

Positive Leadership in der österreichischen Baubranche

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie

an der Ferdinand Porsche FERNFH

Stephanie Kautz, BA

11829900

Begutachterin: Brigitte Wiesner Kulovits, BA, MA

Wien, Mai 2024

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.

20. Mai 2024



Stephanie Kautz

Zusammenfassung

In einer sich ständig wandelnden und komplexen Arbeits- und Geschäftswelt ist modernes Leadership nicht nur eine Philosophie, sondern eine unverzichtbare Strategie für den Erfolg von Unternehmen. Besonders in der Baubranche, die für ihre harten Arbeitsbedingungen und herausfordernden Projekte bekannt ist, spielt eine positive Führungskultur eine entscheidende Rolle.

Positive Leadership, entsprungen aus der Positiven Psychologie, zielt darauf ab, eine inspirierende Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Mitarbeiter*innen ihr volles Potenzial entfalten können. Dabei basiert dieser Ansatz auf der Förderung positiver Emotionen, der Stärkenorientierung und der Schaffung einer Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung. Das PERMA-Modell steht für Positive Emotions (Positive Emotionen), Engagement (Engagement), Relationships (Beziehungen), Meaning (Bedeutung) sowie Accomplishment (Erfolg) und dient als Grundlage für diese empirische qualitative Untersuchung. Um die Rolle von Positive Leadership in der Baubranche zu untersuchen, wurden elf Führungskräfte aus österreichischen Bauunternehmen unter Verwendung eines teilstrukturierten Leitfadens interviewt. Die Auswertung der erhobenen Daten erfolgte mittels der Inhaltsanalyse nach Froschauer und Lueger.

Die Ergebnisse zeigen, dass Positive Leadership Führungskräften in der Baubranche durchwegs ein Begriff ist und in österreichischen Bauunternehmen gelebt wird. Jedoch besteht in der Führungspraxis immer noch eine gewisse Dominanz von Hierarchien, und Positive Leadership wird oft eher oberflächlich als ganzheitlich und konzeptbasiert umgesetzt. Hindernisse wie die Sorge vor Autoritätsverlust sind weiterhin präsent. Dennoch wird Positive Leadership als wichtiger Ansatz angesehen, um den Herausforderungen der Baubranche zu begegnen und die mentale Gesundheit der Mitarbeiter*innen zu stärken.

Schlüsselbegriffe: Positive Leadership, PERMA, Positive Psychologie, Wohlbefinden, Stärken, Sinnhaftigkeit, Baubranche, mentale Gesundheit, Führung

Abstract

In a constantly changing and complex world of work and business, modern leadership is not just a philosophy, but an indispensable strategy for the success of companies. Especially in the construction industry, which is known for its tough working conditions and challenging projects, positive leadership culture plays a crucial role.

Positive leadership, originating from positive psychology, aims to create an inspiring working environment in which employees can develop their full potential. This approach is based on encouraging positive emotions, focusing on strengths, and creating a culture of trust and appreciation. The PERMA model stands for Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning and Accomplishment and serves as the basis for this empirical qualitative study. In order to research the role of positive leadership in the construction industry, eleven executives from Austrian construction companies were interviewed using a guided questionnaire. The data collected was evaluated using content analysis according to Froschauer and Lueger.

The results show that positive leadership is a familiar concept to executives in the construction industry and is being put into practice in Austrian construction companies. However, there is still a certain dominance of hierarchies in leadership practice, and positive leadership is often applied superficially rather than holistically and conceptually. Obstacles such as the fear of losing authority are still present. Nevertheless, positive leadership is seen as an important approach to meet the challenges of the construction industry and supporting the mental health of employees.

Keywords: Positive leadership, PERMA, positive psychology, well-being, strengths, meaningfulness, construction industry, mental health, leadership

