bengel, Strittmatter & Willmann, 2001, S. 29). Ereignisse und Aufgaben sollen demnach für Individuen transparent sein, genügend Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten beinhalten und deren Ganzheitlichkeit sollte erkennbar sein (Bengel et al., 2001, S. 29). Verstehbarkeit wird demzufolge als kognitives Verarbeitungsmuster verstanden (Antonovsky, 1997, S. 35). Die zweite Komponente, das Gefühl der Handhabbarkeit, beschreibt die Überzeugung eines Individuums, dass Schwierigkeiten oder Probleme bewältigt werden können. Antonovsky (1997, S. 35) bezeichnet dies auch als instrumentelles Vertrauen. Demzufolge können Anforderungen, mit einem wahrgenommenen Ausmaß an geeigneten Ressourcen, welche einem Individuum zur Verfügung stehen, begegnet werden. Unter Anforderungen können dabei sowohl Bedürfnisse allgemeiner Art, als auch betrieblicher Art, wie beispielsweise die Bewältigung arbeitsplatzspezifischer Tätigkeiten, verstanden werden. Dabei geht es nicht nur um die Verfügbarkeit von Ressourcen und Kompetenzen, sondern auch um die Überzeugung, dass Individuen bei der Bewältigung von Schwierigkeiten und Problemen Unterstützung erwarten können. Fehlt diese Überzeugung, droht die

Ansicht, dass das eigene Leben immer wieder schrecklichen Ereignissen ausgesetzt ist, ohne dagegen etwas unternehmen zu können (Bengel et al., 2001, S. 29). Derartige Situationen können Stress und in weiterer Folge negative gesundheitliche Auswirkungen auslösen (Bengel et al., 2001, 36f). Die dritte und letzte Komponente beschreibt das Gefühl der Sinnhaftigkeit des Lebens. Individuen sollten davon überzeugt sein, dass zumindest einige der vom Leben gestellten Probleme und Anforderungen es wert sind, Energie in diese zu investieren, sich für sie einzusetzen und sich ihnen verpflichtet zu fühlen. Probleme und Anforderungen sollten demnach eher als willkommene Herausforderungen, anstatt als Lasten die man lieber gerne los wäre, gesehen werden. Antonovsky (1997, S. 35) sieht diese motivationale Komponente als wichtigste aller drei Komponenten des Kohärenzsinn an, da ohne die Erfahrung von Sinnhaftigkeit und ohne positive Erwartungen an das Leben, sich auch bei hohen Ausprägungen der beiden anderen Komponenten kein hoher Gesamtwert des Kohärenzsinn ergibt. Demnach würde ein Individuum ohne jeglichem Erleben von Sinnhaftigkeit das Leben nur als Last und jede weitere sich stellende Aufgabe nur als zusätzliche Qual empfinden (Bengel et al., 2001, S. 30). Der Kohärenzsinn ist somit eine globale Orientierung des Vertrauens in einen Sinn des Lebens. Individuen mit einem stärker ausgeprägten Kohärenzsinn fühlen sich somit eher in der Lage, Anforderungen und Belastungen zu meistern (Ulich & Wülser, 2015, S. 39). Reize, Ereignisse und/oder Entwicklungen werden von ihnen als verständlich, geordnet und vorhersehbar wahrgenommen. Auch die vom Leben gestellten Anforderungen werden als positive Herausforderungen gesehen, welche ihnen Engagement und Investitionen wert sind. Eine hohe Ausprägung des Kohärenzsinn führt demnach zu mehr Wohlbefinden und in weiterer Folge zu Gesundheit.

In Bezug auf betriebliche/organisationale Arbeitstätigkeiten können für die Komponente der ‚Verstehbarkeit‘ die Merkmale Transparenz, Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten sowie die Ganzheitlichkeit der Aufgaben eine förderliche Wirkung auf die personelle Ressource von Individuen haben (Bengel et al., S. 29). Für die Komponente der ‚Handhabbarkeit‘ können dies Partitionsmöglichkeiten oder die Erweiterung des Tätigkeitsspielraumes, wie beispielsweise Entscheidungs-, Kontroll- und/oder Gestaltungsmöglichkeiten sein. Darüber hinaus können zeitliche Spielräume, Kooperationsmöglichkeiten aber auch die soziale Unterstützung, die Komponente der Handhabbarkeit positiv beeinflussen. Für die Komponente der ‚Sinnhaftigkeit‘ werden als förderliche Merkmale die Abwechslung und Anforderungsvielfalt von Arbeitstätigkeiten, Lernmöglichkeiten aber auch Entwicklungsperspektiven sowie die Sinnhaftigkeit der Arbeit angeführt (Bengel et al., S. 30).

Im Folgenden wird das in Abbildung 2 dargestellte Modell der Salutogenese beschrieben. Dabei wird der Begriff Kohärenzgefühl mit dem oben angeführten Begriff Kohärenzsinn synonym verwendet. Bengel et al. (2001, S. 36f) stellt die Wirkfunktion der Salutogenese in Abbildung 2 wie folgt dar. Pfeil A erklärt, dass persönliche Lebenserfahrungen das Kohärenzgefühl formen. Dies bedeutet, dass ein ausgeprägtes Kohärenzgefühl konsistente Lebenserfahrungen voraussetzt, die eine wirksame Einflussnahme des Individuums erlauben und weder Über- noch Unterforderungen in beruflicher und/oder privater Hinsicht herbeiführen. Lebenserfahrungen werden beispielsweise durch körperliche Faktoren, Bewältigungsstrategien, finanzielles Vermögen, kulturelle Faktoren, Intelligenz oder soziale Unterstützung ermöglicht und als generalisierte Widerstandsquellen, ermöglicht. Pfeil C zeigt Quellen von generalisierten Widerstandsressourcen. Diese entstehen durch den soziokulturellen und historischen Kontext und hängen von den darin vorherrschenden Erziehungsmustern ab. Auch persönliche Einstellungen und zufällige Ereignisse können diese Quellen beeinflussen. Pfeil D zeigt, dass die Mobilisierung der entstandenen und vorhandenen generalisierten Widerstandsressourcen, von der Stärke des vorhandenen Kohärenzgefühls abhängt. Dies bedeutet, dass ein Rückbezug besteht, der sich negativ auswirken kann. Denn, wenn Widerstandsressourcen in einem zu geringen Ausmaß vorhanden sind, kann die Entstehung des Kohärenzgefühls negativ beeinflusst werden. Dies kann wiederum dazu führen, dass vorhanden Widerstandsressourcen nicht ausreichend genutzt werden können. Auftretende Stressoren wie beispielsweise zu hohe betriebliche Anforderungen können den Organismus mit Reizen konfrontieren und somit Spannungszustände, durch Pfeil E dargestellt, auslösen. Pfeil F zeigt, dass die mobilisierten generalisierten Widerstandsressourcen sowohl den Umgang mit Stressoren als auch den Spannungszustand, Pfeil G, beeinflussen. Pfeil H zeigt, dass wieder ein Rückbezug bei der Spannungsbewältigung besteht, denn wenn eine Reduktion gelingt, wirkt sich dies stärkend auf das Kohärenzgefühl aus. Erfolgt eine positive Spannungsbewältigung kann der Gesundheitszustand aufrechterhalten werden. Ist diese jedoch negativ, kann sich der Gesundheitszustand verschlechtern. Je nachdem in welche Richtung sich der Gesundheitszustand entwickelt, kann dieser auf dem sogenannten Gesundheits-Krankheits-Kontinuum, abgebildet durch Pfeil I, eingeordnet werden. Pfeil K zeigt, dass durch das Erreichen einer optimalen Position auf dem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum wiederum neue Widerstandsressourcen erworben werden können. Als optimal wird hier die Einordnung einer Position näher zur Dimension Gesundheit verstanden. Erfolgt jedoch eine negative Spannungsbewältigung, dargestellt durch Pfeil J, führt dies zu einem Stresszustand, welcher in einer Art Wechselwirkung mit vorhandenen pathogenen Einflüssen sowie Verwundbarkeit und Verletzlichkeit steht.

Zu pathogenen Einflüssen können beispielsweise bereits vorhandenen Krankheiten jeglicher Art zählen, die auftretenden Stress verschlimmern können. Dies hat folglich negative Auswirkungen auf eine optimale Position auf dem Gesundheits-Krankheits-Kontinuum (Bengel et al., 2001, S. 36f).



**Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung des Modells der Salutogenese**

Quelle: Eigene Darstellung nach Bengel et al., 2001, S. 36.

Der Fokus auf die protektiven Komponenten, sowie die Hervorhebung der Bedeutung personeller Ressourcen, stellen durch das salutogenetische Gesundheitskonzept eine wichtige Erweiterung für die gesundheitswissenschaftliche Forschung dar (Ulich & Wülser, 2015, S. 40).

### 3.4 Betriebliche Gesundheitsförderung

Zur betrieblichen Gesundheitsförderung zählen jegliche Maßnahmen von ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen sowie der Gesellschaft, welche der Verbesserung der Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz dienen (Europäische Union, 1997, S. 2). Gesundheit und Wohlbefinden sowie deren Verbesserung kann demnach durch die Kombination folgender Ansätze erreicht werden: „Stärkung der persönlichen Kompeten-



zen', ‚Förderung der aktiven Mitarbeiterbeteiligung‘ sowie ‚Verbesserung der Arbeitsorganisation und -bedingungen‘. Dies bedeutet, dass die berufliche, aber auch persönliche Entwicklung von MitarbeiterInnen, gefördert werden muss. Beispielsweise sollen Unternehmensgrundsätze und -leitlinien erstellt werden, welche MitarbeiterInnen nicht nur als Kosten- sondern auch als Erfolgsfaktor sehen (Europäische Union, 1997, S. 4). Außerdem müssen eine Unternehmenskultur sowie Führungsgrundsätze etabliert werden, die sowohl eine aktive MitarbeiterInnen-beteiligung, als auch die Übernahme von Verantwortung ermöglichen. Die Arbeitsorganisation soll so gewählt werden, dass den MitarbeiterInnen ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeitsanforderung und eigenen Fähigkeiten geboten wird. Darüber hinaus soll den MitarbeiterInnen die Möglichkeit geboten werden, Einfluss auf ihre eigene Arbeit zu nehmen. Eine entsprechende Personalpolitik soll MitarbeiterInnen aktiv bei der Förderung ihrer Gesundheit unterstützen und einen entsprechenden Arbeits- und Gesundheitsschutz integrieren. Als Grundlage für betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen werden zwei Faktoren herangezogen (Europäische Union, 1997, S. 2). Einerseits ist dies die europäische Rahmenrichtlinie zum Arbeitsschutz, als Neuorientierung des traditionellen Arbeitsschutzes in Gesetzgebung und Praxis (Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, 1989, S. 2f) und andererseits die wachsende Bedeutung des Arbeitsplatzes als Handlungsfeld der öffentlichen Gesundheit (Europäische Union, 1997, S. 2). Betriebliche Gesundheitsförderung stellt daher eine moderne Unternehmensstrategie dar, welche darauf abzielt, Krankheiten einschließlich arbeitsbedingter Erkrankungen, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und Stress am Arbeitsplatz, vorzubeugen (Europäische Union, 1997, S. 3). Dabei sollen Gesundheitspotentiale gestärkt und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz verbessert werden.

Dass die betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich stetig voranschreitet zeigt beispielsweise das Netzwerk Betrieblicher Gesundheitsförderung Österreichs (2016, S. 1). Das Netzwerk gibt an, dass im Jahr 2016 insgesamt 248 Betriebe das Gütesiegel für betriebliche Gesundheitsförderung in Österreich erhielten. Diese Auszeichnung stellt eine Prämierung für abgeschlossene Projekte im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung und der erfolgreichen Implementierung in den Regelbetrieb von Unternehmen und Organisationen dar. ‚Best Practice‘ Beispiele zur Gesundheitsförderung in Unternehmen sind beispielsweise Sportinitiativen, Ernährungsprojekte oder Workshops zur Stressbewältigung ([www.bgf-institut.de/bestpractice/](http://www.bgf-institut.de/bestpractice/), 18.05.2017). Auch Gesundheitszirkel für MitarbeiterInnen über 50 Jahre, die Optimierung von Betriebskantinen, die Organisation von Laufgruppen, oder die Einführung eines Deeskalationstrainings wurden dazu angeführt. Laut Angaben des Netzwerkes betrieblicher Gesundheitsförderung Österreichs (2016, S. 1) kann ein anhaltender Trend für die Implementierung von derartigen

Projekten beobachtet werden. Auch Medien wie der Fehlzeitenreport Österreichs berichten von Erfolgen der betrieblichen Gesundheitsförderung (Leoni, 2015, S. 1). Der Fehlzeitenreport ist eine Publikation des Österreichischen Institutes für Wirtschaftsforschung und berichtet jährlich über die Entwicklung und Verteilung krankheitsbedingten Fehlzeiten in Österreich. Darüber hinaus werden darin häufig Zusammenhänge zur betrieblichen Gesundheitsförderung hergestellt. So wird im Fehlzeitenreport 2015 berichtet, dass sich die gesundheitsbedingten Fehlzeiten im Vergleich zum Jahr 2013 um etwa fünf Prozent, also von dreizehn auf knapp zwölf Tage, reduzierten (Leoni, 2015, S. 1f). Dieses Ergebnis kann auf die positiven Entwicklungen im Bereich des Gesundheitsmanagements und den Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zurückgeführt werden.

### **3.5 Betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen**

Aufgrund der ständig wachsenden Herausforderungen in der Arbeitswelt, sind MitarbeiterInnen mit steigenden Anforderungen konfrontiert (Lohmann-Haislah, 2012, S. 9f). Diese können beispielsweise durch die Verbreitung neuer und schnellerer Informations- und Kommunikationstechnologien, der Beschleunigung von Arbeitsprozessen und der zunehmenden Komplexität von Arbeitsaufgaben, entstehen. Das Fundament einer entsprechenden Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, unbeschadet ob diese im Profit oder Non-Profit-Bereich angesiedelt sind, stellen letzten Endes deren MitarbeiterInnen dar (Mayer, Tropper & Wallner, 2016, S. 8). Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass sich MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz und bei ihren Tätigkeiten wohl fühlen und dabei auch noch gesund sind. Dementsprechend können nachhaltige Investitionen durch deren ArbeitgeberInnen einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Gesundheit von MitarbeiterInnen leisten. Investitionen können dabei beispielsweise in der Verbesserung von Arbeitsprozessen und des Informationsaustausches, in einer vertrauensvollen Zusammenarbeit von Führungskräften und MitarbeiterInnen sowie der Förderung psychischer und physischer Gesundheit getätigt werden. Damit soll erreicht werden, dass sich MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz bzw. bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten wohler fühlen, zufriedener mit ihrer Arbeit sind und eine intensivere Identifikation mit dem Unternehmen erfolgt. Dies kann sowohl die Produktivität des Unternehmens, die Kundenzufriedenheit sowie den Unternehmenserfolg und, als Folge daraus, die Arbeitgeberattraktivität steigern (Mayer, Tropper & Wallner, 2016, S. 8). Ein wichtiger Beitrag, dass sich MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz wohler fühlen und zufriedener sind, kann durch eine Reduktion von Belastungen und Stress am Arbeitsplatz erreicht werden (Europäische Union, 1997,

S. 3; Mayer, Tropper & Wallner, 2016, S. 8).

MitarbeiterInnen und ihre Arbeit stehen in einer ständigen Wechselbeziehung, in der die Arbeit belastend auf sie einwirkt (Helmenstein et al., 2004, S. 4). MitarbeiterInnen besitzen jedoch auch Fähigkeiten, sich mit Belastungen am Arbeitsplatz auseinanderzusetzen. Dies bedeutet, dass sich die individuelle Belastung der MitarbeiterInnen daraus ergibt, wie sich die Fähigkeit mit dieser Belastung auseinanderzusetzen und die individuelle Beanspruchung ausgleichen. Belastungen müssen jedoch keineswegs immer negativ sein, sie können auch als Herausforderung oder Lernbasis gelten. Ist jedoch das Verhältnis Belastung zu Ressourcen zu hoch, kann eine Überlastung, welche in weiterer Folge Stress auslöst, entstehen. Aus dieser Reaktion können sowohl gesundheitsgefährdende, als auch leistungsmindernde Folgen für MitarbeiterInnen, welche sich auch negativ auf das Unternehmen auswirken, entstehen. Folglich kann es, aufgrund von Leistungsschwankungen und/oder Fehlzeiten, zu wirtschaftlichen Einbußen kommen. Genau hier soll die betriebliche Gesundheitsförderung ansetzen und diesen Folgen entgegenwirken. Dementsprechend sollen Belastungen reduziert und/oder die individuellen Ressourcen entsprechend erhöht oder angepasst werden. Dies kann durch die Entwicklung gesünderer Lebensweisen, die Beseitigung krankheitsauslösender Lebens- und Arbeitsbedingungen bei gleichzeitiger Förderung individueller und sozialer Ressourcen von MitarbeiterInnen, realisiert werden (Helmenstein et al., 2004, S. 4).

Unter Belastungen in der Arbeitswelt können qualitative oder quantitative Tätigkeitsanforderungen wie beispielsweise die Qualifikation von MitarbeiterInnen oder das Arbeitsvolumen, soziale Belastungen und/oder Ärgernisse mit Kollegen und Vorgesetzten bei der täglichen Arbeit, verstanden werden (Helmenstein et al., 2004, S. 5). Um diese Belastungen zu reduzieren ist es von zentraler Bedeutung gezielte Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung einzusetzen und somit die Ressourcen der MitarbeiterInnen zu stärken. Zu den Ressourcen zählen unter anderem Erfahrung, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Selbstsicherheit und Motivation, Gesundheitszustand, Fitness Alter und/oder die aktuelle psychische Verfassung (Helmenstein et al., 2004, S. 5f). Ressourcen können dabei in innere und äußere Ressourcen unterschieden werden. Zu den äußeren Ressourcen werden beispielsweise die soziale Unterstützung im Arbeitsumfeld, Kontroll- und Entscheidungsspielräume und/oder gute ergonomische Bedingungen gezählt. Innere Ressourcen beziehen sich unter anderem auf eine stabile Persönlichkeit, auf Herausforderungs- statt Problemdenken, auf das Selbstvertrauen, Optimismus und/oder das Selbstwertgefühl. Innere Ressourcen können eher durch verhaltensorientierte Maßnahmen und äußere überwiegend durch verhältnisorientierte beeinflusst werden. Aufgabe der

betrieblichen Gesundheitsförderung ist es auf diese Faktoren einzuwirken, um die Bewältigungskompetenzen der MitarbeiterInnen mittels geeigneter Interventionen zu steigern (Helmenstein et al., 2004, S. 6). Dabei ist präventiven Maßnahmen der Vorzug zu geben.

Betriebliche Gesundheitsfördermaßnahmen können in Verhaltens- und Verhältnisprävention eingeteilt werden (Helmenstein et al., 2004, S. 4). Unter Verhaltensprävention wird dabei die Beeinflussung des individuellen Gesundheitsverhaltens der MitarbeiterInnen verstanden. Dazu zählen beispielsweise individuelle Beratungsgespräche für MitarbeiterInnen oder Raucherentwöhnungskurse. Verhältnisprävention bedeutet die Abstimmung der gesundheitsbeeinträchtigenden oder gesundheitsfördernden Bedingungen am Arbeitsplatz und/oder anderer Arbeitsumfeldfaktoren (Helmenstein et al., 2004, S. 5). Dies kann beispielsweise die Zurverfügungstellung von gesundem Essen in betriebseigenen Kantinen oder Küchen, aber auch von Aktivitäten zur körperlichen Bewegung sein. Personenbezogene Interventionen, also verhaltensorientierte Maßnahmen, beziehen sich auf das individuelle Verhalten von einzelnen MitarbeiterInnen und können kurz- bis mittelfristige positive Effekte auf deren Gesundheit und Leistungsfähigkeit zeigen (Ulich, 2006, S. 548). Dies können beispielsweise Maßnahmen zur Verminderung von Stress oder Sportaktivitäten sein, welche zur Reduktion von krankheitsbedingten Fehlzeiten am Arbeitsplatz führen. Bedingungsbezogene Interventionen hingegen beziehen sich auf ganze Arbeitssysteme oder Personengruppen und orientieren sich an der betrieblichen Struktur. Die Wirkung soll dabei auf das organisationale, soziale aber auch auf das individuelle Verhalten erzielt werden und auf individueller Ebene beispielsweise das positive Selbstwertgefühl, die Kompetenz und das Kohärenzerleben der MitarbeiterInnen, steigern. Darüber hinaus sollen positive Effekte auf Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit erzielt werden. Verhältnisorientierte Maßnahmen können beispielsweise die Zuordnung vollständiger Aufgaben an MitarbeiterInnen, Gruppenarbeit oder eine sinnvolle Arbeitszeitgestaltung sein. Die Effektdauer von verhältnisorientierten Maßnahmen kann als mittel- bis langfristig eingestuft werden (Ulich, 2006, S. 548).

Im Folgenden werden physische und psychische Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Ergebnisse der Wirksamkeit aus zugehörigen Studien angeführt, welche zur Stärkung der Ressourcen und Reduktion von Belastungen in Unternehmen beitragen können.

Proper, Staal, Hildebrandt, Van der Beek und Van Mechelen (2002, S. 75ff) konnten aus den Ergebnissen von acht Studien, den Erfolg betrieblicher Programme zu körperlichen Aktivitäten in Hinblick auf arbeitsbezogene Effekte zeigen. Diese wirkten sich positiv im

Sinne eines reduzierten Absentismus in Unternehmen aus. Dieser Effekt kann möglicherweise bei Angestellten, die während der Arbeit kaum physische Aktivitäten aufweisen größer als bei ArbeiterInnen sein. Dies lässt sich möglicherweise auf die geringeren körperlichen Tätigkeiten von Angestellten, welche körperlich weniger als ArbeiterInnen beansprucht sind, zurückführen wie beispielsweise Bürokräft und Pizza-LieferantIn. Im Bereich der Produktivität schätzten sich Beschäftigte selbst als höher ein. Diese Produktivität konnte jedoch nicht in Form von Kennzahlen nachgewiesen werden. Die Ergebnisse zeigen weiters eine verringerte Fluktuation der MitarbeiterInnen.

Betriebliche Programme zu Ernährungswissen können positive Ergebnisse hinsichtlich Kaufverhalten und/oder -mustern erzielen und folglich zu veränderten Ernährungsverhalten führen (Glanz, Sorensen & Farmer, 1996, S. 453f). Eine von Glanz, Sorensen und Farmer (1996, S. 453f) durchgeführte Studie zu betrieblichen Ernährungsprogrammen zeigte, dass diese zur Reduktion des Cholesterinspiegels beitrugen. Diese waren vor allem dann am wirksamsten, wenn sie aus individuellen Beratungen mit häufigen Folgeaktionen bestanden. Die Durchführung der Studie gestaltete sich jedoch schwierig, da das Ernährungsverhalten nur innerhalb der betrieblichen Arbeitszeiten erfasst werden konnte, aber nicht die Ernährungsgewohnheiten außerhalb.

Hennrikus und Jeffery (1996, S. 471f) konnten im Rahmen einer Studie zur Gewichtskontrolle zeigen, dass solche Programme moderate, kurzfristige Gewichtsreduktionen bewirken können. Die Ergebnisse zur längerfristigen Gewichtsreduktion waren unterschiedlich, aber im Durchschnitt konnten etwa 54 Prozent der TeilnehmerInnen ihr Gewicht auch noch nach sechs Monaten halten. Nach einem Jahr waren es jedoch nur mehr durchschnittlich 26 Prozent.

Janer, Sala und Kogevinas (2002, S. 141f) konnten anhand einer Metaanalyse zeigen, dass die Erfolgsrate von Beschäftigten, welche an Raucherentwöhnungsprogrammen teilnahmen, etwa bei 10 bis 15 Prozent lag. Innerhalb der ersten sechs Monate nach den Raucherentwöhnungsprogrammen blieben davon noch etwa 40 bis 80 Prozent rauchfrei. Die Anzahl jener TeilnehmerInnen, welche auch nach den ersten sechs Monaten rauchfrei waren, blieb stabil. Positiv auf die Maßnahmen zur Raucherentwöhnung können sich längere und intensivere Interventionen, wie beispielsweise Anreize bei Verzicht oder Reduktion von Nikotin, Veränderungen in der Arbeitsumgebung und eine entsprechende soziale Unterstützung auswirken. Die effektivste Wirkung von Raucherentwöhnungsprogrammen zeigt sich bei RaucherInnen mit moderaten Zigarettenkonsum und jenen RaucherInnen, welche weniger lange geraucht oder bereits versucht haben mit dem Rauchen aufzuhören. Unter moderatem Zigarettenkonsum wird hier eine Menge von zehn

bis maximal zwanzig gerauchten Zigaretten verstanden (Janer, Sala & Kogevinas, 2002, S. 141ff).

Roman und Blum (1996, S. 136ff) untersuchten verschiedene Studien zu Alkoholentwöhnungsprogrammen und konnten dabei zwei Formen von Interventionen, unterscheiden: betriebliche Alkoholentwöhnungsprogramme für MitarbeiterInnen mit Alkoholproblemen und Trainings für Vorgesetzte zum Thema Alkoholentwöhnung für MitarbeiterInnen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich Veränderungen in Einstellung und Wissen über Probleme mit Alkohol einstellten und sich die Menge des Alkoholkonsums reduzierte. Dabei konnten positive Effekte in der Veränderung des Arbeitsverhaltens, wie beispielsweise geringere Fehlzeiten und eine verbesserte Leistung, beobachtet werden.

Maßnahmen zum Stressmanagement sind laut Murphy (1996, S. 112f) Techniken und Programme, welche Beschäftigte bei der besseren Einschätzung und Veränderung von Stresssituationen und/oder dem effektiverem Umgang mit Stresssituationen unterstützen sollen. Im Rahmen seiner Arbeit zu Stressbewältigungsmaßnahmen wurde eine Bewertungsübersicht über unterschiedliche Techniken zur Stressbewältigung erstellt, welche gesamt 100 Prozent aufwies. Techniken zur Muskelentspannung, welche insbesondere auf physiologische Aspekte, wie Muskelaktivität oder Blutdruck, wirken, erzielten eine 20-prozentige Bewertung. Meditation wurde mit neun Prozent bewertet. Biofeedback erreichte nur eine 6-prozentige Bewertung. Kognitiv-behaviorale Trainings hatten positive Effekte auf die Arbeitszufriedenheit und erreichte zwanzig Prozent. Unter kognitiv-behavioralen Trainings können beispielsweise Methoden zur Reduzierung von Ängsten am Arbeitsplatz, Veränderungen von negativen Gedanken oder den Umgang mit Hindernissen und Ablehnung mit und von MitarbeiterInnen verstanden werden ([www.aerzteblatt.de/archiv/50957/Kognitiv-behaviorale-Therapie-Wirksamkeitsnachweis-bei-vielen-Stoerungen](http://www.aerzteblatt.de/archiv/50957/Kognitiv-behaviorale-Therapie-Wirksamkeitsnachweis-bei-vielen-Stoerungen), 18.05.2017). Die Kombination verschiedener Techniken, wie beispielsweise Muskelentspannung in Verbindung mit kognitiv-behavioralen Training, erwies sich am effektivsten und erreichte eine Bewertung von 47 Prozent. Zusammenfassend empfiehlt Murphy (1996, S. 133), dass Maßnahmen zur Stressbewältigung und/oder zum Stressmanagement, umfassend, sowohl auf individueller als auch organisatorischer Ebene, gestaltet werden sollen, um größtmögliche gesundheitsförderliche Effekte bei betroffenen MitarbeiterInnen zu erzielen. Dabei soll insbesondere auch auf Stressoren in der Arbeitsumgebung Rücksicht genommen.

Die angeführten Beispiele von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung belegen deren gesundheitsförderliche Effekte und Wirkung auf MitarbeiterInnen und werden bereits in zahlreichen Unternehmen angewandt (Netzwerk Betrieblicher Gesundheitsförderung Österreichs, 2016, S. 1). Trotzdem gelingt es Unternehmen nicht immer,

auf individueller und organisationaler Ebene, geeignete Maßnahmen zur Erhaltung oder Verbesserung der Gesundheit und des Wohlbefindens von MitarbeiterInnen einzuführen oder umzusetzen (Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer, 2014, S. 36). Im Folgenden werden Hindernisse auf individueller und organisationaler Ebene aufgezeigt welche eine erfolgreiche Gesundheitsförderung in Unternehmen erschweren kann.

## **3.6 Grenzen betrieblicher Gesundheitsförderung**

Die Aufgabe betrieblicher Gesundheitsförderung ist es sowohl die Gesundheitsressourcen von Beschäftigten zu steigern, als auch deren Handlungsfähigkeit bei schwierigen Arbeits- und Leistungsbedingungen zu erhöhen (Badura et al., 2014, S. 36f). Jedoch gelingt die Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung vielen Unternehmen häufig nur schwer. Betroffen sind hier vor allem Klein- und Mittelbetriebe bei denen sich noch Umsetzungsschwierigkeiten zeigen ([www.wko.at/site/profitness/Was-ist-betriebliche-Gesundheitsfoerderung.html](http://www.wko.at/site/profitness/Was-ist-betriebliche-Gesundheitsfoerderung.html), 18.05.2017). Gründe dafür können sowohl fehlende finanzielle oder personelle Mittel der Unternehmen sein, als auch auf Umsetzungsschwierigkeiten auf individueller und/oder organisationaler Ebene zurückzuführen sein. Im Folgenden wird auf diese individuellen und/oder organisationalen Umsetzungsschwierigkeiten näher eingegangen.

### **3.6.1 Psychische Belastungen**

Psychische Belastungen in der Arbeitssituation sind meist schwierig zu messen, da nicht alle betroffenen MitarbeiterInnen bereit sind, dies zu thematisieren (Badura et al., 2014, S. 37). Insofern kann sich auch der Einsatz gezielter Maßnahmen zu derartigen Belastungen als schwierig erweisen. Aufgrund von unkonkreten und vagen Beurteilungsmöglichkeiten werden mit psychischen Arbeitsbelastungen häufig psychische Erkrankungen wie Burnout, Mobbing oder Alkoholismus in Verbindung gebracht. Beschäftigte geben ungerne zu psychisch belastet und/oder dem Leistungsdruck oder den hohen Arbeitsanforderungen nicht gewachsen zu sein. Seit einigen Jahren wird jedoch beobachtet, dass sich psychisch belastete MitarbeiterInnen häufiger zu ihren Problemen äußern und über den wachsenden Druck am Arbeitsplatz zu berichten. Beispielsweise werden Termin- und Zeitdruck oder hohe Arbeitsmengen häufig mit hohem Wettbewerbsdruck begründet und kaum als beeinfluss- oder gestaltbar wahrgenommen. Gerade hier zeigt sich ein dringender Handlungsbedarf, um derartige psychische Arbeitsbelastungen in Unternehmen zu identifizieren und zu reduzieren. Viele Unternehmen sind jedoch mit

dieser Aufgabe überfordert. Sie sind häufig nicht in der Lage körperliche und/oder psychische Arbeitsbelastungen, wie beispielsweise Belastungen durch schlechtes Führungsverhalten, durch zu knappe Zeitvorgaben oder auch durch häufige störende Unterbrechungen, zu berücksichtigen (Ahlers, 2011, S. 12). Störende Unterbrechungen oder hohe betriebliche Anforderungen können auch durch die Einführung neuer flexibler Arbeits- und oder Organisationsformen einhergehen (Badura et al., 2014, S. 38).

### **3.6.2 Flexible Arbeits- und Organisationsformen**

Gerade im Dienstleistungsbereich liegen neue Arbeitsformen im Trend und sind weit verbreitet, damit MitarbeiterInnen flexibel und selbstorganisiert arbeiten können (Ahlers, 2011, S. 7). Dieser Bereich ist durch eine hohe Ergebnis- oder Erfolgsorientierung sowie durch hohe Flexibilitätsanforderungen charakterisiert. Für Unternehmen, als auch für deren Beschäftigte, bieten sich klare Vorteile, da sich einerseits größere Handlungsspielräume in der Arbeit und andererseits individuellere, flexiblere Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit ergeben könnten (Badura et al., 2014, S. 38). Beschäftigte berichten von damit einhergehender Arbeitszufriedenheit und/oder erhöhter Identifikation mit den Unternehmenszielen. Darüber hinaus werden noch Möglichkeiten zum eigenverantwortlichen Arbeiten und/oder interessante Herausforderungen durch Team- oder Projektarbeit als weitere Vorteile genannt. Flexible Arbeit birgt aber auch negative Seiten. So kann es vorkommen, dass MitarbeiterInnen die neu gewonnenen Freiheiten, wie beispielsweise mehr Freizeit, den betrieblichen Erfordernissen, wie zu erreichende Umsatzzahlen, unterordnen.

Menz, Pauls und Pangert (2016, S. 56ff) konnten in einer Studie zur arbeitsbezogenen, erweiterten Erreichbarkeit von MitarbeiterInnen zeigen, dass ein Großteil der Beschäftigten ihr Privatleben den beruflichen Anforderungen unterordnet. Am häufigsten erfolgte dies, wenn bestimmte erforderliche Ergebnisse an bestimmte Termine geknüpft waren. Weitere Gründe dafür waren, dass bestimmte Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Personalkapazitäten, ausreichend Zeitpuffer und/oder Unterstützung durch Kollegen oder Führungskräfte nicht gewährleistet werden konnten. Neu gewonnene Chancen flexibler und selbstorganisierter Arbeitssysteme können daher auch zu gesundheitshinderlichen Faktoren wechseln (Wilde, Dunkel, Hinrichs & Menz, 2010, S. 147f), obwohl in derartigen Unternehmen häufig ein erhöhtes Angebot an Gesundheitsförderungsmaßnahmen, wie beispielsweise Maßnahmen zur Entspannung oder Stressbewältigung besteht (Badura et al., 2014, S. 39). Somit kann durch die neu gewonnene Flexibilität eine Entgrenzung der Arbeit erfolgen, für die traditionelle betriebliche Schutzmechanismen



für Beschäftigte so nicht mehr greifen. Als Entgrenzung der Arbeit wird die Ablösung einer standardisierten Arbeitszeit und der Bindung des Arbeitsortes an das Unternehmen verstanden. Traditionelle betriebliche Schutzmechanismen werden häufig aus eigenem Interesse, für die Erreichung der Zielvorgaben aufgegeben und die Gesundheit der MitarbeiterInnen kann somit gefährdet werden. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei MitarbeiterInnen von atypischen Beschäftigungsverhältnissen, welche ebenfalls unter hohen organisationalen Belastungen stehen (Badura et al., 2014, S. 39f). Diese werden im Folgenden näher dargestellt.

### **3.6.3 Atypische Beschäftigungsverhältnisse**

Atypische Beschäftigungsverhältnisse sind beispielsweise Teilzeitbeschäftigte, geringfügig Beschäftigte, LeiharbeiterInnen oder befristet Beschäftigte - dies sind die eher bekannten Formen (Ahlers, 2014, S. 40; Badura et al., 2014, S. 39f). Weniger bekannte Formen sind WerksvertragnehmerInnen oder MitarbeiterInnen mit freien Dienstverträgen. Diese Beschäftigungsverhältnisse können beispielsweise durch den verstärkten Einsatz von Outsourcing oder Werkverträgen entstehen. Aufgrund dieser flexiblen Beschäftigungsverhältnisse, können Möglichkeiten der betrieblichen Gesundheitsförderung eingeschränkt werden, da häufig eine Teilung der MitarbeiterInnen in eine Kern- und Randbelegschaft erfolgt. Für die Randbelegschaft, welche aus LeiharbeiterInnen, geringfügige Beschäftigte und/oder MitarbeiterInnen mit Werkverträgen bestehen, sind Arbeitsbedingungen und Bezahlung häufig weniger gut ausgeprägt, als für MitarbeiterInnen der Kernbelegschaft (Ahlers, 2014, S. 40). Bei diesen MitarbeiterInnen kann als Folge von beruflicher Planungsunsicherheit, die Angst der Austauschbarkeit und das Gefühl ein betrieblicher Außenseiter zu sein, steigen. Darüber hinaus haben diese MitarbeiterInnen meist weniger Herausforderungen und/oder weniger Möglichkeiten zur Partizipation im Gegensatz zu regulär Beschäftigten. Dementsprechend höher fällt bei dieser Beschäftigtengruppe die Angabe psychischer Belastungen, infolge von monotonen Arbeitsbedingungen, hohem Zeit- und Leistungsdruck sowie genau vorgegebenen Leistungsanforderungen, als bei der Kernbelegschaft aus. Die im Unternehmen eingesetzten Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung können daher für MitarbeiterInnen atypischer Beschäftigungsverhältnisse einen wesentlich geringeren Wirkungsgrad aufweisen (Ducki & Busch, 2010, S. 25; Badura et al., 2014, S. 40). Dies kann damit erklärt werden, dass viele MitarbeiterInnen, aufgrund ihres flexiblen Einsatzes im Unternehmen, weniger präsent sind und dadurch auch weniger berücksichtigt werden (Ahlers,

2014, S. 40) Wie bereits angeführt erscheinen für Unternehmen MitarbeiterInnen in atypischen Arbeitsverhältnissen häufig wirtschaftlicher. Hier wäre es wichtig, durch dementsprechende personalpolitische Entscheidungen, Maßnahmen zu setzen.

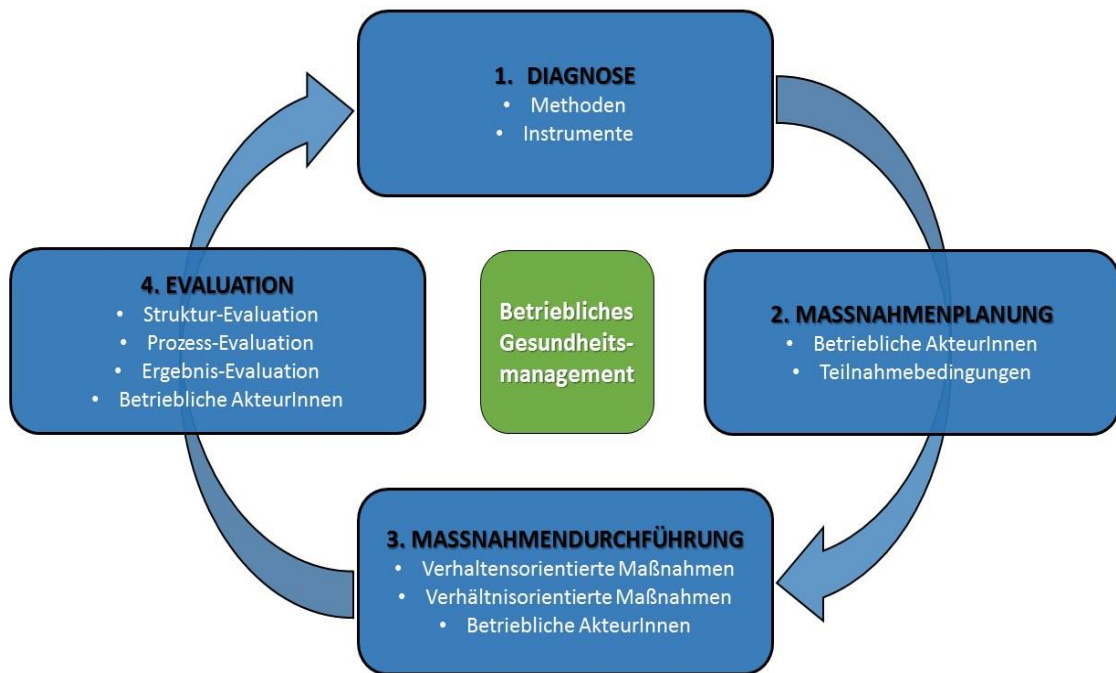
#### **3.6.4 Entscheidungen der Personalpolitik**

Wie bereits vorhin festgehalten, führen personalpolitische Entscheidungen oft dazu, dass Leistungen ausgegliedert werden, das Stammpersonal auf ein Mindestmaß reduziert und dadurch ein möglicher höherer Bedarf an Arbeitskräften durch LeiharbeiterInnen, geringfügige Beschäftigte oder Mini-JobberInnen abgedeckt wird (Badura et al., 2014, S. 40f), da diese Vorgehensweise vielen Unternehmen ökonomisch erscheint. Bei plötzlichem Ausfall dieser Arbeitskräfte, durch Krankheit, Gebrechen oder sonstigen Verhinderungsgründen, muss das Stammpersonal jedoch meist zusätzlich zur eigenen Tätigkeit, diese Arbeiten übernehmen. Das Stammpersonal wird so an Leistungsgrenzen herangeführt und die Arbeitsbelastung steigt um ein Vielfaches. Abhilfe kann hier nur eine entsprechende Personalpolitik, die eine ausreichende Anzahl an MitarbeiterInnen einplant und auch einstellt, schaffen. Denn ob Maßnahmen der Gesundheitsförderung bei ständig überlasteten MitarbeiterInnen, aufgrund langfristigen Personalmangels, wirksam sein kann, ist eher zweifelhaft (Ahlers, 2014, S. 40).

## 4 Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe

Um betriebliches Gesundheitsmanagement und betriebliche Gesundheitsförderung effizient umsetzen zu können, müssen betriebspezifische Rahmenbedingungen wie organisatorische und strukturelle Voraussetzungen gegeben sein (Badura et al., 2010, S. 150f; Holzträger, 2012, S. 122). Die Einbindung des Top-Managements ist eine der organisatorischen Grundvoraussetzungen für effektives betriebliches Gesundheitsmanagement. Nur wenn das Top-Management betriebliches Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe wahrnimmt und nachhaltig vorantreibt, kann dies im Unternehmen effektiv gelingen. Das Top-Management ist daher gefordert personelle, zeitliche und letztlich finanzielle Ressourcen bereitzustellen (Badura, Walter & Hehlmann, 2010, S. 150f). Betriebliches Gesundheitsmanagement erfordert sowohl bei der Einführung, als auch für die dauerhafte Steuerung ein zentrales Gremium (Badura, Walter & Hehlmann, 2010, S. 150f). Unternehmensleitung, Betriebs- und/oder Personalvorsitzende, BetriebsärztInnen, VertreterInnen aus Arbeitssicherheit- und/oder –Arbeitsschutz, Führungskräfte und sofern erforderlich externe BeraterInnen und/oder ExpertInnen sollen gemeinsam Grundsätze, Zielsetzungen, Zuständigkeiten und Ressourcen sowie ein gemeinsames Gesundheitsverständnis im Unternehmen festlegen (Badura et al., 2010, S. 150f; Holzträger, 2012, S. 122). Um die, für das betriebliche Gesundheitsmanagement entwickelten und integrierten, Prozesse und Strukturen nachhaltig zu sichern sind organisatorisch formalisierte und schriftliche Vereinbarungen, wie beispielsweise Betriebs- oder Dienstvereinbarungen (Badura et al., 2010, S. 150f; Holzträger, 2012, S. 122) und die laufende Qualifizierung und Weiterbildung von Führungskräften und GesundheitsexpertInnen (Badura, Walter & Hehlmann, 2010, S. 151), unumgänglich. Neben organisatorischen Grundvoraussetzungen erfordert betriebliches Gesundheitsmanagement noch die Festlegung eines/einer Beauftragten. Diese(r) agiert als Bindeglied zwischen Top-Management, Steuerungsgremium, Projektteams, Führungskräften und MitarbeiterInnen aber auch betroffenen Unternehmensbereichen. Gesundheitsberichte dienen als Informationsbasis eines möglichen Handlungsbedarfs und können zur Unterstützung in Bezug auf Planung, Durchführung und Controlling für das betriebliche Gesundheitsmanagement herangezogen werden. Vorteilhaft ist es weiters, ein internes Marketing zu betreiben, welches systematisch und regelmäßig den aktuellen Stand des betrieblichen Gesundheitsmanagements kommuniziert. Dies kann beispielsweise in Form von Informationsbroschüren, Betriebszeitungen, Gesundheitstagen oder aber auch über das unternehmenseigene Intranet erfolgen, um MitarbeiterInnen Angebote und Erfolge des betrieblichen Gesundheitsmanagements näherzubringen.