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	2
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretischer Hintergrund	6
2.1	Leadership	6
2.1.1	Definition Leadership und Aspekte der Führung.....	6
2.1.2	Three Circles Modell / Action Centered Leadership.....	7
2.1.3	Aktuelle Führungsansätze.....	9
2.2	Positive Psychologie.....	14
2.2.1	Definition Positive Psychologie	14
2.2.2	Ziele der Positiven Psychologie	15
2.2.3	Broaden-und-Build Theorie	17
2.3	Positive Leadership	18
2.3.1	Definition Positive Leadership.....	18
2.3.2	Zugänge zu Positive Leadership.....	20
2.3.3	PERMA-Modell.....	23
2.3.4	Forschungsstand Positive Leadership	25
2.4	Mentale Gesundheit am Arbeitsplatz.....	27
2.4.1	Definition Mentale Gesundheit.....	27
2.4.2	Mentale Gesundheit im betrieblichen Kontext.....	28
2.4.3	Mentale Gesundheit in der Baubranche.....	30
2.4.4	Stress	31
2.4.5	Stressmodell nach Lazarus.....	35
3	Methodik	37
3.1	Erhebungsmethode und Forschungsfrage	37
3.2	Interviewleitfaden.....	39
3.3	Sampling.....	42

3.4	Durchführung der Erhebung	44
3.5	Transkription und Auswertung	45
3.5.1	Themenanalyse nach Froschauer und Lueger	46
3.6	Gütekriterien qualitativer Forschung	51
4	Ergebnisse	53
4.1	Führung in der Baubranche	53
4.1.1	Führungsverständnis.....	53
4.1.2	Traditionelle versus moderne Führungsansätze	56
4.1.3	Verhaltensweisen erfolgreicher Führungskräfte.....	58
4.1.4	Führungskraft und mentale Gesundheit.....	61
4.2	Herausforderungen bei der Führung	63
4.2.1	Externe Herausforderungen.....	63
4.2.2	Interne Herausforderungen	64
4.2.3	Umgang mit Herausforderungen.....	65
4.3	Positive Leadership	67
4.3.1	Assoziationen mit Positive Leadership.....	67
4.3.2	Hindernisse im Positive Leadership.....	70
4.3.3	Kommunikation und Ressourcen im Positive Leadership.....	72
4.4	PERMA-Modell	73
4.4.1	Positive Emotionen und Einstellung.....	74
4.4.2	Engagement und Stärken	75
4.4.3	Soziale Beziehungen	78
4.4.4	Sinnfindung	81
4.4.5	Zielerreichung	82
4.5	Mentale Gesundheit.....	85
4.5.1	Stressfaktoren	86
4.5.2	Stärkung des Mitarbeiter*innenwohls.....	87
4.5.3	Positive Leadership und mentale Gesundheit.....	89

5 Diskussion und Ausblick	92
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	92
5.2 Beantwortung der Forschungsfrage und Leitfrage	97
5.3 Kritische Reflexion und Würdigung der Studie	104
5.4 Implikationen für die Praxis und Ausblick	107
Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI gestützter Technologien in der Masterarbeit.....	109
Literaturverzeichnis.....	110
Abbildungsverzeichnis.....	119
Tabellenverzeichnis.....	120
Anhang	

1 Einleitung

„People leave managers, not companies.“ (Buckingham, 1999). Bereits vor mehr als zwei Jahrzehnten wurde die Bedeutung positiver Führungskompetenz mit diesem Zitat treffend unterstrichen.

Modernes Leadership ist längst nicht mehr nur eine Philosophie, sondern vielmehr eine entscheidende Strategie für den Erfolg von Unternehmen. Einem besonders dynamischen Umfeld ausgesetzt und von zahlreichen Herausforderungen geprägt ist die Baubranche, die für viele Menschen als Inbegriff für harte Arbeitsbedingungen, anspruchsvolle Projekte und komplexe Anforderungen steht. Dabei spielt neben den technischen und organisatorischen Aspekten auch die menschliche Arbeitskraft eine entscheidende Rolle (Purrer & Wiesner, 2012, S. 18).

Von jobbedingten Gesundheitsproblemen über Zeitdruck, bis hin zu körperlicher Überlastung und Lärmbelästigung - die Mitarbeiter*innen in der Baubranche sehen sich häufig mit ernstzunehmenden Schwierigkeiten konfrontiert (Statistik Austria, 2022, S. 35ff.). Gleichzeitig stehen die Unternehmen vor großen Herausforderungen im Arbeitsmarkt und in der Mitarbeiter*innenführung. Denn Organisationen müssen heutzutage viel Geld in digitale, wirtschaftliche und ökologische Veränderungen investieren, während sie gleichzeitig mit begrenzten zeitlichen, monetären und personellen Ressourcen jonglieren (Rump 2022, S. 3).