Badura et al. (2010, S. 155) stellen für die strategische Einbindung des betrieblichen Gesundheitsmanagements ins Unternehmen einen Regelkreis vor, der aus vier Kernprozesse besteht (Badura et al., 2010, S. 155; Holzträger, 2012, S. 123f). Diese Kernprozesse sind die Diagnose, Planung, Intervention und Evaluation. Mit der Diagnose sollen die Gesundheitssituation aller MitarbeiterInnen sowie deren Situation am Arbeitsplatz erfasst werden. Diese kann durch den Einsatz verschiedener Methoden und Instrumente, beispielsweise mittels MitarbeiterInnenbefragungen, ExpertInneninterviews oder Workshops erfolgen. Dazu können auch Arbeitsunfähigkeitsanalysen, Fehlzeiten- oder Fluktuationsdaten sowie Daten aus medizinischen Beurteilungen herangezogen werden. Aus den Ergebnissen wird der Handlungsbedarf abgeleitet und für die weitere Maßnahmenplanung herangezogen. Mit der Maßnahmenplanung werden Soll-Vorgaben in Bezug auf die Maßnahmendurchführung des betrieblichen Gesundheitsmanagements ermittelt und festgelegt. Unter der Berücksichtigung allgemeiner Unternehmensziele sind messbare personen- und organisationsbezogene Ziele des betrieblichen Gesundheitsmanagements festzulegen. Darüber hinaus sind für die Erreichung dieser Ziele entsprechende Projekte zu planen und vorzubereiten (Badura, Walter & Hehlmann, 2010, S. 157). Dazu werden Zielgruppen, bestehend aus betrieblichen AkteurInnen wie beispielsweise Führungskräfte, MitarbeiterInnen, GesundheitsexpertInnen oder BetriebsärztInnen ausgewählt. Anschließend werden konkrete Bedingungen festgelegt, wer an betrieblichen Gesundheitsfördermaßnahmen teilnehmen darf/soll. Die darauffolgende Maßnahmendurchführung wird auf verhaltens- und verhältnisorientierten Maßnahmen aufgeteilt, um differenzierte Ergebnisse zu deren Wirkungen zu erzielen. Danach erfolgt die Umsetzung der Maßnahmen durch betriebliche AkteurInnen wie FachexpertInnen des Gesundheitsschutzes und der betrieblichen Gesundheitsförderung aber auch durch AkteurInnen der Personalvertretung. Für verhaltensbezogene Maßnahmen werden häufig auch externe AkteurInnen wie GesundheitsexpertInnen herangezogen um objektivere Ergebnisse zu erreichen oder aus Mangel an geeignetem betriebseigenem Personal. Der vierte Kernprozess der Maßnahmendurchführung besteht aus der Evaluation des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Dabei wird die Struktur des betrieblichen Gesundheitsmanagements, deren Prozesse und deren Ergebnisse evaluiert. Dies bedeutet, dass die Ergebnisse der angestrebten Ziele mit den tatsächlich faktisch erzielten Effekten verglichen werden – es erfolgt also ein Soll-Ist-Vergleich. Diese Erkenntnisse fließen gesammelt in die Prozesse des Regelkreises ein der sich ständig wiederholt. Abbildung 3 gibt dazu einen zusammengefassten Überblick.



**Abbildung 3: Kernprozesse des betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Badura et al., 2010, S. 155.

Dieser Regelkreis dient einerseits der Analyse und andererseits der Informationsgewinnung über die, im Unternehmen eingesetzten, betrieblichen Gesundheitsmanagementmaßnahmen (Badura, Walter & Hehlmann, 2010, S. 155). Die einzelnen Prozesse stehen sowohl in einer zeitlichen als auch inhaltlich logischen Abfolge. Somit kann ein Lernzyklus entstehen, welcher Führungskräfte sowohl bei der Planung als auch beim zielorientierten Führungshandeln unterstützt. Um betriebliches Gesundheitsmanagement von betrieblicher Gesundheitsförderung im Unternehmen abzugrenzen sind diese Kernprozesse als Führungsaufgabe im Unternehmen zu institutionalisieren und kontinuierlich zu optimieren. Dementsprechend ist betriebliches Gesundheitsmanagement als planvolles Steuerungsinstrument für betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen zu verstehen (Badura et al., 2010, S. 155; Holzträger, 2012, S. 124).

#### **4.1 Die Führungskraft im strategischen und operativen Prozess des betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Die Auseinandersetzung mit Gesundheit im Arbeitsumfeld ist unter mehreren Aspekten zu betrachten. Hänsel und Kaz (2016, S. 2f) nennen hierzu den Fokus Gesundheit, den

Fokus Organisation und den Fokus Führung. Beim Fokus Gesundheit liegt das Augenmerk auf der Innenwelt der Organisation (Hänsel & Kaz, 2016, S. 3). Dabei wird es als klare Verantwortung des Unternehmens gesehen, Krankheiten von MitarbeiterInnen entgegenzuwirken, um deren Arbeitskraft, Kompetenzen und Wissen, das als Grundlage für die Leistungsfähigkeit und Wertschöpfung darstellt, zu erhalten. Gesundheit wird also nicht nur aus Sicht von Risikofaktoren betrachtet, sondern auch von einer umfassenden Gesundheitsförderung. Damit sollen Ressourcen von MitarbeiterInnen und folglich deren Widerstandskraft gegen Belastungen gestärkt werden. Ein weiterer Fokus wird auf die Organisation selbst gelegt (Hänsel & Kaz, 2016, S. 2f). Hier soll eine nachhaltige Personal- sowie Organisationsentwicklung stattfinden, um eine wirksame, wertorientierte Unternehmenskultur mit entsprechender organisationaler Resilienz aufzubauen. Gesunde Unternehmensführung bedeutet, dass ein Führungsansatz eingesetzt werden muss, der in die ganze Unternehmung eingreift und eine Unternehmenskultur des Vertrauens schafft (Hänsel & Kaz, 2016, S. 2f). Führungskräfte sollen präsent sein und MitarbeiterInnen anleiten, aber auch verstärkt Verantwortung an MitarbeiterInnen abgeben. Dadurch wird den MitarbeiterInnen Wertschätzung vermittelt und sie fühlen sich ernstgenommen. Eine positive Auswirkung auf die intrinsische Motivation von MitarbeiterInnen kann auch dadurch erzielt werden, wenn Führungskräfte Werte vorleben, die über jene des Unternehmensleitbildes hinausgehen. Der Fokus wird hier auf das Thema Führung und Gesundheit gelenkt. Hänsel und Kaz (2016, S.3f) erläutern hierzu, dass der Führungsbegriff einerseits eine stärkere strategisch-visionäre Unternehmensausrichtung andererseits eine Orientierungsfunktion für MitarbeiterInnen einnehmen soll. Der Fokus Gesundheit kann dann gestärkt werden, wenn Führungskräfte ein stärkeres Bewusstsein sowie eine stärkere Handlungskompetenz zum Thema Gesundheit entwickeln. Führungskräfte sind entscheidend für die Gestaltung von Arbeitsprozessen, aber auch die Unternehmenskultur, welche sie maßgeblich gestalten. Dies kann wiederum Auswirkungen auf alle MitarbeiterInnen haben.

Um nachhaltige und gesundheitliche Führungsstrukturen und -prozesse in Unternehmen zu entwickeln, ist es unerlässlich Führungskräfte aller Management-Ebenen, vor allem aber jene der unmittelbaren Vorgesetzten bei der Umsetzung des betrieblichen Gesundheitsmanagement einzubinden (Holzträger, 2012, S. 127f). Für Führungskräfte bedeutet betriebliches Gesundheitsmanagement vorrangig die Verbesserung der Gesundheit aller MitarbeiterInnen, um so das betriebliche Sozial- und Humankapital zu stärken. Daher ist es umso mehr erforderlich, Investitionen in eine mitarbeiterInnenorientierte Führung zu tätigen. Besonderes Augenmerk liegt dabei bei den Führungskräften des mittleren

und unteren Managements, da diese unmittelbare Führungsaufgaben auf MitarbeiterInnen wahrnehmen und somit einen direkten Einfluss auf deren Verhalten ausüben können. Im Sinne eines mitarbeiterInnenorientierten Führungsstils wird dabei auf die Entwicklung von Führungskompetenzen, wie beispielsweise Vorbildfunktion oder gesundheitsbewusstes Verhalten am Arbeitsplatz fokussiert (Holzträger, 2012, S. 127).

Betriebliches Gesundheitsmanagement für Führungskräfte ist auf organisationsorientierte Weiterbildungs- und/oder Qualifizierungsmaßnahmen fokussiert (Badura et al., 2010, S. 121; Holzträger, 2012, S. 127f). Diese sollen der Verbesserung der Führungsqualität und der Stärkung zwischenmenschlicher Beziehungen dienen. Soziale Kompetenzen gelten hier als Schlüsselqualifikationen und stellen somit eine wichtige Voraussetzung für eine mitarbeiterInnenorientierte Kommunikation und Kooperation dar. Zentral sind dabei unter anderem das Wissen über wissenschaftliche Grundlagen zu Krankheit und Gesundheit, als auch die Kenntnis über Konzepte und Methoden gesundheitsförderlicher Arbeits- und Organisationsgestaltung. Dies können beispielsweise die Aufgliederung von Arbeitsaufgaben, deren Koordination und/oder Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen der Arbeitsumgebung sein, um die Gesundheit und das Wohlbefinden von MitarbeiterInnen zu erhalten oder zu verbessern (Schubert, Eberlein-Gonska & Schleep, 2013, S. 2f). Führung nimmt demzufolge einen Einfluss auf MitarbeiterInnen und deren Gesundheit und Wohlbefinden.

## **4.2 Führung als gesundheitsförderlicher Einflussfaktor auf MitarbeiterInnen**

Nach Holzträger (2012, S. 135f) ist Führung und in weiterer Folge der Einsatz des richtigen Führungsstils sowohl Voraussetzung für erfolgreiches Führungsverhalten, als auch von zentraler gesundheitlicher Bedeutung. Der Fokus liegt dabei auf Verhaltensweisen von Führungskräften gegenüber ihren MitarbeiterInnen, welche direkte Auswirkungen auf deren Gesundheit und Wohlbefinden haben. Holzträger (2012, S. 136f) nennt dazu drei Führungsstile, welche die Gesundheit und das Wohlbefinden von MitarbeiterInnen begünstigen können. Dazu zählen der aufgaben- und mitarbeiterInnenorientierte, der partizipationsorientierte Führungsstil sowie das Konzept der transformationalen Führung, welches Teil des ‚full range of leadership‘ von Bass und Avolio (1994, S10f) ist. Im Folgenden werden diese Führungsstile, welche sich an den Merkmalen der betrieblichen Gesundheitsförderung orientieren, vorgestellt. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf dem für diese Masterarbeit relevanten transformationalen Führungsstil.

#### **4.2.1 Aufgaben- und mitarbeiterInnenorientierte Führung**

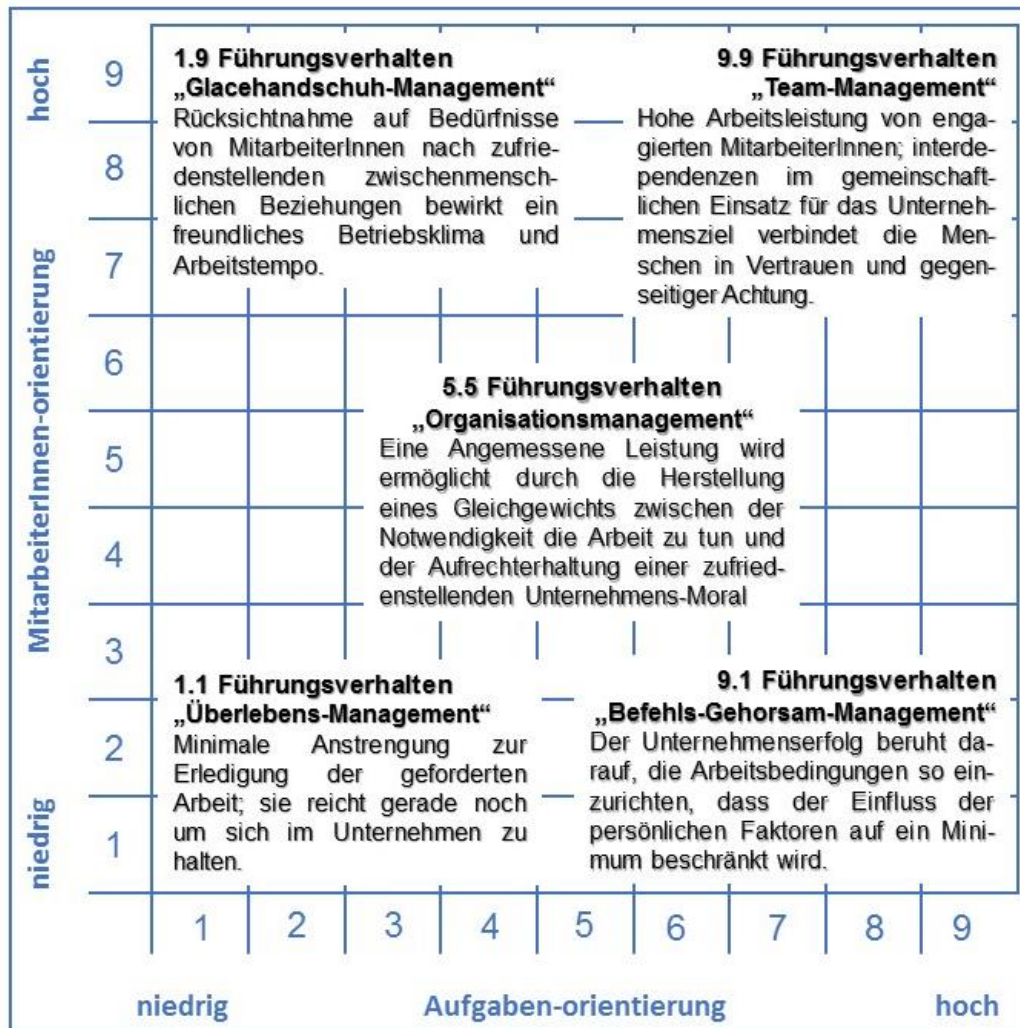
Führungskräfte weisen häufig zwei Verhaltensmuster bei der Ausübung ihrer Führungsaufgaben auf (Holzträger, 2012, S. 136f). Dies sind Verhaltensweisen, die sich an den betrieblichen Aufgaben und/oder an den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen orientieren und unterschiedlich stark auftreten können. Die Identifikation dieser Verhaltensmuster war ein zentrales Ergebnis der empirischen Führungsstilforschung (Holzträger, 2012, S. 136f). Ein nach den MitarbeiterInnen orientiertes Führungsverhalten zeichnet sich sowohl durch ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen, als auch durch eine offene und wechselseitige Kommunikation zwischen ihnen aus. Die Führungskraft bringt seinen/ihren MitarbeiterInnen ein entsprechendes Maß an Anerkennung und Wertschätzung entgegen. Anders als beim mitarbeiterInnenorientierten Führungsstil liegt beim aufgabenorientierten Führungsstil der Fokus auf der Festlegung, Verteilung und Strukturierung der zu erledigenden Aufgaben. Dementsprechend sind das Verhalten und die Aktivitäten der Führungskraft, bei hoher Aufgabenorientierung, vorrangig auf den betrieblichen Produktionsprozess ausgerichtet. MitarbeiterInnen werden dann häufig als reine LeistungserbingerInnen betrachtet, welche maßgeblich an ihrem Leistungsverhalten gemessen werden.

Blake & Mouton (1980, S. 21ff) gehen davon aus, dass bei gleichzeitigem Auftreten hoher Ausprägungen in beiden Teildimensionen Aufgabenorientierung und MitarbeiterInnenorientierung ein erfolgreicher Führungsstil vorliegt, der zu hoher Zufriedenheit bei den MitarbeiterInnen führt (Blake & Mouton, 1980, S. 29f). Anhand der Kombination der Ausprägungen dieser Teildimensionen kann eine Führungskraft in einem sogenannten Verhaltensgitter eingeordnet werden (Holzträger, 2012, S. 138). Auf diesem Verhaltensgitter oder auch Managerial-Grid-Modell genannt, kann der Führungsstil einer Führungskraft identifiziert werden (Blake & Mouton, 1980, S. 29f). Je höher die Integration der Aufgaben- und MitarbeiterInnenorientierung ist, desto effektiver wird der Führungsstil eingeschätzt. Das Managerial-Grid-Modell ist durch drei zentrale Merkmale gekennzeichnet: erstens durch die Aufgabenorientierung, zweitens durch die MitarbeiterInnenorientierung und drittens durch Macht oder den Einsatz von Hierarchie. Letztes hebt die Direktionsbefugnis von Führungskräften, also das Recht Weisungen an MitarbeiterInnen zu erteilen, in Unternehmen oder Organisationen hervor (Blake & Mouton, 1980, S. 21ff).

Im Verhaltensgitter des Managerial-Grids-Modells werden Aufgaben- und MitarbeiterInnenorientierung auf zwei neunteilige Skalen aufgetragen (Blake & Mouton, 1980, S. 21f). Eine sehr niedrige Ausprägung ist dabei der Ziffer 1 und eine sehr hohe Ausprägung der



Ziffer 9 zugeordnet. Daraus entstehen 81 Felder denen jeweils unterschiedliche Führungsstile zugewiesen werden. Damit kann jeder Führungskraft jeweils ein bestimmtes Ausmaß an Grundeinstellungen zuordnet werden, dass den Einsatz ihrer Macht bestimmt. Daraus heben Blake und Mouton (1980, S. 21f) wiederum fünf für sie typische Grundtypen hervor. Das Führungsverhalten mit der minimalsten Aufgaben- und MitarbeiterInnenorientierung wird als ‚Überlebens-Management‘ bezeichnet. Hier erfolgt keine oder nur passive Führungsleistung. Dieses Führungsverhalten kann mit dem ‚Laissez-faire‘ Führungsstil verglichen werden, deren Erklärung später folgt. Ein stark aufgabenorientierter Führungsstil auch „Befehls-Gehorsam-Management“ genannt, soll die maximale Leistung von MitarbeiterInnen durch Gegenleistungen der Führungskraft, wie beispielsweise Belohnungen, erzielen. Menschliche Bedürfnisse treten dabei meist Großteils in den Hintergrund. Hingegen ist ein stark mitarbeiterInnenorientierter Führungsstil, auch ‚Glacehandschuh-Management‘ genannt, nur durch minimale Betonung auf betriebliche Aufgaben, dafür aber maximale Ausrichtung an den MitarbeiterInnen, gekennzeichnet. Dabei nehmen Führungskräfte Rücksicht auf die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und stellen zufriedenstellende zwischenmenschliche Beziehungen her. Die Leistungserbringung tritt hier in den Hintergrund, ermöglicht aber eine besonders hohe Entfaltung der eigenen Selbstverwirklichung und Zufriedenheit der MitarbeiterInnen. Das Führungsverhalten ‚Organisations-Management‘ bezeichnet, schließt mit einer Gleichverteilung einen Kompromiss zwischen aufgaben- und mitarbeiterInnenorientierter Führung. Der Führungsstil ‚Team-Management‘, wird von den Autoren als ideal identifiziert, da er sowohl eine hohe Aufgaben- als auch hohe MitarbeiterInnenorientierung aufweist. Eine Führungskraft mit diesem Führungsstil ist demnach sehr zielgerichtet und versucht dabei, durch eine mitarbeiterInnenorientierte oder auch partizipative Vorgehensweise, hochwertige Ergebnisse für das Unternehmen zu erreichen. Blake und Mouton (1980, S. 29f) sind der Meinung, dass dieser Führungsstil sowohl für die Produktivität als auch zur Vermeidung gesundheitlicher Gefahren förderlich ist. Die Autoren weisen jedoch darauf hin, dass auch andere Faktoren, wie beispielsweise die Organisation, Situation und/oder Wertvorstellungen sowie die Persönlichkeit von Führungskräften, deren dominierenden Führungsstil beeinflussen kann. Auch Holzträger (2012, S. 139) hält fest, dass der Führungsstil ‚Team Management‘ für die Effizienz einer gesundheitsförderlichen Mitarbeiterführung wesentlich ist. Einen zusammengefassten Überblick der aufgaben- und mitarbeiterInnenorientierten Führungsstile nach Blake und Mouton (1980, S.21f) gibt Abbildung 4.



**Abbildung 4: Managerial-Grid-Modell**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Blake und Mouton, 1980, S. 21f.

Führungskräfte, die den Führungsstil ‚Team-Management‘ aufweisen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie auch durch mitarbeiterInnenorientierte oder partizipative Vorgehensweisen Unternehmensziele erreichen können. Im Folgenden wird die partizipative Führung dargestellt.

#### 4.2.2 Partizipative Führung

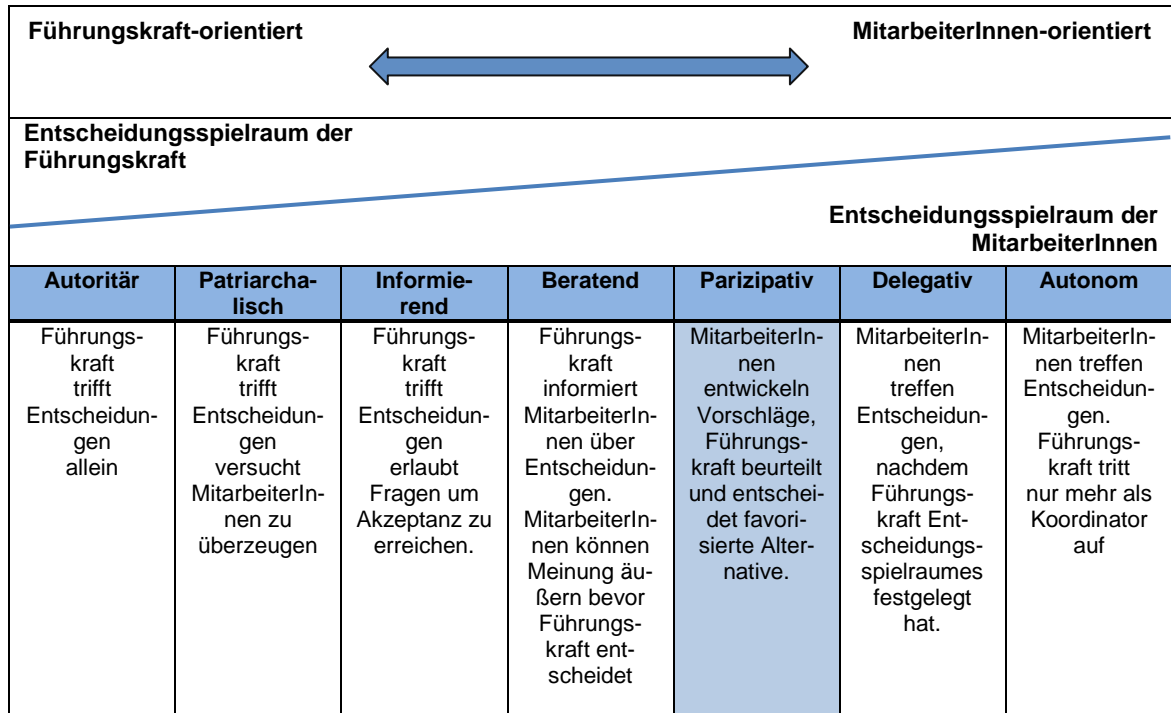
Der Führungsstil-Kontinuum Theorie nach Tannenbaum und Schmidt (1958, S. 96f) zufolge, wird das Führungsverhalten auf einem Kontinuum zwischen einem hohen autoritären Vorgesetztenverhalten bis hin zu einem hohen Entscheidungsspielraum von MitarbeiterInnen eingeordnet. Das Ausmaß des jeweiligen Führungsverhaltens zeigt dem-

nach eine Einordnung von einem autoritären Führungsstil, welcher als extrem vorgesetztenorientiert, bis hin zu einem kooperativ-autonomen Führungsstil, der als sehr mitarbeiterInnenorientiert, gilt. Die Autoren geben weiters an, dass auf diesem Kontinuum, je nach Führungsverhalten, idealtypische Führungsstile differenziert und positioniert werden können. Bei der Wahl des Führungsstils sollten dabei drei zentrale situative Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Beim ersten Einflussfaktor handelt es sich um ‚Eigenschaften der Führungskraft‘ wie beispielsweise das Vertrauen in seine/ihre MitarbeiterInnen, sein/ihr persönliches Wertesystem, seine/ihre Führungsqualitäten oder sein/ihr Verhalten gegenüber MitarbeiterInnen in unsicheren Situationen. Der zweite Einflussfaktor sind die ‚Eigenschaften der MitarbeiterInnen‘, wie beispielsweise deren Erfahrungen und fachliche Kompetenzen, aber auch deren Bedürfnisse bezüglich persönlicher und beruflicher Entwicklungsmöglichkeiten. Als letzter Einflussfaktor wird schließlich die ‚Situation der MitarbeiterInnen‘ genannt. Dabei handelt es sich beispielsweise um deren Besonderheit im Team oder als Gruppe, die Art der Organisation, die Art der Probleme oder das Vorhandensein von Zeitdruck. Je nach Konstellation der angeführten Eigenschaften kann ein unterschiedlicher Führungsstil erforderlich werden (Tannenbaum und Schmidt, 1958, S. 96f). Je besser demnach eine Führungskraft in der Lage ist, die Einflussfaktoren realistisch einzuschätzen und ihr Führungsverhalten an die jeweilig gegebene Situation anzupassen, desto erfolgreicher wird ihr Führungsstil sein.

**Abbildung 5** gibt eine Zusammenfassung der Führungsstil-Kontinuum Theorie nach Tannenbaum und Schmidt (1958, S. 96f).

Die Möglichkeit, dass sich MitarbeiterInnen bei Entscheidungen der Führungskraft beispielsweise bei betrieblichen Arbeits- und/oder Entscheidungsprozessen einbringen und mitbestimmen können, kann einen direkten Einfluss auf deren Gesundheit und Wohlbefinden nehmen (Holzträger, 2012, S. 20, 140). Ein partizipativer Führungsstil kann daher einen wesentlichen Beitrag zur betrieblichen Gesundheitsförderung leisten. Vor allem auf die Arbeitsfähigkeit von älteren MitarbeiterInnen kann sich dieser Führungsstil positiv auswirken, da diese aufgrund ihrer langjährigen Berufserfahrung wertvolle Beiträge zu betrieblichen Entscheidungsprozessen erbringen können (Holzträger, 2012, S. 20, 142). Folglich kann dies bei MitarbeiterInnen eine Stärkung ihres subjektiven Gesundheitsempfindens, einen positiven Einfluss auf die Produktivität sowie ihrer Leistungsmotivation bewirken. Auch Führungskräfte können von ihrem eigenen partizipativen Führungsstil profitieren, da, durch den erhöhten Austausch zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen, Arbeitsbelastungen aber auch -ressourcen von MitarbeiterInnen einfacher erkannt werden. Stresssituationen können so, in Bezug zur Aufgabenerfüllung unter ho-

hem Leistungs- und/oder Zeitdruck, durch die Führungskraft positiv beeinflusst oder vermieden werden. Dazu sollte von der Führungskraft, unter Einbezug der MitarbeiterInnen, rechtzeitig ein entsprechender Handlungsbedarf ermittelt und dazu geeignete Lösungsansätze erarbeitet werden (Holzträger, 2012, S. 20, 142f).



**Abbildung 5: Führungsstil-Kontinuum nach Tannenbaum und Schmidt (1958)**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tannenbaum und Schmidt (1958, S.96).

Ein Führungsstil-Konzept, welches sowohl mitarbeiterInnenorientierte als auch partizipative Führungseigenschaften vereint, ist das ‚full range of leadership‘ Konzept von Bass und Avolio (1994, S. 10) auf das im Folgenden näher eingegangen wird.

#### 4.2.3 Full range of Leadership

Das ‚full range leadership‘ Führungsstil-Konzept nach Bass und Avolio (1994, S. 10) umfasst drei Führungsstile: den transaktionalen, den transformationalen und den laissez-fairen Führungsstil. Jeder Führungsstil ist wiederum durch ein bestimmtes, charakteristisches Führungsverhalten gekennzeichnet, welche im Folgenden näher beschrieben werden.

#### 4.2.3.1 Transformationale Führung

Transformationale und transaktionale Führung wurde erstmals durch Burns (1978, S.4) bekannt. Burns (1978, S.4) sah beide Führungsstile, nicht als Gegenspieler, sondern als zwei Pole auf einer einzigen Führungsdimension. Transaktionale Führung bedeutet dabei, dass Leistungen zwischen Führungskraft und Geführten durch ein reines Austauschprinzip gekennzeichnet sind. Transformationale Führung bedeutet hingegen, dass die Führungskraft seine Untergebenen auf charismatische Art und Weise zu Leistungen jenseits des Erwarteten anspornt, deren Werte erhöht und gleichzeitig auf ihre Bedürfnisse eingeht. Bass (1985, S.481f) übernahm diese ursprünglich aus der Politik stammende Konzeption, übertrug sie in den Bereich der Wirtschaft und entwickelte sie weiter. Der Autor sieht Führung jedoch nicht so wie Burns (1978, S.4) als Kontinuum, an dessen Extrempolen sich der transaktionale und der transformationale Führungsstil befindet, sondern als zwei sich ergänzende Führungsstile. Dies bedeutet, dass transaktionale Führung die Basis für transformationale Führung bildet, sie aber in ihren organisationalen Effekten übertrifft. Transformationale Führung wird durch vier wechselseitig abhängige Dimensionen, beschrieben (Walenta, 2012, S. 500f). Dabei handelt es sich um die Dimensionen ‚Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit‘, ‚Motivation durch begeisternde Visionen‘, ‚Anregung und Förderung von kreativen und unabhängigen Denken‘ und ‚Individuelle Unterstützung und Förderung‘ (Walenta, 2012, S. 500; Felfe, 2006, S. 65). Die Dimension des ‚Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit‘, früher auch als ‚Charisma/Ausstrahlung‘ bezeichnet, beschreibt das Ausmaß indem eine Führungskraft durch Vorbildwirkung und glaubwürdiges Verhalten in der Lage ist, Möglichkeiten für MitarbeiterInnen zur Identifikation beispielsweise mit dem Unternehmen oder dessen Werte, zu schaffen (Walenta, 2012, S. 500f). Glaubwürdigkeit und Begeisterungsfähigkeit sind Kennzeichen von charismatischen Führungskräften. Dadurch üben sie großen Einfluss auf ihre MitarbeiterInnen aus und stellen gleichzeitig hohe Anforderungen an diese. Bewunderung, Stolz, Vertrauen und Respekt können emotionale Bindungen zur Führungskraft entstehen lassen. Durch die Vorbildwirkung von Führungskräften gelingt es, MitarbeiterInnen nachhaltig für die Erreichung von Unternehmenszielen zu gewinnen. Dabei wird zwischen einem ‚wirkungsbezogenen‘ und einen ‚verhaltensbezogenen‘ Aspekt unterschieden. Das besondere Ausmaß an Bewunderung, Respekt und Vertrauen wird dabei als ‚wirkungsbezogen‘ bezeichnet. Dazu zählt auch das zurückstellen eigener Interessen der Führungskraft gegenüber jenen von MitarbeiterInnen. Zu den ‚verhaltensbezogenen‘ Aspekten zählen beispielsweise die Einhaltung von ethischen und moralischen Prinzipien durch die Führungskraft, das Fordern und Einför-

dern von hohem Engagement von MitarbeiterInnen sowie das überzeugende Kommunizieren von Werten und Zielen an die diese.

Die Dimension ‚Motivation durch begeisternde Visionen‘ beschreibt das Ausmaß jener Dimension, welche eine Führungskraft dazu bewegt, Visionen für die Zukunft zu formulieren und diese begeisternd an die MitarbeiterInnen zu kommunizieren (Walenta, 2012, S. 500f). MitarbeiterInnen werden Wege zur Zielerreichung anhand symbolischer und optimistischer Kommunikation nähergebracht sowie die Sinnhaftigkeit betrieblicher Zusammenhänge und die dafür notwendigen Schritte vermittelt. Führungskräfte geben somit betrieblichen oder organisationalen Erfordernissen eine weitgehende Bedeutung. Die Dimension ‚Anregung und Förderung von kreativen und unabhängigen Denken‘ erklärt das Ausmaß, indem eine Führungskraft MitarbeiterInnen dazu anregt, betriebliche Herausforderungen und Probleme mit neuen Herangehensweisen zu lösen (Walenta, 2012, S. 500f). Dabei sollen neue, kreative und unkonventionelle Ideen von MitarbeiterInnen gefördert und anerkannt werden. Innovative Wege zur Lösung von betrieblichen Herausforderungen durch MitarbeiterInnen sollen auch, auch unter Inkaufnahme des Risikos von auftretenden Fehlern, erprobt werden können. Dies erfordert, dass derartige Fehler von der Führungskraft toleriert und nicht öffentlich kritisiert werden. Somit sind MitarbeiterInnen stets aufgefordert selbständig eigene Ideen, auch wenn diese nicht mit den Vorstellungen der Führungskraft übereinstimmen, einzubringen.

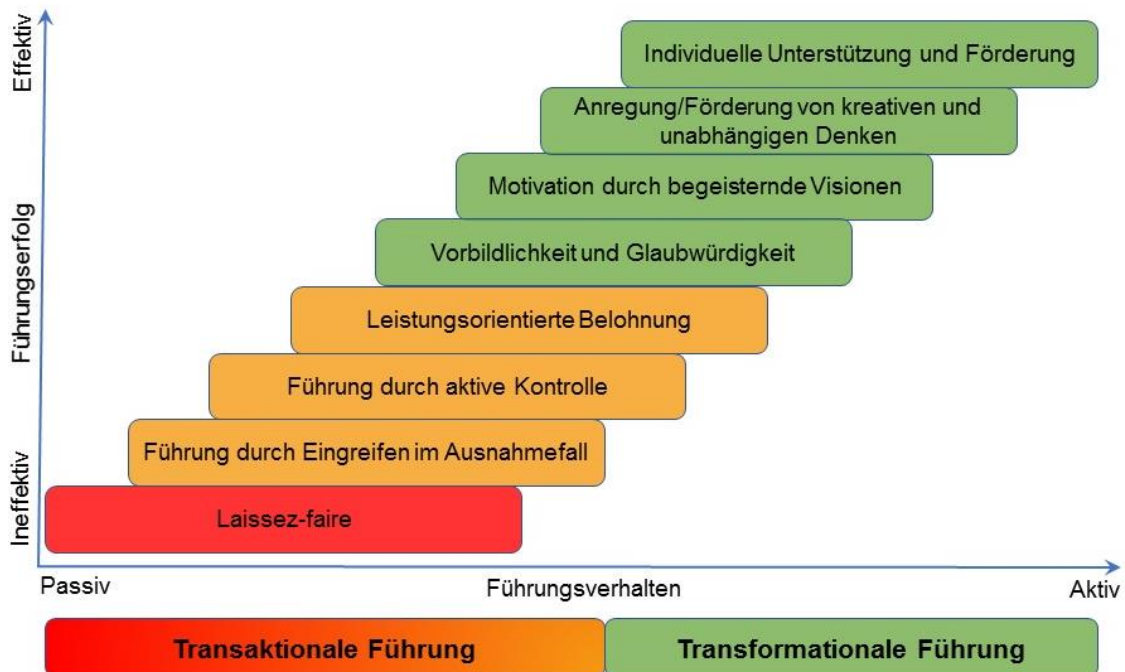
Die Dimension ‚Individuelle Unterstützung und Förderung‘ beschreibt das Ausmaß, in der eine Führungskraft den individuellen Bedürfnissen und Potentialen der MitarbeiterInnen Wertschätzung und Aufmerksamkeit entgegenbringt (Walenta, 2012, S. 500f). Darüber hinaus soll die Führungskraft zu einer entsprechenden Organisationskultur beitragen und die Entwicklungschancen von Einzelnen fördern. Führungskräfte verstehen sich somit als Coach oder Mentor, welche die persönlichen Bedürfnisse der MitarbeiterInnen nach Leistung und Wachstum erkennen, systematisch fördern und ihr ‚Potential‘ schrittweise weiterentwickeln. In einem unterstützenden Klima werden den MitarbeiterInnen, beispielsweise durch Delegation, Lernchancen geboten und dabei deren individuelle Voraussetzungen berücksichtigt. Führungskräfte können dies bei MitarbeiterInnen, je nach Bedarf, durch Ermutigung, Autonomie, klarere Vorgaben oder auch durch mehr Struktur erreichen. Aktives und effektives Zuhören und Verstehen der Führungskraft ist dabei Grundvoraussetzung für eine intensive und partnerschaftliche Kommunikation. MitarbeiterInnen erleben durch transformationale Führungskräfte eine positive Wahrnehmung von Rollenklarheit, Entwicklungsmöglichkeiten, sowie Sinnhaftigkeit und Bedeutung der Arbeit, was wiederum gesundheitsförderliche Effekte zeigt (Franke & Felfe, 2011, S. 4f; Arnold et al., 2007, S. 193ff).

#### 4.2.3.2 Transaktionale Führung

Transaktionale Führung baut auf dem Prinzip des Gebens und Nehmens, also einem sozialen Austauschprinzip, auf (Burns, 1978, S. 19f). Der soziale Austausch kann dabei auf wirtschaftlicher, politischer oder psychologischer Ebene erfolgen. Walenta (2012, S. 502) gibt dazu an, dass transaktionale Führung im Wesentlichen auf dem Prinzip der Reziprozität und der Rationalität aufbaut. Demzufolge werden Leistungen, welche zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften vereinbart wurden, ausgetauscht. So werden beispielsweise MitarbeiterInnen entsprechend belohnt oder bezahlt, wenn vereinbarte Ziele erreicht wurden. Dies wird auch als Dimension der ‚leistungsorientierten Belohnung‘ bezeichnet. Grundgedanke dieses Prinzips ist, dass Führungskräfte erkennen, welche Art von Gegenleistung MitarbeiterInnen für bestimmte Tätigkeiten erwarten. Diese müssen dann bei entsprechender Leistungs-Erfüllung auch erbracht werden. Komponenten transaktionaler Führung spiegeln sich demzufolge in den klassischen Führungsaufgaben, wie beispielsweise Aufgabenverteilung, Zielsetzung, Kontrolle und Feedback, wider (Walenta, 2012, S. 502). Führungskräfte legen gemeinsam mit den MitarbeiterInnen Tätigkeits- und Verantwortungsbereiche fest, um vordefinierte Unternehmensziele zu erreichen. Ein Management von Tauschbeziehungen und Kontrolle von Strukturen und Prozessen tragen zur Erreichung dieser Ziele bei.

Transaktionale Führung umfasst die Dimensionen, der ‚leistungsorientierten Belohnung‘, ‚Führung durch aktive Kontrolle‘, ‚Führung durch Eingreifen im Ausnahmefall‘ und ‚Laissez-faire Führung‘ (Bass & Avolio, 1994, S. 10f; Felfe, 2006, S64f). Bei der Dimension der ‚leistungsorientierten Belohnung‘ legen Führungskräfte, auf Basis betrieblicher Erfordernisse, ihren Fokus auf die Klärung gegenseitiger Erwartungen mit ihren MitarbeiterInnen (Bass & Avolio, 1994, S. 39). Sie stellen dabei entsprechende Belohnungen in Aussicht, sofern ihre Erwartungen, durch die zuvor vereinbarten Leistungen der MitarbeiterInnen, erfüllt werden. In der Dimension der ‚Führung durch aktive Kontrolle‘ konzentrieren sich Führungskräfte auf die Überwachung der reibungslosen Abläufe und Vorgänge der Leistungserbringung ihrer MitarbeiterInnen (Bass & Avolio, 1994, S. 98). Dabei werden im Sinne eines Monitorings alle Prozesse und Aktivitäten seiner/ihrer MitarbeiterInnen permanent durch die Führungskraft überwacht und auf Abweichungen, Fehler oder Besonderheiten überprüft. Bei Erkennen derartiger Fälle greift die Führungskraft sofort korrektiv ein. Die Dimension ‚Führung durch Eingreifen Ausnahmefall‘, beschreibt ein Führungsverhalten, welches durch eine weitgehende Zurückhaltung der Führungskraft gekennzeichnet ist (Bass & Avolio, 1994, S. 99). Dies bedeutet, dass sich die Führungskraft, so lange es ihr möglich ist, aus betrieblichen Entscheidungen heraushält und

erst dann aktiv eingreift, wenn Probleme oder Fehler sonst nicht verhindert werden könnten. Bei der Dimension ‚Laissez-faire Führung‘ wendet die Führungskraft weitgehend Passivität oder den Verzicht von Führung und Einfluss auf seine/ihre MitarbeiterInnen an (Bass & Avolio, 1994, S. 4). Dieses Verhalten führt häufig zu Entscheidungsverzögerungen durch die Führungskraft, welche sich negativ auf betriebliche oder organisationale Prozesse auswirken kann. Einen zusammengefassten Überblick über die Dimensionen des ‚full range of leadership‘ Führungsmodells gibt Abbildung 6.



**Abbildung 6: 'Full range of leadership' – Führungsmodell**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bass und Avolio (1994, S. 5)

### 4.3 Aktuelle Forschungsergebnisse zu Führung, Gesundheit und Wohlbefinden

Auf Ebene der unmittelbaren und personenbezogenen MitarbeiterInnen-Führung wird davon ausgegangen, dass ein respektvoller und wertschätzender Führungsstil, der beispielsweise eine hohe MitarbeiterInnenorientierung aufweist und/oder Partizipationsmöglichkeiten bietet, einen positiven Einfluss auf die Gesundheit und Arbeitszufriedenheit von MitarbeiterInnen hat (Ducki & Felfe, 2011, S. IXf).

Zum Thema ‚Wertschätzende und nachhaltige gesundheitsförderliche Führung‘ wurde von Rigotti et al. (2014) eine umfassende Längsschnittstudie, bestehend einerseits aus



Befragungen und andererseits aus Interventionen, durchgeführt. Die Befragungen wurden mit 1006 Beschäftigten und 131 Führungskräfte aus den Bereichen von Banken, Behörden, aus dem Sozialbereich, aus Schulen und Reinigungsfirmen, zu drei verschiedenen Messzeitpunkten durchgeführt. Die Interventionen erfolgten bei elf Teams mit 115 Beschäftigten und siebzehn Teams mit 353 Beschäftigten. Mit den TeilnehmerInnen, bei denen Interventionen durchgeführt wurden, erfolgten verschiedene Trainingseinheiten. Diese bestanden aus Vorträge für MitarbeiterInnen und Führungskräfte zu Arbeit, Gesundheit und Stress sowie Kooperation in Gruppen. Weiters wurden Workshops für Führungskräfte zu Strategien zur Gesundheitsförderung und Teamworkshops für konkrete Ziele zum Gesundheitsverhalten und deren Umsetzung durchgeführt. Die Führungskräfte wurden ebenso angewiesen ein Tagebuch zu führen, in dem sie niederhalten sollten, wie sie ihre Führung aus eigener Sicht beurteilten und verbessern könnten. Die Ergebnisse zeigen, dass Führung gesundheitsförderlich ist, wenn Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen Handlungsspielräume für selbständige Entscheidungen einräumen und sie bei betrieblichen Entscheidungen miteinbeziehen. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Führungskräfte MitarbeiterInnen aktiv bei Konflikten und Lösungen unterstützen und sie zu einem hoffnungsvollen und kreativen Denken anregen. Wurden diese Kriterien erfüllt, waren MitarbeiterInnen gut gelaunt, von ihren Fähigkeiten überzeugt und fühlten sich auch stärker an das Unternehmen gebunden (Rigotti et al., 2014, S. 15f).

Kuoppala, Lamminpää, Liira und Vainio (2008, S. 904f) führten eine Untersuchung durch um festzustellen ob ein Zusammenhang zwischen ‚Führung und Wohlbefinden am Arbeitsplatz und arbeitsbedingter Gesundheit‘ besteht. Dazu wurde eine Metaanalyse mit insgesamt 109 Publikationen zu den Begriffen Führung, Arbeitszufriedenheit, Wohlbefinden, Krankenstand und Invaliditätsrente durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen, dass sich ein transformationaler, transaktionaler aber auch mitarbeiterInnenorientierter Führungsstil positiv auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von MitarbeiterInnen auswirkt. Die Autoren geben weiters dazu an, dass diese Führungsstile weniger Depressionen, Angst und/oder Erschöpfungszustände bei MitarbeiterInnen bewirken.

Um den Zusammenhang zwischen ‚Führungsaufgaben, Führungskräften und MitarbeiterInnen und dem Vorhandensein von chronischem Stress‘ bei öffentlichen Bediensteten zu erforschen, führten Rowold und Schlotz (2009, S. 35f) eine Studie mit 244 MitarbeiterInnen einer Regierungsbehörde durch. Ziel war es Zusammenhänge zwischen Führungskräften hinsichtlich der Anwendung des transformationalen, transaktionalen und des passiven Führungsstils mit den Facetten von chronischem Stress ihrer MitarbeiterInnen zu testen. Zur Untersuchung von chronischem Stress wurden die Konstrukte

übermäßige Arbeit, soziale Forderungen, Unzufriedenheit mit der Arbeit, soziale Anerkennung, Leistungsdruck und soziale Konflikte herangezogen. Die Ergebnisse zeigen, dass transformationale Führung, vor allem die Dimension ‚individuelle Unterstützung und Förderung von MitarbeiterInnen‘, einen wesentlichen Beitrag zur Vermeidung von chronischen Stress leistet. Während passive Führung, speziell die Dimension ‚Führung durch Eingreifen im Ausnahmefall‘, mit vier Indikatoren von chronischen Stress positiv korrelierte, konnte mit den transformationalen und transaktionalen Dimensionen dazu kein Zusammenhang hergestellt werden.

Nielsen, Randall, Yarker und Brenner (2008, S. 16f) untersuchten den Zusammenhang zwischen ‚transformationaler Führung und dem psychologischen Wohlbefinden von MitarbeiterInnen‘. Speziell wurde nach Hinweisen zum ‚Führungsverhalten und dessen affektiven Wohlfühleffekten auf MitarbeiterInnen‘ sowie zum ‚Führungsverhalten und dem Wohlbefinden von MitarbeiterInnen‘ geforscht. Die Studie wurde mit MitarbeiterInnen einer Altenpflegeanstalt über einen Zeitraum von achtzehn Monaten, zu zwei Messzeitpunkten, mittels schriftlicher Befragung durchgeführt. Bei der ersten Befragung (Messzeitpunkt eins bei Studienbeginn) wurden 447 Fragebögen und bei der zweiten 274 (Messzeitpunkt zwei nach achtzehn Monaten) ausgewertet. Als Messinstrument wurde die ‚Global Transformational Leadership Scale‘ von Carles, Wearing und Mann (2000, S. 389f) verwendet. Die Ergebnisse zeigen, dass MitarbeiterInnen von transformationalen Führungskräften ein erhöhtes Wohlbefinden aufwiesen, wenn sie ihre Arbeit als sinnvoll wahrnahmen, sie auf die erteilten Aufgaben einwirken konnten und Rollenklarheit bestand (Nielsen, Randall, Yarker & Brenner, 2008, S. 16f).

Zwingmann, Wegge und Wolf (2014, S. 24f) untersuchten den Zusammenhang zwischen gesundheitsförderlichen und -hinderlichen Effekte von transformationaler, transaktionaler und Laissez-faire Führung. Speziell sollte die Frage beantwortet werden, ob MitarbeiterInnen von transformationalen und transaktionalen Führungskräften gesünder sind als MitarbeiterInnen von Führungskräften welche andere Führungsstile anwenden. Darüber hinaus wurde noch untersucht ob auch kulturelle Einflüsse, speziell jene der nationalen Machtdistanz, einen moderierenden Effekt auf das Führungsverhalten zeigen. Die Studie wurde mit einem international tätigen Unternehmen in sechzehn Ländern mit insgesamt 93.576 MitarbeiterInnen in 11.177 Teams durchgeführt. Dabei mussten MitarbeiterInnen ihre direkten Führungskräfte, als Teil einer jährlichen Mitarbeiterbefragung, mittels online-Fragebögen hinsichtlich ihres Führungsverhaltens beurteilen. Die Ergebnisse zeigen, dass der transformationale Führungsstil einen starken und der transaktional einen minimal geringeren Einfluss auf gesundheitsfördernde Effekte hat. Diese sind dann gegeben, wenn Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen gemeinsame Visionen

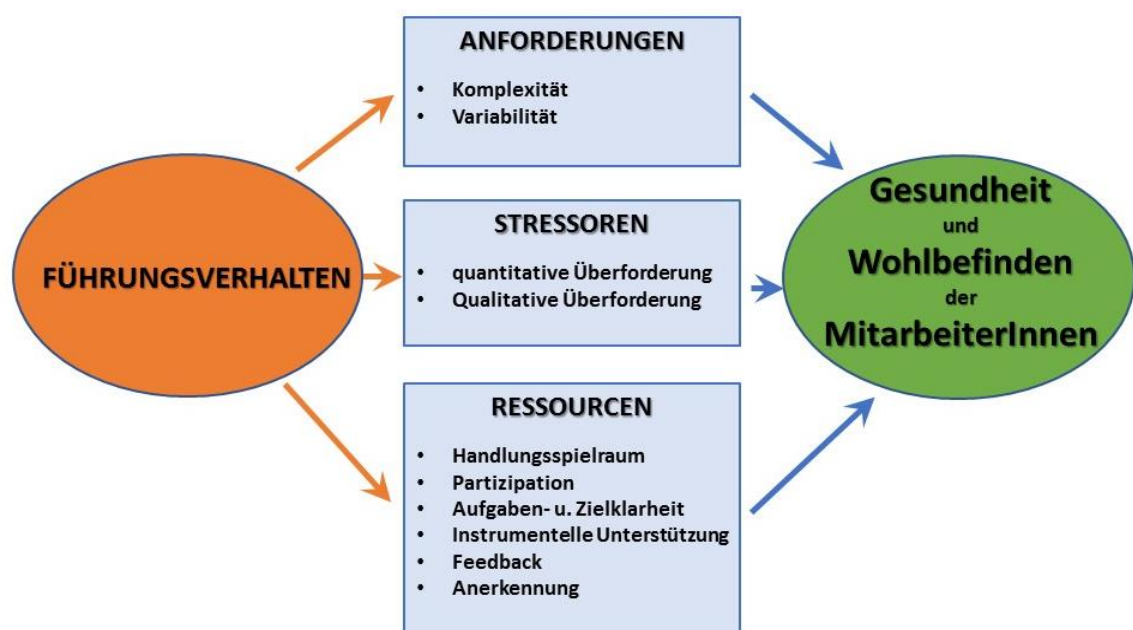
vermitteln, klare Ziele und Rollen zuordnen sowie Belohnungen zuerkennen. In diesem Zusammenhang steigert eine hohe Ausprägung der Machtdistanz die gesundheitsförderlichen Effekte (Zwingmann et al., 2014, S. 24f).

Lan und Chong (2015, S. 184f) führten eine Studie, mit dem Ziel den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der 'stärkeren Einbindung und Verantwortung' von MitarbeiterInnen sowie deren Einstellung zur Arbeit, durch. Zur Erhebung der transformationalen Führung wurde ein adaptiertes Messinstrument eingesetzt. Dazu wurden die Dimensionen transformationaler Führung nach Bass (1985, S. 27), adaptiert und in die vier Dimensionen, 'Motivierung durch begeisternde Visionen', 'Anpassung moralische und ethischer Einstellungen/Werte', 'Charisma' und 'individuelle Berücksichtigung' eingeteilt (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004, S. 951f; Li, Tian & Shi, 2006, S. 297f). Lan und Chong (2015, S. 184f) versendeten für die Untersuchung 1000 Fragebögen an das Top-Management verschiedener Unternehmen. Davon konnten 274 Fragebögen ausgewertet werden. Die Ergebnisse zeigen, dass ein signifikant hoher Zusammenhang zwischen 'transformationaler Führung' und einer 'stärkeren Einbindung und Verantwortung von MitarbeiterInnen' besteht. Weiters besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen der 'stärkeren Einbindung und Verantwortung von MitarbeiterInnen' und der 'Arbeitseinstellung der MitarbeiterInnen' gezeigt werden.

Vincent (2012, S. 41f) entwickelte ein Rahmenmodell, welches die Erfassung von gesundheits- und entwicklungsförderlichem Führungsverhalten, ermöglicht. Dieses Rahmenmodell setzt einerseits Führung und Wohlbefinden und andererseits Arbeitsbedingungen und Wohlbefinden in Verbindung. Das Rahmenmodell wurde in Anlehnung an das salutogenetische Konzept von Antonovsky (1997) entwickelt und nimmt eine Dreiteilung von Arbeitsmerkmalen in Anforderungen, Stressoren und Ressourcen vor. Vorrangiges Ziel, bei der Entwicklung des Rahmenmodells war es, zu erforschen welches Führungsverhalten gesundheitsförderliche Effekte auf MitarbeiterInnen ausübt. Einen zusammengefassten Überblick dazu gibt Abbildung 7. Im Folgenden werden die Arbeitsmerkmale Anforderungen, Stressoren und Ressourcen beschrieben, da diese einen wesentlichen Beitrag für die Beantwortung der Forschungsfrage in dieser Masterarbeit leisten.

Anforderungen sind ein wesentliches Element zur Handlungsregulation, welche die Komplexität von Denk-, Planungs- und Entscheidungsprozessen aber auch die Variabilität der Arbeitsaufgaben darstellen (Vincent, 2012, S. 45; Frese & Zapf, 1994, S. 273f). Ducki und Greiner (1992, S. 187f) postulieren, dass Anforderungen für die individuelle Entwicklung der Handlungsfähigkeit in der arbeitspsychologischen Gesundheitsdefini-

tion ein zentrales Element darstellen. Zu hohe betriebliche Anforderungen können, sofern sie dauerhaft von MitarbeiterInnen erfüllt werden müssen, belastend auf sie zu wirken und in weiterer Folge Stress auslösen (Vincent, 2012, S. 45). Das bedeutet, dass Anforderungen, welche den Leistungsvoraussetzungen von MitarbeiterInnen angemessen sind, zu einer befriedigenden Arbeitssituation und in weiterer Folge zu positiven Effekten auf deren Gesundheit führen können. Als Stressoren werden sämtliche Arbeitselemente definiert, welche mit erhöhter Wahrscheinlichkeit zu einer Stressreaktion bei MitarbeiterInnen führen (Greif, 1991, S. 13). Nach Lazarus und Folkman (1984, S. 19f) entsteht Stress immer dann, wenn die Anforderungen die Anpassungsfähigkeiten oder die Ressourcen eines Individuums übersteigen oder zu sehr beanspruchen. Typische Stressoren in der Arbeitswelt, die sich auf das Führungsverhalten beziehen können, sind qualitative und quantitative Überforderung, qualitative Unterforderung und Monotonie (Vincent, 2012, S. 45). Ressourcen können beispielsweise durch Feedback an MitarbeiterInnen, durch Gewährung von Handlungsspielräumen, Partizipationsmöglichkeiten, Feedback, Anerkennung sowie durch eine Aufgaben- und Zielklarheit geschaffen werden (Vincent, 2012, S. 44f). Ressourcen tragen demgemäß dazu bei, das Auftreten von Stress zu vermeiden, oder dessen Ausprägungen und Wirkungen zu vermindern oder zu vermeiden (Orthmann, Gunkel & Otte, 2011, S. 144f). Führungskräfte sollten daher ihre MitarbeiterInnen, durch eine Allokation verschiedener Ressourcen, bei der Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben und somit bei der Erreichung ihrer Ziele unterstützen (Vincent, 2012, S. 45).



**Abbildung 7: Rahmenmodell zur Erfassung gesundheits- und entwicklungsförderlichen Führungsverhaltens**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Vincent (2012, S. 44)

## 5 Empirische Untersuchung

Die nachfolgenden Kapitel der vorliegenden Masterarbeit widmen sich der empirischen Untersuchung. Nach der Beschreibung des Untersuchungsdesigns erfolgt die Forschungsfrage und die Ableitung der Hypothesen. Anschließend wird der Fragebogen, die UntersuchungsteilnehmerInnen sowie die vorbereitenden Analysen dargestellt. Danach folgt die Auswertung und Darstellung der Ergebnisse sowie die Überprüfung der Hypothesen mittels IBM Statistics Version 24 (SPSS).

### 5.1 Untersuchungsdesign

Für die Datenerhebung wurde eine Online-Befragung gewählt. Diese Befragungsmethode wird aktuell im World-Wide-Web (WWW) vermehrt eingesetzt und es können räumlich weit verstreute Personen in kurzer Zeit auf sehr ökonomische Weise erreicht werden (Bortz & Döring, 2006, S. 260f). Darüber hinaus bieten sich noch weitere Vorteile wie beispielsweise die Gewährleistung der Anonymität, der Einsatz neuer, graphisch anspruchsvoller Instrumente wie beispielsweise Schieberegler oder stufenlose Angaben und vergleichsweise geringe Kosten. Auch der Einsatz von InterviewerInnen entfällt gänzlich und somit jegliche Interview-Effekte sowie Effekte sozialer Erwünschtheit (Wagner & Hering, 2014, S. 662f). Filterfragen erleichtern den TeilnehmerInnen das Ausfüllen und Hinweismeldungen können zu einer höheren Datenqualität beitragen. Durch die automatische Speicherung der Daten können im Gegensatz zur manuellen Erhebung weniger Fehler auftreten. Online-Tools, wie das für diese Erhebung verwendete SoSci Survey ([www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de), 15.10.2016), bieten zudem eine laufende statistische Auswertung der Rücklaufdaten, die Möglichkeit Zwischenberichte abzurufen oder vorbereitende Datenbereinigung, wie beispielsweise die Entfernung unvollständiger Datensätze, durchzuführen. Als nachteilig erweist sich bei Online-Befragungen gegenüber anderen Befragungsmethoden, dass die zu befragenden TeilnehmerInnen eine entsprechende Computer- und Internetausstattung haben müssen, um teilnehmen zu können. Darüber hinaus ist es schwieriger, die TeilnehmerInnen zur Onlinebefragung zu motivieren, weil kein persönlicher Kontakt besteht. Umso wichtiger sind daher ein seriöses, informatives und motivierendes Ankündigungsschreiben, ein Anschreiben für die Erhebung selbst, sowie ein entsprechender Reminder für die Durchführung der Onlinebefragung (Wagner & Hering, 2014, S. 663).

Für diese Arbeit wurde eine quantitative Online-Befragung gewählt, um eine möglichst hohe TeilnehmerInnen-Anzahl zu erreichen und sozial erwünschtes Antworten zu vermeiden. Dies war in Hinblick auf die Schichtung der Stichprobe wichtig, da davon ausgegangen werden konnte, dass der Großteil der TeilnehmerInnen in Großunternehmen arbeitet und Fragen zu Führungsaktivitäten sowie zu Gesundheit und Wohlbefinden ehrliches Antworten erfordern. Auch das Gefühl der Anonymität kann durch diese Methode verstärkt werden (Jackob, Schoen & Zerback, 2009, S.96).

## 5.2 Forschungsfrage und Ableitung der Hypothesen

Wie bereits im Theorieteil dargestellt, spielt Führung eine wichtige Rolle in Bezug auf Gesundheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen. Autoritäre und Laissez-faire Führung werden hierbei als nachteilig und transformationale Führung als gesundheitsförderlich auf MitarbeiterInnen erachtet (Stüwe, 2015, S.2). Nachfolgend wird die Forschungsfrage und die aus der Literatur abgeleiteten Hypothesen, welche als Untersuchungsgrundlage dienen, angeführt.

Forschungsfrage: Welchen Einfluss hat transformationale, transaktionale und Laissez-faire Führung auf das Wohlbefinden und die Gesundheit von MitarbeiterInnen?

Gesundheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen wird als Summe des Zusammenwirkens von Gesundheitsgefährdungen (Belastungen und Risikofaktoren) und Gesundheitspotentialen (Schutzfaktoren und Ressourcen) im betrieblichen Arbeits-Umfeld verstanden (Bengel et al., 2001, S. 140f). Bengel et al. (2001, S.140f) gehen davon aus, dass wenn Belastungen und Risikofaktoren überwiegen, Gesundheit und Wohlbefinden nur in geringen Ausmaß vorhanden sein werden. Transformationale Führungskräfte ermutigen ihre MitarbeiterInnen zum Hinterfragen altbewährter Lösungen und Finden neuer Lösungsansätze und bestärken sie, unbefriedigende Zustände oder nicht funktionierende Abläufe aktiv zu verbessern (Walenta, 2012, S. 501; Ducki & Felfe, 2011, S. Xf). Auch Stüwe (2015, S. 2f) schlägt die transformationale Führung vor, da sie das Individuum ganzheitlich anspricht.

Daraus leitet sich **Hypothese 1** wie folgt ab:

H1: Je höher die Ausprägung zur transformationalen Führung, desto höher ist die Wahrnehmung von MitarbeiterInnen zu Gesundheit und Wohlbefinden.

Da transaktionale Führung auf Austauschprozesse basiert, ist davon auszugehen, dass höhere Leistungen von MitarbeiterInnen zu Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Reduzierung von Belastungen und Risikofaktoren und höherer Belohnung durch die Führungskraft führen (Burns, 1978, S. 19f; Bass & Avolio, 1994, S. 50). Diese Verbesserungen der Arbeitsbedingungen steigern nach salutogenetischem Konzept, auch Gesundheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen (Bengel et al., S. 34f).

Daraus leitet sich **Hypothese 2** folgendermaßen ab:

H2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen transaktionaler Führung und der Wahrnehmung von MitarbeiterInnen zu Gesundheit und Wohlbefinden.

Bei der Laissez-Fairen Führung (Bass & Avolio, 1994, S.4) verzögern Führungskräfte oftmals Entscheidungen und MitarbeiterInnen erfahren weder Feedback, noch Belohnung, Beteiligung oder Motivation. Laissez-Faire Führungskräfte nehmen die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen nicht wahr und gehen auch nicht auf diese ein. Es liegt weder eine Vorbildfunktion, eine Austauschsituation noch eine ganzheitliche Führungsfunktion vor, welche unterstützend und motivierend sein könnte. Durch dieses Führungsverhalten steigen Belastungen oder Risikofaktoren und die Gesundheit und das Wohlbefinden von MitarbeiterInnen wird vermindert.

Dementsprechend lautet **Hypothese 3**:

H3: Je höher die Ausprägung zur Laissez-Fairen Führung, desto niedriger ist die Wahrnehmung von Gesundheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen.

### **5.3 Erhebungsinstrument/Fragebogen**

Um die zuvor generierten Hypothesen prüfen und somit die Forschungsfrage nach dem Einfluss des transformationalen Führungsverhaltens auf Wohlbefinden und Gesundheit beantworten zu können, wurde ein Fragebogen (siehe Anhang A) generiert. Zu Beginn des Fragebogens erfolgte die Begrüßung mit einer kurzen namentlichen Vorstellung des Autors sowie Studienrichtung, Semester und Angabe der Fachhochschule. Anschließend wurde der Erhebungs-Zweck und die Zielgruppe sowie der voraussichtliche Zeitbedarf zur Beantwortung des Fragebogens angegeben. Nach Zusicherung der Anonymität bei der Beantwortung des Fragebogens wurde noch eine E-Mail-Adresse für mögliche Rückfragen angegeben. Im Anschluss wurden neun soziodemographische Fragen gestellt. Die erste Frage wurde mit dem Hinweis, dass die Beantwortung mit *Ja* zum Abbruch der Befragung führt, nach einer selbständigen Erwerbstätigkeit gestellt. Dieser

Filter wurde gesetzt, da davon ausgegangen wurde, dass Selbständig Erwerbstätige keine zu beurteilenden Führungskräfte haben. Bei Abbruch durch diese Filterfrage, endete die Befragung durch Weiterleitung auf die letzte Seite auf der sich die Danksagung befand. Mit den darauffolgenden Fragen wurden das Geschlecht, das Alter und der Bildungsabschluss der TeilnehmerInnen abgefragt. Zur Frage nach dem Bildungsabschluss standen die Antwortmöglichkeiten *Pflichtschulabschluss, Lehrabschluss, Berufsbildende mittlere Schule (z.B. HAS, Fachschule), Höher bildende Schule (z.B. AHS, HTL, HAK), Hochschulabschluss (Fachhochschule, Universität) und Sonstiger Abschluss* zur Verfügung. Auch bestand die Möglichkeit *keine Angabe* zum Bildungsabschluss zu machen. Ebenfalls abgefragt wurde die Branche/Sparte in der die TeilnehmerInnen zum Zeitpunkt der Befragung tätig sind. Hier konnte aus den Vorgaben *Banken und Versicherungen, Gewerbe und Handwerk, Handel, Industrie, Information und Consulting, Tourismus und Freizeitwirtschaft, Transport und Verkehr, Öffentlicher Dienst/Öffentliche Verwaltung, Andere Branche* und *keine Angabe* gewählt werden. Diese Einteilung wurde aufgrund der Auflistung der Wirtschaftskammer Österreich ([www.wko.at/service/t/Sparten-und-Fachorganisationen.html](http://www.wko.at/service/t/Sparten-und-Fachorganisationen.html), 03.11.2016) durchgeführt. Eine weitere Unterteilung jeder Branche/Sparte hätte zu einer hohen Anzahl an Antwortmöglichkeiten geführt und erschien aufgrund der geringen Relevanz zum Forschungsthema nicht sinnvoll. Anschließend wurde nach der Anzahl der MitarbeiterInnen, welche das Unternehmen oder die Organisation beschäftigt, gefragt. Diese Einteilung erfolgte nach Vorgabe der ‚Richtlinie der Europäischen Kommission zu Kleinunternehmen sowie kleinen und mittleren Unternehmen‘ (Amtsblatt der Europäischen Union, 2003, S.39). Die TeilnehmerInnen erhielten die Möglichkeit, *1-49* für Kleinbetrieb, *50-249* für Mittelbetrieb und *mehr als 250* MitarbeiterInnen für Großbetrieb sowie *keine Angabe* zu wählen. Die Beantwortung der Frage nach dem Beschäftigungsausmaß erfolgte anhand der Optionen *Vollzeit, Teilzeit, geringfügig beschäftigt* und *keine Angabe*. Das Wählen der Antwortmöglichkeiten *Teilzeit* oder *geringfügig beschäftigt* erforderte die Eingabe der Stundenanzahl pro Woche. Die Einteilung wurde vorgenommen, da sich aufgrund eines geringeren Beschäftigungsausmaßes größere Handlungsspielräume, flexiblere Arbeitszeiten und somit eine höhere Arbeitszufriedenheit, welche ein wichtiger Aspekt in Bezug auf Wohlbefinden ist, ergeben können (Badura et al., 2014, S. 38). Danach wurde anhand einer offenen Zahleneingabe abgefragt, wie viele Jahre die TeilnehmerInnen bereits im Unternehmen oder der Organisation tätig sind. Zum Abschluss der demographischen Fragen wurde noch die Höhe des monatlichen Nettoeinkommens abgefragt, da das Einkommen einen zusätzlichen Einfluss auf den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Wohlbefinden haben kann. Zur Beantwortung dieser Frage konnten die TeilnehmerInnen zwischen *weniger als € 1000, € 1001 bis € 2000, € 2001*



bis € 2500, € 2501 bis € 3000, € 3001 bis € 5000, mehr als € 5000 und keiner Angabe wählen. Anschließend folgte ein Item, mit der Möglichkeit der Mehrfachbeantwortung, zur Frage nach den derzeit vorhandenen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung im Unternehmen der TeilnehmerInnen. Folgender einleitender Text wurde im Fragebogen hinterlegt: „Betriebliche Gesundheitsförderung zielt darauf ab, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen (einschließlich arbeitsbedingte Erkrankungen, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und Stress), Gesundheitspotentiale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.“ (ENWHP, 1997, S. 2). Als Auswahlmöglichkeiten standen *Keine* (diese Option führte zum Abbruch der Befragung), *Arbeitsmedizinische Betreuung*, *Ergonomieberatung*, *Schutzimpfungen*, *Sicherheitsschulungen*, *Maßnahmen zur Stressbewältigung* und *Maßnahmen zur Unfallverhütung* zur Verfügung. Diese Maßnahmen wurden aus dem betrieblichen Gesundheitsförderungsprogramm zur Gesundheit und Sicherheit der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt Österreichs ([www.auva.at](http://www.auva.at), 04.11.2016) übernommen und um *Sport-/Fitnessaktivitäten*, *Raucher-/Alkohol-Entwöhnungsprogramme*, *Gesundheitsberatungen* sowie *Sonstiges* als offenes Textfeld ergänzt.

Im nächsten Teil des Fragebogens wurden Fragen zum Führungsverhalten der direkten Führungskraft bzw. der/des Vorgesetzten gestellt. Hierzu wurde der standardisierte Fragebogen ‚Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5x Short)‘ von Bass und Avolio (1995, S. 5f) in der deutschen Übersetzung nach Felfe (2006, S. 61f) herangezogen. Dieser Fragebogen erfasst neun Skalen der Führung, welche sich auf zwei übergeordnete Faktoren zusammenfassen lassen. Transformationales und transaktionales Führungsverhalten. Transformationales Führungsverhalten umfasst die Skalen ‚Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit‘, ‚Motivation durch begeisternde Visionen‘, ‚Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken‘, ‚individuelle Unterstützung und Förderung‘ sowie ‚Charisma/Ausstrahlung‘. Die Abfrage umfasst insgesamt 24 Items wie beispielsweise ‚Meine Führungskraft, mein(e) Vorgesetzte(r) macht mich stolz, mit ihr/ihm zu tun zu haben‘, ‚Meine Führungskraft, mein(e) Vorgesetzte(r) hilft mir, meine Stärken auszubauen‘ oder ‚Meine Führungskraft, mein(e) Vorgesetzte(e) überprüft stets aufs Neue, ob zentrale/wichtige Annahmen noch angemessen sind‘. Transaktionales Führungsverhalten umfasst die Skalen ‚leistungsorientierte Belohnung‘, ‚Führung durch aktive Kontrolle‘, ‚Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall‘ und ‚Laissez-fairer Führung‘. Die Abfrage umfasst insgesamt fünfzehn Items wie beispielsweise ‚Meine Führungskraft, mein(e) Vorgesetzte(r) kümmert sich in erster Linie um Fehler und

Beschwerden‘, ‚Meine Führungskraft, mein(e) Vorgesetzte(r) verfolgt alle Fehler konsequent‘ oder ‚Meine Führungskraft, mein(e) Vorgesetzte(r) vertritt die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte‘. Zusätzlich wurden die Erfolgsfaktoren des MLQ ‚Zusätzliche Anstrengungsbereitschaft‘, ‚Effektivität der Führung‘ und ‚Zufriedenheit der MitarbeiterInnen‘ anhand von insgesamt zehn Items abgefragt. Bei den insgesamt 49 Items erhielten die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, anhand eines fünfstufigen Antwortformates mit *nie*, *selten*, *hin & wieder*, *oft* bzw. *regelmäßig/fast immer* zu antworten. Bei einer fünfstufigen Skalierung besteht zwar einerseits die Möglichkeit „der Tendenz zur Mitte“, andererseits können aber geradzahlige Skalierungen dazu führen, dass „vom Urteiler ein zumindest tendenziell in eine Richtung weisendes Urteil“ gezwungen werden (Bortz & Döring, 2006, S.184). Felfe (2006, S. 67f) gibt dazu an, dass das vierstufige Antwortformat der englischen Originalfassung nach Bass und Avolio (1995, S. 5f), bei der deutschen Übersetzung auf ein fünfstufiges Antwortformat angepasst wurde.

Im darauffolgenden Teil des Fragebogens, werden anhand der Items des standardisierten Fragebogens ‚Salutogenetische subjektive Arbeitsanalyse (SALSA)‘ nach Udris und Rimann (1997, S. 281f) die aktuelle Arbeitssituation, unterteilt in ‚Anforderungen‘, ‚Belastungen‘ sowie die vorhandenen ‚organisationalen und sozialen Ressourcen‘, abgefragt. Zur Erfassung der aktuellen Arbeitssituation und Belastung kamen insgesamt 24 Items wie beispielsweise ‚Bei dieser Arbeit macht man etwas Ganzes, Abgerundetes‘, ‚Diese Arbeit erfordert große Verantwortung‘ und ‚Diese Arbeit ist abwechslungsreich‘, zum Einsatz, welche anhand eines fünfstufigen Antwortformates von *trifft überhaupt nicht zu* bis *trifft völlig zu* beantwortet werden konnten. Die Belastung am Arbeitsplatz durch äußere Einflüsse wird durch die Frage ‚Wie stark ist die Belastung an Ihrem Arbeitsplatz durch folgende Gegebenheiten?‘ abgefragt. Die zehn Items, Lärm, ungünstige Beleuchtung, unangenehme Temperatur, Wartezeiten, mangelhafte technische Geräte/Arbeitsmittel, lange am Bildschirm arbeiten, Klimaanlage (Zugluft, Geräusche etc.), Schichtarbeit oder ungünstige Arbeitszeiten, Arbeitshaltung (auch viel Sitzen, Stehen, usw.) sowie Zeitdruck bei der Arbeit konnten ebenfalls anhand eines fünf-stufigen Antwortformates von *gar nicht* bis *sehr stark* beantwortet werden. Die vorhandenen organisationalen und sozialen Ressourcen wurden anhand von 30 Items des SALSA Fragebogens abgefragt. Hier wurde jeweils nur das Item zur Führungskraft verwendet. Folgende Items wurden verwendet: ‚Ich kann mich auf meine direkte Führungskraft/ meine(n) direkte(n) Vorgesetzte(n) verlassen, wenn in der Arbeit Probleme auftauchen‘, ‚Meine direkte Führungskraft/ mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) ist bereit, meine Probleme in der

Arbeit anzuhören' und ‚Meine direkte Führungskraft/ mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) unterstützt mich aktiv, so dass ich es in der Arbeit leichter habe‘. Die TeilnehmerInnen hatten die Möglichkeit, auf einer fünfstufigen Antwortskala von *nie* bis *fast immer* zu antworten. Im Anschluss folgten vier Fragen zur Erfassung der Unterstützungsleistung der Führungskräfte bei der Nutzung von betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen in der Arbeit der TeilnehmerInnen. Diese Fragen wurden vom Autor aufgrund des theoretischen Hintergrundes und den Erfahrungen aus der Praxis konzipiert. Die Beantwortung erfolgte anhand eines fünfstufigen Antwortformates von *trifft überhaupt nicht zu* bis *trifft völlig zu*. Abschließend wurde der Fragebogen mit einem Dank für die Teilnahme und einer Grußformel beendet.

Vor der eigentlichen Datenerhebung wurden fünf Personen gebeten einen Pretest auf Verständlichkeit, Benutzerfreundlichkeit und zur Fehlervermeidung durchzuführen. Der Pretest ergab ein zufriedenstellendes Ergebnis. Marginale Rechtschreibfehler und unklar formulierte Fragestellungen, konnten entsprechend den Rückmeldungen der Pretest-TesterInnen überarbeitet werden. Der vollständige Fragebogen befindet sich im Anhang Teil A.

## **5.4 UntersuchungsteilnehmerInnen / Stichprobenziehung**

Die Stichprobe bezog sich auf nicht selbständig erwerbstätige Personen aus ganz Österreich, welche in einem aufrechten Dienstverhältnis stehen und eine direkte Führungskraft oder eine/einen direkten Vorgesetzte/Vorgesetzten haben, den sie in Bezug auf die Forschungsfrage beurteilen konnten. Es war jedoch davon auszugehen, dass die Mehrheit der TeilnehmerInnen weiblich und einer Betriebsgröße von über 250 MitarbeiterInnen angehören und die Unternehmensgröße, wie auch das Geschlecht und die Dauer der Betriebszugehörigkeit einen Einflussfaktor auf die Gesundheit und Wohlbefinden der TeilnehmerInnen haben. Somit wurde eine stratifizierte Stichprobe angestrebt.

Hierfür wurden die Unternehmen anhand der Zugehörigkeit in Kleinbetriebe, Mittelbetriebe, sowie Großunternehmen eingeteilt, da davon auszugehen ist, dass die Unternehmensgröße einen Einfluss auf die Angebote und Nutzungsmöglichkeiten betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen hat. Die Wirtschaftskammer Österreich ([www.wko.at/site/profitness/Was-ist-betriebliche-Gesundheitsfoerderung.html](http://www.wko.at/site/profitness/Was-ist-betriebliche-Gesundheitsfoerderung.html), 03.11.2017) gibt dazu an, dass diesbezüglich in Klein- und Mittelbetrieben immer noch Verbesserungspotential herrscht. Die weitere Einteilung der nächsten Schichten erfolgte

nach Geschlecht sowie dem Lebensalter. Die Einteilung nach dem Lebensalter erfolgte aufgrund der Annahme, dass die körperliche und mentale Leistungsfähigkeit mit zunehmenden Alter abnimmt und somit einen Einfluss die Leistungsfähigkeit im Unternehmen und folglich auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen hat (Jaeger, 2014, S. 38f). Jaeger (2014, S. 38f) nennt dazu im Wesentlichen drei Lebensphasen, das Alter bis 25 Jahre, indem die körperliche und mentale Leistungsfähigkeit bis auf ihr Höchstniveau ansteigt, das Alter ab 25 bis 40 Jahre, indem die körperliche Leistungsfähigkeit zwar schon abnimmt aber die mentale Leistungsfähigkeit noch gesteigert werden kann und das Alter über 40 Jahre, indem die körperliche und mentale Leistungsfähigkeit bereits schneller als in den beiden Lebensphasen zuvor abnehmen. Davon ausgehend wurden für jede einzelne Schicht etwa acht TeilnehmerInnen angestrebt. Eine Übersicht über die geplante Schichtung gibt die Untersuchungsmatrix in Tabelle 1.

**Tabelle 1: UntersuchungsteilnehmerInnen / geplante Schichtung der Stichprobe**

Lebensalter	Weiblich			Männlich		
	Kleinbetrieb	Mittelbetrieb	Großbetrieb	Kleinbetrieb	Mittelbetrieb	Großbetrieb
bis 25 Jahre	8	8	8	8	8	8
26 bis 40 Jahre	8	8	8	8	8	8
ab 41 Jahre	8	8	8	8	8	8
Summe	72			72		
Summe Gesamt:	<b>N = 144</b>					

## 5.5 Vorbereitende Analysen

Bei den verwendeten Items handelt es sich in erster Linie um jene, aus der Literatur bekannten standardisierten Fragebögen ‚Salutogenetische subjektive Arbeitsanalyse (SALSA)‘ nach Udris und Rimann (1997, S. 281f) und dem ‚Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5x Short)‘ nach Bass und Avolio (1995, S. 5f) in der deutschen Übersetzung nach Felfe (2006, S. 61f). Aufgrund der Fragestellung und den damit verbundenen Hypothesen dieser Arbeit war es erforderlich, die Skalen der jeweiligen standardisierten Fragebögen zusammenzufassen. Hierfür wurden die Items einer deskriptiven Analyse unterzogen und auf Normalverteilung geprüft, da diese die Voraussetzung

zur Skalenbildung darstellt. Im Anschluss daran, wurden die Items einer Faktorenanalyse unterzogen. Die Faktorenanalyse ermöglicht, korrelierende Variablen auf höherer Abstraktionsebene zu Faktoren zusammenzufassen (Bortz & Döring, 2006, S. 378). Im Zuge einer anschließenden Reliabilitätsanalyse wurde die interne Konsistenz anhand Cronbach's Alpha geprüft und soll zeigen, wie die Items die einzelnen Ausprägungen messen. George & Mallery (2002, S. 279) bezeichnen den Wert des Cronbach's-Alpha-Koeffizienten ab 0.70 als akzeptabel, ab 0.80 als gut und ab 0.90 als exzellent.

### **5.5.1 Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5x Short)**

Für die Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit von Bedeutung, die Skalen des transformationalen Führungsverhaltens zusammenzufassen. Da es in der Literatur, aufgrund der hohen Korrelationen der Skalen zum transformationalen Führungsverhalten untereinander und mit der transaktionalen Skala ‚Leistungsorientierte Belohnung‘, immer wieder uneinheitliche Ergebnisse bezüglich der faktoriellen Struktur gibt, wurden die Skalen des Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5x Short) nach Felfe (2006, S. 61f) auf Validität überprüft (Judge & Piccolo, 2004, S. 755ff; Felfe, 2006, S. 74f). Zur Analyse des Datenmaterials der Skala ‚Transformationale Führung‘ wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt, bei der die Methode der Hauptkomponenten, mit der Rotationsart Varimax angewandt wurde. Die Skalen ‚Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit – Wirkung‘ (0.91), ‚Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit – Verhalten‘ (0.92), ‚Motivation durch begeisternde Visionen‘ (0.82), ‚Anregung und Förderung von kreativen und unabhängigen Denken‘ (0.89), ‚Individuelle Unterstützung und Förderung‘ (0.92) sowie ‚Charisma/Ausstrahlung‘ (0.93) wiesen dabei eine ausreichend hohe Faktorladung auf nur einen Faktor auf. Dieser Faktor kann 80.92 Prozent der Gesamtvarianz aufklären. Anschließend wurde eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt, welche ein Cronbach's Alpha von 0.95 ergab. Dieser Wert kann in Bezug auf die Reliabilität als exzellent eingestuft werden und es kann mit der Einfaktorenlösung (M=3.13, SD=0.98) gearbeitet werden. Einen Überblick gibt Tabelle 2.

**Tabelle 2: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbach's Alpha der Skala Transformationale Führung**

Skala	M	SD	Ladung	Gesamtvarianz
<b>N=126</b>				
Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit Wirkung	3.17	1.02	0.91	78.07
Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit Verhalten	3.29	1.00	0.92	66.22
Motivation durch begeisternde Visionen	3.25	1.07	0.82	77.87
Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken	3.19	1.06	0.89	77.34
Individuelle Unterstützung und Förderung	2.94	1.19	0.92	81.75
Charisma/Ausstrahlung	2.92	1.21	0.93	86.48
Skala	M	SD	Alpha	
<b>Transformationale Führung</b>	<b>3.13</b>	<b>0.98</b>	<b>0.95</b>	<b>80.92</b>

Für die Analyse des Datenmaterials der Skalen zur transaktionalen Führung des MLQ mussten die Items ML01\_37\_RE, ML01\_38\_RE, ML01\_39\_RE und ML01\_40\_RE rekodiert werden, da sie den entgegengesetzten Pol der Skala ‚Laissez-Faire Führung‘ beschreiben. Mit den rekodierten Items wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt, bei der die Methode der Hauptkomponenten, mit der Rotationsart Varimax angewandt wurde. Anschließend wurde mit den Items eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt, welche ein Cronbach's Alpha von 0.67 ergab. Das Item ML01\_37\_RE der Skala ‚Laissez-Faire Führung‘ wies eine zu geringe Faktorladung auf und wurde aus der weiteren Bearbeitung ausgeschlossen. Die Entfernung des Items ML01\_37\_RE brachte bei der Skala ‚Laissez-Faire Führung‘ eine Erhöhung der Reliabilität auf 0.84. Somit wurden für die Skala ‚Laissez-Faire Führung‘ mit den verbleibenden drei Items weitergerechnet (M=2.64, SD=1.03).

Die Analyse des Datenmaterials aller Skalen zur transaktionalen Führung des MLQ ergab, dass die vier Skalen zu transaktionaler Führung nicht zu einem Faktor zusammengefasst werden können. Es muss somit mit den Skalen ‚Leistungsorientierte Belohnung‘, ‚Führung durch aktive Kontrolle‘, ‚Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall‘ und ‚Laissez-Faire Führung‘ gearbeitet werden. Zwecks Übersichtlichkeit wurden die Skalen des transaktionalen Führungsverhaltens in Tabelle 3 zusammengefasst.

**Tabelle 3: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbach's Alpha der Skala Transaktionale Führung**

Skala	M	SD	Ladung	Gesamtvarianz
<b>N=125</b>				
Leistungsorientierte Be- lohnung	3.16	0.99	0.83	66.56
Führung durch aktive Kontrolle	2.94	1.02	0.68	73.18
Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall	2.63	1.17	0.89	82.07
Laissez-Faire Führung	2.64	1.03	0.84	57.14
<b>Transaktionale Führung</b>				

### 5.5.2 Überprüfung der Skalen der Salutogenetischen subjektiven Arbeitsanalyse (SALSA)

Für die Analyse des Datenmaterials der Skalen der ‚Salutogenetischen subjektiven Arbeitsanalyse (SALSA)‘ nach Udris und Rimann (1997, S. 281f) mussten die Items SA01\_04\_RE, SA01\_05\_RE, SA01\_06\_RE, SA01\_27\_RE, SA01\_31\_RE, SA01\_39\_RE und SA01\_41\_RE rekodiert werden, da sie den entgegengesetzten Pol der jeweiligen Skala beschreiben. Die explorative Datenanalyse zur Überprüfung der Normalverteilung zeigte, dass das Item SA01\_07 ‚Bei dieser Tätigkeit merkt man, wie gut man seine Arbeit getan hat‘ aufgrund der Verteilung ausgeschlossen werden muss und für die weiteren Analysen nicht verwendet werden kann. Mit den verbleibenden Items wurden die Faktoren ‚Anforderungen‘, ‚Belastungen‘, sowie ‚organisationale und soziale Ressourcen‘ gebildet. Anschließend wurde mit den Skalen eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt. Die Skala ‚Anforderungen‘ (M=3.72, SD=0.74) weist ein Cronbach's Alpha von 0.72, die Skala ‚Belastungen‘ (M=2.65, SD=0.67) ein Cronbach's Alpha von 0.79 und die Skala ‚organisationale Ressourcen‘ (M=3.31, SD=0.69) ein Cronbach's Alpha von 0.77 auf. Diese Skalen können somit als akzeptabel in Bezug auf die Zuverlässigkeit eingestuft werden. Die Skala ‚soziale Ressourcen‘ (M=3.44, SD=1.00) zeigt ein Cronbach's Alpha von 0.91 und kann als exzellent eingestuft werden. Einen Überblick gibt Tabelle 4.

**Tabelle 4: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbach's Alpha der Skalen des SALSA**

Skala	M	SD	Ladung	Gesamtvarianz
<b>N= 126</b>				
Anforderungen	3.72	0.74	0.72	78.19
Belastungen	2.65	0.67	0.79	57.07
Organisationale Ressourcen	3.31	0.69	0.77	51.00
Soziale Ressourcen	3.44	1.00	0.91	85.67
<b>SALSA</b>				

## 5.6 Durchführung der empirischen Untersuchung

Der Fragebogen wurde über die Online Plattform SoSci-Survey ([www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de), 15.10.2016) erstellt und über soziale Netzwerke, über das im FernFH Online Campus zur Verfügung gestellte Forum und per Mail an Klein, Mittel und Großbetriebe versendet. Die Datenerhebung wurde mit derselben Online-Plattform umgesetzt.

Der Erhebungszeitraum indem der Link zum Online-Fragebogen erreichbar war erstreckte sich vom 30. Dezember 2016 bis zum 30. Jänner 2017. Da die Befragung online durchgeführt wurde, wurde das Online Tool SoSci Survey ([www.soscisurvey.de](http://www.soscisurvey.de), 15.10.2016) so programmiert, dass alle Fragen zum ‚Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5x Short)‘ und zur ‚Salutogenetischen subjektiven Arbeitsanalyse (SALSA)‘ bei der Befragung in zufälliger Reihenfolge auftraten. Für jene TeilnehmerInnen, welche bei der Frage ‚Arbeiten Sie als Selbständig Erwerbstätige(r)?‘, die Option *Ja* wählten, wurden die Befragung beendet indem sie auf die letzte Seite des Fragebogens, bei der die Danksagung zur Beteiligung an der Umfrage angeführt war, weitergeleitet wurden. Als Bearbeitungszeit wurden fünfzehn Minuten angegeben, wobei die durchschnittliche Bearbeitungsdauer bei zwölf Minuten lag. In der letzten Woche des Befragungszeitraumes wurde nochmal ein Erinnerungsmail mit dem Datum der letztmöglichen Teilnahme versendet.

Die Auswertung der Datensätze erfolgte mit IBM Statistics Version 24 (SPSS). Die Ergebnisse werden im nächsten Kapitel dargestellt.