All diese Belastungsfaktoren können sich negativ auf das Wohlbefinden am Arbeitsplatz auswirken. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass eine mitarbeiter*innenorientierte Führungskultur entscheidend ist, um die Bindung und Motivation von Arbeitnehmer*innen zu fördern. Besonders in Anbetracht des anhaltenden Fachkräftemangels erweist sich eine proaktive Personalführung in der Bauindustrie als essenziell (Hofstadler, 2019, S. 171ff.).

In diesem Kontext gewinnen moderne Führungsansätze, wie Positive Leadership, an Bedeutung. Positive Leadership zielt darauf ab, eine inspirierende und unterstützende Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Mitarbeiter*innen ihr volles Potenzial entfalten können. Dieser Ansatz basiert auf der Förderung positiver Emotionen, der Stärkung individueller Fähigkeiten und der Schaffung einer Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 5). Positive Leadership geht aus der Positiven Psychologie hervor, in der die Förderung des Wohlbefindens im Fokus steht. Um dieses zu steigern, wurden fünf Schlüsselemente eines erfüllten Lebens identifiziert,

die als PERMA-Modell bekannt sind: Positive Emotions (P), Engagement (E), Relationships (R), Meaning (M) und Accomplishment (A) (Ebner, 2020, S. 64).

Aus diesen Überlegungen ergeben sich die entwickelte Forschungsfrage sowie die Leitfrage, die neben der Problemstellung im nachstehenden Abschnitt erörtert werden. Anschließend wird auf das Ziel und den Aufbau dieser Arbeit eingegangen.

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Die Baubranche steht vor ernstzunehmenden Belastungen und Herausforderungen. Pekrul (2006, S. 21) betont darunter demografische Veränderungen, die Internationalisierung des Bauparktes, sich ändernde Kund*innenbedürfnisse sowie neue Technologien und Baustoffe. Darüber hinaus sind Bauunternehmen komplexen Interaktionen und wechselseitigen Beziehungen ausgesetzt (Bosch & Rehfeld 2006, S. 543), während sie mit dem Preiswettbewerb und schwankenden Auftragsmengen kämpfen. Zusätzlich zu den volatilen Angeboten und Nachfragen sehen sich Unternehmen rechtlichen, wirtschaftlichen und politischen Herausforderungen gegenüber (Pekrul, 2006, S.21). Diese fortlaufenden Veränderungen in der Branche bringen eine hohe Komplexität mit sich. Darüber hinaus bewältigt die Baubranche nicht nur fachliche Aufgaben, sondern fungiert auch als wichtiger Arbeitsmarkt, der Arbeitsplätze für verschiedene Qualifikationsniveaus und Erfahrungsebenen schafft, von qualifizierten Fachkräften bis hin zu unerfahrenen Arbeitskräften (Voswinkel 1999, S. 322).

Inmitten dieser anspruchsvollen Realität ist die Rolle der Führungskräfte von entscheidender Bedeutung, nicht nur für den Erfolg der Bauprojekte, sondern auch für das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen. Untersuchungen zeigen, dass der mentale Zustand von Beschäftigten vielfach mit dem Verhalten von Führungskräften in Verbindung gebracht wird (Zok, 2011, S. 27). Leader*innen in der Bauindustrie sind gefordert, verschiedene Ebenen zu berücksichtigen. Diese erstrecken sich von der Unternehmens- und Projektebene über die Kund*innen- und Prozessebene bis hin zur Mitarbeiter*innenebene (Polzin & Weigl, 2015, S. 5ff.). Auch Rehwaldt (2017, S. 22) unterstreicht die Notwendigkeit der Anpassung der Führung an die Mitarbeitenden. Sie weist darauf hin, dass herkömmliche Ansätze wie die ausschließliche interne Befragung zur Arbeitszufriedenheit nicht mehr ausreichen, um Phänomene wie innere Kündigungen oder Burnout zu bekämpfen. In der heutigen dynamischen Arbeitswelt sind diese Ansätze oft zu starr und können die komplexen Ursachen für Unzufriedenheit und Stress nicht angemessen erfassen. Gleichzeitig steigen die Erwartungen sowohl seitens der Belegschaft als auch der Arbeitgeber*innen kontinuierlich an. Mitarbeitende erwarten zunehmend flexible

Arbeitsbedingungen, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und ein unterstützendes Arbeitsumfeld. Unternehmen wiederum streben nach einer motivierten und engagierten Belegschaft, um ihre Ziele zu erreichen (Deloitte, 2020, S. 25ff.).