## 6 Ergebnisse

### 6.1 Auswertung der demographischen Daten

Insgesamt wurde der Online-Fragebogen 293-mal aufgerufen, wobei 167 Personen begannen den Online-Fragebogen auszufüllen. Von den insgesamt 167 ausgefüllten Fragebögen mussten 23 aufgrund von unvollständigen Angaben, aus der Analyse ausgeschlossen werden. Von den verbleibenden 144 Datensätzen wurden vier Personen aufgrund der Filterfrage nach der selbständigen Erwerbstätigkeit und vierzehn Personen aufgrund fehlender betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen ausgeschlossen. Schließlich konnten Daten von 126 Personen für die Auswertung herangezogen werden. Von den TeilnehmerInnen waren 55 Männer, 70 Frauen und eine Person, welche keine Auskunft über ihr Geschlecht gab. Das Durchschnittsalter aller TeilnehmerInnen betrug 39 Jahre und 4 Monate mit einer Standardabweichung von 10.01 Jahren und einem Median von 39.50. In Bezug auf die Unternehmensgröße zeigt die Analyse der Daten, dass 25 Personen (19.84%) für Kleinbetriebe, 32 Personen (25.40%) für Mittelbetriebe und 68 Personen (53.97%) für Großunternehmen tätig sind. Eine Person hat keine Angabe zur Anzahl der MitarbeiterInnen im Unternehmen gemacht und eine Person hat keine Auskunft über das Geschlecht gegeben. Zwei Personen sind somit dieser Tabelle nicht zuordenbar. Trotz umfangreicher Versendung von E-Mails an unterschiedliche Unternehmen und ArbeitskollegInnen konnte die geplante Zusammensetzung und Schichtung der Stichprobe nicht erreicht werden. So konnten in der Schicht der weiblichen Mitarbeiter bis 25 Jahre keine Teilnehmerinnen für Kleinbetriebe, vier aus Mittelbetrieben und sechs Teilnehmerinnen aus Großbetrieben für die Untersuchung gewonnen werden. In der nächsten Schicht der weiblichen Mitarbeiter im Alter von 26 bis 40 Jahre gab es sechs Teilnehmerinnen für Kleinbetriebe, zehn für Mittelbetriebe und sechzehn Teilnehmerinnen für Großbetriebe. In der letzten weiblichen Schicht im Alter ab 41 Jahren für Kleinbetriebe fand sich eine Teilnehmerin, für Mittelbetriebe neun und für Großbetriebe achtzehn Probandinnen. Der Großteil aller weiblichen Altersschichten konnte mit einer Anzahl von 40 Teilnehmerinnen Großbetrieben zugeordnet werden. Lediglich 23 Mitarbeiterinnen waren Mittelbetrieben und sieben Kleinbetrieben zuzuordnen. Bei den männlichen Teilnehmern fanden sich in der Schicht im Alter bis 25 Jahre lediglich zwei Teilnehmer aus Kleinbetrieben und keine aus Mittel- und Großbetrieben. In der Schicht 26 bis 40 Jahre konnten sechs Teilnehmer einem Kleinbetrieb, fünf Teilnehmer den Mittel- und dreizehn Teilnehmer Großbetriebe zugeordnet werden. In der letzten Schicht ab 41 Jahre nahmen zehn Teilnehmer aus Klein-, vier aus Mittel- und vierzehn Probanden aus

Großbetrieben teil. Insgesamt konnte bei allen 54 männlichen Teilnehmern eine Mehrheit von 27 aus Großbetrieben, neun aus Mittel- und achtzehn aus Kleinbetrieben für die Untersuchung gewonnen werden. Eine Person gab kein Geschlecht an. Eine Übersicht über die tatsächliche Stichprobe gibt Tabelle 5.

**Tabelle 5: UntersuchungsteilnehmerInnen / tatsächliche Stichprobenziehung**

Lebensalter	Weiblich			Männlich		
	Kleinbetrieb	Mittelbetrieb	Großbetrieb	Kleinbetrieb	Mittelbetrieb	Großbetrieb
bis 25 Jahre	0	4	6	2	0	0
26 bis 40 Jahre	6	10	16	6	5	13
ab 41 Jahre	1	9	18	10	4	14
Summe	70			54		
Gesamt	<b>N = 124</b>					

Die Analyse der Daten zum Bildungsabschluss (N=126) ergab, dass eine Person *Pflichtschulabschluss*, fünfzehn Personen *Lehrabschluss*, dreizehn Personen den Abschluss einer *berufsbildenden mittleren Schule* (z.B. HAS, Fachschule), 48 einen Abschluss einer *höher bildenden Schule* wie z.B. AHS, HTL oder HAK und 49 Personen einen *Hochschulabschluss* besitzen. Einen Überblick gibt Tabelle 6.

**Tabelle 6: Bildungsabschluss**

Bildungsabschluss		
Höchste abgeschlossene Schulbildung	Gesamt	Prozent
<i>Hochschulabschluss (Fachhochschule, Universität)</i>	49	38,88%
<i>Höher bildende Schule (z.B. AHS, HTL, HAK)</i>	48	38,09%
<i>Lehrabschluss</i>	15	11,90%
<i>Berufsbildende mittlere Schule (z.B. HAS, Fachschule)</i>	13	10,31%
<i>Pflichtschulabschluss</i>	1	0,79%
<b>Gesamt</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

Die Mehrheit der Befragten sind in der Branche/Sparte *Öffentlicher Dienst/ Öffentliche Verwaltung* (28.57%), *Industrie* (14.29%) und *Gewerbe und Handwerk* (14.29%) tätig.

Gefolgt von den Branchen/Sparten *Banken und Versicherungen* (10.32%), *Information und Consulting* (9.52%), *Handel* (7.94%), *Tourismus und Freizeitwirtschaft* (6.35%) sowie *Transport und Verkehr* (3.17). Fünf Personen (3.97%) haben *andere Branche* gewählt und zwei Personen (1.59%) haben *keine Angabe* zur Branche/ Sparte gemacht.

Als andere Branche wurden *Arbeitsmedizinisches Zentrum* (1), *Bau* (1), *Baugewerbe* (1), *Beratung* (1), *Bildung* (1), *Dienstleistung* (1), *Energie* (1), *Finanzdienstleistungen* (1), *Forschung außeruniversitäres Institut* (1), *Gesundheit* (1), *Gesundheitsbereich* (1), *Gesundheitswesen* (3), *Interessensvertretung* (2), *IT* (1), *Kammer* (1), *Marketing* (1), *Pharma* (1), *Pharmazeutische Industrie* (1), *Sozialbereich* (1) und *wissenschaftliche Forschung* (1) genannt. Bis auf die Nennungen *Arbeitsmedizinisches Zentrum*, *Bildung*, *Energie*, *Forschung außeruniversitäres Institut* und *wissenschaftliche Forschung* konnten die Angaben der TeilnehmerInnen den bestehenden Branchen zugeordnet werden. Einen Überblick gibt Tabelle 7.

**Tabelle 7: Branchenzugehörigkeit**

<b>Branchenzugehörigkeit</b>		
<b>Branche/Sparte</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Prozent</b>
<i>Öffentlicher Dienst / Öffentliche Verwaltung</i>	36	28.57%
<i>Industrie</i>	18	14.29%
<i>Gewerbe und Handwerk</i>	18	14.29%
<i>Banken und Versicherungen</i>	13	10.32%
<i>Information und Consulting</i>	12	9.52%
<i>Handel</i>	10	7.94%
<i>Tourismus und Freizeitwirtschaft</i>	8	6.35%
<i>Andere Branche</i>	5	3.97%
<i>Transport und Verkehr</i>	4	3.17%
<i>Keine Angabe</i>	2	1.59%
<b>Gesamt</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

Von den insgesamt 126 TeilnehmerInnen sind 106 Personen vollzeit- und neunzehn Personen teilzeitbeschäftigt. Eine Person machte keine Angabe zum *Beschäftigungsmaß*. Von den insgesamt neunzehn teilzeitbeschäftigten Personen liegt die wöchentliche Normalarbeitszeit bei acht Personen zwischen 30 und 39 Stunden, bei neun Personen zwischen 20 und 29 Stunden und bei zwei Personen unter 20 Stunden.

Die *Unternehmenszugehörigkeit* nach Jahren konnte frei eingegeben werden ( $M=9.47$ ,  $SD=8.70$ ). Das Maximum an Unternehmenszugehörigkeit liegt bei 44 Jahren, das Minimum bei  $\leq 1$  Jahr.

Die Angaben zum *Nettoeinkommen* ( $N=126$ ) verteilten sich folgendermaßen: vier Personen gaben an weniger als € 1.000.-, 40 Personen von € 1.001.- bis € 2.000.-, 41 Personen von € 2.001.- bis € 2.500.-, 15 Personen von € 2.501.- bis € 3.000.-, achtzehn Personen von € 3.001.- bis € 5.000.- und eine Person mehr als € 5.000.-, zu verdienen. Sieben Personen machten dazu keine Angaben.

## **6.2 Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung und Unterstützung im Unternehmen**

Im Folgenden werden die Ergebnisse, zu den derzeit in den Unternehmen der TeilnehmerInnen angebotenen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und die damit verbundene Unterstützung der Führungskräfte dargestellt. Die Auswertung der Daten, zu den in den Unternehmen der TeilnehmerInnen angebotenen Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung, zeigte, dass die Mehrheit der TeilnehmerInnen *arbeitsmedizinische Betreuungen* (75.40%), *Sicherheitsschulungen* (71.43%) und *Schutzimpfungen* (67.46%) in Anspruch nehmen können. Auch *Ergonomieberatungen* (48.41%), wie richtiges Heben oder Einstellungen der Sitze oder Bildschirmarbeitsplätze, *Maßnahmen zur Stressbewältigung* (46.03%) und *Unfallverhütung* (46.03%) sowie *Angebote zu Sport- oder Fitnessaktivitäten* (41.27%) sind Bestandteil der angebotenen betrieblichen Gesundheitsförderung. Weniger angeboten werden *Gesundheitsberatungen* (32.54%) sowie *Raucher- oder Alkoholentwöhnungsprogramme* (25.40%). 3.97% der TeilnehmerInnen nutzten die Möglichkeit, unter *Sonstiges*, im Fragebogen nicht genannte Maßnahmen, anzugeben. Hier wurden Nennungen wie freiwillige betriebliche Altersvorsorge und Krankenversicherung inkl. Gesundheitschecks sowie gesunde Snacks genannt. Einen Überblick gibt Tabelle 8.

**Tabelle 8: Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung, Angebote und Nennungen**

<b>Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung (Mehrfachnennung)</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
Arbeitsmedizinische Betreuung	95	75.40%
Sicherheitsschulungen (z.B.: Sicherheit am Arbeitsplatz)	90	71.43%
Schutzimpfungen (z.B.: Grippe, Zeckenschutz/FSME)	85	67.46%
Ergonomieberatung(en) (z.B.: bei Einstellungen für Sitze oder Bildschirmarbeitsplätze, richtiges Heben, usw.)	61	48.41%
Maßnahmen zur Stressbewältigung (z.B.: Beratungen, Aktivitäten)	58	46.03%
Maßnahmen zur Unfallverhütung (z.B.: Beratungen, Schulungsmaßnahmen)	58	46.03%
Sport- /Fitnessaktivitäten	52	41.27%
Gesundheitsberatungen	41	32.54%
Raucher- /Alkohol-Entwöhnungsprogramme	32	25.40%
Sonstiges: Obst; freiwillige Krankenversicherung; Altersvorsorge	5	3.97%
<b>Gesamt Nennungen</b>	<b>577</b>	

Im Zusammenhang mit dem Angebot an betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen wurde auch untersucht, ob die Inanspruchnahme dieser betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen von den Führungskräften auch unterstützt wird und ob sich diese Unterstützungsleistung in Bezug auf die Unternehmensgröße unterscheidet. Hierfür wurden in einem ersten Schritt die statistischen Kennzahlen der Gesamtstichprobe (N=126) herangezogen.

Die Ergebnisse zeigen, dass in vielen Unternehmen Angebote von betrieblicher Gesundheitsförderungsmaßnahmen vorhanden sind, deren Nutzung auch vom Großteil der Führungskräfte ermöglicht wird (M=3.52, SD=1.34), aber nur knapp die Hälfte der Führungskräfte entsprechende Informationen dazu geben (M=3.08, SD=1.52). Mehr als die Hälfte der Führungskräfte unterstützen ihre MitarbeiterInnen nicht aktiv bei der Inanspruchnahme (M=2.75, SD=1.41) und die aktive Aufforderung zur Nutzung bestehender Gesundheitsförderungsmaßnahmen wird vom Großteil der Führungskräfte unterlassen (M=2.29, SD=1.31).

Im nächsten Schritt wurde untersucht, ob sich Klein-, Mittel- und Großbetriebe in Bezug auf die Unterstützung zu den betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen, durch die Führungskräfte unterscheiden. Hierfür wurde die Voraussetzung für die Durchführung einer Varianzanalyse geprüft. Bei der Überprüfung auf Normalverteilung und Homogenität der Varianzen wurde beim Item ‚Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) fordert mich auf, aktiv die im Unternehmen / in der Organisation zur Verfügung stehenden BGF-Maßnahmen zu nutzen‘ eine Signifikanz ( $p=.01$ ) festgestellt. Aus diesem

Grund wurde ein nichtparametrischer Test (Chi-Quadrat-Test  $p=.01$ ) durchgeführt, welcher bestätigte, dass der Wert des signifikanten Items verwendet werden darf. Die Voraussetzung für die Durchführung einer einfaktoriellen ANOVA war somit gegeben. Tabelle 9 gibt einen zusammengefassten Überblick.

**Tabelle 9: Unterstützungsleistung Führungskräfte bei BGF-Maßnahmen nach Unternehmensgröße**

Skala		N	M	SD	F	p
Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) informiert mich über die Angebote von BGF-Maßnahmen	Kleinbetrieb	25	3.68	1.25	2.60	0.08
	Mittelbetrieb	32	3.09	1.55		
	Großbetrieb	68	2.88	1.55		
	Gesamt	125	3.10	1.52		
Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) ermöglicht mir BGF-Maßnahmen in Anspruch zu nehmen/zu nutzen	Kleinbetrieb	25	3.28	1.34	0.50	0.61
	Mittelbetrieb	32	3.59	1.39		
	Großbetrieb	68	3.57	1.33		
	Gesamt	125	3.52	1.34		
Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) unterstützt mich aktiv bei der Inanspruchnahme von BGF-Maßnahmen	Kleinbetrieb	25	2.76	1.39	0.37	0.69
	Mittelbetrieb	32	2.56	1.19		
	Großbetrieb	68	2.82	1.53		
	Gesamt	125	2.74	1.41		
Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) fordert mich auf, aktiv die im Unternehmen / in der Organisation zur Verfügung stehenden BGF-Maßnahmen zu nutzen	Kleinbetrieb	25	1.88	0.88	1.47	0.23
	Mittelbetrieb	32	2.31	1.15		
	Großbetrieb	68	2.40	1.48		
	Gesamt	125	2.27	1.30		

Anmerkung: \* bedeutet  $p < 0.05$ ; \*\* bedeutet  $p < 0.01$

Die Varianzanalyse (einfaktorielle ANOVA) zeigte keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf die Größe der Unternehmen.

### 6.3 Überprüfung der Hypothesen (H1-H3)

Um die Hypothesen überprüfen und den Einfluss des Führungsverhalten auf das Wohlbefinden und die Gesundheit von MitarbeiterInnen analysieren zu können, wurden Korrelationsanalysen nach Pearson und schrittweise multiple Regressionsanalyse durchgeführt. Die Regressionsanalyse ist ein Verfahren, welches ermöglicht nicht nur Zusammenhänge festzustellen, sondern auch die Stärke des Einflusses der unabhängigen Variable auf die abhängige Variable bestimmen zu können.

Zur Überprüfung der **Hypothese 1** „Je höher die Ausprägung zur transformationalen Führung, desto höher ist die subjektive Wahrnehmung von MitarbeiterInnen zu Gesundheit und Wohlbefinden“, wurden die Skalen ‚Anforderung‘, ‚Belastung‘, ‚organisationale Ressourcen‘ und ‚soziale Ressourcen‘ als abhängige Variablen und die Skalen des transformationalen Führungsverhaltens, ‚Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit – Wirkung‘, ‚Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit – Verhalten‘, ‚Motivation durch begeisternde Visionen‘, ‚Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken‘, ‚Individuelle Unterstützung und Förderung‘ sowie ‚Charisma/Ausstrahlung‘ als unabhängige Variablen eingesetzt. Die Überprüfung der Voraussetzungen, Linearität des Zusammenhangs, die Gauss-Markov-Annahmen, die Annahmen zur Unabhängigkeit und die Normalverteilung der Fehlerwerte sowie Multikollinearität wurde mittels IBM Statistics Version 24 (SPSS) durchgeführt und brachte ein zufriedenstellendes Ergebnis.

Bei der schrittweisen multiplen Regressionsanalyse wurde in einem ersten Schritt als abhängige Variable die Skala *Belastung* und als unabhängige Variablen die signifikanten Prädiktoren, des transformationalen Führungsverhaltens eingesetzt.

Als Erstes war der signifikante Prädiktor die ‚individuelle Unterstützung und Förderung‘ ( $\beta = -0.75$ ;  $t(124) = -12.77$ ;  $p < 0.01$ ,  $R^2 = 0.57$ ). Es zeigte sich, dass je geringer die individuelle Unterstützung und Förderung durch die Führungskraft ausfällt, desto höher wird die Belastung empfunden. Der zweite Analyseschritt brachte eine signifikante Änderung der erklärten Varianz und zusätzlich zur individuellen Unterstützung und Förderung ( $\beta = -0.53$ ;  $t(123) = -4.74$ ;  $p < 0.01$ ) wurde ‚Charisma/Ausstrahlung‘ ( $\beta = -0.26$ ;  $t(123) = -2.33$ ;  $p = 0.02$ ) als signifikanter Prädiktor in die Analyse aufgenommen. Dies bedeutet, dass bei individueller Unterstützung und Förderung und charismatischem Führungsverhalten das subjektive Belastungsempfinden sinkt. Durch die beiden Prädiktoren werden 58% der gesamten Varianz erklärt.

Die Skalen, ‚Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit – Wirkung‘, ‚Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit – Verhalten‘, ‚Motivation durch begeisternde Visionen‘ und ‚Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken‘, wurden aus der Analyse ausgeschlossen. Tabelle 10 fasst die Ergebnisse der Analyse zusammen.

**Tabelle 10: Regressionskoeffizienten Individuelle Unterstützung und Förderung und Charisma/Ausstrahlung in Bezug auf die Belastung**

Prädikatoren	Beta
Schritt 1	
Individuelle Unterstützung und Förderung	-0.75**
R <sup>2</sup>	0,57
Schritt 2	
Individuelle Unterstützung und Förderung	-0.53**
Charisma/Ausstrahlung	-0.26*
R <sup>2</sup>	0,58

Anmerkungen: \* bedeutet  $p < 0.05$ ; \*\*bedeutet  $p < 0.01$ ;

Um den Einfluss des transformationalen Führungsverhaltens auf die Anforderungen und Qualifikationen herauszufinden, wurde die Skala ‚Anforderungen‘ als abhängige Variable und die signifikanten Prädikatoren des transformationalen Führungsverhaltens als unabhängige Variablen eingesetzt. Hier war der signifikante Prädiktor die ‚Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken‘ ( $\beta = 0.51$ ;  $t(124) = 6.66$ ;  $p < 0.01$ ,  $R^2 = 0.26$ ). Es zeigte sich, dass je stärker die Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigen Denken ist, desto stärker werden die Anforderungen und Qualifikationen an den eigenen Arbeitsplatz empfunden. Der zweite Analyseschritt brachte eine signifikante Änderung der erklärten Varianz und zusätzlich zur Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken ( $\beta = 0.35$ ;  $t(123) = 3.43$ ;  $p < 0.01$ ) wurde die ‚Motivation durch begeisternde Visionen‘ ( $\beta = 0.23$ ;  $t(123) = 2.19$ ;  $p = 0.03$ ) als signifikanter Prädiktor in die Analyse aufgenommen. Dies bedeutet, dass bei Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken und der Motivation durch begeisternde Visionen, die subjektiven Empfindungen zu Anforderungen und Qualifikationen an den Arbeitsplatz steigen. Durch die beiden Prädikatoren werden 28% der gesamten Varianz erklärt.



Die übrigen Skalen ‚Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit – Wirkung‘, ‚Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit – Verhalten‘ und ‚Individuelle Unterstützung und Förderung‘ sowie ‚Charisma/Ausstrahlung‘ wurden aus der Analyse ausgeschlossen. Tabelle 11 gibt eine Übersicht.

**Tabelle 11: Regressionskoeffizienten Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken und Motivation durch begeisternde Visionen in Bezug auf die Anforderungen an den Arbeitsplatz**

Prädikatoren	Beta
Schritt 1	
Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken	0.51**
R <sup>2</sup>	0,57
Schritt 2	
Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken	0.35**
Motivation durch begeisternde Visionen	0.23*
R <sup>2</sup>	<b>0,28</b>

Anmerkungen: \* bedeutet  $p < 0.05$ ; \*\*bedeutet  $p < 0.01$ ;

Um zu untersuchen, welchen Einfluss das transformationale Führungsverhalten auf das Empfinden zu organisationalen Ressourcen hat, wurde in einem weiteren Schritt die Skala ‚organisationale Ressourcen‘ als abhängige Variable und die signifikanten Prädikatoren des transformationalen Führungsverhaltens als unabhängige Variablen eingesetzt. Hier war der wichtigste signifikante Prädiktor die ‚individuelle Unterstützung und Förderung‘ ( $\beta = 0.60$ ;  $t(124) = 8.36$ ;  $p < 0.01$ ,  $R^2 = 0.36$ ). Es zeigte sich, dass je höher die individuelle Unterstützung und Förderung wahrgenommen wird, desto stärker werden die vorhandenen organisationalen Ressourcen wahrgenommen. Der zweite Analyseschritt brachte eine signifikante Änderung der erklärten Varianz und zusätzlich zur individuellen Unterstützung und Förderung ( $\beta = 0.43$ ;  $t(123) = 4.78$ ;  $p < 0.01$ ) wurde die Motivation durch begeisternde Visionen ( $\beta = 0.26$ ;  $t(123) = 2.92$ ;  $p < 0.01$ ) als signifikanter Prädiktor in die Analyse aufgenommen. Es zeigte sich, dass bei individueller Unterstützung und Förderung und Motivation durch begeisternde Visionen das subjektive Empfinden zu organisationalen Ressourcen steigt. Durch die beiden Prädikatoren werden 39% der gesamten Varianz erklärt.

Die übrigen Skalen Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit – Wirkung, Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit – Verhalten, Anregung und Förderung

von kreativem und unabhängigem Denken sowie Charisma/Ausstrahlung wurden aus der Analyse ausgeschlossen. Tabelle 12 gibt eine Übersicht über die Ergebnisse.

**Tabelle 12: Regressionskoeffizienten Individuelle Unterstützung und Förderung und Motivation durch begeisternde Visionen in Bezug auf die Wahrnehmung der organisationalen Ressourcen**

Prädikatoren	Beta
Schritt 1	
Individuelle Unterstützung und Förderung	0.60**
R <sup>2</sup>	0.36
Schritt 2	
Individuelle Unterstützung und Förderung	0.43**
Motivation durch begeisternde Visionen	0.26**
R <sup>2</sup>	<b>0,39</b>

Anmerkungen: \* bedeutet  $p < 0.05$ ; \*\*bedeutet  $p < 0.01$ ;

Als nächstes wurden die Skala *soziale Ressourcen* als abhängige Variable und die signifikanten Prädikatoren des transformationalen Führungsverhaltens als unabhängige Variablen eingesetzt. Auch hier war der signifikante Prädiktor die *individuelle Unterstützung und Förderung* ( $\beta = 0.90$ ;  $t(124) = 22.31$ ;  $p < 0.01$ ,  $R^2 = 0.80$ ). Es zeigte sich, dass je höher die individuelle Unterstützung und Förderung durch die Führungskraft ist, desto höher ist das subjektive Befinden zu den sozialen Ressourcen. Der zweite Analyseschritt brachte eine signifikante Änderung der erklärten Varianz und zusätzlich zur *individuellen Unterstützung und Förderung* ( $\beta = 0.62$ ;  $t(123) = 8.48$ ;  $p < 0.01$ ) wurde der *Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit - Wirkung* ( $\beta = 0.32$ ;  $t(123) = 4.30$ ;  $p < 0.01$ ) als signifikanter Prädiktor in die Analyse aufgenommen. Dies bedeutet, dass *individuelle Unterstützung und Förderung* sowie *Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit - Wirkung* die subjektiven Empfindungen zu den sozialen Ressourcen steigern. In einem dritten Analyseschritt wurde die Skala *Charisma/Ausstrahlung* ( $\beta = 0.20$ ;  $t(122) = 2.39$ ;  $p = 0.02$ ) als signifikanter Prädiktor mit aufgenommen und brachte eine signifikante Änderung der erklärten Varianz der Prädikatoren *individuelle Unterstützung und Förderung* ( $\beta = 0.55$ ;  $t(122) = 6.88$ ;  $p < 0.01$ ) und *Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit – Wirkung* ( $\beta = 0.21$ ;  $t(122) = 2.43$ ;  $p = 0.02$ ). Dies bedeutet, dass *individuelle Unterstützung und Förderung*, *Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit – Wirkung* und *Charisma/Ausstrahlung* die subjektiven Empfindungen zu den sozialen Ressourcen steigern.

Durch die drei Prädikatoren werden 83% der gesamten Varianz erklärt. Tabelle 13 gibt einen Überblick.

**Tabelle 13: Regressionskoeffizienten Individuelle Unterstützung und Förderung, Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit Wirkung und Charisma/Ausstrahlung in Bezug auf die Wahrnehmung der sozialen Ressourcen**

Prädikatoren	Beta
Schritt 1	
Individuelle Unterstützung und Förderung	0.90**
R <sup>2</sup>	0.80
Schritt 2	
Individuelle Unterstützung und Förderung	0.62**
Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit Wirkung	0.32**
R <sup>2</sup>	0,82
Schritt 3	
Individuelle Unterstützung und Förderung	0.55**
Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit Wirkung	0.21**
Charisma/Ausstrahlung	0.20*
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,83</b>

Anmerkungen: \* bedeutet  $p < 0.05$ ; \*\*bedeutet  $p < 0.01$ ;

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass lediglich die *individuelle Unterstützung und Förderung* sowie *charismatische Führung* einen Einfluss auf das Belastungsempfinden haben. *Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken* sowie *Motivation durch begeisternde Visionen* haben einen Einfluss auf die Einstellung zu *Anforderungen* und Qualifikationen am Arbeitsplatz. *Motivation durch begeisternde Visionen* sowie *individuelle Unterstützung und Förderung* haben einen Einfluss auf *organisationale Ressourcen*. *Individuelle Unterstützung und Förderung*, *Charisma/Ausstrahlung* und *Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit - Wirkung* haben einen Einfluss auf *soziale Ressourcen*.

Abschließend wurde eine Regressionsanalyse mit dem gemeinsamen Faktor der transformationalen Führung ( $M=3.13$ ,  $SD=0.98$ ), welcher im Kapitel zu den vorbereitenden Analysen berechnet wurde, durchgeführt. Dieser Faktor kann 80.92 Prozent der Gesamtvarianz erklären.

Hierzu wurden die Skalen *Anforderung*, *Belastung*, *organisationale* und *soziale Ressourcen* als abhängige Variable und der Faktor *transformationale Führung* als Prädikatoren eingesetzt.

In Bezug auf die Belastung erklärt der signifikante Prädiktor *Transformationale Führung* ( $\beta = -0.74$ ;  $t(124) = 12.21$ ;  $p < 0.01$ ,  $R^2 = 0.55$ ) 55% der gesamten Varianz. Das bedeutet, je niedriger die Ausprägung zur transformationalen Führung, desto höher wird die Belastung empfunden. In Bezug auf *Anforderungen* und Qualifikation erklärt der signifikante Prädiktor *Transformationale Führung* ( $\beta = 0.28$ ;  $t(124) = 6.86$ ;  $p < 0.01$ ,  $R^2 = 0.28$ )

28% der gesamten Varianz. Das bedeutet, dass je höher die Ausprägung zur transformationalen Führung, desto höher werden die Anforderungen und Qualifikationen zum Arbeitsplatz eingestuft. Unter Berücksichtigung der abhängigen Variable *organisationale Ressourcen* erklärt der signifikante Prädiktor *Transformationale Führung* ( $\beta = 0.63$ ;  $t(124) = 8.96$ ;  $p < 0.01$ ,  $R^2 = 0.39$ ) 39% der gesamten Varianz. Das bedeutet, dass je höher die Ausprägung zur transformationalen Führung, desto stärker werden die organisationalen Ressourcen empfunden. Wird die Skala zu den *sozialen Ressourcen* als abhängige Variable eingesetzt, erklärt der signifikante Prädiktor *Transformationale Führung* ( $\beta = 0.88$ ;  $t(124) = 21.28$ ;  $p < 0.01$ ,  $R^2 = 0.79$ ) 79% der gesamten Varianz. Das bedeutet, dass je höher die Ausprägung zur transformationalen Führung, desto höher werden die sozialen Ressourcen eingestuft.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass *Transformationale Führung* einen negativen Einfluss auf *Belastung* und einen positiven Einfluss auf *Anforderung*, *organisationalen Ressourcen* und *soziale Ressourcen* hat. Diese Einflüsse tragen entscheidend zu Wohlbefinden und Gesundheit der MitarbeiterInnen bei (Vincent, 2012, S. 45) und die Hypothese 1 „Je höher die Ausprägung zur transformationalen Führung, desto höher ist die subjektive Wahrnehmung von MitarbeiterInnen zu Gesundheit und Wohlbefinden“ kann somit angenommen werden.

Zur Überprüfung der **Hypothese 2** „Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen transaktionaler Führung und der subjektiven Wahrnehmung von MitarbeiterInnen zu Gesundheit und Wohlbefinden“, wurden mit den Skalen *Anforderung*, *Belastung*, *organisationalen Ressourcen* und *soziale Ressourcen* sowie den Skalen des transaktionalen Führungsverhaltens, *Leistungsorientierte Belohnung*, *Führung durch aktive Kontrolle*, *Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall* und *Laissez-faire Führung* eine Korrelationsanalyse durchgeführt. Nach Überprüfung der Voraussetzung, konnte aufgrund der Normalverteilung eine Korrelation nach Pearson durchgeführt werden. Wie die nachfolgende REF\_Ref480294806 \h \\* MERGEFORMAT Tabelle 14 zeigt, besteht ein signifikanter negativer Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung zu *Anforderungen* und Qualifikationen am Arbeitsplatz und den transaktionalen Skalen *Führung durch aktive Kontrolle* ( $r = -0.31$ ,  $p < 0.01$ ), *Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall* ( $r = -0.55$ ,  $p < 0.01$ ) und *Laissez-faire Führung* ( $r = -0.47$ ,  $p < 0.01$ ) und ein signifikanter positiver Zusammenhang mit *leistungsorientierter Belohnung* ( $r = 0.39$ ,  $p < 0.01$ ).

Weiters zeigt sich, dass ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der *Belastung* am Arbeitsplatz und den transaktionalen Skalen *Führung durch aktive Kontrolle* ( $r$

= 0.52,  $p < 0.01$ ), *Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall* ( $r = 0.78$ ,  $p < 0.01$ ) und *Laissez-faire Führung* ( $r = 0.66$ ,  $p < 0.01$ ) und ein signifikanter negativer Zusammenhang mit *leistungsorientierter Belohnung* ( $r = -0.66$ ,  $p < 0.01$ ) besteht.

Auch zeigte sich, dass ein signifikanter negativer Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung zu *organisationalen Ressourcen* am Arbeitsplatz und den transaktionalen Skalen *Führung durch aktive Kontrolle* ( $r = -0.50$ ,  $p < 0.01$ ), *Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall* ( $r = -0.58$ ,  $p < 0.01$ ) und *Laissez-faire Führung* ( $r = -0.55$ ,  $p < 0.01$ ) und ein signifikanter positiver Zusammenhang mit *leistungsorientierter Belohnung* ( $r = 0.50$ ,  $p < 0.01$ ) besteht.

Ein signifikanter negativer Zusammenhang konnte auch zwischen der Wahrnehmung zu *sozialen Ressourcen* am Arbeitsplatz und den transaktionalen Skalen *Führung durch aktive Kontrolle* ( $r = -0.45$ ,  $p < 0.01$ ), *Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall* ( $r = -0.79$ ,  $p < 0.01$ ) und *Laissez-faire Führung* ( $r = -0.75$ ,  $p < 0.01$ ) und ein signifikanter positiver Zusammenhang mit *leistungsorientierter Belohnung* ( $r = 0.76$ ,  $p < 0.01$ ) festgestellt werden.

**Tabelle 14: Korrelationskoeffizienten der Skalen Anforderung, Belastung, organisationale- und soziale Ressourcen und den Dimensionen transaktionaler Führung**

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Anforderung	1,00							
2. Belastung	-,56**	1,00						
3. Organisationale Ressourcen	,60**	-,66**	1,00					
4. Soziale Ressourcen	,53**	-,84**	,68**	1,00				
5. Leistungsorientierte Belohnung	,39**	-,66**	,50**	,76**	1,00			
6. Führung durch aktive Kontrolle	-,31**	,52**	-,50**	-,45**	-,18*	1,00		
7. Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall	-,55**	,78**	-,58**	-,79**	-,65**	,40**	1,00	
8. Laissez-faire Führung	-,47**	,66**	-,55**	-,75**	-,68**	,38**	,72**	1,00

Anmerkungen: \* bedeutet  $p < 0.05$ , \*\* bedeutet  $p < 0.01$

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass lediglich die Skala *Leistungsorientierte Belohnung* mit den Skalen zu Wohlbefinden und Gesundheit positiv korreliert und

somit kein positiver Zusammenhang zwischen *transaktionaler Führung* und der subjektiven Wahrnehmung von MitarbeiterInnen zu Gesundheit und Wohlbefinden besteht. Hypothese 2 muss somit verworfen werden.

Im Zuge der Prüfung der **Hypothese 3** „Je höher die Ausprägung zur Laissez-Fairer Führung, desto niedriger ist die subjektive Wahrnehmung von Gesundheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen“ wurden ebenfalls Regressionsanalysen mit den Skalen *Belastung*, *Anforderung*, *organisationale* und *soziale Ressourcen* durchgeführt.

In Bezug auf die Belastung erklärt der signifikante Prädiktor *Laissez-faire Führung* ( $\beta = 0.66$ ;  $t(123) = 9.66$ ;  $p < 0.01$ ,  $R^2 = 0.43$ ) 43% der gesamten Varianz. Das bedeutet, je höher die Ausprägung zur *Laissez-fairen Führung*, desto höher wird die *Belastung* empfunden. In Bezug auf *Anforderungen* und Qualifikation erklärt der signifikante Prädiktor *Laissez-faire Führung* ( $\beta = -0.47$ ;  $t(123) = -5.96$ ;  $p < 0.01$ ,  $R^2 = 0.22$ ) 22% der gesamten Varianz. Das bedeutet, dass je niedriger die Ausprägung zur *Laissez-fairen Führung*, desto höher werden die *Anforderungen* und Qualifikationen zum Arbeitsplatz eingestuft. Unter Berücksichtigung der abhängigen Variable *organisationale Ressourcen* erklärt der signifikante Prädiktor *Laissez-faire Führung* ( $\beta = -0.55$ ;  $t(123) = -7.38$ ;  $p < 0.01$ ,  $R^2 = 0.30$ ) 30% der gesamten Varianz. Das bedeutet, dass je niedriger die Ausprägung zur *Laissez-fairen Führung*, desto stärker werden die organisationalen Ressourcen empfunden. Wird die Skala zu den *sozialen Ressourcen* als abhängige Variable eingesetzt, erklärt der signifikante Prädiktor *Laissez-faire Führung* ( $\beta = -0.75$ ;  $t(123) = -12.57$ ;  $p < 0.01$ ,  $R^2 = 0.56$ ) 56% der gesamten Varianz. Das bedeutet, dass je niedriger die Ausprägung zur *Laissez-fairen Führung*, desto höher werden die *sozialen Ressourcen* eingestuft.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass je höher die Ausprägung zur *Laissez-fairen Führung* ist, desto höher ausgeprägt sind auch die belastenden Faktoren wie beispielsweise Überforderung, belastendes Sozialklima bzw. Vorgesetztenverhalten. Weiters konnte in diesem Zusammenhang gezeigt werden, dass bei steigender Ausprägung zu *Laissez-fairen Führung* auch die Arbeitstätigkeit als weniger ganzheitlich und verantwortungsvoll und organisationale und soziale Ressourcen, wie beispielsweise Partizipationsmöglichkeiten und positives Sozialklima mit KollegInnen und mitarbeitelInnenorientiertes Vorgesetztenverhalten, geringer empfunden werden. Da Anforderungen und Ressourcen laut salutogenetischem Konzept entscheidend für das Wohlbefinden und die Gesundheit der MitarbeiterInnen sind, kann davon ausgegangen werden, dass bei höherer Ausprägung zum *Laissez-fairen Führungsverhalten*, die Wahrnehmung der

MitarbeiterInnen zu Wohlbefinden und Gesundheit sinkt. Hypothese 3 kann somit angenommen werden.

## 6.4 Deskriptive Analyse

Bezüglich der erhobenen Unterstützungsleistung zu betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen durch die Führungskräfte konnte ein Zusammenhang mit dem transformationalen und transaktionalen Führungsverhalten festgestellt werden. Die Korrelationsanalyse nach Pearson zeigte einen signifikanten positiven Zusammenhang mit der transformationalen Führung und der Skala des transaktionalen Führungsverhaltens der leistungsorientierten Belohnung. Weiters zeigten die Skala des transaktionalen Führungsverhaltens, dass das Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall und der Laissez-faire Führungsstil ebenfalls signifikante negative Zusammenhänge mit der Unterstützungsleistung der Führungskräfte zu betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen aufweist. Lediglich die Skala Führung durch aktive Kontrolle, weist bei den Items ‚Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) informiert mich über die Angebote von betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen‘ und ‚Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) fordert mich auf aktiv die im Unternehmen / in der Organisation zur Verfügung stehenden betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen zu nutzen‘ keinen signifikanten Zusammenhang auf. Einen Überblick gibt Tabelle 15.

**Tabelle 15: Korrelationskoeffizienten der Skalen Unterstützungsleistung der Führungskraft mit transformationaler und transaktionaler Führung**

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) informiert mich über die Angebote von BGF-Maßnahmen	1							
2. Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) ermöglicht mir BGF-Maßnahmen in Anspruch zu nehmen/ zu nutzen	,48**	1						
3. Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) unterstützt mich aktiv bei der Inanspruchnahme von BGF-Maßnahmen	,56**	,66**	1					
4. Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) fordert mich auf, aktiv die im Unternehmen / in der Organisation zur Verfügung stehenden BGF-Maßnahmen zu nutzen	,47**	,49**	,77**	1				
5. Transformationale Führung	,51**	,52**	,59**	,51**	1			
6. Leistungsorientierte Belohnung	,44**	,46**	,50**	,48**	,82**	1		

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8
7. Führung durch aktive Kontrolle	-,11	-,37**	-,25**	-,09	-,34**	-,18*	1	
8. Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall	-,46**	-,53**	-,44**	-,33**	-,77**	-,65**	,40**	1
9. Laissez-faire Führung	-,40**	-,44**	-,41**	-,32**	-,79**	-,68**	,38**	,72**

Anmerkungen: \* bedeutet  $p < 0.05$ , \*\* bedeutet  $p < 0.01$

In einem nächsten Schritt konnte im Zuge der deskriptiven Datenanalyse festgestellt werden, dass die Skalen zu transformationaler und transaktionaler Führung einen signifikanten Zusammenhang mit den Skalen der Erfolgsfaktoren aufweisen. Die Korrelationsanalyse nach Pearson zeigte einen signifikanten positiven Zusammenhang mit der *transformationalen Führung* und der Skala des transaktionalen Führungsverhaltens der *leistungsorientierten Belohnung*. Weiters zeigten die übrigen Skalen des transaktionalen Führungsverhaltens durchwegs signifikant negative Zusammenhänge. Tabelle 16 gibt dazu einen Überblick.

**Tabelle 16: Korrelationskoeffizienten der Skalen transformationaler Führung und transaktionaler Führung mit Erfolgsfaktoren**

Skala	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Transformationale Führung	1							
2. Leistungsorientierte Belohnung	,82**	1						
3. Führung durch aktive Kontrolle	-,34**	-,18*	1					
4. Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall	-,77**	-,65**	,40**	1				
5. Laissez-faire Führung	-,79**	-,68**	,38**	,72**	1			
6. Zusätzliche Anstrengungsbereitschaft	,87**	,75**	-,22*	-,64**	-,70**	1		
7. Effektivität der Führung	,93**	,83**	-,30**	-,78**	-,77**	,86**	1	
8. Zufriedenheit der MitarbeiterInnen	,90**	,78**	-,30**	-,76**	-,72**	,81**	,91**	1

Anmerkungen: \* bedeutet  $p < 0.05$ , \*\* bedeutet  $p < 0.01$

Bezüglich der erhobenen demographischen Aspekte wie Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit, Ausmaß der Beschäftigung, Nettoeinkommen, Alter, Schulbildung, Branche/Sparte und Unternehmensgröße konnte kein Zusammenhang festgestellt werden. Es fanden sich keine weiteren nennenswerten Ergebnisse.



## **7 Diskussion**

Die vorliegende Masterarbeit beschäftigte sich mit der zentralen Fragestellung welchen Einfluss transformationale Führung auf das Wohlbefinden und die Gesundheit der MitarbeiterInnen hat. Aktuelle Studien, in denen bereits ein Zusammenhang zwischen Führung, Wohlbefinden und Gesundheit gezeigt werden konnte, dienten als Grundlage für eine empirische Untersuchung. Dabei wurde angenommen, dass transformationale, transaktionale und Laissez-faire Führung einen Einfluss auf das Wohlbefinden und somit auf die Gesundheit der MitarbeiterInnen ausüben. Zu diesem Zweck wurde eine Online Befragung durchgeführt, in der das Führungsverhalten der jeweiligen Führungskräfte eingeschätzt sowie Aussagen zu den wichtigen Aspekten von Wohlbefinden abgefragt wurden. Die Untersuchung zeigte nur zum Teil ähnliche Ergebnisse wie in den eingangs angeführten Studien.

### **7.1 Beantwortung der Forschungsfrage**

Gemäß den getroffenen Annahmen zeigt sich in dieser Arbeit, dass das Führungsverhalten einen wesentlichen Beitrag zu Gesundheit und Wohlbefinden von MitarbeiterInnen leisten kann. So nehmen MitarbeiterInnen betriebliche Belastungen umso geringer wahr, desto höher die individuelle Unterstützung und Förderung durch ihre Führungskräfte erfolgt. Dieser Effekt kann verstärkt werden, wenn Führungskräfte über Charisma/Ausstrahlung verfügen. Dies bedeutet, dass transformationale Führungskräfte auf Bedürfnisse und Ziele ihrer MitarbeiterInnen eingehen und sie bei deren Verwirklichung unterstützen. Sie erkennen die Fähigkeiten ihrer MitarbeiterInnen und fördern diese. Dabei nehmen sich transformationale Führungskräfte Zeit ihre MitarbeiterInnen auszubilden und schaffen damit Voraussetzungen, Belastungen wie beispielsweise Überforderungen durch zu komplexe Aufgaben, zu reduzieren. Damit tragen Führungskräfte wesentlich dazu bei, Stress von MitarbeiterInnen zu vermeiden oder zu reduzieren. Übereinstimmungen hierzu gibt es zu den Studien von Rowold und Schlotz (2009, S.35f) sowie Vincent (2012, S.45), welche zeigen, dass Führungskräfte mit einer hohen Ausprägung zur individuellen Mitarbeiterführung zur Vermeidung von chronischem Stress beitragen können.

Die individuelle Unterstützung und Förderung von MitarbeiterInnen durch ihre Führungskräfte wirkt sich ebenso positiv auf deren Wahrnehmung zu organisationalen und sozialen Ressourcen aus. Je höher die Unterstützung und Förderung von MitarbeiterInnen

ausfällt, desto höher werden diese Ressourcen wahrgenommen. Im Bereich der organisationalen Ressourcen tragen transformationale Führungskräfte demnach dazu bei, wenn sie ihren MitarbeiterInnen Entscheidungs- und Kontrollspielräume oder Partizipationsmöglichkeiten einräumen und/oder erweitern. So kann beispielsweise der Beitrag und die Verwirklichung eigener Ideen von MitarbeiterInnen zur Verbesserung von betrieblichen Abläufen zu deren Wohlbefinden beitragen. Dieser Effekt kann sich bei derartigen organisationalen Ressourcen steigern, wenn MitarbeiterInnen durch ihre Führungskraft zusätzlich motiviert und für deren Einsatz begeistert werden. Im Bereich der sozialen Ressourcen kann die individuelle Unterstützung und Förderung von MitarbeiterInnen durch ihre Führungskräfte zu einem positiven Sozialklima führen. Treten beispielsweise betriebliche Probleme bei MitarbeiterInnen auf, nehmen sich Führungskräfte Zeit und lösen diese gemeinsam mit ihnen. MitarbeiterInnen transformationaler Führungskräfte können sich daher verlassen von ihnen unterstützt zu werden. Diese wahrgenommene Sicherheit kann daher einen wesentlichen Beitrag zum Wohlbefinden der MitarbeiterInnen leisten. Soziale Ressourcen können aber auch durch ein generelles wertschätzendes Arbeitsklima geschaffen werden, beispielsweise indem Führungskräfte ihren MitarbeiterInnen über ihre Arbeit Feedback geben oder ihnen Beachtung schenken. Die Wahrnehmung zu sozialen Ressourcen kann sich erhöhen, wenn Führungskräfte, die ihre MitarbeiterInnen unterstützen und fördern, zusätzlich Charisma/Ausstrahlung sowie Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit aufweisen. Übereinstimmungen in der Literatur lassen sich hier mit Vincent (2012, S.44f) finden. Die Autorin gibt dazu an, dass Ressourcen beispielsweise durch Feedback an MitarbeiterInnen, durch Gewährung von Handlungsspielräumen, Partizipationsmöglichkeiten, Feedback, Anerkennung sowie durch eine Aufgaben- und Zielklarheit geschaffen werden können. Das Vorhandensein ausreichender organisationaler und sozialer Ressourcen ist daher ein wichtiger Faktor um Belastungen entgegenzuwirken und so das Wohlbefinden und die Gesundheit aufrecht zu erhalten oder zu verbessern. Auch Orthmann, Gunkel und Otte (2011, S. 144f) postulieren, dass Ressourcen dazu beitragen können, Stress zu vermeiden oder dessen Ausprägungen und Wirkungen zu vermindern oder zu vermeiden.

MitarbeiterInnen, die von ihren Führungskräften zum kreativen und unabhängigen Denken angeregt und gefördert werden, weisen eine höhere Wahrnehmung zu Anforderungen an den Arbeitsplatz auf. Demnach führt kreatives und unabhängiges Denken von MitarbeiterInnen dazu, dass sie besser in der Lage sind, selbständige Entscheidungen zu treffen und/oder eine höhere Verantwortung am Arbeitsplatz zu übernehmen. Transformationale Führungskräfte unterstützen ihre MitarbeiterInnen dabei, indem sie ihnen

beispielsweise bei der Lösungsfindung betrieblicher Aufgaben, unterschiedliche Perspektiven aufzeigen und/oder neue Bearbeitungswege vorschlagen. Werden dabei MitarbeiterInnen zusätzlich durch ihre Führungskraft motiviert, kann sich dies stärker auf die wahrgenommenen Anforderungen an den Arbeitsplatz auswirken. MitarbeiterInnen werden durch transformationale Führungskräfte stärker in betriebliche Abläufe, Aufgaben und Probleme eingebunden und erreichen damit eine ganzheitliche Betrachtungsweise betrieblicher Prozesse. Übereinstimmungen dazu sind in der Studie von Lan und Chong (2015, S. 184f) zu finden, die einen signifikant hohen Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der stärkeren Einbindung und Verantwortung von MitarbeiterInnen zeigen.

Insgesamt zeigen alle Dimensionen transformationaler Führung, insbesondere die individuelle Unterstützung und Förderung durch Führungskräfte, einen positiven Einfluss auf organisationale und soziale Ressourcen sowie auf die Anforderungen an den Arbeitsplatz. Auf Belastungen übt transformationale Führung, wie erwartet, jedoch einen negativen Einfluss aus.

Weiters zeigt sich in dieser Arbeit, dass bei transaktionaler Führung, die Dimension der ‚leistungsorientierten Belohnung‘, mit den gesundheitsförderlichen Merkmalen ‚Anforderungen an die Arbeit‘, sowie mit der Wahrnehmung zu ‚organisationalen und sozialen Ressourcen‘ positiv korreliert. Einen negativen Zusammenhang zeigt transaktionale Führung mit den betrieblichen Belastungen von MitarbeiterInnen im Arbeitsumfeld. Demnach werden betriebliche Belastungen bei leistungsorientierter Belohnung durch die MitarbeiterInnen geringer wahrgenommen. Werden betriebliche Ziele und Aufgaben klar von Führungskräften definiert und mit MitarbeiterInnen dazu Vereinbarungen getroffen, führt dies bei beiderseitiger Erfüllung zur Zufriedenheit. Ein geringeres Belastungsempfinden kann zu geringerem Stress und in weiterer Folge zu höherem Wohlbefinden führen. Hierzu gibt es Übereinstimmungen mit Tropper und Wallner (2016, S. 8), welche postulieren, dass sich MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz wohler fühlen und zufriedener sind, wenn Belastungen und Stress am Arbeitsplatz reduziert werden. Auch Zwingmann et al. (2014, S. 24f), gibt an, dass leistungsorientierte Belohnung eine zentrale Bedeutung auf die Gesundheit von MitarbeiterInnen hat.

Die transaktionalen Dimensionen ‚Führung durch aktive Kontrolle‘, ‚Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall‘ und ‚Laissez-faire Führung‘ zeigen in dieser Arbeit jeweils einen negativen Zusammenhang mit den gesundheitsförderlichen Merkmalen ‚Anforderungen an die Arbeit‘, sowie mit den ‚organisationalen und sozialen Ressourcen‘. Lediglich mit der betrieblichen Belastung zeigt sich ein positiver Zusammenhang. Dies bedeutet, dass je höher eine Führungskraft die Merkmale dieser transaktionalen Dimensionen

anwendet, desto höher empfinden MitarbeiterInnen dies als Belastung. Besteht beispielsweise eine Über- oder Unterforderung von MitarbeiterInnen durch qualitative oder quantitative Arbeitsaufgaben, kann sowohl ständige, als auch keine Kontrolle durch Führungskräfte zur Belastung werden. Darüber hinaus kann ein Eingreifen der Führungskraft ebenso belastend wirken, wenn Probleme erst dann behandelt werden, wenn diese wiederholt auftreten und zur Gefahr für MitarbeiterInnen werden.

Auch zeigte sich in dieser Arbeit, dass ‚Laissez-faire Führung‘ positiv mit ‚Belastung‘ und negativ mit ‚Anforderungen‘, ‚organisationale und soziale Ressourcen‘ korreliert und somit ein negativer Zusammenhang mit Wohlbefinden und Gesundheit besteht. Zwingmann et al. (2014, 24f) postuliert, dass Laissez-faire Führung auch krankmachen kann, wenn Führungskräfte weder Entscheidungen treffen, noch Anweisungen an MitarbeiterInnen gegeben. Dieses Ergebnis war erwartbar, da Laissez-faire Führung ein Verhalten beschreibt, welches sich durch Vermeidung beziehungsweise Verweigerung von Führung, selbst in dringlichen Situationen, auszeichnet. Notwendige Entscheidungen werden nicht getroffen, dringende Aktivitäten aufgeschoben oder verzögert. Dies führt unweigerlich zu Unmut und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz und das Wohlbefinden der MitarbeiterInnen sinkt.

Die Studien von Kuoppala et al. (2008, S.904) zeigen, dass sich transaktionale Führung, ebenso wie transformationale Führung, positiv auf gesundheitliche Effekte und somit auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz auswirkt. Hier gibt es mit den empirischen Befunden keine einheitliche Übereinstimmung. Lediglich die transaktionale Dimension ‚leistungsorientierte Belohnung‘ zeigt in der Untersuchung dieser Masterarbeit einen positiven Zusammenhang mit Gesundheit und Wohlbefinden. Die transaktionale Skala ‚leistungsorientierten Belohnung‘ korreliert auch positiv mit allen transformationalen Skalen. Die Begründung kann hier in der Annahme von Bass und Avolio (1994, S.1f) liegen, dass sich transformationale und transaktionale Führung wechselseitig ergänzen.

Zusammenfassend zeigt die vorliegende Studie, dass sowohl die transformationale, als auch die transaktionale und Laissez-faire Führung entscheidend zu Wohlbefinden und Gesundheit von MitarbeiterInnen beitragen. Während Laissez-faire Führung, Führung durch aktive Kontrolle und Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall einen negativen Zusammenhang mit Gesundheit und Wohlbefinden aufweisen, zeigen insbesondere individuelle Unterstützung und Förderung von MitarbeiterInnen, also mitarbeiterInnenorientiertes Verhalten, als auch leistungsorientierte Belohnung einen positiven Einfluss und tragen somit entscheidend zu Wohlbefinden und die Gesundheit am Arbeitsplatz bei.

## 7.2 Grenzen der Studie und Ausblick

In diesem Teil des Kapitels wird die vorliegende Masterarbeit kritisch reflektiert, ihre Grenzen aufgezeigt sowie ein kurzer Ausblick auf künftige Forschungsfelder gegeben.

Zu Beginn muss darauf hingewiesen werden, dass die geplante Zusammensetzung der Stichprobe trotz umfangreicher Versendung von Mails an verschiedene Unternehmen und ArbeitskollegInnen nicht im erwarteten Ausmaß und der Schichtung erreicht werden konnte. Daher ist davon auszugehen, dass die erzielten Ergebnisse nur bedingt auf die Gesamtpopulation umgelegt werden können.

Für die Gestaltung des Fragebogens wurden zur Erhebung des Führungsstils der standardisierte Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5x Short)‘ von Bass und Avolio (1995, S.5f) in der deutschen Übersetzung nach Felfe (2006, S. 61f) herangezogen. Aufgrund der häufig kritisierten Dimensionsstruktur (Felfe, 2006, S. 63ff) wurden daher eigenständige Analysen sowie Skalenbildungen in Anlehnung an den Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5x Short)‘ von Bass und Avolio (1995, S.5f) durchgeführt. Dabei wurde festgestellt, dass ähnliche Probleme bei der Bildung der einzelnen Skalen und Faktoren auftraten wie jene die bereits von Felfe (2006, S. 68) aufgezeigt wurden. Dies bedeutet, dass eine klare Abgrenzung der einzelnen Dimensionen vor allem im Bereich der transaktionalen Führung nicht eindeutig vorgenommen werden kann.

Zur Erhebung von Gesundheit und Wohlbefinden wurde der standardisierte Fragebogen zur ‚salutogenetischen subjektiven Arbeitsanalyse (SALSA)‘ von Udris und Rimann (1997, S. 281f) herangezogen. Davon wurden die Teile B und D zur Untersuchung der persönlichen Situation im Beruf und Betrieb verwendet. Aus der Zusammensetzung der Faktoren Anforderungen, Belastungen und Ressourcen wurde schließlich ein Rückschluss auf Gesundheit und Wohlbefinden gezogen. Hierbei muss erwähnt werden, dass dieser Fragebogen grundsätzlich für eine Momentaufnahme in Unternehmen oder Organisationen herangezogen wird, um Veränderungen gegenüber dem Vorjahr bzw. zum Zeitpunkt des letzten Einsatzes aufzuzeigen. In dieser Untersuchung wurden die Items dazu verwendet um das Konstrukt Wohlbefinden und somit Gesundheit zu messen. Ob die Items für die Messung dieser Konstrukte ausreichend geeignet sind bleibt jedoch offen.

Weiters wurde im Fragebogen SALSA im Teil zur ‚Belastung durch äußere Einflüsse‘ bei der Fragestellung ‚Wie stark ist die Belastung an Ihrem Arbeitsplatz durch folgende Gegebenheiten?‘ eine Änderung des Antwortformates durchgeführt. Für die angegebenen Möglichkeiten ‚Lärm‘, ‚ungünstige Beleuchtung‘, ‚unangenehme Temperatur‘, ‚Wartezeiten‘, ‚mangelhafte technische Geräte/Arbeitsmittel‘, ‚lange am Bildschirm arbeiten‘,

‘Klimaanlage (Zugluft, Geräusche etc.)’, ‘Schichtarbeit oder ungünstige Arbeitszeiten’, ‘Arbeitshaltung (auch viel Sitzen, Stehen, usw.)’ und ‘Zeitdruck bei der Arbeit’ wurde in der Originalversion das ursprüngliche 6-stellige Antwortformat *kommt nicht vor, sehr gering, ziemlich gering, mittel, ziemlich stark* und *sehr stark* verwendet. Da die beiden Antwortmöglichkeiten *sehr gering* und *ziemlich gering* nicht optimal unterscheidbar sind und daher erwartbar war, dass diesbezüglich bei der Beantwortung keine klare Trennung vorgenommen werden kann, wurde ein 5-stelliges Antwortformat gewählt. Eine weitere Überlegung dazu war, dass ausgehend von der Antwortmöglichkeit *mittel* eine Ungleichheit zu den Polen *kommt nicht vor* und *sehr stark* herrscht, da mit der Antwortmöglichkeit *sehr gering* eine zusätzliche Ausprägung in Richtung *kommt nicht vor* bestand. Daher wurden die Antwortmöglichkeiten auf *gar nicht, ziemlich gering, mittel, ziemlich stark* und *sehr stark* abgeändert und somit auch an das im Fragebogen vorherrschende 5-stellige Antwortformat angepasst.

Für die Fragebogengestaltung wurde bei den standardisierten Fragebögen und der Frage zur Unterstützungsleistung ein einheitliches 5-stelliges Antwortformat gewählt. Ungerade Antwortformate werden häufig dafür kritisiert, da sie zur sogenannten „Tendenz zur Mitte“ neigen können. Andererseits geben Döring und Bortz (2016, S. 249) an, dass mit einem geraden Antwortformat von UntersuchungsteilnehmerInnen ein „tendenziell in eine Richtung weisendes Urteil“ erzwungen wird.

Für künftige Forschungen wäre es interessant zu untersuchen, ob die aktuell eingesetzten Dimensionen des transformationalen und transaktionalen Führungsverhaltens tatsächlich noch in dieser Struktur beibehalten werden können oder eine umfangreiche Anpassung oder Neuentwicklung vorgenommen werden soll. Darüber hinaus wäre zu überlegen, kulturelle Einflüsse mit einzubeziehen und sprachlich individuelle Versionen zu entwickeln, da Übersetzungen von Fragebögen, auch wenn versucht wird diese anzupassen, nicht immer optimale Ergebnisse erzielen.

## Literaturverzeichnis

- Ahlers, Elke (2011). Belastungen am Arbeitsplatz und betrieblicher Gesundheitsschutz vor dem Hintergrund des demographischen Wandels. WSI-Diskussionspapier Nr. 175, Düsseldorf.
- Ahlers, Elke (2014). Möglichkeiten und Grenzen Betrieblicher Gesundheitsförderung aus Sicht einer arbeitnehmerorientierten Wissenschaft. In Bernhard, Badura/Antje, Ducki/Helmut, Schröder/Joachim, Klose/Markus Meyer (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten (S.35-43)*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (2017). Betriebliche Gesundheitsförderung. Allgemeine Unfallversicherungsanstalt. Online: <https://www.auva.at/portal27/auvaportal/content?viewmode=content&contentid=10007.670895> [Abruf am 03.04.2017].
- Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften (1989). Richtlinie des Rates vom 12. Juni 1989 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Arbeitnehmer bei der Arbeit, Luxemburg. Online: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:31989L0391&qid=1475666047000&from=en> [Abruf am 05.10.2016].
- Amtsblatt der Europäischen Union (2003). Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, Luxemburg. Online: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=celex%-3A32003H0361> [Abruf am 05.10.2016].
- Antonovsky, Aaron/Franke, Alexa (Hrsg.) (1997). *Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit*. Tübingen: dgvt-Verlag.
- ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (1994). ArbeitnehmerInnenschutzgesetz, o. O. Online: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10008910> [Abruf am 05.03.2017].
- Arnold, Kara A./Turner, Nick/Barling, Julian/Kelloway, E. Kevin/McKee, Margaret C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203.
- Asendorpf, Jens B. (2007). *Psychologie der Persönlichkeit (4. überarbeitete und aktualisierte Auflage)*. Heidelberg: Springer Medizin.
- Avolio, Bruce J./Zhu, Weichun/Koh, William/Bhatia, Puja (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968.
- Badura, Bernhard (2007). *Grundlagen präventiver Gesundheitspolitik: Das Sozialkapital von Organisationen*. Bielefeld: Springer.
- Badura, Bernhard/Ducki, Antje/Schröder, Helmut/Klose, Joachim/Meyer, Markus (Hrsg.) (2014). *Fehlzeiten-Report 2014*. Heidelberg: Springer.
- Badura, Bernhard/Steinke, Mika (2009). Betriebliche Gesundheitspolitik in der Kernverwaltung von Kommunen: Eine explorative Fallstudie zur aktuellen Situation. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Badura, Bernhard/Walter, Uta/Hehlmann, Thomas (2010). *Betriebliche Gesundheitspolitik*. Heidelberg: Springer Verlag.

- Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, Collier Macmillan.
- Bass, Bernard M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (Hrsg.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire: Technical report*. Redwood City: Mindgarden.
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bengel, Jürgen/Strittmatter, Regine/Willmann, Hildegard (2001). *Was erhält Menschen gesund?: Antonovskys Modell der Salutogenese - Diskussionsstand und Stellenwert (Erweiterte Neuauflage)*. Köln: BZgA.
- Blake, Robert Rogers/Mouton, Jane Srygley (1980). *Verhaltenspsychologie im Betrieb: Das neue Grid-Management-Konzept*. Düsseldorf: Econ-Verlag.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation: Für Human- und Sozialwissenschaftler (4. überarbeitete Auflage)*. Heidelberg: Springer.
- Bundesministerium für Gesundheit und Frauen (2017). *Gesundheitsförderung / Prävention | BMGF - Gesundheit und Gesundheitsförderung*. Bundesministerium für Gesundheit und Frauen. Online: [http://www.bmgf.gv.at/home/Gesundheit\\_und\\_Gesundheitsfoerderung-#f1](http://www.bmgf.gv.at/home/Gesundheit_und_Gesundheitsfoerderung-#f1) [Abruf am 04.03.2017].
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership (1st ed.)*. New York: Harper & Row.
- Carless, Sally A./Wearing, Alexander J./Mann, Leon (2000). A short measure of transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Heidelberg: Springer.
- Ducki, Antje/Busch, Christine (2010). Gesundheitsförderung bei Menschen in präkeren Beschäftigungsverhältnissen. *G+G Wissenschaft*, 10(2), 22–30.
- Ducki, Antje/Felfe, Jörg (2011). Führung und Gesundheit: Überblick. In Bernhard, Badura/Antje, Ducki/Helmut, Schröder/Joachim, Klose/Katrin Macco (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit (S.438)*. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Ducki, Antje/Greiner, Birgit (1992). Gesundheit als Entwicklung von Handlungsfähigkeit - Ein „arbeitspsychologischer Baustein“ zu einem allgemeinen Gesundheitsmodell. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 36(4), 184–189.
- European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) (1997). *Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union 1997*. Fassung 2007, Stand 02.02.2009. Online: <http://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/load?contentid=10008.571220&version=1391192956> [Abruf am 09.12.2016].
- Felfe, Jörg (2006). Validierung einer deutschen Version des “Multifactor Leadership Questionnaire“ (MLQ Form 5 x Short) von Bass und Avolio (1995). *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50(2), 61–78.



- Felfe, Jörg/Goihl, Katja (2014). Deutscher Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. <http://zis.gesis.org>. Online: <https://doi.org/10.6102/zis22> [Abruf am 08.04.2017].
- Fonds Gesundes Österreich (2013). Gesundheitsförderung: Glossar: Setting, Settings, Lebenswelten, Settingansatz. Fonds gesundes Österreich. Online: <http://www.fgoe.org/gesundheitsfoerderung/glossar/setting> [Abruf am 20.03.2017].
- Fonds Gesundes Österreich (2017). Fonds Gesundes Österreich. Online: <http://www.fgoe.org/startseite> [Abruf am 05.03.2017].
- Franke, Franziska/Felfe, Jörg (2011). Diagnose gesundheitsförderlicher Führung - Das Instrument „Health-oriented Leadership“. In Bernhard, Badura/Antje, Ducki/Helmut, Schröder/Joachim, Klose/Katrin, Macco (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2011: Führung und Gesundheit* (S. 438). Heidelberg: Springer Verlag.
- Frese, Michael/Zapf, Dieter (1994). Action as the Core of Work Psychology: A German Approach. In Harry C., Triandis/Marvin D., Dunette/Laetta M., Hough (Hrsg.). *Handbook of Industrial and Organisational Psychology* (S. 271-340). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- George, Darren/Mallery, Paul (2003). SPSS for Windows Step by Step: A Simply Guide and Reference, 11.0 Update (4. Ausgabe). Boston: Allyn & Bacon.
- Gesundheitsförderungsgesetz (1998). RIS - Gesamte Rechtsvorschrift für Gesundheitsförderungsgesetz - Bundesrecht konsolidiert, Fassung vom 04.03.2017, o. O. Online: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10011127> [Abruf am 04.03.2017].
- Glanz, Karen/Sorensen, Glorian/Farmer, Anna (1996). The Health Impact of Worksite Nutrition and Cholesterol Intervention Programs. *American Journal of Health Promotion*, 10(6), 453–470.
- Gregersen, Sabine/Kuhnert, Saskia/Zimber, Andreas/Nienhaus, Albert (2011). Führungsverhalten und Gesundheit - Zum Stand der Forschung. *Das Gesundheitswesen*, 73(01), 3–12.
- Greif, Siegfried (1991). Stress in der Arbeit - Einführung und Grundbegriffe. In Siegfried, Greif/Eva, Bamberg/Norbert, Semmer (Hrsg.) *Psychischer Stress am Arbeitsplatz* (S. 1-28). Göttingen: Hogrefe.
- Hänsel, Markus/Kaz, Karl (Hrsg.) (2016). CSR und gesunde Führung: wertorientierte Unternehmensführung und organisationale Resilienzsteigerung, Heidelberg: Springer Gabler.
- Helmenstein, Christian/Hofmarcher, Maria/Kleissner, Anna/Riedel, Monika/Röhrling, Gerald/Schnabl, Alexander (2004). Ökonomischer Nutzen Betrieblicher Gesundheitsförderung: Endbericht Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts. Wien: Sektion Sport.
- Hennrikus, Deborah J./Jeffery, Robert W. (1996). Worksite intervention for weight control: A review of the literature. *American Journal of Health Promotion*, 10(6), 471–498.
- Holzträger, Doris (2012). Gesundheitsförderliche Mitarbeiterführung: Gestaltung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung für Führungskräfte (1. Auflage). München: Hampp.
- IBM (2017). IBM SPSS-Software Österreich: Lösungen und Software für Predictive Analytics. IBM Analytics. Online: <https://www-01.ibm.com/software/at/analytics/spss/> [Abruf am 09.10.2016].
- Institut für betriebliche Gesundheitsförderung (2017). Arbeitsfähigkeit erhalten durch erfolgreiches Gesundheitsmanagement. Online: <https://www.bgf-institut.de/bestpractice.html> [Abruf am 18.05.2017].

- Jaeger, Corinna (2014). Betriebspraxis & Arbeitsforschung: Menschliche Leistungsfähigkeit. Betriebspraxis und Arbeitsforschung, 219, 38–39.
- Jackob, Nikolaus/Schoen, Harald/Zerback, Thomas (Hrsg.) (2009). Sozialforschung im Internet: Methodologie und Praxis der Online-Befragung (1. Auflage). Heidelberg: Verlag für Sozialwissenschaft.
- Janer, Gemma/Sala, Maria/Kogevinas, Manolis (2002). Health promotion trials at worksites and risk factors for cancer. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 28(3), 141–157.
- Judge, Timothy A./Piccolo, Ronald F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. Journal of Applied Psychology, 89(5), 755–768.
- Kuoppala, Jaana/Lamminpää, Anne/Liira, Juha/Vainio, Harri (2008). Leadership, Job Well-Being, and Health Effects -A Systematic Review and a Meta-Analysis. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 50(8), 904–915.
- Lan, Xue Mei/Chong, Wei Ying (2015). The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 172, 184–191.
- Lazarus, Richard S./Folkman, Susan (1984). Stress, appraisal, and coping (11. Edition). New York: Springer.
- Leoni, Thomas (2015). Fehlzeitenreport 2015. Krankheits- und unfallbedingte Fehlzeiten in Österreich. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Li, Chaoping/Tian, Bao/Shi, Kan (2006). Transformational Leadership and Employee Work Attitudes: The Mediating Effects of Multidimensional Psychological Empowerment. Acta Psychologica Sinica, 38(2), 297–307.
- Lohmann-Haislah, Andrea (2012). Stressreport Deutschland 2012: psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Mayer, Martin/Tropper, Beate/Wallner, Elisabeth (2016). Leitfaden psychische Gesundheit III: Ansatzpunkte und Gestaltungsmöglichkeiten für BGF-Projektverantwortliche. Wien: Hauptverband der österreichischen Sozialversicherungsträger.
- Menz, Wolfgang/Pauls, Nina/Pangert, Barbara (2016). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten. Wirtschaftspsychologie, 2, 55–66.
- Murphy, Lawrence R. (1996). Stress Management in Work Settings: A Critical Review of the Health Effects. American Journal of Health Promotion, 11(2), 112–135.
- Netzwerk Betrieblicher Gesundheitsförderung Österreich (2016). Vom Dienstfahrrad bis zum Gesundheitscheck: Wie sich Österreichs Unternehmen um ihre Mitarbeiter sorgen. Online: <http://www.netzwerk-bgf.at/cdscontent/load?contentid=10008.631184&version=1464856036> [Abruf am 17.09.2016].
- Nielsen, Karina/Randall, Raymond/Yarker, Joanna/Brenner, Sten-Olof (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. Work & Stress, 22(1), 16–32.

- Orthmann, Anja/Gunkel, Ludwig/Otte, Rolf (2011). Ressourcen als Schlüssel für Führung und Gesundheit im Betrieb. In Bernhard, Badura/Antje, Ducki/Helmut, Schröder/Joachim, Klose/Katrin, Macco (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2011 (S. 135-146). Heidelberg: Springer Heidelberg.
- Parsons, Talcott (1991). *The social system* (New edition). London: Routledge.
- Peinhaupt, Christa (2011). Gesundheit Österreich GmbH: 25 Jahre Ottawa Charta - Aus der Sicht der Praxis. Vortrag. Neuwaldegg: Gesundheit Österreich GmbH.
- Proper, Karin I./Staal, Bart J./Hildebrandt, Vincent H./Van der Beek, Allard J./Van Mechelen, Willem (2002). Effectiveness of physical activity programs at worksites with respect to work-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28(2), 75–84.
- Roman, Paul M./Blum, Terry C. (1996). Alcohol: A Review of the Impact of Worksite Interventions on Health and Behavioral Outcomes. *American Journal of Health Promotion*, 11(2), 136–149.
- Rowold, Jens/Schlotz, Wolff (2009). Transformational and Transactional Leadership and Followers's Chronic Stress. *Leadership Review*, 9, 35–48.
- Ryff, Carol D./Keyes, Lee M. (1995). The Structure of Psychological Well-Being Revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727.
- Schmitt, Neal (1996). Uses and Abuses of Coefficient Alpha. *Psychological Assessment*, 8(4), 350–353.
- Schubert, Hans-Joachim/Eberlein-Gonska, Maria/Schleep, Johannes (2013). *Arbeits- und Organisationseinrichtungen in Gesundheits- und Sozialeinrichtungen* (4. Auflage). Kaiserslautern: Technische Universität Kaiserslautern.
- Shephard, Roy J. (1996). Worksite Fitness and Exercise Programs: A Review of Methodology and Health Impact. *American Journal of Health Promotion*, 10(6), 436–452.
- SoSci-Survey (2015). SoSci Survey - Online Fragebogen. SoSci Survey. Online: <https://www.soscisurvey.de/> [Abruf am 15.10.2016].
- Stüwe, Heinz (2015). Schlechte Führung macht krank. *Deutsches Ärzteblatt*, 44, 2–4.
- Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95–101.
- Udris, Ivars/Rimann, Martin (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In Eberhart, Ulich/Oliver, Strohm (Hrsg.). *Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehrebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation* (S. 281-298). Zürich: VDF-Hochschulverlag.
- Udris, Ivars/Rimann, Martin (1999). SAA und SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In: *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* Heiner, Dunckel (Hrsg.). Zürich: Vdf-Hochschulverlag.
- Ulich, Eberhard/Wülser, Marc (2015). *Gesundheitsmanagement in Unternehmen: Arbeitspsychologische Perspektiven* (6. überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Vincent, Sylvie (2012). Analyseinstrument für gesundheits- und entwicklungsförderliches Führungsverhalten: Eine Validierungsstudie. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 66(1), 41–60.

- Wagner, Pia/Hering, Linda (2014). Online-Befragung. In Nina, Baur/Jörg, Blasius (Hrsg.). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 661-673). Wiesbaden: Springer.
- Walenta, Christa (2012). Führung. In Peter, Heimerl/Ralph Sichler (Hrsg.). *Strategie, Organisation, Personal, Führung*. UTB Wirtschaftswissenschaften (S. 495–532). Wien: Facultas-Verlag.
- Weise, Georg (1975). *Psychologische Leistungstests: Ein Handbuch für Studium und Praxis*. Göttingen: Verlag für Psychologie Hogrefe.
- Weltgesundheitsorganisation (1946). Verfassung der Weltgesundheitsorganisation, o. O. Online: <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19460131/201405080000-/0.810.1.pdf> [Abruf am 05.10.2016].
- Weltgesundheitsorganisation (1986). Ottawa-Charta zur Gesundheitsförderung, 1986. Regionalbüro Europa: Ottawa Charter for Health Promotion, 1986. Online: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/129534/Ottawa\\_Charter\\_G.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0006/129534/Ottawa_Charter_G.pdf) [Abruf am 17.09.2016].
- Weltgesundheitsorganisation (2005). Bangkok Charta für Gesundheitsförderung in einer globalisierten Welt: 6. Weltkonferenz für Gesundheitsförderung. Online: [http://www.who.int/healthpromotion/conferences/6gchp/BCHP\\_German\\_version.pdf](http://www.who.int/healthpromotion/conferences/6gchp/BCHP_German_version.pdf) [Abruf am 04.03.2017].
- Weltgesundheitsorganisation (2012). Der Europäische Gesundheitsbericht 2012: Ein Wegweiser zu mehr Wohlbefinden., Kopenhagen. Online: [http://www.euro.who.int/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0010/250399/EHR2012-Ger.pdf?ua=1](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0010/250399/EHR2012-Ger.pdf?ua=1) [Abruf am 03.04.2017].
- Wilde, Barbara/Dunkel, Wolfgang/Hinrichs, Stephan/Menz, Wolfgang (2010). Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen. In Bernhard, Badura/Helmut, Schröder/Joachim, Klose/Katrin, Macco (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2009* (S. 147–155). Heidelberg: Springer Heidelberg.
- Wirtschaftskammer Österreich (2015). Fehlzeitenreport 2015 veröffentlicht - Niedrigste Unfallrate seit 1974. Online: <https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Arbeit-und-Soziales/Fehlzeitenreport-2015-veroeffentlicht:-Niedrigste-Unfallr.html> [Abruf am 17.09.2016].
- Wirtschaftskammer Österreich (2017a). Was ist betriebliche Gesundheitsförderung. Online: <https://www.wko.at/site/profitness/Was-ist-betriebliche-Gesundheitsfoerderung.html> [Abruf am 03.03.2017].
- Wirtschaftskammer Österreich (2017b). Branchen. Online: <https://www.wko.at/branchen/Branchenauswahl.html> [Abruf am 02.02.2017].
- Wirtschaftskammer Österreich (2017c). Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. Online: <https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/KMU-definition.html> [Abruf am 02.04.2017].
- Zwingmann, Ina/Wegge, Jürgen/Wolf, Sandra (2014). Is transformational leadership healthy for employees? A multilevel analysis in 16 nations. *Zeitschrift für Personalforschung. German Journal of Research in Human Resource Management*, 28(1–2), 24–51.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Sechs Dimensionen des Wohlbefindens.....	8
Abbildung 2: Vereinfachte Darstellung des Modells der Salutogenese .....	18
Abbildung 3: Kernprozesse des betrieblichen Gesundheitsmanagements.....	31
Abbildung 4: Managerial-Grid-Modell .....	36
Abbildung 5: Führungsstil-Kontinuum nach Tannenbaum und Schmidt (1958).....	38
Abbildung 6: ‘Full range of leadership’ – Führungsmodell .....	42
Abbildung 7: Rahmenmodell zur Erfassung gesundheits- und entwicklungsförderlichen Führungsverhaltens.....	46

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: UntersuchungsteilnehmerInnen / geplante Schichtung der Stichprobe .....	54
Tabelle 2: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbach's Alpha der Skala Transformationale Führung ...	56
Tabelle 3: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbach's Alpha der Skala Transaktionale Führung.....	57
Tabelle 4: Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbach's Alpha der Skalen des SALSA .....	58
Tabelle 5: UntersuchungsteilnehmerInnen / tatsächliche Stichprobenziehung.....	60
Tabelle 6: Bildungsabschluss .....	60
Tabelle 7: Branchenzugehörigkeit .....	61
Tabelle 8: Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung, Angebote und Nennungen .....	63
Tabelle 9: Unterstützungsleistung Führungskräfte bei BGF-Maßnahmen nach Unternehmensgröße .....	64
Tabelle 10: Regressionskoeffizienten Individuelle Unterstützung und Förderung und Charisma/Ausstrahlung in Bezug auf die Belastung .....	66
Tabelle 11: Regressionskoeffizienten Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken und Motivation durch begeisternde Visionen in Bezug auf die Anforderungen an den Arbeitsplatz .....	67
Tabelle 12: Regressionskoeffizienten Individuelle Unterstützung und Förderung und Motivation durch begeisternde Visionen in Bezug auf die Wahrnehmung der organisationalen Ressourcen .....	68
Tabelle 13: Regressionskoeffizienten Individuelle Unterstützung und Förderung, Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit Wirkung und Charisma/Ausstrahlung in Bezug auf die Wahrnehmung der sozialen Ressourcen .....	69
Tabelle 14: Korrelationskoeffizienten der Skalen Anforderung, Belastung, organisationale- und soziale Ressourcen und den Dimensionen transaktionaler Führung.....	71
Tabelle 15: Korrelationskoeffizienten der Skalen Unterstützungsleistung der Führungskraft mit transformationaler und transaktionaler Führung.....	73

Tabelle 16: Korrelationskoeffizienten der Skalen transformationaler Führung und transaktionaler Führung mit Erfolgsfaktoren .....74

## Abkürzungsverzeichnis

BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
ENWHP	European Network for Workplace Health Promotion
IBM	International Business Machines Corporation
MLQ	Multifactor Leadership Questionnaire
SALSA	Salutogenetische Subjektive Arbeitsanalyse
SoSci-Survey	Social Science - Survey
SPSS	Superior Performing Software System
www	world wide web
bzw.	beziehungsweise
etc.	et cetera
usw.	und so weiter
€	Euro



# Anhang

## A) Fragebogen

<p>FERDINAND PORSCHE <b>FERN FH</b></p> <p>0% ausgefüllt</p>	<p style="text-align: right;"><b>Begrüßung</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer!</b></p> <p>Mein Name ist Siegfried Polster und ich studiere im 3. Semester am Master-Studiengang der FernFH Wien-Wr. Neustadt Betriebswirtschaft und Wirtschaftspsychologie. Im Rahmen meiner Masterarbeit beschäftige ich mich mit <b>Gesundheit und Führung</b> und bitte Sie daher, dass Sie sich ein wenig Zeit nehmen um den folgenden Fragebogen auszufüllen.</p> <p>Diese Befragung richtet sich an alle <b>unselbständig Erwerbstätige im Alter von 15 bis 64 Jahren</b>, welche eine <b>direkte Führungskraft bzw. eine(n) direkte(n) Vorgesetzte(n)</b> haben und in deren Unternehmen / deren Organisation <b>Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung angeboten werden</b>.</p> <p>Die Umfrage wird vom <b>30. Dezember 2016 bis 30. Jänner 2017</b> durchgeführt und nimmt <b>ca. 15 Minuten</b> Ihrer Zeit in Anspruch. Versuchen Sie den Fragebogen möglichst ehrlich und eindeutig zu beantworten. Sollte Ihnen einmal eine Entscheidung schwer fallen, dann wählen Sie jene Antwort, die für Sie am ehesten zutrifft. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten</p> <p><b>Sie führen diesen Fragebogen anonym durch und es besteht keine Möglichkeit von Ihren Antworten auf Ihre Identität zu schließen.</b></p> <p style="text-align: center;">Für Fragen stehe ich jederzeit unter <a href="mailto:siegfried.polster@mail.fernfh.ac.at">siegfried.polster@mail.fernfh.ac.at</a> zur Verfügung.</p> <p style="text-align: center;"><b>Vielen Dank für Ihre Zeit und Unterstützung!</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Weiter</b></p> <p style="text-align: center;"><small>Siegfried Polster, Ferdinand Porsche FernFH Wien-Wiener Neustadt - 2016</small></p>
--	---

Zu Beginn möchte ich Sie bitten, einige **demographische Daten** anzugeben. Diese Angaben werden **ausschließlich für statistische Zwecke** herangezogen.

**Arbeiten Sie als Selbständig Erwerbstätige(r)?**

- Ja (diese Option führt zum Abbruch der Befragung)
- Nein

**Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an.**

- Männlich
- Weiblich
- keine Angabe

**Bitte geben Sie Ihr Alter an.**

(bitte nur ganze Jahre)

Jahre

**Bitte geben Sie Ihre höchste abgeschlossene Schulbildung an.**

- Pflichtschulabschluss
- Lehrabschluss
- Berufsbildende mittlere Schule (z.B. HAS, Fachschule)
- Höher bildende Schule (z.B. AHS, HTL, HAK)
- Hochschulabschluss (Fachhochschule, Universität)
- Sonstiger Abschluss
- Keine Angabe

**In welcher Branche / Sparte sind Sie tätig?**

- Banken und Versicherungen
- Gewerbe und Handwerk
- Handel
- Industrie
- Information und Consulting
- Tourismus und Freizeitwirtschaft
- Transport und Verkehr
- Öffentlicher Dienst / Öffentliche Verwaltung
- Andere Branche
- Keine Angabe

**Wie viele MitarbeiterInnen beschäftigt Ihr Unternehmen / Ihre Organisation?**

- 1 – 9
- 10 – 49
- 50 – 249
- > 250
- Keine Angabe

**Sind Sie Vollzeit oder Teilzeit beschäftigt?**

- Vollzeit
- Teilzeit  Stunden pro Woche
- Geringfügig beschäftigt  Stunden pro Woche
- Keine Angabe

Bitte geben Sie an, wie lange Sie bereits in Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation tätig sind.  
(bitte in ganzen Jahren angeben)

Jahre

Wie hoch ist Ihr monatliches Nettoeinkommen?

- < 1000
- 1001 – 2000
- 2001 – 2500
- 2501 – 3000
- 3001 – 5000
- > 5000
- keine Angabe

Zurück

Weiter

Siegfried Polster, Ferdinand Porsche FernFH Wien-Wiener Neustadt – 2016

25% ausgefüllt

Als nächstes möchte ich Sie bitten anzugeben, ob und welche Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung in Ihrem Unternehmen angeboten werden.

Betriebliche Gesundheitsförderung zielt darauf ab, Krankheiten am Arbeitsplatz vorzubeugen (einschließlich arbeitsbedingte Erkrankungen, Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und Stress), Gesundheitspotentiale zu stärken und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu verbessern.

Welche Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung werden in Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation angeboten?  
Mehrfachauswahl möglich

- Keine (diese Option führt zum Abbruch der Befragung)
- Arbeitsmedizinische Betreuung
- Ergonomieberatung (z.B.: bei Einstellungen für Sitze oder Bildschirmarbeitsplätze, richtiges Heben u. Tragen von Lasten)
- Schutzimpfungen (z.B.: Grippe, Zeckenschutz/FSME)
- Sicherheitsschulungen (z.B.: Sicherheit am Arbeitsplatz)
- Maßnahmen zur Stressbewältigung (z.B.: Beratungen, Aktivitäten)
- Maßnahmen zur Unfallverhütung (z.B.: Beratungen, Schulungsmaßnahmen)
- Sport- /Fitnessaktivitäten
- Raucher- /Alkohol-Entwöhnungsprogramme
- Gesundheitsberatungen

Sonstiges

Zurück

Weiter

Siegfried Polster, Ferdinand Porsche FernFH Wien-Wiener Neustadt – 2016

Im folgenden Teil des Fragebogens möchte ich Sie bitten einige Fragen zum **Führungsstil Ihrer direkten Führungskraft bzw. Ihres/Ihrer direkten Vorgesetzten** zu beantworten.

Die nachfolgenden Aussagen sollen Ihre Führungskraft / Ihre(n) Vorgesetzte(n) möglichst genau aus Ihrer Sicht bzw. Ihrer Perspektive als MitarbeiterIn beschreiben. Bitte beantworten Sie alle Fragen möglichst zügig und intuitiv.

Meine Führungskraft, mein(e) Vorgesetzte(r) ...	nie	selten	hin & wieder	oft	regelmäßig / fast immer
macht mich stolz, mit ihr/ihm zu tun zu haben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der MitarbeiterInnen geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
strahlt Stärke und Vertrauen aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spricht mit anderen über ihre/seine wichtigsten Überzeugungen und Werte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
macht klar, wie wichtig es ist, sich 100-prozentig für eine Sache einzusetzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
äußert sich optimistisch über die Zukunft.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Meine Führungskraft, mein(e) Vorgesetzte(r) ...	nie	selten	hin & wieder	oft	regelmäßig / fast immer
hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben / Aufträge bearbeitet werden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
überprüft stets aufs neue, ob zentrale /wichtige Annahmen noch angemessen sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hilft mir, meine Stärken auszubauen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verbringt Zeit mit Führung und damit, den MitarbeiterInnen etwas beizubringen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeine(n) MitarbeiterIn unter vielen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ist für mich so wichtig, dass ich den Kontakt zu ihr/ihm suche / pflege.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vermag mich durch ihre/seine Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Meine Führungskraft, mein(e) Vorgesetzte(r) ...	nie	selten	hin & wieder	oft	regelmäßig/ fast immer
versteht es, mich immer wieder zu begeistern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bietet im Gegenzug für meine Anstrengung ihre/seine Hilfe an.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zeigt Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konzentriert sich überwiegend auf Unregelmäßigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kümmert sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verfolgt alle Fehler konsequent.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
macht mich auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
versäumt es, sich um die Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Meine Führungskraft, mein(e) Vorgesetzte(r) ...	nie	selten	hin & wieder	oft	regelmäßig/ fast immer
wartet bis etwas schief gegangen ist, bevor sie/er etwas unternimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ist fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vertritt die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
versucht, sich nicht herauszuhalten, wenn wichtige Fragen anstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ist immer da, wenn sie/er gebraucht wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trifft schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
klärt wichtige Fragen sofort.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
spornt mich an, erfolgreich zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
erhöht meine Bereitschaft, mich stärker anzustrengen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
bringt mich dazu, mehr zu schaffen als ich ursprünglich erwartet habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kann meine Interessen gut bei höheren Vorgesetzten vertreten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Meine Führungskraft, mein(e) Vorgesetzte(r) ...	nie	selten	hin & wieder	oft	regelmäßig/ fast immer
setzt sich effektiv für meine (beruflichen) Bedürfnisse und Interessen ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kann MitarbeiterInnen effektiv führen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
setzt sich effektiv für die Belange der Organisation / des Unternehmens ein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gestaltet die Zusammenarbeit so, dass ich wirklich zufrieden bin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sorgt durch ihr/sein Führungsverhalten für Zufriedenheit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

Im nächsten Teil des Fragebogens geht es um Fragen zu Ihrer **Arbeitssituation**, Ihrer **Arbeitsbelastung** sowie zur **Unterstützung durch Ihre direkte Führungskraft / Ihre(n) direkte(n) Vorgesetzte(n)** bei der Arbeit.

Die nachfolgenden Aussagen sollen die Arbeitssituation in Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation aus Ihrer Sicht als MitarbeiterIn möglichst genau beschreiben. Bitte beantworten Sie alle Fragen möglichst zügig und intuitiv.