Trotz dieser gestiegenen Anforderungen zeigen viele Unternehmen eine gewisse Inflexibilität in ihrer Reaktion auf individuelle Bedürfnisse, was sich negativ auf die Mitarbeiter*innen auswirken kann (Rehwaldt, 2017, S. 22).

Ein Ansatz, der das Befinden aller Beteiligten in den Mittelpunkt stellt, ist das Konzept des Positive Leadership. Im Gegensatz zu herkömmlichen Führungsansätzen, die sich auf defizitäre Aspekte konzentrieren, legt Positive Leadership den Schwerpunkt auf die Stärken und Ressourcen von Mitarbeiter*innen (Ebner, 2020, S. 46ff.). Zahlen zeigen, welche Auswirkungen Stärkenfokussierung im Führungskontext haben kann. So ergab eine Untersuchung des Corporate Leadership Councils (2002, S. 29) mit über 19 Tausend Teilnehmer*innen, dass stärkenorientierte Leader*innen im Durchschnitt eine Leistungssteigerung ihrer Mitarbeiter*innen um 36,4 Prozent verzeichneten. Im Gegensatz dazu zeigten Personen, deren Führungskräfte die Aufmerksamkeit auf Schwächen richteten, einen Leistungsabfall um bis zu 26,8 Prozent.

Aufgrund der Relevanz und Vergleichbarkeit in Forschung und Praxis liegt bei dieser Untersuchung der Fokus auf dem PERMA-Lead Modell, einem bedeutsamen Konzept im Positive Leadership. Das Akronym PERMA steht für Positive Emotionen (P), Engagement (E), Relationships (R), Meaning (M) und Accomplishment (A). Studien zeigen, dass die Anwendung dieser fünf PERMA-Strategien dazu beitragen kann, die Motivation und Zufriedenheit im Arbeitsalltag zu steigern (Thiele, 2020, S. 8ff.).

Ausgehend von diesen Erkenntnissen liegt der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf der Rolle von Positive Leadership in der Baubranche. In den letzten Jahrzehnten hat das (inter)-nationale Forschungsinteresse an positiver Führung beträchtlich zugenommen. Dem wachsenden Forschungsinteresse steht jedoch ein Forschungsdefizit in Bezug auf den Stellenwert von Positive Leadership im österreichischen Baugewerbe gegenüber.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, die Rolle von Positive Leadership in der österreichischen Baubranche zu untersuchen und gleichzeitig Praxisimplikationen zu identifizieren. Überdies soll ein besseres Verständnis der Bedeutung von PERMA-Lead und gleichzeitig ein Anreiz für weitere Forschungsvorhaben auf diesem Gebiet geschaffen werden.

Daraus lässt sich folgende **Forschungsfrage** ableiten:

Welche Rolle spielt Positive Leadership bei Führungskräften in der österreichischen Baubranche?

Gleichzeitig zeigen Studien, dass rund 60 Prozent aller Erwerbstätigen in Österreich psychischen Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz ausgesetzt sind (Statistik Austria, 2022, S. 12). Die negativen betrieblichen Auswirkungen von psychischen Erkrankungen zeigen sich unter anderem in langen Krankenständen, erhöhten Fehlzeiten, verminderter Arbeitsleistung, weniger Engagement sowie vermehrten Kündigungsabsichten (Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat, 2022, S. 2). Dies sind Entwicklungen, die die Notwendigkeit verdeutlichen, dass Arbeitgeber*innen zunehmend auf den mentalen Zustand ihrer Mitarbeiter*innen achten müssen. Insbesondere in Branchen mit erhöhtem Stresspotenzial und vielen Belastungsfaktoren, wie der Baubranche (Langdon & Sawang, 2018, S. 1), wird die Dringlichkeit erkennbar, innovative Ansätze einzusetzen, um diese Herausforderungen zu bewältigen.

Vor diesem Hintergrund wird die Forschungsfrage um eine zusätzliche **Leitfrage** erweitert, die sich explizit auf die mentale Gesundheit der Mitarbeiter*innen in der Baubranche im Rahmen von Positive Leadership konzentriert.

Nehmen Führungskräfte in der österreichischen Baubranche Positive Leadership als Ansatz zur Förderung der mentalen Gesundheit von Mitarbeiter*innen wahr?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage und der Leitfrage werden qualitative Interviews mit Führungskräften aus der österreichischen Baubranche geführt und ausgewertet. Die Entscheidung, sich auf österreichische Unternehmen zu konzentrieren, wurde getroffen, um mögliche Einflüsse anderer Länder und Kulturen zu vermeiden und sicherzustellen, dass die Forschungsergebnisse ein authentisches Bild der Situation in Österreich liefern. Dies wurde durch die reine Auswahl von Interviewpartner*innen sichergestellt, die derzeit in Unternehmen mit Hauptsitz in Österreich beschäftigt sind.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die Zielsetzung dieser Masterarbeit ist, die Rolle von Positive Leadership in der österreichischen Baubranche zu erforschen. Dies wird durch die Umsetzung und Analyse von Interviews mit Führungskräften erreicht, wobei ein besonderer Fokus darauf liegt, inwiefern Positive Leadership zur Förderung der mentalen Gesundheit der Mitarbeiter*innen beiträgt. Es soll untersucht werden, ob und inwieweit Positive Leadership in der Baubranche bereits angewendet wird und wie bekannt dieser Führungsansatz ist. Darüber

hinaus zielt die Arbeit darauf ab, praktische Implikationen für (Bau)-Unternehmen und die Forschungspraxis abzuleiten.

Die Arbeit umfasst fünf Hauptkapitel. Zunächst werden im Zuge der Einleitung die Problemstellung und Forschungsfrage sowie die Zielsetzung und der Aufbau der Arbeit dargelegt. Der anschließenden Theorieteil beleuchtet die Themen Leadership, Positive Psychologie und Positive Leadership mit Fokus auf dem PERMA-Modell, gefolgt von mentaler Gesundheit am Arbeitsplatz, wobei hierbei auch ein eigenes Kapitel zur psychischen Gesundheit in der Baubranche vorliegt. Die im Rahmen dieser Arbeit verwendeten Bücher, Studien und Artikel wurden vor der Übernahme in die Zitation dieser Arbeit stets auf ihre wissenschaftliche Tauglichkeit überprüft.

Im Methodenteil wird der qualitative Forschungsprozess erläutert, der den Rahmen für die empirische Forschung bildet. Es werden die Erhebungsmethode, der Interviewleitfaden, das Sampling, die Durchführung der Erhebung, die Transkription und die Auswertung der Daten detailliert beschrieben. Die Ergebnisse der empirischen Forschung werden im vierten Kapitel präsentiert, gefolgt von der Beantwortung der Forschungs- und Leitfrage und einem Ausblick im fünften Abschnitt. Die Arbeit schließt mit der Würdigung und Limitationen der Studie sowie Implikationen für die Forschung und Praxis.

Das nachstehende Kapitel umfasst den Theorieteil dieser Arbeit.

2 Theoretischer Hintergrund

Der folgende Theorieteil ist in vier Hauptabschnitte unterteilt. Zunächst erfolgt eine Definition von Führung, die Betrachtung des Three Circles Modells sowie die Präsentation aktueller Führungsansätze. Anschließend wird die Positive Psychologie dargelegt, ihre Ziele und Prinzipien präsentiert und die Broaden-und-Build Theorie beschrieben. Im dritten Abschnitt wird Positive Leadership definiert und unterschiedliche Ansätze, darunter Positive Organizational Scholarship, Positive Organizational Behaviour, psychologisches Kapital und PERMA, erläutert. Überdies wird das PERMA-Modell vorgestellt, das ein zentrales Konzept im Positive Leadership darstellt und für die empirische Untersuchung dieser Studie besonders relevant ist. Zudem wird auf den Forschungsstand im Bereich Positive Leadership eingegangen. Das letzte Hauptkapitel beginnt mit einer Definition von mentaler Gesundheit und erörtert dann dessen Bedeutung im Unternehmenskontext sowie speziell in der Baubranche. Des Weiteren wird Stress als ein wichtiger Aspekt der mentalen Stabilität betrachtet, sowie das Stressmodell nach Lazarus und Bewältigungsstrategien angeführt.