Wie stellt sich Ihre aktuelle Arbeitssituation dar?	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Bei dieser Arbeit macht man etwas Ganzes, Abgerundetes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man muss für diese Arbeit gründlich ausgebildet sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte lässt einen wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man hat genug Zeit, diese Arbeit zu erledigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es ist einem genau vorgeschrieben, wie man seine Arbeit machen muss.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei dieser Arbeit verliert man viele Fähigkeiten, die man früher hatte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei dieser Tätigkeit merkt man, wie gut man seine Arbeit getan hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diese Arbeit schafft gute Möglichkeiten, im Beruf weiterzukommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man muss in der Lage sein, selbständig Entscheidungen zu treffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man hat die Möglichkeit, den eigenen Arbeitsplatz nach persönlichem Stil einzurichten (z. B. Bilder, Pflanzen, Lampen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man muss Dinge tun, für die man eigentlich zu wenig ausgebildet und vorbereitet ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie stellt sich Ihre aktuelle Arbeitssituation dar?	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Es gibt so viel zu tun, dass es einem über den Kopf wächst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn man eine gute Idee hat, kann man sie in der Firma auch verwirklichen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man muss mit Leuten zusammenarbeiten, die keinen Spaß verstehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diese Arbeit erlaubt es, eine Menge eigener Entscheidungen zu treffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man hat zu wenig Gelegenheit, Dinge zu tun, die man gut beherrscht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte hilft mir bei der Erledigung der Aufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es kommt schon vor, dass einem die Arbeit zu schwierig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen über alles, auch über ganz persönliche Sachen, reden können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diese Arbeit erfordert große Verantwortung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man kann bei dieser Arbeit immer wieder etwas Neues dazulernen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn ein Fehler passiert, findet die/der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte ihn immer bei uns, nie bei sich selbst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Wie stellt sich Ihre aktuelle Arbeitssituation dar?	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Es passiert so viel auf einmal, dass man es kaum bewältigen kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
An meinem Arbeitsplatz bieten sich Möglichkeiten, zwischendurch kurz mal Dinge zu tun, die nichts mit meinen Aufgaben zu tun haben (z.B. kurze Pausen, Telefonate, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hier hat man das Gefühl, dass man mehr könnte, als von einem verlangt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt fast jeden Tag etwas anderes zu tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diese Arbeit ist zerstückelt, man erledigt nur kleine Teilaufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte erschwert einem das Arbeiten durch seine/ihre Anweisungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diese Arbeit ist abwechslungsreich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt häufig Spannungen am Arbeitsplatz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei dieser Arbeit werden keine besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten erwartet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die/der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte ist daran interessiert, dass es seinen/ihren MitarbeiterInnen gut geht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei meiner Arbeit kann man eine Sache oder einen Auftrag von A bis Z herstellen bzw. ausführen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie stellt sich Ihre aktuelle Arbeitssituation dar?	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte behandelt einen unfair.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man kann sich seine Arbeit selbständig einteilen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, sind freundlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man hat leicht Zugang zum/zur direkten Führungskraft / direkten Vorgesetzten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der Firma kommt es vor, dass man vor vollendete Tatsachen gestellt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man muss ausbaden, was die Anderen falsch machen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei dieser Arbeit muss man immer das Gleiche tun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei wichtigen Dingen in der Firma kann man mitreden und mitentscheiden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, helfen mir bei der Erledigung der Aufgaben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte schenkt dem, was ich sage, Beachtung.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wie stellt sich Ihre aktuelle Arbeitssituation dar?	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, interessieren sich für mich persönlich.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man kann sein Arbeitstempo selbst bestimmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Um mein Arbeitspensum bewältigen zu können, muss ich länger arbeiten oder Pausen durcharbeiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bei dieser Arbeit hat man so viel zu tun, dass man nicht mehr weiß, wo man anfangen soll.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

Nachfolgend werden einige **Belastungen, welche bei Ihrer Arbeit auftreten können**, aufgelistet. Bitte geben Sie an, ob und in welcher Intensität diese für Sie zutreffen.

**Wie stark ist die Belastung an Ihrem Arbeitsplatz durch folgende Gegebenheiten?**

	gar nicht	ziemlich gering	mittel	ziemlich stark	sehr stark
Lärm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ungünstige Beleuchtung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unangenehme Temperatur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wartezeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mangelhafte technische Geräte / Arbeitsmittel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
lange am Bildschirm arbeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Klimaanlage (Zugluft, Geräusche etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schichtarbeit oder ungünstige Arbeitszeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitshaltung (auch viel Sitzen, Stehen, usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zeitdruck bei der Arbeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die nächsten Fragen beziehen sich darauf, wie sehr Sie **Unterstützung durch Ihre direkte Führungskraft / Ihre(n) direkte(n) Vorgesetzte(n) in bzw. bei Ihrer Arbeit erfahren**. Bitte geben Sie für jede der folgenden Aussagen an, inwieweit sie für Sie zutrifft.

**Durch meine direkte Führungskraft / meine(n) direkte(n) Vorgesetzte(n) erfahre ich folgende Unterstützung bei meiner Arbeit.**

	nie	selten	hin & wieder	oft	fast immer
Ich kann mich auf meine direkte Führungskraft / meine(n) direkte(n) Vorgesetzte(n) verlassen, wenn in der Arbeit Probleme auftauchen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine direkte Führungskraft / mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) ist bereit, meine Probleme in der Arbeit anzuhören.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine direkte Führungskraft / mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) unterstützt mich aktiv, so dass ich es in der Arbeit leichter habe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter



Die folgenden Fragen sollen darüber Auskunft geben, inwieweit Sie bei der Nutzung von betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen in Ihrer Arbeit durch Ihre direkte Führungskraft / Ihren/Ihrer direkten Vorgesetzten unterstützt werden.

Bitte geben Sie an inwieweit nachfolgende Aussagen auf Sie zutreffen.

	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils, teils	trifft eher zu	trifft völlig zu
Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) informiert mich über die Angebote von betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Unternehmen / in der Organisation.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) ermöglicht mir betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen / zu nutzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) unterstützt mich aktiv bei der Inanspruchnahme von betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) fordert mich auf aktiv die im Unternehmen / in der Organisation zur Verfügung stehenden Gesundheitsförderungsmaßnahmen zu nutzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zurück

Weiter

## B) Codebuch

CODE		Frage / Item	Antwortformat
		<b>Soziodemographische Daten</b>	
<b>SD01</b>	<b>Geschlecht</b>	<b>"Bitte geben Sie Ihr Geschlecht an"</b>	
SD01_01		Männlich	1= nicht gewählt
SD01_02		Weiblich	2= ausgewählt
SD01_03		keine Angabe	
<b>SD02</b>	<b>Alter</b>	<b>Alter - "Bitte geben Sie Ihr Alter an"</b>	<b>Offene Eingabe</b>
SD02_01		.....Jahre	(Ganze Zahl)
<b>SD03</b>	<b>Bildungsabschluss</b>	<b>Bildungsabschluss - "Bitte geben Sie Ihre höchste abgeschlossene Schulbildung an)</b>	
SD03_6		sonstiger Abschluss	1= Pflichtschulabschluss 2 = Lehrabschluss 3= Berufsbildende mittlere Schule (z.B. HAS, Fachschule) 4= Höherbildende Schule (z.B. AHS, HTL, HAK) 5= Hochschulabschluss (Fachhochschule, Universität) 6= sonstiger Abschluss 7= keine Angabe -9= nicht beantwortet Offene Texteingabe
<b>SD04</b>	<b>Vollzeit / Teilzeit</b>	<b>"Sind Sie Vollzeit oder Teilzeit beschäftigt?"</b>	
SD04_02		Teilzeit	1= Vollzeit 2= Teilzeit 3= Geringfügig beschäftigt 4= Keine Angabe -9= nicht beantwortet
SD04_03		Geringfügig beschäftigt	Offene Texteingabe
<b>SD05</b>	<b>Nettoeinkommen</b>	<b>"Wie hoch ist Ihr monatliches Nettoeinkommen?"</b>	
			1= < 1000 2= 1001 - 2000 3= 2001 -2500 4= 2501 - 3000 5= 3001 - 5000 6= >5000 7= keine Angabe -9= nicht beantwortet

<b>SD06</b>	<b>MitarbeiterInnen - Anzahl</b>	<b>"Wie viele MitarbeiterInnen beschäftigt Ihr Unternehmen / Ihre Organisation?"</b>	
			1= 1 - 9 2=10 - 49 3= 50 -249 4= > 250 5= keine Angabe -9= nicht beantwortet
<b>SD09</b>	<b>unselbständig Erwerbstätig</b>	<b>unselbständig Erwerbstätig - "Arbeiten Sie als Selbständig Erwerbstätige(r)?"</b>	
			1= Ja (diese Option führt zum Abbruch der Befragung) 2= Nein -9= nicht beantwortet
<b>SD07</b>	<b>Unternehmenszeit</b>	<b>"Bitte geben Sie an, wie lange Sie bereits in Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation tätig sind?"</b>	
SD07_01			.....Jahre Offene Eingabe (Ganze Zahl)
<b>SD08</b>	<b>Branche / Sparte</b>	<b>"In welcher Branche/Sparte sind Sie tätig?"</b>	
SD08_09		Andere Branche	1= Banken und Versicherungen 2= Gewerbe und Handwerk 3= Handel 4= Industrie 5= Information und Consulting 6= Tourismus und Freizeitwirtschaft 7= Transport und Verkehr 8= Öffentlicher Dienst/Öffentliche Verwaltung 9= Andere Branche 10= keine Angabe -9= nicht beantwortet Offene Texteingabe

		<b>Betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Unternehmen / Organisation</b>	
<b>BG01</b>	<b>Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung</b>	<b>"Welche Maßnahmen betrieblicher Gesundheitsförderung werden in Ihrem Unternehmen angeboten?"</b>	
BG01_01		Keine (diese Option führt zum Abbruch der Befragung)	1 = nicht gewählt
BG01_02		Arbeitsmedizinische Betreuung	2 = ausgewählt
BG01_07		Ergonomieberatung (z.B.: bei Einstellungen für Sitze oder Bildschirmarbeitsplätze, richtiges Heben u. Tragen von Lasten)	
BG01_06		Schutzimpfungen (z.B.: Grippe, Zeckenschutz/FSME)	
BG01_08		Sicherheitsschulungen (z.B.: Sicherheit am Arbeitsplatz)	
BG01_09		Maßnahmen zur Stressbewältigung (z.B.: Beratungen, Aktivitäten)	
BG01_11		Maßnahmen zur Unfallverhütung (z.B.: Beratungen, Schulungsmaßnahmen)	
BG01_03		Sport- /Fitnessaktivitäten	
BG01_04		Raucher- /Alkohol-Entwöhnungsprogramme	
BG01_05		Gesundheitsberatungen	
BG01_10		Sonstiges	
BG01_10a		Sonstiges	Offene Texteingabe
		<b>Multifactor-Leadership-Qestionnaire - MLQ Short5xForm</b>	
ML01_01	<b>Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit Wirkung auf MitarbeiterInnen</b>	macht mich stolz, mit ihr/ihm zu tun zu haben.	
ML01_02		stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der MitarbeiterInnen geht.	
ML01_03		handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.	1= nie,
ML01_04		strahlt Stärke und Vertrauen aus.	2= selten, 3= hin und wieder, 4= oft, 5 = regelmäßig/fast immer, 9= nicht beantwortet
ML01_05	<b>Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit Verhalten</b>	spricht mit anderen über ihre/seine wichtigsten Überzeugungen und Werte.	
ML01_06		macht klar, wie wichtig es ist, sich 100-prozentig für eine Sache einzusetzen.	
ML01_07		berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	
ML01_08		betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	
ML01_09	<b>Motivation durch begeisterte Visionen</b>	äußert sich optimistisch über die Zukunft.	
ML01_10		spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	
ML01_11		formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	
ML01_12		hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	

ML01_13	<b>Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken</b>	sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	1= nie, 2= selten, 3= hin und wieder, 4= oft, 5 = regelmäßig/fast immer, -9= nicht beantwortet
ML01_14		schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	
ML01_15		bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	
ML01_16		überprüft stets aufs Neue, ob zentrale /wichtige Annahmen noch angemessen sind.	
ML01_17	<b>Individuelle Unterstützung und Förderung</b>	erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.	
ML01_18		hilft mir, meine Stärken auszubauen.	
ML01_19		verbringt Zeit mit Führung und damit, den MitarbeiterInnen etwas beizubringen.	
ML01_20		berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeine(n) MitarbeiterIn unter vielen.	
ML01_21	<b>Ausstrahlung</b>	ist für mich so wichtig, dass ich den Kontakt zu ihr/ihm suche/pflege.	
ML01_22		vermag mich durch ihre/seine Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren.	
ML01_23		versteht es, mich immer wieder zu begeistern.	
ML01_24		verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere.	
ML01_25	<b>Leistungsorientierte Belohnung</b>	bietet im Gegenzug für meine Anstrengung ihre/seine Hilfe an.	
ML01_26		macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	
ML01_27		spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.	
ML01_28		zeigt Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	
ML01_29	<b>Führung durch Kontrolle</b>	konzentriert sich überwiegend auf Unregelmäßigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.	
ML01_30		kümmert sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden.	
ML01_31		verfolgt alle Fehler konsequent.	
ML01_32		macht mich auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	
ML01_33	<b>Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall</b>	versäumt es, sich um die Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind.	
ML01_34		wartet bis etwas schief gegangen ist, bevor sie/er etwas unternimmt.	
ML01_35		ist fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte.	
ML01_36		vertritt die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.	

ML01_38_RE	Vermeidung/ Verweigerung von Führung	ist immer da, wenn sie/er gebraucht wird.	1= nie, 2= selten, 3= hin und wieder, 4= oft, 5 = regelmäßig/fast immer, -9= nicht beantwortet
ML01_39_RE		trifft schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen.	
ML01_40_RE		klärt wichtige Fragen sofort.	
ML01_41	Zusätzliche Anstrengungsbereitschaft	spornt mich an, erfolgreich zu sein.	
ML01_42		erhöht meine Bereitschaft, mich stärker anzustrengen.	
ML01_43		bringt mich dazu, mehr zu schaffen als ich ursprünglich erwartet habe.	
ML01_44	Effektivität der Führung	kann meine Interessen gut bei höheren Vorgesetzten vertreten.	
ML01_45		setzt sich effektiv für meine (beruflichen) Bedürfnisse und Interessen ein.	
ML01_46		kann MitarbeiterInnen effektiv führen.	
ML01_47		setzt sich effektiv für die Belange der Organisation / des Unternehmens ein.	
ML01_48	Zufriedenheit der MitarbeiterInnen	gestaltet die Zusammenarbeit so, dass ich wirklich zufrieden bin.	
ML01_49		sorgt durch ihr/sein Führungsverhalten für Zufriedenheit.	

		<b>Salutogenetische subjektive Arbeitsanalyse - SALSA (Teile B und D)</b>	
<b>SA01</b>		<b>Arbeitssituation - Die nachfolgenden Aussagen sollen die Arbeitssituation in Ihrem Unternehmen / Ihrer Organisation aus Ihrer Sicht als MitarbeiterIn möglichst genau beschreiben.</b>	
		<b>Wie stellt sich Ihre aktuelle Arbeitssituation dar?</b>	
SA01_01	Ganzheitlichkeit der Aufgaben	Bei dieser Arbeit macht man etwas Ganzes, Abgerundetes.	1= trifft überhaupt nicht zu,
SA01_27_RE		Diese Arbeit ist zerstückelt, man erledigt nur kleine Teilaufgaben.	2= trifft eher nicht zu,
SA01_33		Bei meiner Arbeit kann man eine Sache oder einen Auftrag von A bis Z herstellen bzw. ausführen.	3= teils,teils, 4= trifft eher zu, 5= trifft völlig zu, -9= nicht beantwortet

SA01_02	<b>Qualifikationsanforderung und Verantwortung</b>	Man muss für diese Arbeit gründlich ausgebildet sein.	1= trifft überhaupt nicht zu, 2= trifft eher nicht zu, 3= teils, teils, 4= trifft eher zu, 5= trifft völlig zu, -9= nicht beantwortet
SA01_09		Man muss in der Lage sein, selbständig Entscheidungen zu treffen.	
SA01_20		Die Arbeit erfordert große Verantwortung.	
SA01_31_RE		Bei dieser Arbeit werden keine besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten erwartet.	
SA01_04	<b>Überforderung durch die Arbeitsaufgaben (qualitativ und quantitativ)</b>	Man hat genug Zeit, diese Arbeit zu erledigen	
SA01_11		Man muss Dinge tun, für die man eigentlich zu wenig ausgebildet und vorbereitet ist.	
SA01_12		Es gibt so viel zu tun, dass es einem über den Kopf wächst.	
SA01_18		Es kommt schon vor, dass einem die Arbeit zu schwierig ist.	
SA01_23		Es passiert so viel auf einmal, dass man es kaum bewältigen kann.	
SA01_34		Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.	
SA01_16	<b>Unterforderung durch die Arbeitsaufgaben (qualitativ)</b>	Man hat zu wenig Gelegenheit, Dinge zu tun, die man gut beherrscht.	
SA01_25		Hier hat man das Gefühl, dass man mehr könnte, als von einem verlangt wird.	
SA01_14	<b>Belastendes Sozialklima</b>	Man muss mit Leuten zusammenarbeiten, die keinen Spaß verstehen.	
SA01_30		Es gibt häufig Spannungen am Arbeitsplatz.	
SA01_40		Man muss ausbaden, was die Anderen falsch machen.	
SA01_22	<b>Belastendes Vorgesetztenverhalten</b>	Wenn ein Fehler passiert, findet die/der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte ihn immer bei uns, nie bei sich selbst.	
SA01_28		Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte erschwert einem das Arbeiten durch seine/ihre Anweisungen.	
SA01_35		Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte behandelt einen unfair.	

SA02		"Wie stark ist die Belastung an Ihrem Arbeitsplatz durch folgende Gegebenheiten?"	
SA02_01	Belastung durch äußere Einflüsse	Lärm	1= gar nicht, 2= ziemlich gering, 3= mittel, 4= ziemlich stark, 5= sehr stark, -9= nicht beantwortet
SA02_02		ungünstige Beleuchtung	
SA02_03		unangenehme Temperatur	
SA02_04		Wartezeiten	
SA02_05		mangelhafte technische Geräte / Arbeitsmittel	
SA02_06		lange am Bildschirm arbeiten	
SA02_07		Klimaanlage (Zugluft, Geräusche etc.)	
SA02_08		Schichtarbeit oder ungünstige Arbeitszeiten	
SA02_09		Arbeitshaltung (auch viel Sitzen, Stehen, usw.)	
SA02_10		Zeitdruck bei der Arbeit	
		Wie stellt sich Ihre aktuelle Arbeitssituation dar?	
SA01_26	Aufgaben-vielfalt	Es gibt fast jeden Tag etwas Anderes zu tun.	1= trifft überhaupt nicht zu, 2= trifft eher nicht zu, 3= teils,teils, 4= trifft eher zu, 5= trifft völlig zu, -9= nicht beantwortet
SA01_29		Diese Arbeit ist abwechslungsreich.	
SA01_41_RE		Bei dieser Arbeit muss man immer das Gleiche tun	
SA01_06	Qualifikationspotential der Arbeitstätigkeit	Bei dieser Arbeit verliert man viele Fähigkeiten, die man früher hatte	
SA01_08		Diese Arbeit schafft gute Möglichkeiten, im Beruf weiterzukommen.	
SA01_21		Man kann bei dieser Arbeit immer wieder etwas Neues dazulernen.	
SA01_05	Tätigkeitsspielraum	Es ist einem genau vorgeschrieben, wie man seine Arbeit machen muss	
SA01_15		Diese Arbeit erlaubt es, eine Menge eigener Entscheidungen zu treffen.	
SA01_36		Man kann sich seine Arbeit selbständig einteilen.	
SA01_13	Partizipationsmöglichkeit	Wenn man eine gute Idee hat, kann man sie in der Firma auch verwirklichen.	
SA01_39		In der Firma kommt es vor, dass man vor vollendete Tatsachen gestellt wird.	
SA01_42		Bei wichtigen Dingen in der Firma kann man mitreden und mitentscheiden.	



SA01_10	Persönliches Gestaltungsmöglichkeiten	Man hat die Möglichkeit, den eigenen Arbeitsplatz nach persönlichem Stil einzurichten (z. B. Bilder).	1= trifft überhaupt nicht zu, 2= trifft eher nicht zu, 3= teils,teils, 4= trifft eher zu, 5= trifft völlig zu, -9= nicht beantwortet
SA01_24	Spielraum für persönliche bzw. private Dinge	An meinem Arbeitsplatz bieten sich Möglichkeiten, zwischendurch kurz mal Dinge zu tun, die nichts mit meinen Aufgaben zu tun haben (z.B. Telefonate).	
SA01_19	Positives Sozialklima	Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen über alles, auch über ganz persönliche Sachen reden können.	
SA01_37		Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, sind freundlich.	
SA01_43		Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, helfen mir bei der Erledigung der Aufgaben.	
SA01_45		Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, interessieren sich für mich persönlich.	
SA01_03	Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten	Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte lässt einen wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat.	
SA01_17		Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte hilft mir bei der Erledigung der Aufgaben.	
SA01_32		Die/der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte ist daran interessiert, dass es seinen/ihren Mi...	
SA01_38		Man hat leicht Zugang zum/zur direkten Führungskraft / direkten Vorgesetzten.	
SA01_44		Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte schenkt dem, was ich sage, Beachtung.	
<b>Soziale Unterstützung Vorgesetzter</b>			
<b>SA03</b>		<b>"Durch meine direkte Führungskraft / meine(n) direkte(n) Vorgesetzte(n) erfahre ich folgende Unterstützung bei meiner Arbeit</b>	
SA03_01	Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte	Ich kann mich auf meine direkte Führungskraft / meine(n) direkte(n) Vorgesetzte(n) verlassen, wenn in der Arbeit Probleme auftauchen.	1= nie, 2= selten, 3= hin & wieder, 4=oft, 5= fast immer, -9= nicht beantwortet
SA03_02		Meine direkte Führungskraft / mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) ist bereit, meine Probleme in der Arbeit anzuhören.	
SA03_03		Meine direkte Führungskraft / mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) unterstützt mich aktiv, sodass ich es in der Arbeit leichter habe.	

		<b>Unterstützungsleistung durch Führungskraft / Vorgesetzte(r)</b>	
<b>FB01</b>	<b>Unterstützungsleistung durch die Führungskraft</b>	<b>Führungskräfte &amp; betriebliches Gesundheitsmanagement - "Bitte geben Sie an inwieweit nachfolgende Aussagen auf Sie zutreffen".</b>	
FB01_01		Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) informiert mich über die Angebote von betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen im Unternehmen / in der Organisation.	1= trifft überhaupt nicht zu, 2= trifft eher nicht zu, 3= teils,teils, 4= trifft eher zu, 5= trifft völlig zu, -9= nicht beantwortet
FB01_02		Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) ermöglicht mir betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen in Anspruch zu nehmen / zu nutzen.	
FB01_03		Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) unterstützt mich aktiv bei der Inanspruchnahme von betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen.	
FB01_04		Meine Führungskraft / mein(e) Vorgesetzte(r) fordert mich auf aktiv die im Unternehmen / in der Organisation zur Verfügung stehenden Gesundheitsförderungsmaßnahmen zu nutzen.	

## C) Statistische Analysen

Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit -Wirkung auf MitarbeiterInnen und Verhalten

Code	Item	M	SD	La- dung
N=126	<b>Meine Führungskraft/ mein(e) Vorgesetzte(r) ...</b>			
ML01_01	macht mich stolz, mit ihr/ihm zu tun zu haben.	3.19	1.17	0.89
ML01_02	stellt die eigenen Interessen zurück, wenn es um das Wohl der MitarbeiterInnen geht.	2.83	1.12	0.84
ML01_03	handelt in einer Weise, die bei mir Respekt erzeugt.	3.26	1.11	0.93
ML01_04	strahlt Stärke und Vertrauen aus.	3.42	1.22	0.86
<b>Skala</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>
<b>Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit</b>		<b>3.17</b>	<b>1.02</b>	<b>.90</b>
<b>Wirkung auf MitarbeiterInnen</b>				
Code	Item	M	SD	La- dung
<b>Meine Führungskraft/ mein(e) Vorgesetzte(r) ...</b>				
ML01_05	spricht mit anderen über ihre/seine wichtigsten Überzeugungen und Werte.	3.21	1.2	0.85
ML01_06	macht klar, wie wichtig es ist, sich 100-prozentig für eine Sache einzusetzen.	3.43	1.25	0.84
ML01_07	berücksichtigt die moralischen und ethischen Konsequenzen von Entscheidungen.	3.06	1.22	0.79
ML01_08	betont die Wichtigkeit von Teamgeist und einem gemeinsamen Aufgabenverständnis.	3.44	1.22	0.76
<b>Skala</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>
<b>Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit</b>		<b>3.29</b>	<b>0.99</b>	<b>.83</b>
<b>Verhalten</b>				

**Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Motivation durch begeisternde Visionen**

Code	Item	M	SD	La- dung
N=126	<b>Meine Führungskraft/ mein(e) Vorgesetzte(r) ...</b>			
ML01_09	äußert sich optimistisch über die Zukunft.	3.24	1.14	0.88
ML01_10	spricht mit Begeisterung über das, was erreicht werden soll.	3.29	1.27	0.91
ML01_11	formuliert eine überzeugende Zukunftsvision.	2.88	1.37	0.90
ML01_12	hat großes Vertrauen, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.	3.60	1.04	0.83
<b>Skala</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>
<b>Motivation durch begeisternde Visionen</b>		<b>3.25</b>	<b>1.07</b>	<b>.90</b>

**Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken.**

Code	Item	M	SD	La- dung
<b>Meine Führungskraft/ mein(e) Vorgesetzte(r) ...</b>				
ML01_13	sucht bei der Lösung von Problemen nach unterschiedlichen Perspektiven.	3.41	1.17	0.91
ML01_14	schlägt neue Wege vor, wie Aufgaben/Aufträge bearbeitet werden können.	3.29	1.22	0.90
ML01_15	bringt mich dazu, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.	3.19	1.25	0.88
ML01_16	überprüft stets aufs Neue, ob zentrale /wichtige Annahmen noch angemessen sind.	2.85	1.17	0.83
<b>Skala</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>
<b>Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken</b>		<b>3.19</b>	<b>1.06</b>	<b>.90</b>

**Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Individuelle Unterstützung und Förderung**

Code	Item	M	SD	La- dung
<b>Meine Führungskraft/ mein(e) Vorgesetzte(r) ...</b>				
ML01_17	erkennt meine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele.	2.94	1.23	0.92
ML01_18	hilft mir, meine Stärken auszubauen.	2.90	1.34	0.94
ML01_19	verbringt Zeit mit Führung und damit, den MitarbeiterInnen etwas beizubringen.	2.74	1.31	0.86
ML01_20	berücksichtigt meine Individualität und behandelt mich nicht nur als irgendeine(n) MitarbeiterIn unter vielen.	3.17	1.39	0.89
<b>Skala</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>
<b>Individuelle Unterstützung und Förderung</b>		<b>2.94</b>	<b>1.19</b>	<b>.92</b>

**Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Ausstrahlung**

Code	Item	M	SD	La- dung
<b>Meine Führungskraft/ mein(e) Vorgesetzte(r) ...</b>				
ML01_21	ist für mich so wichtig, dass ich den Kontakt zu ihr/ihm suche/pflege.	2.90	1.34	0.91
ML01_22	vermag mich durch ihre/seine Persönlichkeit zu beeindrucken und zu faszinieren.	2.83	1.38	0.95
ML01_23	versteht es, mich immer wieder zu begeistern.	2.87	1.19	0.93
ML01_24	verfügt über Fähigkeiten und Eigenschaften, die ich bewundere.	3.10	1.30	0.93
<b>Skala</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>
<b>Ausstrahlung</b>		<b>2.92</b>	<b>1.21</b>	<b>.94</b>

**Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Leistungsorientierte Belohnung**

Code	Item	M	SD	La- dung
<b>Meine Führungskraft/ mein(e) Vorgesetzte(r) ...</b>				
ML01_25	bietet im Gegenzug für meine Anstrengung ihre/seine Hilfe an.	2.98	1.33	0.77
ML01_26	macht deutlich, wer für bestimmte Leistungen verantwortlich ist.	3.33	1.16	0.84
ML01_27	spricht klar aus, was man erwarten kann, wenn die gesteckten Ziele erreicht worden sind.	3.00	1.29	0.84
ML01_28	zeigt Zufriedenheit, wenn andere die Erwartungen erfüllen.	3.34	1.11	0.82
<b>Skala</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>
<b>Leistungsorientierte Belohnung</b>		<b>3.16</b>	<b>0.99</b>	<b>.83</b>

**Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Führung durch Kontrolle**

Code	Item	M	SD	La- dung
<b>Meine Führungskraft/ mein(e) Vorgesetzte(r) ...</b>				
ML01_29	konzentriert sich überwiegend auf Unregelmäßigkeiten, Fehler, Ausnahmen und Abweichungen von Vorschriften.	2.88	1.23	0.88
ML01_30	kümmert sich in erster Linie um Fehler und Beschwerden.	2.66	1.25	0.88
ML01_31	verfolgt alle Fehler konsequent.	2.84	1.25	0.90
ML01_32	macht mich auf Fehler aufmerksam, damit die Anforderungen erfüllt werden.	3.37	1.05	0.76
<b>Skala</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>
<b>Führung durch Kontrolle</b>		<b>2.94</b>	<b>1.02</b>	<b>.88</b>

**Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall**

Code	Item	M	SD	Ladung
<b>Meine Führungskraft/ mein(e) Vorgesetzte(r) ...</b>				
ML01_33	versäumt es, sich um die Probleme zu kümmern, bis sie wirklich ernst geworden sind.	2.91	1.24	0.86
ML01_34	wartet bis etwas schief gegangen ist, bevor sie/er etwas unternimmt.	2.68	1.31	0.94
ML01_35	ist fest davon überzeugt, dass man ohne Not nichts ändern sollte.	2.56	1.34	0.91
ML01_36	vertritt die Ansicht, dass Probleme erst wiederholt auftreten müssen, bevor man handeln sollte.	2.38	1.27	0.91
<b>Skala</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>
<b>Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall</b>		<b>2.63</b>	<b>1.17</b>	<b>.92</b>

**Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Vermeidung/Verweigerung von Führung**

Code	Item	M	SD	Ladung
<b>Meine Führungskraft/ mein(e) Vorgesetzte(r) ...</b>				
ML01_38_RE	ist immer da, wenn sie/er gebraucht wird.	2.64	1.13	0.83
ML01_39_RE	trifft schnell und ohne Zögern ihre Entscheidungen.	2.69	1.21	0.86
ML01_40_RE	klärt wichtige Fragen sofort.	2.58	1.21	0.92
<b>Skala</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>
<b>Vermeidung/Verweigerung von Führung</b>		<b>2.64</b>	<b>1.03</b>	<b>.84</b>

**Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Zusätzliche Anstrengungsbereitschaft**

Code	Item	M	SD	Ladung
<b>Meine Führungskraft/ mein(e) Vorgesetzte(r) ...</b>				
ML01_41	spornt mich an, erfolgreich zu sein.	3.05	1.29	0.94
ML01_42	erhöht meine Bereitschaft, mich stärker anzustrengen.	2.84	1.23	0.96
ML01_43	bringt mich dazu, mehr zu schaffen als ich ursprünglich erwartet habe.	2.70	1.19	0.92
<b>Skala</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>
<b>Zusätzliche Anstrengungsbereitschaft</b>		<b>2.86</b>	<b>1.16</b>	<b>.93</b>

**Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Effektivität der Führung**

Code	Item	M	SD	Ladung
<b>Meine Führungskraft/ mein(e) Vorgesetzte(r) ...</b>				
ML01_44	kann meine Interessen gut bei höheren Vorgesetzten vertreten.	2.89	1.45	0.89
ML01_45	setzt sich effektiv für meine (beruflichen) Bedürfnisse und Interessen ein.	2.99	1.32	0.93
ML01_46	kann MitarbeiterInnen effektiv führen.	3.17	1.38	0.90
ML01_47	setzt sich effektiv für die Belange der Organisation / des Unternehmens ein.	3.68	1.20	0.79
<b>Skala</b>		<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Alpha</b>
<b>Effektivität der Führung</b>		<b>3.18</b>	<b>1.18</b>	<b>.90</b>



**Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Zufriedenheit der MitarbeiterInnen**

Code	Item	M	SD	Ladung
<b>Meine Führungskraft/ mein(e) Vorgesetzte(r) ...</b>				
ML01_48	gestaltet die Zusammenarbeit so, dass ich wirklich zufrieden bin.	3.12	1.29	0.97
ML01_49	sorgt durch ihr/sein Führungsverhalten für Zufriedenheit.	3.02	1.30	0.97
Skala		M	SD	Alpha
<b>Zufriedenheit der MitarbeiterInnen</b>		<b>3.07</b>	<b>1.25</b>	<b>.94</b>

**Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Transformationale Führung**

Skala	M	SD	Ladung
<b>N=126</b>			
Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit Wirkung	3.17	1.02	0.91
Einfluss durch Vorbildlichkeit und Glaubwürdigkeit Verhalten	3.29	1.00	0.92
Motivation durch begeisternde Visionen	3.25	1.07	0.82
Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken	3.19	1.06	0.89
Individuelle Unterstützung und Förderung	2.94	1.19	0.92
Charisma Ausstrahlung	2.92	1.21	0.93
Skala	M	SD	Alpha
<b>Transformationale Führung</b>	<b>3.13</b>	<b>0.98</b>	<b>0.95</b>

**Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Transaktionale Führung und Vermeidung von Führung**

Skala	M	SD	Ladung
<b>N=125</b>			
Leistungsorientierte Belohnung	3.16	0.99	0.83
Führung durch aktive Kontrolle	2.94	1.02	0.68
Führen durch Eingreifen im Ausnahmefall	2.63	1.17	0.89
Vermeidung/Verweigerung von Führung	2.64	1.03	0.88
<b>Transaktionale Führung</b>			

**Deskriptivstatistiken und Faktorladungen der Items sowie Mittelwert, Standardabweichung und Cronbachs Alpha der Skala Erfolgsfaktoren**

Skala	M	SD	Ladung
Anstrengungsbereitschaft	2.86	1.16	0.93
Effektivität	3.18	1.18	0.97
Zufriedenheit	3.07	1.25	0.95
Skala	M	SD	Alpha
<b>Erfolgsfaktoren</b>	<b>3.04</b>	<b>1.14</b>	<b>.95</b>

**Deskriptivstatistiken der Subskalen sowie Mittelwert, Standardabweichung, Cronbachs Alpha sowie Gesamtvarianz der Skala Anforderungen**

Code	Merkmalsbereich/Skala	M	SD	Cronbachs Alpha	Gesamtvarianz
<b>ANFORDERUNGEN</b>					
SA01_01	<b>Ganzheitlichkeit der Aufgaben</b>	Bei dieser Arbeit macht man etwas Ganzes, Abgerundetes.			
SA01_27_RE		3.46	0.88	0.73	65.45
SA01_33		Bei meiner Arbeit kann man eine Sache oder einen Auftrag von A bis Z herstellen bzw. ausführen.			
SA01_02	<b>Qualifikationsanforderung und Verantwortung</b>	Man muss für diese Arbeit gründlich ausgebildet sein.			
SA01_09		Man muss in der Lage sein, selbständig Entscheidungen zu treffen.			
SA01_20		3.98	0.79	0.81	63.84
SA01_31_RE		Bei dieser Arbeit werden keine besonderen Fähigkeiten und Fertigkeiten erwartet.			
<b>Zusammengefasste Skala ANFORDERUNGEN</b>		<b>3.72</b>	<b>0.74</b>	<b>0.72</b>	<b>78.19</b>

**Deskriptivstatistiken der Subskalen sowie Mittelwert, Standardabweichung, Cronbachs Alpha sowie Gesamtvarianz der Skala Belastungen**

Code	Merkmalsbereich/Skala	M	SD	Cronbachs Alpha	Gesamtvarianz	
<b>BELASTUNGEN</b>						
SA01_04_RE	<b>Überforderung durch die Arbeitsaufgaben (qualitativ und quantitativ)</b>	Man hat genug Zeit, diese Arbeit zu erledigen				
SA01_11		Man muss Dinge tun, für die man eigentlich zu wenig ausgebildet und vorbereitet ist.				
SA01_12		Es gibt so viel zu tun, dass es einem über den Kopf wächst.	2.74	0.78	0.85	57.37
SA01_18		Es kommt schon vor, dass einem die Arbeit zu schwierig ist.				
SA01_23		Es passiert so viel auf einmal, dass man es kaum bewältigen kann.				
SA01_34		Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.				
SA01_16	<b>Unterforderung durch die Arbeitsaufgaben (qualitativ)</b>	Man hat zu wenig Gelegenheit, Dinge zu tun, die man gut beherrscht.	2.77	0.78	0.85	57.37
SA01_25		Hier hat man das Gefühl, dass man mehr könnte, als von einem verlangt wird.				
SA01_14	<b>Belastendes Sozialklima</b>	Man muss mit Leuten zusammenarbeiten, die keinen Spaß verstehen.				
SA01_30		Es gibt häufig Spannungen am Arbeitsplatz.	2.78	1.02	0.77	68.80
SA01_40		Man muss ausbaden, was die Anderen falsch machen.				

SA01_22	<b>Belastendes Vorgesetztenverhalten</b>	Wenn ein Fehler passiert, findet die/der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte ihn immer bei uns, nie bei sich selbst.				
SA01_28		Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte erschwert einem das Arbeiten durch seine/ihre Anweisungen.	2.44	1.20	0.89	81.52
SA01_35		Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte behandelt einen unfair.				
SA02_01	<b>Belastung durch äußere Einflüsse</b>	Lärm				
SA02_02		ungünstige Beleuchtung				
SA02_03		unangenehme Temperatur				
SA02_04		Wartezeiten				
SA02_05		mangelhafte technische Geräte / Arbeitsmittel				
SA02_06		lange am Bildschirm arbeiten	2.53	0.59		Summenskala
SA02_07		Klimaanlage (Zugluft, Geräusche etc.)				
SA02_08		Schichtarbeit oder ungünstige Arbeitszeiten				
SA02_09		Arbeitshaltung (auch viel Sitzen, Stehen, usw.)				
SA02_10		Zeitdruck bei der Arbeit				
<b>Zusammengefasste Skala BELASTUNGEN</b>			<b>2.65</b>	<b>0.67</b>	<b>0.79</b>	<b>57.07</b>

**Deskriptivstatistiken der Subskalen sowie Mittelwert, Standardabweichung, Cronbachs Alpha sowie Gesamtvarianz der Skala Organisationale**

Code	Merkmalsbereich/Skala	M	SD	Cronbachs Alpha	Gesamtvarianz	
<b>ORGANISATIONALE RESSOURCEN</b>						
SA01_26	<b>Aufgabenvielfalt</b>	Es gibt fast jeden Tag etwas Anderes zu tun.				
SA01_29		Diese Arbeit ist abwechslungsreich.	3.40	0.88	0.79	70.16
SA01_41_RE		Bei dieser Arbeit muss man immer das Gleiche tun				

SA01_06_RE	Qualifikationspotential der Arbeitstätigkeit	Bei dieser Arbeit verliert man viele Fähigkeiten, die man früher hatte				
SA01_08		Diese Arbeit schafft gute Möglichkeiten, im Beruf weiterzukommen.	3.43	0.93	0.73	65.30
SA01_21		Man kann bei dieser Arbeit immer wieder etwas Neues dazulernen.				
SA01_05_RE	Tätigkeitsspielraum	Es ist einem genau vorgeschrieben, wie man seine Arbeit machen muss				
SA01_15		Diese Arbeit erlaubt es, eine Menge eigener Entscheidungen zu treffen.	3.37	0.82	0.61	56.22
SA01_36		Man kann sich seine Arbeit selbständig einteilen.				
SA01_13	Partizipationsmöglichkeit	Wenn man eine gute Idee hat, kann man sie in der Firma auch verwirklichen.				
SA01_39_RE		In der Firma kommt es vor, dass man vor vollendete Tatsachen gestellt wird.	2.57	0.86	0.69	61.41
SA01_42		Bei wichtigen Dingen in der Firma kann man mitreden und mitentscheiden.				
SA01_10	Persönliches Gestaltungs-	: Man hat die Möglichkeit, den eigenen Arbeitsplatz nach persönlichem Stil einzurichten (z. B. Bilder).	3.70	1.35		Einzelitem
SA01_24	Spielraum für persönliche bzw. private Dinge	An meinem Arbeitsplatz bieten sich Möglichkeiten, zwischendurch kurz mal Dinge zu tun, die nichts mit meinen Aufgaben zu tun haben (z.B. Telefonate).	3.41	1.06		Einzelitem
<b>Zusammengefasste Skala</b>	<b>ORGANISATIONALE RESSOURCEN</b>		<b>3.31</b>	<b>0.69</b>	<b>0,77</b>	<b>51.0</b>

**Deskriptivstatistiken der Subskalen sowie Mittelwert, Standardabweichung, Cronbachs Alpha sowie Gesamtvarianz der Skala Anforderungen**

Code	Merkmalsbereich/Skala	M	SD	Cronbachs Alpha	Gesamtvarianz
<b>SOZIALE RESSOURCEN</b>					
SA01_19	<b>Positives Sozialklima</b>	Das gegenseitige Vertrauen ist bei uns so groß, dass wir offen über alles, auch über ganz persönliche Sachen reden können.			
SA01_37		3.49	0.99	0.87	72.65
SA01_43		Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, helfen mir bei der Erledigung der Aufgaben.			
SA01_45		Die Leute, mit denen ich zusammenarbeite, interessieren sich für mich persönlich.			
SA01_03	<b>Mitarbeiterorientiertes Vorgesetztenverhalten</b>	Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte lässt einen wissen, wie gut man seine Arbeit getan hat.			
SA01_17		Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte hilft mir bei der Erledigung der Aufgaben.			
SA01_32		3.35	1.03	0.90	71.78
SA01_38		Man hat leicht Zugang zum/zur direkten Führungskraft / direkten Vorgesetzten.			
SA01_44		Die/Der direkte Führungskraft / direkte Vorgesetzte schenkt dem, was ich sage, Beachtung.			
SA03_01	<b>Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte</b>	Ich kann mich auf meine direkte Führungskraft / meine(n) direkte(n) Vorgesetzte(n) verlassen, wenn in der Arbeit Probleme auftauchen.			
SA03_02		3.48	1.23	0.95	91.03
SA03_03		Meine direkte Führungskraft / mein(e) direkte(r) Vorgesetzte(r) unterstützt mich aktiv, sodass ich es in der Arbeit leichter habe.			
<b>Zusammengefasste Skala</b>	<b>SOZIALE RESSOURCEN</b>	<b>3.44</b>	<b>1.0</b>	<b>0.91</b>	<b>85.67</b>