2.1 Leadership

Ob im Sport, im Musikbusiness oder innerhalb der Familie - Führung ist allgegenwärtig. Auch im Wirtschaftskontext gewinnt Leadership zunehmend an Bedeutung und wird intensiv erforscht und diskutiert (Peters, 2015, S. 2).

Im folgenden Kapitel werden der Begriff Leadership definiert, Aspekte der Führung erläutert und unterschiedliche aktuelle Führungsansätze vorgestellt.

2.1.1 Definition Leadership und Aspekte der Führung

In seinen Anfängen geht der Begriff Leadership zurück auf *laitho*, was Weg oder Reise bedeutet. Seit dem 14. Jahrhundert wird *lead* damit verbunden, Erste*r zu sein beziehungsweise jemanden anzuführen (Grace, 2003, S. 2). Auch im deutschsprachigen Raum wird Leader*in direkt übersetzt mit Führer*in oder Führerschaft. Doch auch, wenn Leadership oft mit reiner Führung gleichgesetzt wird, wird unter Leadership vielmehr die Fähigkeit von Personen beschrieben, andere von ihren Zielen, Visionen und Werten zu überzeugen und damit eine Vorbildfunktion einzunehmen. Zudem ist hervorzuheben, dass Leadership oftmals automatisch mit positiver erfolgreicher Führung in Verbindung gebracht wird, wobei diese auch erfolglos sein kann (Peters, 2015, S. 1).

Per Definition bedeutet Führen auf Menschen so einzuwirken, dass diese Handlungen zeigen, um ihre Ziele zu erreichen. Gleichzeitig müssen passende Rahmenbedingungen geschaffen werden, die diese Zielumsetzung ermöglichen (Schulze & Sejkora, 2015, S. 8). Drucker (1996) definiert, dass das entscheidende Merkmal von Führung die Existenz von Follower*innen ist: „The only definition of a leader is someone who has followers“. Diese Idee greift auch Sprenger auf: „Wer führt, ohne dass ihm die Menschen folgen, geht nur spazieren“ (Sprenger, 2023, S. 165). Kotter (2012, S. 25) fügt eine weitere Dimension hinzu, indem er betont: „Leadership defines what the future should look like, aligns people with that vision, and inspires them to make it happen despite the obstacles“. Diese Aussage bedeutet, dass Führungskräfte eine klare Vorstellung davon haben sollten, wie die Zukunft aussehen soll. Sie sollten in der Lage sein, andere Menschen für diese Vision zu gewinnen und sie dazu zu inspirieren, trotz Hindernissen und Herausforderungen daran zu arbeiten, diese in Zukunft zu verwirklichen.

Weiters soll zur klaren Begriffsabgrenzung zwischen Manager*in und Leader*in differenziert werden. Während Erstere*r auf Basis von Strukturen und kurzfristigen Denkmustern verwaltet, rationalisiert und kontrolliert, liegt es im Wesen einer*s Leader*in, langfristig zu inspirieren, innovieren, menschenorientiert zu handeln und offen für Veränderungen zu sein (Zaleznik, 1981, S. 67ff.).

Laut Janssen und Grün (2017, S. 12) ist Führung eine komplexe Aufgabe, die die Individualität und Vielfalt der Menschen berücksichtigen muss. Gute Führungskräfte sind offen für Diversität und Vielfalt. Seliger (2014a, S. 199) macht zudem deutlich, dass Führung nicht allein mit Verstand ausgeführt werden kann; Emotionen und Ethik spielen stets eine zentrale Rolle. Sie führt die Prinzipien des Führens mit Freude und Sinn sowie des stärkenfokussierten Leaderships an. Gleichzeitig unterstreicht sie, dass Führung eine Balance zwischen verschiedenen Anforderungen erfordert und Führungskräfte gleichermaßen Distanz für Entscheidungen und Nähe für die Bindung zu ihren Mitarbeiter*innen benötigen (2014a, S. 35). Überdies sehen es Covey und Whitman (2010, S. 38) als Aufgabe einer Führungskraft, nicht nur Fehler zu korrigieren, sondern auch Anerkennung und Sinn in der Arbeit zu vermitteln sowie das Team aktiv in Verbesserungsprozesse einzubeziehen.

2.1.2 Three Circles Modell / Action Centered Leadership

Ein zentrales Leadership-Konzept ist das Three Circles Modell (oder Action Centered Leadership), das in den 70er Jahren von John Adair veröffentlicht wurde. Das Modell stellt die zentralen Handlungen, die eine Führungskraft ergreifen muss, um ihr Team

effektiv zu leiten, in den Fokus und hebt die Bedeutung von folgenden drei Hauptbereichen hervor: Aufgabe, Team und Individuum (Adair, 1973).

Ersterer umfasst die **Aktionen**, die man unternehmen muss, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Dazu zählen unter anderem:

- Identifikation von Zielen und Visionen für die Gruppe
- Festlegung der Aufgaben
- Identifikation der Ressourcen, Prozesse, Systeme und Werkzeuge
- Planung zur Erreichung der Aufgabe - Zeitrahmen, Strategie und Taktik
- Festlegung von Verantwortlichkeiten
- Laufende Kontrolle und Überwachung
- Anpassung und Bewertung der Methoden und Ziele

Beim **Teamaspekt** geht es um die Handlungen auf Gruppenebene, um effektive Teamarbeit und Zusammenhalt zu fördern. Dazu werden folgende Maßnahmen etabliert:

- Kommunikation von Standards für Leistung und Verhalten
- Festlegung des Arbeitsstils und der Kultur
- Aufrechterhaltung von Disziplin, Ethik, Integrität und Fokus
- Lösung von Gruppenkonflikten oder Meinungsverschiedenheiten
- Entwicklung von Moral und Teamgeist
- Erhöhung der Freiheit und Autorität der Gruppe
- Ermutigung des Teams zu Zielen und Zwecken
- Identifikation von Team- und Projektführungsrollen
- Förderung effektiver interner und externer Gruppenkommunikation
- Deckung von Schulungsbedarf

Maßnahmen, die auf die einzigartigen Bedürfnisse jedes Teammitglieds eingehen, bestehen auf **individueller** Ebene, und umfassen:

- Berücksichtigung von Persönlichkeiten, Bedürfnissen und Ängsten
- Unterstützung von Einzelpersonen hinsichtlich Plänen und Herausforderungen
- Übertragung von angemessenen individuellen Verantwortlichkeiten
- Formulierung von Anerkennung und Lob
- Identifikation und Nutzung von Fähigkeiten und Stärken jeder*s Einzelnen
- Entwicklung von individueller Freiheit und Autorität

Die Bereiche sind durch drei überlappende Kreise dargestellt, um zu symbolisieren, dass der Erfolg in einem Bereich von den anderen abhängt. Das Ziel erfolgreicher Führung

liegt darin, Verhaltensweisen und Entscheidungen über alle drei Bereiche hinweg aus-
gewogen zu gestalten. Denn je mehr sich die Kreise überschneiden, desto effektiver ist
die Führung (Adair, 1973).

In Abbildung 1 ist das Three Circles Modell dargestellt.

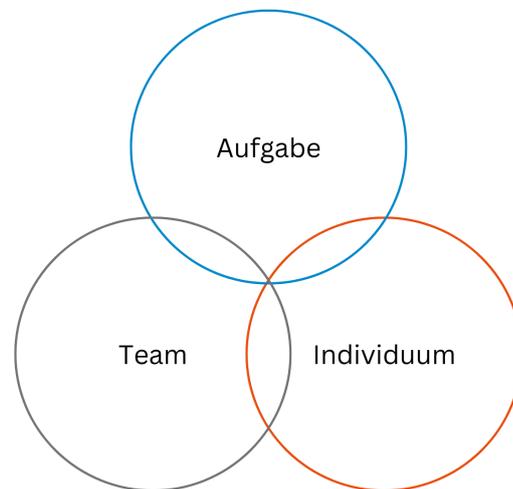


Abbildung 1: Three Circles Modell, Quelle: eigene Darstellung nach Adair (1973)