## D) Rohdaten

lfdNr.	SD01_01	SD02_01	SD03	SD03_06	SD04	SD04_02	SD05	SD06	SD09	SD07_01	SD08
1	1	46	5		1		4	3	2	3	8
2	2	44	5		1		3	5	2	44	8
3	1	33	4		1		2	2	2	5	3
4	1	25	4		1		2	5	2	4	5
5	1	40	4		2	15	2	2	2	3	9
6	1	44	5		1		5	5	2	4	4
7	1	49	5		1		5	3	2	11	9
8	2	52	2		1		2	5	2	2	3
9	3	19	5		1		3	5	2	2	5
10	1	34	4		1		2	5	2	2	2
11	1	39	5		2	32	3	2	2	15	3
12	1	29	5		1		2	5	2	2	8
13	1	33	5		1		7	5	2	6	4
14	1	25	4		1		7	5	2	3	9
15	2	59	4		1		5	3	2	20	8
16	1	31	4		1		3	5	2	11	1
17	1	44	5		1		3	5	2	5	9
18	2	52	4		1		4	5	2	27	8
19	2	27	5		1		2	5	2	4	8
20	1	35	4		1		2	2	2	7	2
21	2	34	5		1		7	5	2	3	1
22	1	23	2		1		2	3	2	1	4
23	2	52	5		1		5	5	2	1	1
24	1	50	4		1		4	5	2	30	8
25	1	46	3		1		3	5	2	4	8
26	1	41	4		1		3	3	2	12	3
27	1	37	3		1		3	5	2	16	9
28	1	37	3		2	30	2	3	2	4	8
29	1	38	5		2	35	5	3	2	4	8
30	2	45	5		1		3	2	2	2	9
31	1	42	4		1		2	5	2	10	1
32	1	31	5		2	30	2	3	2	5	9
33	1	45	5		1		3	5	2	8	8
34	1	40	5		1		3	5	2	18	8
35	1	43	5		1		4	5	2	8	8
36	2	45	4		1		3	5	2	23	8
37	2	43	4		1		2	2	2	10	2
38	2	44	3		1		7	5	2	25	3
39	1	34	4		2	20	2	3	2	20	8
40	2	46	2		1		5	5	2	25	10
41	1	55	3		2	25	1	3	2	3	8
42	1	36	5		1		3	5	2	7	4
43	1	49	5		1		4	5	2	28	4
44	1	61	4		2	20	2	3	2	25	9
45	1	40	4		1		3	3	2	16	1
46	2	55	5		1		5	5	2	5	4
47	1	46	3		2	30	7	5	2	14	9
48	2	31	4		1		4	5	2	5	9
49	1	46	4		1		4	3	2	19	9
50	2	51	3		1		5	5	2	4	9
51	2	45	4		1		4	5	2	24	8
52	1	55	2		1		3	5	2	35	8
53	1	24	5		2	30	2	5	2	3	8
54	1	27	5		1		3	3	2	6	1
55	2	38	5		1		5	5	2	10	9
56	1	25	4		1		2	5	2	8	3
57	1	36	5		1		4	5	2	16	9
58	1	24	5		1		2	3	2	3	8
59	1	25	4		2	20	1	5	2	2	6
60	1	20	3		2	20	1	3	2	1	5
61	2	36	5		1		5	5	2	11	9
62	1	25	5		1		3	5	2	5	1
63	2	35	5		1		5	5	2	1	5
64	1	47	5		1		2	5	2	1	9
65	1	28	5		1		3	5	2	3	4
66	1	44	5		1		3	3	2	2	8
67	2	40	5		1		2	5	2	15	2



68	1	28	4		1		3	5	2	3	8
69	1	32	5		1		2	2	2	2	8
70	2	28	5		1		3	3	2	2	8
71	2	31	5		1		2	5	2	1	8
72	2	42	4		1		2	5	2	22	8
73	2	55	4		1		3	5	2	20	8
74	1	33	2		1		2	3	2	5	6
75	2	41	4		4		7	6	2	20	10
76	2	35	5		1		3	5	2	2	4
77	2	55	4		1		6	5	2	30	1
78	1	40	4		1		3	5	2	3	9
79	1	29	4		1		5	5	2	10	8
80	1	34	5		1		7	5	2	6	4
81	1	50	5		1		3	5	2	30	8
82	1	39	5		2	32	3	2	2	16	4
83	1	45	4		2	27	2	3	2	2	3
84	1	51	5		1		3	5	2	7	1
85	1	36	4		1		2	5	2	10	8
86	1	27	5		2	20	2	3	2	2	6
87	2	26	5		1		4	3	2	2	4
88	2	31	4		1		4	5	2	5	4
89	1	44	5		1		3	5	2	5	9
90	1	24	4		1		2	3	2	6	2
91	1	48	5		1		5	5	2	21	8
92	1	43	4		2	25	2	5	2	5	1
93	1	45	5		1		4	5	2	25	4
94	1	39	4		1		3	3	2	7	9
95	2	29	4		1		3	5	2	3	3
96	1	28	4		1		3	5	2	4	8
97	2	45	4		1		3	3	2	11	8
98	1	46	4		2	30	2	2	2	6	9
99	2	40	4		1		2	2	2	2	2
100	1	41	4		2	20	2	5	2	4	9
101	1	29	5		1		3	3	2	1	9
102	2	45	2		1		3	1	2	30	2
103	2	33	4		1		3	2	2	6	5
104	2	36	2		1		3	5	2	7	1
105	2	52	4		1		4	2	2	10	7
106	2	55	2		1		3	2	2	8	6
107	2	43	5		1		5	2	2	8	5
108	2	56	3		1		3	2	2	11	6
109	2	38	2		1		2	2	2	9	2
110	2	24	2		1		2	2	2	4	7
111	2	28	3		1		3	3	2	8	1
112	1	32	5		1		2	5	2	3	6
113	2	35	4		1		2	2	2	4	1
114	2	34	2		1		2	2	2	5	5
115	2	27	1		2	15	1	2	2	3	2
116	1	45	2		1		5	3	2	10	4
117	2	53	3		1		5	3	2	15	4
118	2	61	4		1		3	2	2	18	6
119	2	47	4		1		5	2	2	8	5
120	2	39	4		1		4	3	2	7	7
121	2	51	3		1		5	5	2	4	9
122	2	60	4		1		4	3	2	15	3
123	2	35	3		1		2	3	2	5	4
124	2	23	2		1		2	2	2	3	6
125	2	33	2		1		3	5	2	6	2
126	2	57	2		1		2	2	2	5	7

lfdNr.		SD08_09	BG01	BG01_01	BG01_02	BG01_07	BG01_06	BG01_08	BG01_09
1			5	1	2	2	2	2	1
2			6	1	2	1	2	2	2
3			3	1	1	2	1	2	1
4			4	1	2	2	2	1	1
5		Beratung	1	1	1	1	1	1	1
6			6	1	2	2	2	2	1
7		Dienstleistung	4	1	2	2	2	2	1
8			2	1	1	1	1	2	1
9			6	1	2	2	2	2	2
10			8	1	2	2	2	2	2
11			4	1	2	2	1	2	1
12			9	1	2	2	2	2	2
13			5	1	1	2	2	2	1
14		Gesundheitsbereich	7	1	1	2	2	2	2
15			3	1	2	2	2	1	1
16			3	1	2	1	2	1	1
17		Baugewerbe	9	1	2	2	2	2	2
18			9	1	2	2	2	2	2
19			2	1	2	1	2	1	1
20			4	1	1	1	1	2	2
21			5	1	2	2	2	2	1
22			1	1	1	1	2	1	1
23			9	1	2	2	2	2	2
24			6	1	2	2	2	2	1
25			2	1	2	1	1	2	1
26			8	1	2	2	2	2	2
27		Gesundheitswesen	9	1	2	2	2	2	2
28			2	1	2	1	1	1	1
29			3	1	2	2	2	1	1
30		Bildung	4	1	2	2	2	1	2
31			5	1	2	2	2	1	1
32		Sozialbereich	2	1	1	1	2	2	1
33			7	1	2	2	2	2	2
34			1	1	2	1	1	1	1
35			4	1	2	1	2	2	1
36			3	1	1	1	2	1	2
37			5	1	2	1	1	2	2
38			3	1	2	1	2	2	1
39			2	1	1	2	1	1	1
40			8	1	2	2	2	2	2
41			3	1	2	1	2	2	1
42			5	1	1	2	2	2	1
43			10	1	2	2	2	2	2
44		Kammer	3	1	2	1	2	2	1
45			5	1	2	2	2	1	2
46			4	1	2	1	2	2	1
47		Gesundheitswesen	6	1	2	2	2	1	2
48		Pharmazeutische Industrie	5	1	2	2	2	2	1
49		Gesundheitswesen	5	1	2	2	2	2	1
50		Interessenvertretung	4	1	2	2	2	1	1
51			3	1	1	1	2	2	1
52			4	1	2	2	2	2	1
53			3	1	2	1	2	1	1
54			3	1	2	1	2	2	1

55	Energie	7	1	2	2	2	2	2
56		4	1	1	1	2	1	2
57	Gesundheit	2	1	1	1	2	2	1
58		4	1	2	2	1	2	2
59		1	1	1	1	2	1	1
60		1	1	1	1	2	1	1
61	Finanzdienstleistungen	8	1	2	2	2	2	2
62		6	1	1	2	2	2	2
63		1	1	1	1	1	1	1
64	Forschung/außer-univ. Inst.	5	1	2	2	2	2	1
65		5	1	2	1	2	2	2
66		4	1	1	2	2	2	1
67		4	1	1	1	1	2	1
68		4	1	2	1	2	2	1
69		9	1	2	2	2	2	2
70		7	1	2	2	2	2	2
71		2	1	1	1	2	1	1
72		7	1	2	2	2	2	1
73		7	1	2	2	2	1	2
74		6	1	2	1	2	2	1
75		4	1	2	2	2	1	2
76		3	1	1	1	2	2	1
77		4	1	2	2	2	2	1
78	IT	9	1	2	2	2	2	2
79		9	1	2	2	2	2	2
80		5	1	2	1	2	2	1
81		7	1	2	2	2	2	2
82		3	1	2	2	1	2	1
83		6	1	2	1	1	2	2
84		9	1	2	2	2	2	2
85		8	1	2	2	2	2	2
86		4	1	2	2	2	1	1
87		4	1	2	1	1	2	2
88		6	1	2	2	2	2	2
89	Bau	6	1	2	1	2	2	2
90		2	1	1	1	1	1	1
91		4	1	2	1	2	2	1
92		2	1	2	1	2	1	1
93		5	1	2	2	2	1	2
94	Marketing	3	1	1	2	1	2	2
95		7	1	2	2	2	1	2
96		3	1	2	1	2	2	1
97		4	1	2	1	2	2	1
98	Arbeitsmedizinisches Zentrum	8	1	2	2	2	2	2
99		1	1	1	1	2	1	1
100	wissenschaftliche Forschung	8	1	2	1	2	2	2
101	Pharma	6	1	2	2	2	2	1
102		1	1	1	1	1	2	1
103		5	1	2	1	1	2	2
104		5	1	2	1	1	1	2
105		5	1	2	1	1	2	1
106		5	1	2	1	1	2	2
107		6	1	2	2	1	2	2
108		2	1	2	1	1	1	1
109		3	1	2	1	1	2	1

110			2	1	1	1	1	2	1
111			3	1	2	1	1	2	2
112			3	1	1	1	2	2	1
113			3	1	1	2	1	2	1
114			1	1	1	1	1	1	1
115			3	1	1	1	1	2	1
116			3	1	1	1	1	2	1
117			4	1	2	1	1	2	2
118			5	1	2	1	1	2	2
119			1	1	1	1	1	1	1
120			4	1	2	1	1	2	2
121		Interessenvertre- tung	4	1	2	1	2	1	2
122			6	1	2	2	1	2	1
123			1	1	1	1	1	1	1
124			4	1	1	1	1	2	2
125			2	1	1	1	1	2	1
126			2	1	1	1	1	2	1

lfdNr.	BG01_11	BG01_03	BG01_04	BG01_05	BG01_10	BG01_10a	FB01_01
1	1	1	1	2	1		4
2	2	2	1	1	1		4
3	1	1	2	1	1		4
4	1	2	1	1	1		5
5	1	2	1	1	1		5
6	2	2	1	1	1		1
7	1	1	1	1	1		4
8	2	1	1	1	1		3
9	1	2	1	1	1		5
10	2	2	2	1	1		2
11	2	1	1	1	1		5
12	2	2	2	2	1		5
13	2	2	1	1	1		4
14	2	2	1	2	1		5
15	1	1	1	1	1		3
16	1	2	1	1	1		2
17	2	2	2	2	1		1
18	2	2	2	2	1		3
19	1	1	1	1	1		4
20	1	2	2	1	1		4
21	1	1	1	2	1		3
22	1	1	1	1	1		2
23	2	2	2	2	1		4
24	1	2	2	1	1		5
25	1	1	1	1	1		2
26	2	1	2	2	1		3
27	2	2	2	2	1		5
28	1	1	1	1	2	Supervision	1
29	1	1	1	1	1		1
30	1	1	1	1	1		5
31	1	2	1	2	1		5
32	1	1	1	1	1		1
33	2	1	1	2	1		4
34	1	1	1	1	1		5
35	1	2	1	1	1		1
36	1	2	1	1	1		5

37	2	1	1	2	1		4
38	1	1	1	1	1		1
39	2	1	1	1	1		4
40	2	2	1	2	1		4
41	1	1	1	1	1		5
42	1	2	1	2	1		1
43	2	2	2	2	2	alter(n)sgerechte Arbeitsprogramme, Suppe für die Nachtschicht, Newsletter monatlich (Kräuter, Obst, Gemüse, ...), Brille für Bildschirmarbeitsplätze, Gesundheitsmoderatoren	3
44	1	1	1	1	1		4
45	1	2	1	1	1		1
46	2	1	1	1	1		1
47	2	2	1	1	1		3
48	2	1	1	1	1		2
49	1	1	1	1	2	Unterstützung bei Shiatsu oder Reiki-Angeboten	3
50	1	2	1	1	1		1
51	1	2	1	1	1		3
52	1	1	1	1	1		5
53	1	2	1	1	1		3
54	1	1	1	1	1		2
55	1	2	1	2	1		2
56	1	1	1	2	2	Arbeitsplatzmassagen	4
57	1	1	1	1	1		2
58	1	1	1	1	1		3
59	1	1	1	1	1		1
60	1	1	1	1	1		5
61	2	1	1	2	2	Massagen	2
62	1	2	1	2	1		5
63	1	1	1	1	2	Gruppenkrankenkassenversicherung inkl. Gesundheitschecks, Subventionierung einer Massage im 2-Wochen-Rhythmus	3
64	1	1	1	2	1		1
65	2	1	1	1	1		2
66	1	1	1	1	2	Obst	4
67	2	1	2	2	1		4
68	1	1	1	2	1		1
69	2	2	2	2	1		1
70	2	1	1	2	1		3
71	1	2	1	1	1		1
72	2	2	2	1	1		3
73	1	2	2	2	1		3
74	2	1	2	2	1		5
75	1	1	1	1	1		1
76	1	1	1	1	2	Augenuntersuchung	4
77	1	1	1	1	1		1
78	2	2	2	2	1		4
79	2	2	2	2	1		5
80	2	2	1	1	1		4
81	1	2	2	1	1		5
82	1	1	1	1	1		4
83	2	2	1	2	1		1
84	2	2	2	2	1		5
85	2	2	1	2	1		1
86	1	2	1	1	1		4
87	1	1	1	1	2	Gesundheitstage mit speziellen Kurse für die Mitarbeiter	2

88	2	1	1	1	1		2
89	2	2	1	1	1		1
90	2	1	1	1	2	betriebliche Altersvorsorge	1
91	1	2	1	1	1		1
92	1	1	1	1	1		1
93	1	2	1	1	1		1
94	1	1	1	1	1		2
95	1	2	2	2	1		5
96	1	1	1	1	1		1
97	2	1	1	1	1		5
98	2	1	2	2	1		3
99	1	1	1	1	1		4
100	2	2	1	2	2	psychologische Beratung	1
101	2	2	1	1	1		1
102	1	1	1	1	1		2
103	2	1	2	1	1		4
104	2	2	1	2	1		4
105	2	1	2	2	1		4
106	2	1	2	1	1		3
107	1	2	1	2	1		5
108	1	1	2	1	1		2
109	2	1	1	1	1		2
110	2	1	1	1	1		3
111	1	1	1	1	1		5
112	2	1	1	1	1		3
113	1	1	1	2	1		5
114	2	1	1	1	1		2
115	2	1	2	1	1		5
116	2	1	2	1	1		4
117	2	1	1	1	1		5
118	2	1	2	1	1		5
119	1	1	2	1	1		2
120	2	1	1	1	1		5
121	1	2	1	1	1		2
122	2	1	2	2	1		5
123	1	1	2	1	1		1
124	2	2	1	1	1		5
125	2	1	1	1	1		1
126	2	1	1	1	1		4

lfdNr.	FB01_02	FB01_03	FB01_04	ML01_01	ML01_02	ML01_03	ML01_04	ML01_05	ML01_06
1	5	4	4	4	4	4	5	5	5
2	4	2	1	2	2	2	2	1	1
3	4	4	2	4	4	4	3	2	4
4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
5	5	5	3	5	4	5	5	5	4
6	3	2	1	4	3	4	3	2	2
7	5	2	1	3	3	3	4	3	4
8	2	2	2	3	2	3	3	3	4
9	3	3	3	4	4	4	4	4	4
10	2	1	1	1	1	1	1	1	1
11	5	3	3	3	1	2	3	4	5
12	5	5	5	4	2	4	5	5	4
13	4	4	3	4	3	3	3	3	4
14	2	2	1	4	3	4	5	4	4

15	3	3	3	5	5	5	5	4	4
16	4	1	1	4	3	4	5	2	1
17	3	1	1	1	1	1	3	3	4
18	4	4	5	2	4	2	1	2	1
19	5	5	5	5	5	5	5	5	4
20	4	3	2	4	3	4	4	4	5
21	3	2	2	4	4	5	4	3	4
22	2	2	1	4	3	5	5	2	3
23	1	1	1	3	2	3	3	4	5
24	1	1	1	1	1	2	2	1	2
25	2	2	2	4	4	4	4	3	2
26	4	1	1	2	3	2	2	2	2
27	5	5	4	5	5	5	5	5	5
28	1	1	1	3	3	3	2	3	3
29	3	2	4	3	4	4	4	5	4
30	5	5	2	5	4	4	4	4	3
31	5	5	4	3	2	3	2	3	4
32	2	1	1	1	2	2	1	4	4
33	5	3	3	1	2	1	3	3	2
34	5	5	4	4	3	3	5	4	5
35	5	1	1	3	2	2	2	4	4
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5
37	4	4	4	3	3	4	4	4	3
38	1	1	1	2	2	3	4	4	3
39	4	4	3	3	3	5	5	4	4
40	4	5	5	5	4	4	4	4	4
41	5	5	3	4	4	5	5	5	5
42	3	1	1	1	3	2	1	2	2
43	4	3	1	4	4	4	4	4	5
44	5	2	2	4	3	4	4	4	4
45	1	1	1	2	1	2	2	2	1
46	3	1	1	2	2	2	2	1	3
47	3	3	1	2	2	2	3	1	1
48	4	2	2	3	2	3	3	4	4
49	5	3	1	3	2	3	5	4	3
50	3	1	1	2	1	2	3	3	3
51	3	3	3	2	2	3	2	2	2
52	5	3	4	1	3	2	2	1	1
53	5	5	3	4	5	5	5	4	4
54	4	2	2	4	3	4	3	2	3
55	3	2	2	2	1	2	4	2	1
56	5	5	4	4	4	3	4	3	5
57	2	2	1	2	1	3	4	2	3
58	4	2	2	5	3	4	5	4	4
59	2	2	2	2	4	2	3	3	2
60	4	4	4	3	3	4	3	4	5
61	4	1	1	4	4	5	4	4	3
62	5	5	5	5	4	5	5	5	5
63	4	3	4	5	4	4	4	5	4
64	5	5	5	4	3	4	5	4	4
65	5	2	2	3	2	3	3	4	4
66	5	3	3	4	4	5	4	3	3
67	3	4	4	4	3	4	4	2	4
68	1	3	3	3	2	2	3	4	5
69	1	1	1	2	1	1	1	3	2
70	5	4	4	1	2	2	1	3	1
71	5	5	1	2	2	3	3	5	3
72	3	3	3	3	2	4	4	4	4

73	5	5	1	4	4	4	5	1	2
74	4	3	4	4	4	4	4	5	5
75	4	4	4	3	3	4	3	3	3
76	5	5	3	3	4	3	4	4	4
77	4	3	1	2	3	3	2	3	4
78	5	2	1	1	3	4	4	2	2
79	5	5	5	5	3	4	4	3	5
80	4	4	4	3	3	4	4	3	3
81	1	1	1	2	1	3	3	3	2
82	3	3	3	4	3	2	3	3	2
83	1	1	1	3	2	2	2	2	2
84	5	5	5	5	3	3	3	4	4
85	4	2	1	4	3	4	5	3	5
86	4	4	4	5	4	5	5	3	3
87	2	3	3	4	2	3	2	4	3
88	4	4	4	3	2	3	3	3	2
89	4	1	1	1	1	2	2	2	5
90	3	3	3	3	2	4	5	4	4
91	5	2	2	5	2	4	5	3	5
92	1	1	1	3	3	4	4	1	3
93	3	1	1	2	2	2	1	2	3
94	2	2	2	1	1	1	4	1	2
95	5	5	3	4	4	4	4	4	5
96	2	2	1	3	1	2	2	3	5
97	5	1	1	3	3	4	4	4	4
98	5	5	1	3	3	3	2	2	2
99	4	1	1	3	4	4	3	5	3
100	2	1	1	2	1	2	2	3	4
101	5	1	1	2	3	3	3	4	3
102	2	2	2	4	4	4	3	4	4
103	4	3	2	4	4	4	4	4	4
104	4	3	3	5	5	4	5	4	4
105	4	3	2	4	3	4	4	4	5
106	2	1	1	2	2	2	2	2	4
107	4	4	3	4	3	4	5	4	5
108	2	2	1	2	2	2	2	1	3
109	1	1	1	3	2	2	2	2	2
110	2	1	1	3	2	2	2	1	1
111	4	4	3	4	2	3	4	4	5
112	4	2	2	3	2	2	2	2	2
113	4	3	2	4	3	4	4	3	4
114	2	1	1	2	1	2	2	1	1
115	4	4	2	4	5	4	5	5	5
116	4	3	3	4	3	4	4	3	4
117	4	3	2	4	4	5	5	5	5
118	4	3	2	4	5	4	5	5	5
119	1	1	1	2	2	2	2	2	2
120	5	4	3	4	4	4	4	4	5
121	3	2	2	1	2	2	2	3	3
122	4	3	2	4	4	4	5	5	5
123	1	1	1	2	2	1	2	2	2
124	4	4	3	4	3	4	4	4	4
125	1	1	1	2	1	2	2	1	3
126	2	2	1	3	2	3	2	2	3



lfdNr.	ML01_07	ML01_08	ML01_09	ML01_10	ML01_11	ML01_12	ML01_13	ML01_14	ML01_15
1	5	5	4	5	5	4	5	5	5
2	1	1	2	2	1	2	2	2	2
3	3	5	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	3	3	4
5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
6	2	2	3	2	1	4	4	3	2
7	2	4	4	3	3	4	3	3	3
8	3	4	3	4	4	3	3	2	3
9	5	4	4	5	4	5	4	3	4
10	1	1	1	1	1	2	1	1	1
11	3	5	5	4	3	4	2	1	1
12	3	4	3	4	4	4	5	5	5
13	3	4	3	3	3	3	2	3	4
14	4	4	4	3	4	4	4	4	3
15	5	4	3	4	4	4	5	4	4
16	3	4	4	2	2	4	2	4	4
17	2	4	3	4	4	4	3	3	2
18	1	2	2	1	1	3	2	2	1
19	5	4	3	3	5	3	5	5	5
20	3	4	4	5	4	4	4	4	4
21	4	5	5	3	3	5	4	3	3
22	5	3	1	1	1	3	4	4	1
23	3	3	4	4	4	4	4	4	5
24	1	1	1	1	1	2	4	4	4
25	4	3	3	3	3	4	4	4	4
26	4	4	2	1	1	3	3	3	4
27	5	5	4	5	4	5	5	5	5
28	2	2	2	2	1	2	1	1	1
29	4	5	3	4	4	5	3	3	3
30	4	4	3	4	4	4	4	4	4
31	3	4	2	3	2	4	3	2	2
32	3	2	4	4	3	5	1	2	2
33	2	2	2	1	1	2	2	2	3
34	5	4	2	3	2	3	4	4	5
35	2	4	2	3	2	2	2	3	3
36	5	5	4	5	5	5	5	5	5
37	2	4	3	2	3	3	3	2	3
38	4	2	4	4	4	3	5	4	4
39	5	5	4	4	5	5	5	5	4
40	4	4	3	3	3	2	3	4	4
41	4	5	3	4	4	3	4	5	4
42	2	4	4	4	1	3	3	3	2
43	5	4	4	5	5	4	5	4	3
44	4	3	3	5	4	4	5	4	3
45	2	1	2	2	1	1	1	1	1
46	1	3	3	2	1	2	2	4	1
47	3	3	3	1	1	3	2	2	1
48	4	3	4	4	3	4	4	4	3
49	5	4	3	2	2	5	3	4	4
50	2	3	4	4	2	4	3	2	3
51	2	4	2	2	2	3	3	2	2

52	1	2	2	1	1	3	3	2	2
53	4	3	3	3	3	3	4	3	5
54	3	4	3	3	2	4	4	4	4
55	2	3	3	2	1	2	2	2	1
56	4	5	5	5	5	4	3	3	2
57	2	2	3	4	2	3	3	2	3
58	4	4	4	3	4	4	4	3	4
59	3	1	2	2	1	3	2	1	2
60	4	3	3	3	3	4	3	3	3
61	4	2	3	4	3	4	3	3	3
62	5	5	5	4	4	5	4	5	5
63	4	5	4	5	4	4	4	5	4
64	4	4	3	4	5	4	3	3	3
65	2	3	3	4	4	3	4	3	3
66	3	4	4	5	4	5	4	4	4
67	3	4	4	4	3	4	4	4	4
68	1	5	5	5	5	5	4	3	4
69	2	2	1	2	1	2	3	1	3
70	2	4	2	2	2	4	3	1	2
71	2	2	3	2	2	4	5	4	3
72	4	4	3	3	4	4	4	4	4
73	5	5	4	2	2	5	4	5	3
74	4	5	5	5	5	5	5	5	4
75	2	4	3	3	2	3	3	3	4
76	3	4	2	2	2	2	5	4	4
77	1	2	2	4	3	4	3	3	2
78	5	4	3	2	2	4	4	4	2
79	4	5	4	5	5	5	5	5	5
80	3	3	2	3	2	3	4	4	4
81	2	2	3	3	2	3	3	3	3
82	3	3	4	3	3	4	3	3	4
83	1	4	2	4	1	2	1	1	1
84	3	3	2	2	2	3	4	4	2
85	4	5	5	5	4	4	2	4	5
86	5	5	2	2	2	2	5	5	5
87	3	3	4	4	3	5	2	3	1
88	3	4	4	3	3	3	4	3	4
89	2	1	3	4	2	2	1	2	3
90	3	1	4	4	5	4	3	5	4
91	4	2	3	4	5	5	4	4	5
92	3	1	1	2	1	4	4	3	4
93	2	3	2	4	2	4	3	2	1
94	2	4	5	2	2	2	1	2	1
95	4	4	5	5	4	5	5	4	5
96	1	5	5	5	3	5	4	5	3
97	2	3	3	3	3	4	4	5	3
98	3	2	2	2	1	3	2	2	2
99	3	3	1	3	2	2	2	2	3
100	2	1	2	2	3	3	5	5	5
101	4	2	3	2	1	4	4	3	3
102	4	4	3	4	4	4	3	3	3
103	4	4	4	4	3	4	4	4	4
104	4	4	5	5	5	5	5	5	4

105	4	5	5	5	5	5	5	5	5
106	2	2	2	2	1	3	2	2	2
107	3	4	5	5	5	4	5	4	4
108	2	2	3	2	1	2	2	3	2
109	1	2	3	2	2	2	2	2	3
110	1	3	2	1	1	3	2	1	1
111	3	4	4	4	4	3	4	4	4
112	1	4	3	3	2	4	3	3	2
113	3	5	4	4	4	4	4	4	4
114	1	1	1	1	1	1	2	1	1
115	3	5	4	5	4	5	5	4	5
116	4	4	4	4	3	4	4	4	3
117	4	5	5	5	5	5	5	5	5
118	4	4	5	5	5	5	4	4	4
119	1	2	1	1	1	2	2	2	2
120	3	5	5	5	4	5	4	3	4
121	3	3	3	3	2	3	2	2	3
122	5	5	5	5	4	4	5	5	4
123	2	2	2	2	2	2	2	1	1
124	4	5	5	5	5	5	5	5	4
125	2	2	2	3	1	4	2	2	1
126	2	3	3	3	3	2	3	2	3

lfdNr.	ML01_16	ML01_17	ML01_18	ML01_19	ML01_20	ML01_21	ML01_22	ML01_23	ML01_24
1	4	5	5	4	5	4	4	4	4
2	1	1	1	1	1	2	2	2	2
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	2	4	4	3	3	5
5	3	5	5	5	5	3	4	4	4
6	3	2	2	2	3	3	3	2	3
7	2	2	2	2	2	3	3	2	3
8	3	3	2	2	2	3	2	3	3
9	4	4	4	4	4	4	3	3	3
10	2	1	1	2	1	1	1	1	2
11	1	1	2	2	2	2	2	2	1
12	4	3	3	3	3	3	5	4	5
13	4	4	4	3	4	3	3	3	3
14	3	4	4	4	5	3	3	3	3
15	4	5	5	4	5	5	5	5	5
16	3	4	5	2	5	4	3	3	4
17	2	1	1	1	1	1	2	2	3
18	1	2	2	1	2	2	1	1	1
19	4	5	5	3	2	4	4	5	5
20	4	4	4	4	4	4	5	5	5
21	3	4	4	4	2	4	4	4	4
22	1	3	2	3	4	2	3	4	5
23	3	2	2	2	3	2	3	3	2
24	2	1	1	1	1	1	1	1	2
25	3	4	4	3	4	4	3	3	3
26	2	2	1	1	2	1	1	2	2

27	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	1	2	2	1	2	1	1	1	1
29	4	3	5	3	5	5	4	5	5
30	4	3	3	3	4	5	5	4	4
31	3	2	1	2	2	1	3	2	4
32	1	2	1	1	5	2	1	2	1
33	1	1	1	2	1	1	1	1	2
34	4	4	5	4	5	5	4	3	4
35	3	4	3	1	5	2	2	2	2
36	5	5	5	5	5	4	4	5	4
37	3	3	4	4	3	3	3	3	3
38	2	3	4	2	4	3	3	3	3
39	4	3	3	3	3	2	3	3	3
40	3	3	4	5	5	4	4	4	4
41	4	5	5	4	5	3	3	4	3
42	2	1	2	2	2	1	1	1	2
43	4	3	3	3	4	4	4	4	4
44	3	4	4	3	4	4	4	4	4
45	2	1	1	1	1	2	1	1	1
46	1	2	1	1	3	2	2	2	2
47	1	3	1	2	2	3	2	2	3
48	3	2	2	2	2	3	3	3	2
49	2	4	5	3	5	4	2	3	4
50	2	3	2	1	2	2	1	2	1
51	4	2	2	-9	2	2	1	2	2
52	2	3	3	1	2	2	1	1	2
53	4	5	3	3	5	5	4	3	3
54	4	4	4	3	4	4	3	4	4
55	3	2	1	1	2	2	3	2	2
56	3	4	5	5	5	5	4	3	3
57	1	3	3	1	4	2	2	2	3
58	3	4	4	3	5	4	4	4	5
59	1	1	1	1	3	2	2	1	2
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	3	3	3	3	5	5	5	3	5
62	3	4	5	5	5	5	5	5	5
63	4	4	5	3	4	4	4	4	4
64	3	3	4	4	4	4	5	5	5
65	3	2	3	3	3	3	4	3	3
66	4	4	4	4	4	3	3	3	4
67	3	4	4	4	4	4	3	4	4
68	3	3	2	3	3	3	4	3	4
69	2	1	1	2	1	2	1	2	2
70	2	2	1	1	3	2	2	2	2
71	3	4	3	2	2	2	1	2	3
72	4	3	3	3	3	3	2	3	3
73	2	2	2	2	3	5	4	3	3
74	5	4	4	5	5	5	5	4	5
75	3	4	4	3	3	4	3	2	4
76	3	4	4	4	4	3	2	2	3
77	2	2	1	1	2	2	1	2	2
78	3	3	3	2	5	2	1	2	2
79	4	4	4	4	5	4	4	4	5



lfdNr.	ML01_25	ML01_26	ML01_27	ML01_28	ML01_29	ML01_30	ML01_31	ML01_32	ML01_33
1	5	5	4	5	3	2	3	3	2
2	2	2	1	2	4	4	5	4	4
3	4	4	4	4	2	2	3	4	2
4	4	2	2	3	2	3	2	3	3
5	5	5	5	5	1	1	1	3	3
6	2	3	3	3	2	1	3	3	2
7	2	4	3	2	2	1	2	2	3
8	3	4	4	3	4	3	2	4	4
9	3	3	3	4	3	3	4	3	3
10	2	1	1	1	5	4	2	4	4
11	2	2	1	2	4	5	5	5	4
12	4	3	3	4	4	3	3	4	2
13	4	5	4	4	1	1	1	2	1
14	2	3	4	4	4	5	5	5	2
15	5	5	5	4	5	4	5	5	1
16	3	2	1	4	2	1	2	3	2
17	1	1	1	2	5	4	2	5	5
18	2	1	3	2	2	2	1	1	5
19	5	3	3	4	3	3	4	5	2
20	5	4	4	4	2	2	2	3	2
21	3	4	4	5	4	3	4	3	2
22	1	2	2	5	-9	2	3	4	3
23	2	4	2	4	3	4	3	3	5
24	1	4	2	2	4	4	4	5	4
25	4	3	3	3	3	4	3	4	3
26	1	4	4	4	4	4	3	2	3
27	5	5	5	5	2	3	5	5	1
28	1	1	1	2	2	2	2	2	4
29	4	5	5	4	5	2	3	4	4
30	3	2	3	4	2	1	2	3	2
31	3	5	4	2	5	4	4	4	2
32	2	4	4	3	3	3	2	1	4
33	2	2	1	2	3	3	2	2	3
34	5	4	5	5	3	3	4	5	3
35	2	3	3	4	4	2	3	2	2
36	5	5	5	5	5	5	5	5	1
37	3	3	3	3	3	3	4	4	2
38	4	3	1	4	2	2	3	3	4
39	2	4	4	3	5	4	4	3	3
40	4	4	4	4	4	1	4	4	4
41	4	4	4	4	1	3	1	2	1
42	3	2	1	2	3	3	2	2	5
43	3	5	5	5	3	3	3	3	2
44	4	3	2	4	2	4	2	3	3
45	2	2	1	2	2	2	2	2	2
46	1	1	1	1	4	4	2	2	4
47	2	2	1	2	3	2	1	3	4
48	1	4	2	3	3	2	2	3	3
49	5	5	2	5	1	1	4	3	1
50	2	3	2	3	4	3	4	3	3
51	2	4	2	3	4	3	4	2	4

52	3	2	2	1	2	2	2	3	3
53	4	3	2	5	3	2	4	4	4
54	4	4	4	4	3	2	3	4	3
55	1	1	1	2	3	4	3	3	3
56	2	4	4	5	2	1	3	4	3
57	1	2	1	1	4	4	4	3	4
58	5	4	3	4	3	3	2	3	2
59	1	1	1	3	2	1	1	2	5
60	2	4	3	3	3	3	3	3	3
61	4	4	3	5	2	2	2	3	2
62	5	5	3	5	2	2	3	3	2
63	5	4	5	4	2	3	4	4	2
64	3	3	4	4	3	2	3	3	2
65	3	3	3	2	4	4	3	4	4
66	4	5	5	4	2	3	3	3	3
67	5	4	5	4	2	2	2	3	1
68	4	2	2	3	2	2	1	3	4
69	1	3	2	3	3	1	1	4	4
70	3	4	2	5	3	2	3	3	4
71	2	2	3	3	2	2	2	3	4
72	3	3	2	3	3	3	2	3	3
73	4	2	2	4	1	1	1	4	3
74	5	4	5	4	2	2	2	3	2
75	4	3	2	3	3	3	3	3	3
76	3	5	4	3	3	2	3	4	3
77	2	2	2	3	4	4	4	3	4
78	4	3	3	4	2	1	2	3	1
79	4	5	5	5	1	1	2	3	2
80	4	4	3	4	3	3	3	4	2
81	2	2	1	3	4	4	4	5	4
82	2	3	1	3	4	4	5	5	3
83	1	1	1	1	2	1	1	3	5
84	4	4	5	4	2	2	2	4	3
85	3	5	5	4	2	1	2	3	3
86	5	2	4	4	1	1	4	5	2
87	2	2	2	3	3	2	2	2	-9
88	4	3	3	2	4	3	4	3	3
89	1	2	2	2	5	4	3	2	4
90	3	4	4	5	2	2	2	4	2
91	5	5	3	4	1	1	1	3	4
92	2	5	1	1	4	4	5	5	5
93	1	2	3	4	3	3	3	4	3
94	2	3	2	1	5	5	5	5	4
95	4	4	4	5	2	2	2	2	1
96	2	4	1	4	1	2	1	3	5
97	2	5	4	4	3	2	2	3	3
98	2	2	2	3	2	2	2	2	4
99	3	3	2	3	2	4	3	3	2
100	4	4	4	3	3	3	4	5	3
101	4	2	2	3	2	2	2	1	4
102	4	4	4	3	4	4	4	5	3
103	4	4	4	4	2	1	2	3	1
104	5	4	5	4	2	1	1	3	1

105	5	3	4	3	2	2	1	3	1
106	1	4	4	2	5	5	5	4	4
107	3	4	3	4	1	1	1	3	1
108	1	4	4	2	5	5	5	5	5
109	1	4	4	3	5	5	5	5	4
110	1	1	2	1	5	5	4	5	4
111	3	4	2	4	2	2	2	3	2
112	2	3	2	2	2	2	2	2	3
113	3	4	3	4	2	2	1	2	1
114	1	3	4	4	5	5	5	5	5
115	5	4	4	4	1	1	2	3	1
116	4	4	4	4	2	2	2	3	1
117	4	5	4	4	1	1	2	3	1
118	5	4	3	3	1	1	1	1	1
119	2	3	3	2	4	4	5	5	5
120	3	3	5	3	2	1	2	3	1
121	2	2	2	2	4	4	4	3	3
122	3	4	4	4	1	1	2	3	2
123	1	4	4	2	5	5	5	5	5
124	3	4	4	4	1	2	2	3	1
125	2	4	4	4	5	5	5	5	5
126	3	3	3	3	4	4	4	5	4

lfdNr.	ML01_34	ML01_35	ML01_36	ML01_37_RE	ML01_38_RE	ML01_39_RE	ML01_40_RE	ML01_41
1	2	1	1	2	1	2	1	5
2	5	5	4	4	4	4	4	1
3	2	2	2	4	1	2	1	5
4	4	3	4	2	3	4	3	3
5	2	1	1	2	1	2	1	5
6	2	3	2	4	2	2	3	2
7	2	1	2	3	3	2	3	3
8	4	4	4	2	3	3	3	4
9	2	2	2	2	2	2	3	4
10	4	5	4	3	1	3	3	2
11	5	3	3	2	4	4	4	2
12	2	2	2	2	3	1	2	3
13	2	3	2	3	3	4	2	4
14	1	2	1	2	3	4	2	4
15	1	1	1	5	1	1	2	4
16	3	2	4	2	3	1	1	2
17	5	3	4	4	5	4	4	1
18	5	4	4	3	4	4	3	1
19	1	2	2	2	2	1	1	3
20	2	2	2	4	2	2	1	5
21	2	2	2	4	2	2	2	4
22	2	1	2	4	-9	3	2	5
23	4	3	4	2	4	2	2	4
24	4	3	4	5	4	2	2	1
25	3	3	3	2	3	3	3	4
26	2	1	1	3	4	5	3	3



27	1	1	1	1	1	1	1	5
28	4	4	3	3	5	1	3	1
29	1	3	2	2	2	5	2	5
30	2	1	1	5	2	3	3	4
31	3	1	4	2	3	4	3	3
32	4	3	3	2	4	3	4	2
33	4	5	4	3	4	3	3	1
34	1	1	1	4	1	1	2	4
35	2	2	1	1	3	4	3	2
36	1	1	1	5	1	2	1	5
37	2	2	2	4	2	3	3	3
38	4	4	3	4	3	3	2	2
39	2	1	1	4	3	3	4	5
40	4	4	4	1	2	3	3	4
41	1	1	1	1	1	2	2	4
42	4	2	2	2	3	4	3	1
43	2	2	2	3	2	3	3	3
44	2	2	2	2	2	3	2	3
45	3	3	3	3	4	5	4	1
46	4	4	3	3	4	4	4	2
47	4	3	3	4	3	3	5	2
48	2	2	2	2	2	2	2	4
49	2	1	1	1	1	2	1	4
50	2	4	3	3	4	4	4	2
51	4	3	3	2	4	4	4	2
52	2	2	2	3	3	4	4	1
53	2	3	3	5	1	3	3	4
54	2	2	2	2	2	2	2	4
55	4	4	4	4	4	2	4	1
56	3	2	2	2	2	2	3	4
57	3	2	1	2	4	5	5	3
58	2	2	2	1	2	1	2	4
59	4	3	3	2	2	5	4	1
60	2	2	2	5	1	2	1	3
61	1	2	3	2	2	2	3	3
62	3	3	3	2	2	4	2	4
63	2	2	1	3	2	2	2	5
64	2	1	1	4	3	3	3	4
65	4	4	3	4	2	2	2	4
66	2	2	2	1	1	1	1	4
67	2	2	2	2	2	2	2	4
68	3	1	1	1	3	1	3	5
69	5	5	3	4	4	5	4	1
70	4	4	3	4	4	5	4	3
71	4	2	2	5	4	2	2	3
72	3	3	2	3	3	2	2	3
73	4	3	3	2	2	1	1	3
74	1	1	1	1	1	2	1	5
75	4	4	4	3	2	3	3	4
76	2	3	2	2	2	3	3	2
77	3	2	2	2	4	2	3	2
78	1	1	1	5	1	2	1	2
79	1	1	1	5	2	1	1	5

80	2	2	1	3	3	2	2	3
81	4	4	4	1	4	2	2	1
82	4	4	4	3	4	4	4	3
83	5	5	5	4	4	5	5	1
84	4	5	3	2	1	3	3	4
85	2	4	3	5	2	1	2	3
86	2	1	1	4	2	4	3	4
87	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
88	3	4	4	2	2	3	2	4
89	2	2	2	4	3	2	3	1
90	1	2	1	2	2	1	3	4
91	3	2	2	2	3	2	2	4
92	4	3	3	5	3	1	1	4
93	2	2	2	4	3	3	2	2
94	3	2	3	3	4	4	4	2
95	1	1	1	5	2	2	1	4
96	5	4	1	4	4	1	1	3
97	1	1	1	5	2	2	2	3
98	2	4	3	4	4	5	4	2
99	3	4	2	3	2	3	4	3
100	3	1	1	5	2	1	2	2
101	2	3	3	4	4	2	3	2
102	2	3	1	1	1	2	2	3
103	1	1	1	5	1	1	1	4
104	1	1	1	4	1	2	1	4
105	1	1	1	4	2	2	1	4
106	4	5	5	4	4	4	5	2
107	1	1	1	2	2	2	2	4
108	4	5	5	4	4	4	4	1
109	5	5	5	4	4	4	4	1
110	4	5	5	4	4	5	5	2
111	2	2	1	2	2	2	2	3
112	4	4	4	4	4	3	2	2
113	1	1	1	5	2	1	2	4
114	5	5	5	5	4	4	5	1
115	1	1	1	2	1	2	1	4
116	1	1	1	4	2	2	1	4
117	1	1	1	5	1	1	1	4
118	1	1	1	2	1	1	1	5
119	5	4	4	4	4	4	4	1
120	1	1	1	3	2	2	1	4
121	3	4	3	3	4	4	3	2
122	1	1	1	5	2	2	1	4
123	5	5	5	1	4	4	5	2
124	1	1	1	2	2	2	1	5
125	4	4	4	5	4	4	5	1
126	5	5	5	5	4	4	5	2

lfdNr.	ML01_42	ML01_43	ML01_44	ML01_45	ML01_46	ML01_47	ML01_48	ML01_49	SA01_01
1	4	3	4	4	5	5	4	4	5
2	1	2	2	2	2	1	1	2	2
3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
4	3	2	2	3	3	3	3	3	4
5	4	4	5	5	5	5	4	5	4
6	2	2	3	2	2	3	3	3	3
7	3	1	3	2	3	5	4	3	5
8	3	3	2	2	2	3	3	2	3
9	4	4	4	4	4	4	4	4	2
10	2	4	1	1	1	1	1	1	5
11	2	2	2	1	1	1	2	1	5
12	4	2	3	3	4	4	3	4	2
13	2	3	3	4	4	4	3	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	5	4
15	5	4	5	5	5	5	5	5	5
16	3	1	4	4	3	3	5	4	4
17	1	1	1	1	2	3	1	1	2
18	1	1	1	2	1	2	2	1	1
19	3	4	5	5	5	5	5	4	5
20	4	4	3	4	4	4	4	4	4
21	4	4	4	4	3	4	4	4	4
22	3	4	3	3	5	5	5	5	3
23	4	4	2	3	3	4	2	2	3
24	1	1	1	1	1	4	2	2	5
25	4	4	4	3	3	4	4	3	4
26	2	2	1	1	2	3	1	2	4
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	1	1	1	1	1	1	1	1	3
29	5	5	5	5	3	5	4	3	4
30	4	4	4	4	5	5	5	5	5
31	2	2	1	3	3	5	3	2	2
32	2	2	1	2	2	4	2	2	5
33	1	1	1	1	2	2	1	1	1
34	5	4	5	5	4	4	4	4	4
35	2	2	3	3	2	3	2	2	5
36	5	4	5	5	5	5	5	5	4
37	3	3	4	4	3	4	4	3	4
38	2	2	3	2	2	2	3	3	4
39	4	3	4	4	4	4	4	3	5
40	4	4	3	4	4	4	3	4	3
41	3	4	4	5	5	5	5	5	5
42	1	1	2	1	1	3	1	1	2
43	3	3	4	4	4	5	4	4	4
44	3	3	4	4	4	4	4	4	3
45	1	1	1	1	1	1	1	1	3
46	1	1	1	1	1	2	2	2	2
47	2	2	1	2	1	3	2	2	4
48	4	3	3	3	4	3	2	3	4
49	3	2	5	5	3	3	4	5	5
50	2	3	1	2	2	3	2	2	4
51	2	2	2	2	2	3	3	3	3