2.1.3 Aktuelle Führungsansätze

Die Entwicklung des Leadership-Verständnisses geht einher mit der Veränderung des
Menschenbildes. 1900 wurde der Mensch als *economic man* betrachtet, dessen Haupt-
motivatoren finanzielle Anreize waren, und Führung hauptsächlich aus Kontrolle ohne
jegliche Selbstdisziplin der Mitarbeiter*innen bestand. Im Laufe der Zeit veränderte sich
dieses Verständnis, zunächst im Rahmen der Human Relations Bewegung hin zum
social man, bei dem das Ziel von Leadership darin lag, die Arbeit so zu gestalten, dass
die sozialen Bedürfnisse der Belegschaft erfüllt werden und die Arbeitszufriedenheit
steigt. Führung wurde demnach zunehmend als Mittler zwischen den Beschäftigten an-
gesehen, die soziale Interaktion fördert. Weiterentwickelt hat sich das Verständnis zum
self-actualizing man, der danach strebt, sich selbst zu verwirklichen. Die Aufgabe von
Leadership lag darin, Mitarbeiter*innen gezielt und individuell zu fördern, damit diese ihr
maximales Potenzial ausschöpfen. Mit dem *complex man* erfordert Führung zunehmend
diagnostische Fähigkeiten. Seit dem Jahr 2000 dominiert das Verständnis des *brain-
directed man*, bei dem Emotionen und Affekte eine zentrale Rolle spielen. Führungs-
kräfte sind nun gefordert, die individuellen Belohnungssysteme ihrer Mitarbeiter*innen
sowie die komplexen Motivationsstrukturen zu verstehen und in den Arbeitsalltag zu in-
tegrieren (Peters, 2015, S. 6ff.).

Das moderne Leadership-Verständnis wird fortan als kooperative Führung verstanden, im Zuge dessen Führungskräfte ihre Mitarbeiter*innen konsultieren und in Entscheidungsprozesse einbinden und erst danach delegieren sollen. Die Selbstverantwortung der Mitarbeiter*innen steht somit im Zentrum, wobei gemeinsam mit der Führungskraft Ziele festgelegt werden (Peters, 2015, S. 5).

Fortlaufende Entwicklungen im Rahmen der Globalisierung, Digitalisierung und Gesellschaftsveränderungen bringen auch Wandlungen in der Führung mit sich. Nachfolgend wird eine Auswahl aktueller Führungsansätze vorgestellt.

2.1.3.1 Value Based Leadership

Value Based Leadership basiert auf der Identifikation der Mitarbeiter*innen mit den Werten und Weltansichten ihrer Führungskraft. Das Ziel liegt darin, durch die Übereinkunft von ideellen und moralischen Werten die intrinsische Motivation der Mitarbeitenden zu steigern und ihr Vertrauen langfristig zu festigen (Kraemer, 2011, S. 5ff.).

Die werteorientierte Führung erfordert von Leader*innen etablierte Überzeugungen zu hinterfragen und die Bereitschaft zu haben, die eigene Führungsweise zu ändern, um den wandelnden Werten der Organisation gerecht zu werden. Gleichzeitig gilt es, kontinuierlich zu lernen und sich weiterzuentwickeln, indem man offen für neue Ideen und Perspektiven ist und die eigenen Fähigkeiten kritisch reflektiert. Zudem müssen Führungskräfte die Fähigkeit besitzen, mit Veränderungen und Unsicherheiten in der Organisation umzugehen. Dies erfordert sowohl die Entwicklung von Kompetenzen als auch die Bereitschaft, sich neuen Herausforderungen anzupassen und flexibel zu bleiben. Denn im Kern von Value Based Leadership stehen Führungskräfte, die die Verantwortung der Führung übernehmen möchten und können (Frost, 2014, S. 124f.).

Im Value Based Leadership sind drei Dimensionen - *Selbstführung*, *Führung anderer* und *Führung der Organisation* - zentral, um eine nachhaltige und dynamische Unternehmenskultur zu schaffen.

Selbstführung: Die Fähigkeit, sich selbst zu führen und die persönlichen Werte auszuleben, ist von zentraler Bedeutung. Dabei geht es über das reine Bekenntnis zu bestimmten Werten hinaus. Vor allem zählt das konsequente Handeln entsprechend diesen Prinzipien. Indem man sich seiner eigenen Überzeugungen bewusst ist und diese verinnerlicht, erhält man eine klare Grundlage für das eigene Handeln. Im Zentrum steht die Selbstreflexion, die als fortlaufender Prozess gesehen werden kann, der dazu beiträgt, sich selbst und andere besser zu verstehen.

Das Führen anderer impliziert, dass Führungskräfte Einzelpersonen oder auch Gruppen dabei helfen, zu identifizieren, wie sie miteinander arbeiten möchten. Dies umfasst die Identifikation von Teamwerten, wie beispielsweise