52	1	2	2	3	1	2	4	2	3
53	5	3	3	4	4	4	3	4	3
54	4	3	3	3	4	4	4	3	4
55	1	2	4	1	1	3	2	1	4
56	4	4	5	4	3	2	5	4	4
57	2	2	1	2	3	4	2	1	4
58	3	3	4	3	4	4	4	4	3
59	1	1	1	2	1	4	2	1	3
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3
61	3	2	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	5	5	5	5	5	5	3
63	4	4	4	4	5	5	4	5	4
64	3	2	4	4	3	4	4	4	3
65	4	4	3	3	3	4	2	3	3
66	4	4	4	5	5	5	4	4	3
67	4	3	3	4	5	4	4	5	4
68	5	5	5	4	5	5	3	3	3
69	1	1	1	1	1	1	1	1	5
70	2	1	1	2	1	3	3	2	3
71	2	2	2	2	4	2	2	2	2
72	3	3	3	2	4	3	3	3	3
73	3	4	3	2	4	5	4	4	2
74	4	4	5	5	5	4	5	5	4
75	4	4	4	3	2	4	4	3	3
76	2	2	4	4	4	2	3	3	3
77	2	2	1	1	2	5	1	2	4
78	3	2	4	3	3	4	3	3	2
79	5	5	5	5	5	5	5	5	4
80	3	3	3	4	3	4	3	3	3
81	2	2	1	1	3	4	2	1	4
82	2	2	2	3	2	2	3	2	3
83	1	1	1	1	2	2	1	1	1
84	4	4	4	4	3	4	3	3	3
85	4	3	4	3	4	5	4	3	4
86	4	4	5	5	5	5	5	5	3
87	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	3
88	3	3	4	3	4	2	3	3	3
89	1	1	1	1	1	2	1	1	3
90	4	3	4	3	4	5	3	4	3
91	4	5	4	4	4	4	4	4	5
92	2	4	1	1	3	5	3	3	5
93	2	2	1	1	2	3	1	2	1
94	2	2	1	2	1	5	2	2	3
95	4	4	4	4	5	5	5	4	5
96	2	2	3	2	2	3	1	1	3
97	2	1	3	3	4	5	4	4	4
98	2	2	1	1	2	2	2	2	4
99	2	1	1	2	4	5	3	3	4
100	2	4	5	4	1	5	2	2	2
101	2	1	4	4	1	3	2	1	2
102	1	1	1	3	3	5	4	2	5
103	4	3	4	4	5	5	5	4	4
104	4	3	4	5	5	4	4	4	4

105	4	3	4	4	5	5	4	4	4
106	1	1	1	2	2	2	2	2	2
107	4	3	4	4	5	5	4	4	4
108	2	2	1	2	2	3	2	2	2
109	1	1	1	2	2	3	2	2	3
110	1	1	1	2	3	2	2	2	2
111	3	3	4	4	5	4	4	4	4
112	2	1	1	2	2	2	2	2	2
113	4	3	3	3	4	5	4	4	4
114	2	2	1	2	2	2	1	1	2
115	4	4	3	4	5	5	5	4	4
116	3	3	4	4	4	4	4	4	4
117	4	4	5	4	5	5	5	5	4
118	4	4	5	5	5	5	5	5	5
119	2	2	1	2	2	2	1	2	3
120	3	4	4	4	5	5	4	4	4
121	2	3	1	1	2	3	2	2	4
122	4	3	4	4	5	5	4	5	4
123	1	1	1	1	2	3	2	2	2
124	5	3	4	4	4	5	5	4	4
125	1	1	2	2	2	4	2	2	2
126	2	2	1	1	2	3	2	2	3

lfdNr.	SA01_02	SA01_03	SA01_04_Re	SA01_05_Re	SA01_06_Re	SA01_07	SA01_08	SA01_09
1	5	5	3	3	5	4	5	5
2	4	2	4	2	2	2	2	4
3	5	4	3	2	4	4	4	4
4	5	3	4	4	4	4	5	5
5	4	5	4	3	4	4	5	5
6	4	3	3	4	3	3	4	4
7	4	2	3	4	5	4	2	5
8	3	3	4	3	3	3	2	3
9	3	4	3	4	3	4	3	3
10	4	2	2	4	5	5	3	5
11	5	2	3	4	3	3	2	3
12	3	3	2	4	2	2	2	4
13	4	3	3	5	5	4	4	5
14	5	4	2	3	5	4	4	5
15	4	5	3	2	4	4	4	2
16	3	3	2	3	4	3	1	4
17	5	2	4	5	2	4	1	5
18	4	2	4	1	4	1	1	4
19	5	4	3	1	2	5	2	3
20	5	3	2	4	4	4	5	4
21	4	5	3	4	4	3	4	5
22	4	3	2	4	5	5	3	5
23	5	3	5	4	3	4	3	5
24	5	2	3	2	2	3	1	4
25	4	4	3	3	4	4	4	5
26	4	3	3	2	5	5	4	5

27	5	5	4	2	5	5	5	5
28	5	1	3	4	2	4	1	5
29	5	4	2	2	3	5	4	4
30	5	4	3	4	4	5	4	5
31	4	3	5	1	2	3	2	3
32	5	2	2	4	4	5	3	5
33	3	2	2	2	1	2	2	2
34	5	3	4	3	3	4	4	5
35	4	3	3	2	4	4	3	3
36	5	4	1	1	3	4	4	5
37	4	3	3	3	4	3	4	4
38	3	4	3	5	4	4	3	5
39	5	5	1	1	3	5	5	5
40	4	5	4	2	2	4	3	4
41	4	5	3	3	5	5	3	5
42	4	2	5	3	2	3	3	3
43	3	3	2	3	5	3	4	4
44	3	3	3	4	4	4	2	3
45	4	2	4	1	4	5	5	5
46	2	3	2	3	3	2	2	5
47	5	2	2	3	2	5	1	4
48	4	3	4	4	2	4	3	5
49	5	4	1	5	5	5	3	5
50	4	3	4	3	2	2	2	4
51	3	2	4	3	3	2	2	3
52	2	1	1	1	3	3	2	3
53	3	5	1	4	3	3	2	4
54	4	4	3	5	5	4	4	3
55	4	2	2	3	4	4	4	4
56	4	5	1	3	4	4	3	4
57	5	3	4	4	2	4	3	4
58	5	4	3	3	3	3	2	4
59	2	1	2	4	4	2	4	3
60	2	2	3	4	3	3	2	4
61	4	4	1	4	5	4	5	5
62	4	4	2	1	3	4	4	4
63	5	4	3	5	4	4	5	4
64	5	4	2	4	4	3	3	4
65	3	3	4	4	3	3	3	4
66	3	4	2	2	2	3	3	3
67	4	5	3	4	4	4	5	5
68	4	3	4	5	5	4	5	5
69	5	3	1	5	2	3	1	5
70	5	3	1	4	3	2	1	3
71	2	1	3	3	3	3	4	4
72	5	4	3	3	3	3	3	4
73	3	2	2	3	1	4	1	4
74	5	4	2	3	5	5	5	5
75	5	4	4	4	4	4	3	4
76	4	3	1	4	3	2	4	4
77	4	3	4	5	5	4	5	5
78	4	4	2	3	4	3	3	3
79	4	4	2	4	5	4	5	5

80	4	4	3	5	5	4	4	4
81	5	3	4	2	3	4	1	3
82	5	2	3	4	2	3	2	3
83	1	1	2	5	1	1	1	1
84	4	4	1	2	5	4	2	4
85	4	3	4	5	5	4	2	4
86	3	4	2	3	4	3	2	4
87	3	2	2	5	2	3	2	3
88	4	3	3	2	2	3	3	4
89	5	1	3	4	4	3	1	2
90	4	4	3	4	4	4	4	5
91	5	5	2	5	5	5	4	5
92	5	4	4	2	5	5	4	3
93	4	3	2	4	1	1	1	1
94	2	2	4	4	2	2	3	3
95	5	4	2	3	4	4	4	4
96	3	2	5	5	3	3	3	5
97	5	3	2	2	3	3	2	2
98	4	3	2	3	4	3	3	4
99	4	4	4	3	5	4	1	3
100	5	4	3	5	3	5	3	5
101	4	2	2	5	3	3	4	5
102	3	4	4	2	4	4	3	4
103	4	5	2	4	5	4	4	4
104	4	5	2	3	4	4	4	5
105	4	4	2	4	4	4	4	4
106	3	1	4	1	1	2	2	2
107	4	5	2	4	4	4	4	5
108	3	1	4	1	2	2	2	3
109	2	2	4	2	2	2	1	2
110	1	1	4	2	2	2	2	2
111	5	4	2	4	4	4	4	4
112	2	1	4	3	1	3	3	3
113	4	4	2	3	5	4	4	4
114	2	1	3	2	2	2	2	2
115	4	5	2	3	5	4	4	4
116	4	4	2	3	4	4	4	4
117	5	5	2	3	5	5	5	4
118	4	5	2	3	4	4	5	4
119	2	2	4	2	2	2	2	2
120	4	5	2	2	4	4	4	4
121	5	3	3	3	3	3	2	3
122	4	5	3	4	4	4	4	5
123	3	2	4	1	2	2	2	3
124	4	4	2	4	4	5	4	5
125	3	2	4	2	2	2	2	3
126	3	2	4	2	2	2	2	4

lfdNr.	SA01_10	SA01_11	SA01_12	SA01_13	SA01_14	SA01_15	SA01_16	SA01_17	SA01_18
1	5	2	3	4	1	4	1	4	3
2	4	4	5	2	4	2	2	2	4
3	5	2	2	3	2	4	2	4	3
4	4	4	4	3	2	4	3	2	4
5	5	2	2	3	4	3	2	4	2
6	5	4	3	4	2	4	4	4	4
7	3	2	4	3	2	5	2	1	1
8	1	3	3	2	3	2	3	2	1
9	2	4	4	3	2	3	3	4	3
10	3	2	4	3	2	5	4	2	3
11	5	2	3	3	4	2	4	1	4
12	5	3	2	3	1	4	4	3	4
13	5	2	3	4	3	4	2	4	3
14	2	3	3	5	3	5	2	1	2
15	5	2	2	4	2	3	2	3	1
16	5	2	3	2	1	4	2	3	2
17	3	5	4	3	5	4	4	1	1
18	5	3	5	3	2	2	2	1	3
19	1	5	5	2	3	1	3	5	2
20	5	2	2	4	2	4	2	4	3
21	5	1	3	3	2	5	3	3	3
22	2	4	3	2	4	4	1	4	3
23	4	5	5	4	3	5	3	3	4
24	1	2	4	3	4	4	3	1	1
25	4	3	3	3	3	4	2	3	3
26	1	1	3	2	3	5	3	1	2
27	1	1	2	3	1	5	1	5	1
28	4	4	3	2	3	3	3	1	3
29	5	3	4	2	2	2	4	4	2
30	5	3	3	4	2	5	2	4	2
31	5	4	4	2	5	3	4	2	5
32	4	2	2	3	3	4	1	1	2
33	3	3	1	2	2	2	4	2	1
34	3	4	3	2	3	3	2	5	3
35	3	2	3	3	3	2	2	1	1
36	5	2	3	2	3	2	3	4	4
37	2	2	2	3	3	3	2	3	3
38	5	3	3	3	4	4	3	3	1
39	5	1	2	3	1	5	1	3	3
40	3	4	3	3	4	4	4	3	4
41	5	3	3	5	3	4	2	3	3
42	4	4	4	2	4	2	3	2	4
43	5	2	3	3	3	4	3	2	2
44	5	2	4	3	2	4	3	1	1
45	2	1	3	2	3	4	2	1	3
46	3	4	3	2	4	5	3	2	2
47	2	2	4	2	3	1	2	3	3
48	4	2	3	4	4	4	3	2	3
49	5	1	2	3	3	3	1	4	1
50	4	3	4	2	4	2	4	2	1
51	4	3	3	2	3	3	4	2	2



52	5	2	2	1	3	3	2	3	3
53	5	3	2	2	3	4	4	3	2
54	5	3	2	3	2	3	2	3	3
55	4	2	2	2	3	4	3	1	3
56	5	1	2	3	3	4	2	3	1
57	3	3	4	3	3	3	2	1	3
58	4	3	3	3	3	3	3	3	2
59	3	4	4	1	4	3	2	1	2
60	5	3	3	3	1	3	2	2	3
61	5	2	2	4	4	5	3	2	1
62	2	3	3	4	1	3	3	5	2
63	4	3	4	5	1	4	2	4	3
64	3	3	2	3	3	2	2	3	2
65	5	2	4	4	3	3	3	2	4
66	5	3	3	3	2	2	3	3	3
67	4	2	2	2	2	3	2	4	2
68	5	5	4	3	3	4	3	2	3
69	5	3	1	2	4	5	2	1	1
70	4	2	4	2	3	3	2	3	2
71	3	2	2	3	3	2	2	2	3
72	4	3	2	3	2	3	2	4	3
73	5	3	5	1	2	4	3	2	5
74	4	2	2	3	1	4	2	4	2
75	4	2	4	3	2	4	3	1	2
76	5	1	3	2	3	3	2	4	2
77	5	3	2	4	4	5	2	2	4
78	4	2	1	4	2	5	3	5	2
79	5	2	3	5	1	5	2	4	1
80	4	3	3	3	3	4	2	3	3
81	1	2	4	2	3	2	2	3	2
82	4	2	3	2	3	2	4	2	3
83	5	1	3	3	4	1	5	1	1
84	5	1	1	4	1	4	2	5	2
85	5	3	3	4	2	4	3	1	2
86	5	2	1	4	3	1	4	4	1
87	4	3	3	2	2	2	4	3	1
88	4	2	4	3	3	4	5	4	4
89	1	4	4	1	1	2	4	1	2
90	5	3	2	3	1	4	3	4	3
91	5	2	3	4	2	4	2	2	3
92	5	3	4	5	5	3	4	3	4
93	4	5	1	1	3	1	5	1	3
94	4	3	2	3	4	3	2	2	2
95	4	4	3	4	1	4	2	3	4
96	5	5	5	3	5	4	4	1	4
97	1	1	3	2	3	1	4	2	3
98	5	4	3	4	1	5	2	2	3
99	1	1	3	2	3	3	2	4	1
100	4	2	3	2	5	5	2	4	4
101	5	1	3	4	3	4	4	4	1
102	1	2	3	3	2	3	2	2	2
103	5	2	2	4	1	4	2	4	3
104	3	2	2	4	1	3	2	5	2

105	4	2	2	3	2	4	2	4	2
106	2	4	4	2	5	2	4	2	5
107	4	2	2	3	2	4	2	4	3
108	2	4	4	1	4	2	4	1	2
109	2	4	4	1	4	2	4	2	4
110	1	4	4	2	4	1	4	1	5
111	4	2	2	2	2	4	4	3	2
112	3	4	5	2	1	3	4	3	2
113	3	2	2	3	2	3	2	4	3
114	2	4	4	1	4	2	4	1	4
115	3	2	2	4	2	4	2	4	2
116	3	2	2	2	2	2	2	4	3
117	3	2	2	3	1	4	2	4	2
118	5	2	4	3	2	4	2	4	3
119	2	4	4	1	4	2	2	1	4
120	3	2	2	3	2	3	4	4	2
121	3	2	3	2	3	1	2	2	1
122	3	2	2	3	2	4	2	4	2
123	2	4	4	2	4	2	2	1	5
124	4	2	2	3	1	3	2	4	2
125	1	3	4	1	2	3	4	2	5
126	1	3	4	2	4	3	4	2	5

lfdNr.	SA01_19	SA01_20	SA01_21	SA01_22	SA01_23	SA01_24	SA01_25	SA01_26	SA01_27 Re
1	4	5	5	2	2	5	2	3	4
2	1	4	2	4	4	2	2	2	3
3	4	5	4	2	2	3	4	2	4
4	5	5	5	1	4	3	2	4	5
5	4	4	4	1	3	4	2	3	5
6	2	3	4	2	2	4	5	2	4
7	4	5	4	1	3	2	1	3	5
8	3	2	3	4	3	4	3	2	4
9	2	4	3	3	3	3	3	4	3
10	3	3	4	5	4	4	4	4	4
11	2	5	5	5	3	2	4	4	4
12	4	4	4	2	2	4	2	3	4
13	2	4	5	2	2	3	2	4	4
14	3	5	5	2	3	2	3	4	4
15	4	3	4	1	1	3	1	3	5
16	4	3	3	5	3	4	2	2	5
17	1	4	4	5	4	4	5	3	2
18	4	5	5	5	4	3	3	4	2
19	5	5	5	3	4	4	5	3	3
20	5	4	4	2	2	4	2	2	4
21	3	5	3	3	2	4	3	3	3
22	5	5	3	3	2	3	3	3	3
23	2	5	5	5	5	3	1	4	1
24	1	5	5	4	3	3	2	2	5
25	4	4	4	2	3	4	2	4	4
26	3	4	4	4	2	4	3	2	5

27	5	5	5	1	2	5	1	4	5
28	2	5	3	5	3	2	5	3	3
29	5	4	4	2	4	2	2	4	4
30	4	5	5	1	1	4	2	3	3
31	1	4	5	4	4	3	4	3	1
32	3	5	4	5	3	4	2	3	3
33	2	2	2	4	1	3	4	2	2
34	3	5	5	2	3	3	3	3	4
35	2	3	4	1	2	4	2	2	5
36	5	5	4	2	1	5	2	4	1
37	4	4	3	2	2	2	2	2	4
38	4	4	4	2	3	5	2	3	3
39	5	5	5	4	3	4	4	4	5
40	4	4	4	-9	4	5	5	4	2
41	4	5	5	2	2	4	2	4	4
42	2	3	4	4	4	2	3	3	2
43	4	5	4	3	3	3	3	4	2
44	3	3	3	1	3	2	2	2	4
45	2	5	5	3	3	4	5	3	4
46	2	2	3	3	3	3	4	3	2
47	4	5	5	5	3	3	2	2	5
48	4	5	4	3	3	4	2	2	4
49	5	4	5	1	1	5	1	5	4
50	2	4	3	5	3	3	4	4	4
51	2	3	3	4	3	3	3	2	4
52	5	3	3	2	2	5	5	1	1
53	5	3	3	1	2	4	4	2	4
54	3	3	4	3	2	4	3	3	4
55	3	4	4	3	2	3	2	3	4
56	5	3	5	2	1	5	4	1	4
57	2	5	5	4	4	2	2	4	3
58	3	4	2	2	3	3	2	2	3
59	3	4	4	3	3	4	5	3	2
60	3	2	4	1	2	5	3	2	3
61	5	5	4	1	2	5	3	4	3
62	5	5	5	1	4	4	3	4	4
63	4	4	5	2	3	4	2	3	4
64	4	5	3	2	3	3	3	3	3
65	3	4	4	3	4	4	2	5	3
66	3	4	3	2	3	3	3	4	2
67	4	4	5	1	2	3	2	2	4
68	3	4	5	1	3	2	1	3	5
69	1	4	5	2	1	5	5	4	3
70	2	4	5	3	2	4	4	2	3
71	3	2	4	2	3	5	5	2	2
72	3	4	4	2	2	3	3	3	4
73	4	5	4	2	5	4	5	2	1
74	4	5	5	1	2	4	3	2	5
75	3	4	4	3	4	3	3	3	3
76	5	3	4	4	2	4	5	1	3
77	1	5	4	5	2	4	3	4	5
78	4	5	5	1	1	5	2	5	3
79	3	5	5	1	2	2	1	4	5

80	3	4	4	3	3	3	2	4	4
81	1	5	4	4	-9	-9	-9	-9	#NULL!
82	2	4	4	4	3	3	4	3	3
83	3	1	1	3	2	1	5	1	4
84	5	4	4	3	1	5	3	4	5
85	5	4	5	2	3	5	2	4	4
86	5	2	2	1	1	5	5	3	3
87	2	3	2	4	1	2	3	3	4
88	3	3	4	3	2	2	3	3	3
89	1	4	3	5	4	4	3	2	3
90	4	5	5	3	3	4	3	4	4
91	3	4	4	1	2	4	3	4	4
92	1	3	5	3	4	2	1	1	5
93	1	3	1	2	1	5	5	1	3
94	1	2	4	5	3	2	4	4	3
95	4	4	5	2	2	4	2	3	4
96	2	5	5	4	5	2	3	3	5
97	1	5	3	2	2	5	2	2	5
98	3	3	4	2	3	2	3	3	3
99	1	5	3	3	2	2	4	2	3
100	1	5	5	4	2	5	1	3	4
101	1	4	4	2	3	4	5	4	3
102	3	3	2	5	3	3	2	3	4
103	4	4	4	1	2	2	2	2	5
104	4	4	4	1	2	4	2	2	4
105	4	4	4	2	2	4	3	2	4
106	1	5	2	5	4	2	1	4	2
107	5	5	4	2	2	4	2	2	5
108	1	4	2	5	4	2	2	2	2
109	1	2	2	5	4	2	2	1	2
110	1	2	2	5	4	2	2	1	2
111	4	4	3	2	2	3	2	2	5
112	5	3	2	4	4	4	5	2	4
113	4	4	3	1	2	4	2	2	4
114	1	2	2	5	4	2	2	2	2
115	5	4	4	1	2	4	3	4	5
116	4	4	4	2	2	4	3	2	4
117	5	4	4	1	2	3	2	2	5
118	4	4	3	1	2	4	2	3	5
119	2	2	2	5	4	2	2	2	2
120	5	4	4	1	2	4	3	2	4
121	2	4	3	4	3	2	4	4	4
122	5	4	4	1	2	2	2	2	4
123	1	3	3	5	4	2	2	2	2
124	4	4	4	2	2	5	2	2	5
125	1	3	2	4	4	2	2	3	4
126	2	3	2	4	4	2	1	3	4

lfdNr.	SA01_28	SA01_29	SA01_30	SA01_31_Re	SA01_32	SA01_33	SA01_34	SA01_35	SA01_36
1	1	5	2	5	5	4	1	1	5
2	5	2	4	4	2	3	4	4	2
3	1	4	2	4	5	4	2	1	4
4	3	5	3	5	3	5	3	2	4
5	1	3	4	5	5	5	2	1	5
6	1	2	5	4	4	2	2	1	3
7	3	4	2	5	3	5	1	2	3
8	3	3	3	2	2	2	2	4	3
9	2	3	4	2	3	3	3	4	3
10	2	3	4	4	1	4	3	5	4
11	4	4	4	4	2	2	3	3	2
12	2	3	2	4	5	2	4	2	4
13	1	5	2	5	4	3	2	1	5
14	2	5	2	5	4	4	2	2	3
15	1	4	2	5	5	4	2	1	5
16	2	4	3	4	4	4	2	2	4
17	5	4	5	5	1	3	3	5	3
18	4	3	3	5	3	5	2	2	4
19	1	5	2	5	5	1	3	1	4
20	1	4	2	4	4	4	2	1	3
21	2	3	3	5	4	4	2	2	3
22	1	5	5	2	4	3	4	3	5
23	3	5	5	5	2	2	5	3	4
24	3	4	4	5	1	4	2	4	3
25	2	4	2	4	3	4	3	2	4
26	3	4	2	5	3	5	1	2	4
27	1	4	1	5	5	5	1	1	5
28	5	5	5	5	2	2	3	5	3
29	1	5	3	2	4	3	4	2	3
30	2	5	1	5	5	3	2	1	4
31	1	5	4	5	3	1	4	2	3
32	4	5	3	5	3	3	2	3	4
33	4	2	3	3	2	1	1	3	3
34	2	5	3	1	3	1	1	1	3
35	2	4	2	5	3	4	1	1	4
36	1	3	1	5	5	5	3	1	5
37	1	2	2	3	3	4	2	1	4
38	2	4	2	5	4	2	3	2	4
39	3	5	1	5	4	5	4	1	5
40	4	4	4	2	4	4	4	4	4
41	1	5	2	5	5	3	2	1	3
42	5	4	4	4	3	1	4	3	3
43	1	5	1	3	4	1	1	1	3
44	1	3	1	5	4	3	2	1	4
45	2	4	3	4	2	4	2	3	3
46	4	4	3	3	2	2	3	2	4
47	3	4	4	5	1	2	2	5	4
48	2	3	3	5	1	4	3	2	4
49	1	5	3	5	5	4	2	1	5
50	3	3	3	5	3	3	2	4	2
51	3	3	2	3	2	3	2	4	3

52	3	2	2	3	3	4	3	1	4
53	1	3	3	4	5	3	1	1	5
54	2	4	1	5	4	3	3	2	4
55	4	4	3	2	3	4	4	3	4
56	2	3	2	4	4	3	1	1	5
57	4	5	5	5	2	4	4	3	3
58	2	2	2	5	4	3	3	2	4
59	4	4	4	4	3	2	2	5	5
60	2	3	1	4	5	3	3	1	5
61	1	4	2	5	4	1	3	1	5
62	1	4	1	5	5	5	2	2	4
63	1	4	2	5	4	4	4	1	4
64	2	4	2	4	4	4	3	1	3
65	3	4	3	5	3	3	3	3	3
66	2	3	2	3	4	3	3	2	5
67	1	4	2	4	4	4	3	1	4
68	2	5	5	5	3	5	3	3	4
69	2	5	2	5	1	5	1	4	5
70	2	3	3	4	4	3	2	3	4
71	2	2	4	2	2	2	4	2	4
72	2	5	2	4	5	4	3	1	3
73	1	1	4	5	2	5	4	3	3
74	1	4	2	5	5	5	2	1	4
75	2	4	2	5	4	2	3	1	4
76	2	1	2	3	5	3	2	2	4
77	4	5	2	5	2	4	5	2	5
78	2	5	2	5	5	4	3	1	4
79	1	5	1	5	5	2	3	1	4
80	2	5	3	5	4	3	3	1	4
81	-9	-9	-9	#NULL!	-9	-9	-9	-9	-9
82	4	3	4	2	2	3	3	3	4
83	1	1	2	1	3	1	1	3	3
84	1	3	1	5	4	4	1	1	4
85	3	5	3	5	3	4	2	1	5
86	1	2	3	4	4	4	1	1	4
87	3	3	2	3	2	3	4	3	5
88	3	4	4	3	4	3	4	2	2
89	4	4	5	5	1	2	2	4	4
90	2	4	2	5	3	3	2	1	4
91	1	5	1	5	4	4	3	1	5
92	2	3	5	5	3	5	3	3	4
93	3	1	3	3	3	1	3	3	5
94	4	4	4	4	3	3	3	3	3
95	2	4	2	5	5	3	3	1	3
96	2	3	5	5	2	4	5	5	4
97	1	3	2	5	3	4	2	1	1
98	4	3	2	4	3	3	3	3	4
99	2	3	2	4	4	3	1	1	1
100	3	2	5	5	2	5	5	3	5
101	2	3	4	5	4	3	1	3	5
102	3	3	2	4	4	4	2	2	3
103	1	5	1	4	5	4	2	1	3
104	1	4	2	4	4	4	2	1	3

105	1	4	2	4	4	4	2	1	3
106	5	2	5	4	1	2	5	4	2
107	1	4	2	5	4	5	2	1	4
108	5	2	5	3	1	2	4	4	2
109	4	2	5	2	2	1	4	4	2
110	5	1	5	2	2	2	4	4	1
111	1	3	1	4	4	5	2	1	3
112	3	3	3	4	2	2	3	2	3
113	1	4	2	4	5	5	2	1	3
114	5	1	5	2	2	2	4	4	1
115	1	4	2	4	5	4	2	1	3
116	1	4	2	4	4	4	2	1	4
117	1	4	1	5	5	5	2	1	3
118	1	4	1	4	5	5	2	1	4
119	5	2	5	2	2	2	4	4	2
120	1	4	2	4	5	4	2	1	3
121	4	3	4	5	3	3	2	4	3
122	1	4	2	4	5	4	2	1	4
123	5	2	5	3	2	2	4	4	2
124	1	5	1	4	4	4	2	1	3
125	4	2	5	3	2	3	4	2	2
126	4	2	5	3	4	3	5	4	2

lfdNr.	SA01_37	SA01_38	SA01_39 Re	SA01_40	SA01_41 Re	SA01_42	SA01_43	SA01_44	SA01_45
1	5	5	4	1	5	4	4	5	4
2	3	2	1	4	2	2	2	2	2
3	4	4	2	2	4	3	5	4	4
4	5	4	2	4	5	5	4	4	4
5	3	5	3	2	4	4	4	5	3
6	4	5	2	4	3	2	2	4	2
7	5	3	3	2	5	3	3	3	4
8	4	4	2	3	2	1	3	2	3
9	4	3	2	4	3	4	3	2	4
10	3	4	2	5	3	3	4	2	3
11	2	3	1	4	3	2	1	3	2
12	4	4	2	3	3	2	4	3	5
13	5	5	2	3	5	3	5	4	3
14	5	5	5	4	4	4	4	5	5
15	5	5	3	1	5	2	5	5	4
16	5	4	3	2	4	1	4	4	3
17	2	1	1	4	4	1	1	1	1
18	4	4	2	2	4	1	2	3	3
19	5	5	1	4	3	1	4	4	4
20	4	4	4	1	4	3	4	5	4
21	5	4	3	3	4	5	4	4	3
22	3	5	1	3	3	1	3	3	5
23	4	3	3	4	5	4	4	4	2
24	2	5	1	4	4	1	3	2	1
25	4	4	3	2	4	3	4	4	4
26	4	5	1	3	4	3	3	4	3

27	5	5	3	4	4	2	5	5	5
28	5	2	1	5	3	1	2	1	4
29	5	5	1	2	4	4	4	5	5
30	4	5	3	2	5	3	3	5	4
31	2	5	1	5	5	2	4	4	3
32	5	5	1	4	4	3	4	4	4
33	2	4	1	3	4	1	2	2	1
34	3	4	2	3	4	3	3	4	3
35	5	5	3	1	4	2	3	4	5
36	5	5	4	2	5	5	5	4	5
37	5	5	4	2	4	2	3	3	3
38	4	4	3	3	4	3	4	4	4
39	5	4	1	3	5	4	5	4	5
40	4	4	2	4	2	4	4	4	4
41	4	5	4	1	5	3	4	5	5
42	4	4	1	5	3	1	3	3	3
43	5	4	3	3	4	4	3	3	4
44	4	4	4	1	5	5	2	5	4
45	3	4	1	3	4	2	2	2	2
46	3	2	2	3	4	1	2	4	3
47	5	3	1	2	2	1	4	1	5
48	4	4	1	5	3	1	3	3	4
49	5	5	4	1	5	2	5	5	5
50	4	2	2	3	4	2	3	3	3
51	3	4	2	3	3	2	4	3	3
52	5	5	3	5	2	3	5	3	3
53	4	5	4	2	3	3	5	5	4
54	4	4	4	1	5	3	4	4	4
55	4	4	2	3	3	2	3	3	3
56	4	4	2	4	2	1	4	4	4
57	4	2	2	4	4	1	4	4	4
58	4	3	3	3	2	4	4	4	4
59	5	4	3	2	4	2	3	2	4
60	5	5	3	3	3	3	3	4	3
61	4	5	4	2	5	4	3	5	4
62	5	5	2	4	4	2	5	5	5
63	5	4	4	3	5	3	4	4	5
64	3	5	2	4	4	2	4	5	3
65	4	4	2	4	4	2	2	3	3
66	5	5	2	2	4	2	5	4	4
67	5	5	4	1	4	3	5	5	4
68	4	4	3	5	5	3	3	4	4
69	2	5	1	3	5	1	4	2	5
70	4	4	4	2	3	2	4	3	3
71	5	4	1	4	4	1	4	3	3
72	-9	4	4	2	4	3	4	4	4
73	4	5	1	5	2	2	5	3	4
74	5	5	5	1	5	3	5	5	5
75	4	4	3	3	3	3	3	3	4
76	5	5	2	3	2	4	4	4	5
77	5	4	1	3	5	3	4	3	4
78	5	5	2	2	5	4	5	5	5
79	4	5	4	1	5	5	4	5	4



80	5	4	1	3	5	3	4	4	3
81	-9	-9	#NULL!	-9	#NULL!	-9	-9	-9	1
82	3	3	2	3	4	2	3	2	2
83	3	3	1	4	1	1	1	1	1
84	5	5	1	1	5	3	5	4	5
85	3	4	2	2	4	2	4	3	4
86	4	4	1	3	2	1	4	4	4
87	4	5	3	2	2	3	3	3	2
88	4	4	3	-9	5	4	3	3	4
89	3	4	1	3	3	1	1	1	1
90	5	3	3	3	4	2	4	4	4
91	5	4	4	2	5	3	2	4	5
92	3	5	1	1	4	1	4	4	2
93	3	1	1	1	1	1	1	1	2
94	3	2	1	3	4	2	3	2	3
95	5	5	4	2	5	3	5	4	4
96	3	2	1	5	4	1	1	2	3
97	4	3	2	1	2	2	2	4	3
98	5	4	2	3	4	2	4	4	5
99	3	5	2	4	2	2	2	3	2
100	2	5	1	3	4	1	2	4	2
101	3	4	2	5	4	3	4	4	2
102	4	5	4	2	4	2	4	3	3
103	5	5	4	1	4	3	4	5	4
104	5	5	4	1	4	3	4	5	4
105	4	4	4	1	4	4	4	4	4
106	2	1	1	5	2	1	1	1	2
107	4	4	4	1	5	4	4	5	4
108	4	1	2	5	2	2	2	1	2
109	2	2	2	5	2	2	2	1	2
110	3	1	2	4	2	1	2	1	2
111	4	4	4	1	4	3	4	5	4
112	5	4	2	3	4	2	2	2	4
113	4	4	4	1	4	3	4	5	4
114	2	1	2	5	2	1	2	1	2
115	4	5	4	1	5	3	4	5	5
116	4	4	4	1	4	3	4	4	4
117	4	5	5	1	5	3	4	5	5
118	5	5	4	1	4	4	4	5	5
119	2	1	1	5	2	1	2	2	2
120	4	4	4	2	4	3	4	5	4
121	4	2	2	3	4	3	3	3	3
122	5	4	4	1	5	3	4	4	4
123	2	2	2	5	3	1	2	1	2
124	5	4	4	4	4	3	4	5	4
125	3	2	1	4	3	1	1	2	2
126	3	2	2	3	4	1	1	2	2

lfdNr.	SA02_01	SA02_02	SA02_03	SA02_04	SA02_05	SA02_06	SA02_07	SA02_08	SA02_09
1	2	1	1	1	1	4	2	1	2
2	1	2	2	1	4	5	2	2	5
3	2	2	2	2	2	3	4	2	4
4	1	1	1	1	2	3	2	2	3
5	1	2	3	1	2	5	3	1	5
6	3	2	3	3	3	4	4	2	2
7	5	3	3	1	1	5	4	2	4
8	3	3	3	2	2	2	3	4	4
9	4	3	4	3	1	5	5	1	4
10	1	2	2	2	1	4	3	1	4
11	1	1	1	1	2	4	3	1	4
12	2	1	1	1	3	4	3	1	3
13	1	1	1	1	1	4	1	1	4
14	4	2	2	2	3	1	1	5	2
15	2	1	1	1	2	3	2	1	3
16	1	3	3	2	2	5	2	1	4
17	5	5	5	1	2	5	5	2	2
18	1	4	3	2	5	4	3	1	3
19	4	2	1	3	4	3	1	1	2
20	2	2	3	2	2	4	4	1	4
21	1	1	2	3	2	4	2	2	3
22	2	3	4	1	4	1	4	5	3
23	4	3	2	2	2	4	1	1	4
24	3	5	3	3	1	4	5	5	5
25	3	1	2	2	2	3	3	1	2
26	1	1	1	3	2	3	2	1	1
27	2	1	4	1	3	3	1	3	2
28	4	1	1	1	3	2	2	1	2
29	1	1	1	1	1	5	1	1	5
30	1	1	2	2	1	4	3	1	3
31	5	3	4	1	1	4	5	1	5
32	4	1	2	3	1	1	2	5	3
33	1	3	5	1	2	3	5	1	3
34	3	1	3	3	3	3	1	5	5
35	1	3	4	1	1	5	1	1	5
36	1	2	1	2	1	5	1	1	5
37	2	2	2	1	1	4	2	1	4
38	3	3	2	1	1	4	1	1	4
39	1	1	1	3	1	1	1	1	4
40	1	1	1	1	1	3	1	1	3
41	1	1	1	1	1	4	1	1	4
42	3	2	4	2	3	5	1	1	4
43	2	2	2	2	2	3	2	1	4
44	1	1	1	1	2	3	1	1	2
45	3	5	5	3	2	5	5	1	5
46	2	2	3	3	2	3	4	1	3
47	4	5	4	3	1	3	4	1	1
48	3	3	1	1	2	4	2	1	3
49	1	1	1	1	1	5	1	1	3
50	2	1	2	1	2	5	3	1	3
51	2	2	2	3	4	5	2	1	3

52	1	1	1	1	5	4	1	1	3
53	2	1	1	1	1	3	1	1	3
54	2	1	1	1	1	5	1	1	4
55	3	3	5	4	3	4	5	1	2
56	2	4	1	1	1	5	1	1	5
57	5	4	4	2	3	4	2	4	5
58	3	2	2	3	4	5	3	1	5
59	2	1	2	1	1	5	1	1	3
60	2	2	2	1	1	5	1	1	3
61	2	2	1	1	1	4	2	1	2
62	2	3	2	3	3	5	4	2	5
63	2	1	1	2	1	4	2	1	4
64	2	2	3	3	3	3	3	1	3
65	1	1	1	1	3	4	1	1	3
66	2	2	2	1	1	5	2	1	5
67	2	2	2	1	4	5	2	2	5
68	1	1	1	1	1	5	5	1	5
69	1	1	1	1	3	3	1	1	3
70	1	1	2	1	2	2	1	1	1
71	1	2	2	2	4	5	2	1	4
72	2	2	2	2	3	3	3	2	3
73	3	1	1	3	2	5	3	2	2
74	2	2	2	1	2	3	1	2	4
75	1	1	1	1	1	4	1	1	2
76	2	2	3	3	3	5	2	1	5
77	3	3	2	1	1	3	3	1	4
78	1	1	1	1	2	5	1	1	4
79	1	2	3	1	1	3	4	1	3
80	2	2	2	2	2	4	2	1	4
81	4	4	4	3	1	4	5	5	5
82	1	1	1	1	2	4	3	1	4
83	3	3	5	3	1	1	1	1	5
84	1	1	1	1	1	2	1	1	1
85	2	3	3	1	1	5	3	1	4
86	2	2	3	2	2	5	4	1	5
87	1	2	2	2	3	4	3	1	5
88	3	2	2	2	3	4	3	1	2
89	5	5	4	1	1	4	5	1	4
90	2	2	3	4	1	5	2	1	2
91	2	3	3	1	2	5	2	1	5
92	1	1	2	3	3	4	5	1	3
93	3	3	3	1	1	3	3	2	3
94	4	3	1	1	4	4	1	1	5
95	2	1	2	2	1	5	3	1	4
96	1	1	1	1	1	5	5	3	5
97	4	4	4	2	3	2	1	1	1
98	3	2	2	3	1	5	3	1	4
99	2	1	3	1	1	1	1	2	5
100	4	4	3	2	4	2	4	1	4
101	2	3	3	2	3	4	3	1	4
102	4	3	3	2	1	1	1	2	3
103	2	2	2	1	4	2	2	1	4
104	3	2	2	1	4	2	2	2	4

105	2	1	2	1	4	4	2	1	4
106	4	4	4	2	5	4	2	2	5
107	2	2	1	1	3	4	1	1	4
108	3	3	2	2	4	5	2	2	4
109	4	4	3	2	4	1	4	4	5
110	4	3	2	1	4	2	4	4	4
111	2	2	2	3	2	4	2	2	4
112	4	2	4	1	1	5	3	2	5
113	2	3	2	1	3	4	2	1	4
114	3	3	3	2	4	4	2	4	5
115	2	1	1	1	2	3	2	1	2
116	3	3	3	1	1	1	1	3	3
117	2	2	2	1	1	2	2	1	3
118	2	3	2	2	2	4	2	3	4
119	3	4	2	3	4	5	4	2	4
120	2	2	1	1	2	3	2	1	3
121	2	3	4	2	3	4	3	1	3
122	2	2	2	1	2	3	2	2	3
123	4	4	3	2	4	3	3	4	4
124	2	1	1	1	2	2	2	1	1
125	5	4	3	2	3	1	4	4	4
126	4	4	3	1	4	1	4	5	5

lfdNr.	SA02_10	SA03_01	SA03_02
1	3	5	5
2	4	2	2
3	2	5	4
4	4	4	4
5	4	5	5
6	3	4	4
7	4	5	3
8	4	3	3
9	3	4	4
10	2	2	1
11	5	2	2
12	2	4	4
13	3	3	4
14	3	5	5
15	3	5	5
16	4	5	5
17	5	1	1
18	4	2	3
19	3	5	5
20	3	5	5
21	4	4	4
22	3	4	5
23	5	3	4
24	4	2	2
25	3	4	4

lfdNr.	SA02_10	SA03_01	SA03_02	lfdNr.	SA02_10	SA03_01	SA03_02
26	3	3	4	78	3	5	5
27	4	5	5	79	3	5	5
28	3	1	1	80	4	3	4
29	5	4	4	81	5	3	3
30	3	5	5	82	3	2	3
31	5	3	2	83	1	2	2
32	2	3	4	84	1	4	5
33	2	2	2	85	3	4	3
34	5	5	5	86	3	5	5
35	3	3	4	87	2	5	5
36	3	5	5	88	4	4	4
37	3	3	3	89	4	1	1
38	3	3	3	90	3	4	5
39	3	4	4	91	4	5	5
40	4	5	5	92	4	3	3
41	3	5	5	93	1	3	2
42	4	2	3	94	5	3	2
43	3	4	4	95	3	4	5
44	3	5	4	96	5	3	2
45	5	2	2	97	1	4	4
46	2	3	3	98	3	3	3
47	3	3	3	99	5	5	5
48	3	4	4	100	2	4	4
49	1	5	5	101	2	3	3
50	5	2	3	102	4	5	5
51	3	3	3	103	3	5	5
52	2	4	4	104	3	5	4
53	2	5	5	105	4	5	4
54	3	4	4	106	5	2	2
55	2	2	2	107	2	5	4
56	1	4	4	108	5	2	1
57	5	2	3	109	5	2	1
58	3	5	5	110	4	2	1
59	2	2	1	111	3	5	5
60	2	4	5	112	3	2	3
61	2	5	5	113	3	5	5
62	4	5	5	114	5	2	1
63	3	5	4	115	2	5	5
64	2	4	4	116	2	4	4
65	5	4	3	117	2	5	5
66	3	5	5	118	3	5	5
67	3	5	5	119	5	2	1
68	5	5	4	120	2	5	5
69	2	1	1	121	4	2	3
70	2	2	3	122	2	5	5
71	1	2	2	123	5	2	2
72	2	4	3	124	3	4	4
73	4	5	5	125	5	2	2
74	3	5	5	126	5	2	2
75	2	5	5				
76	3	4	5				
77	4	3	2				

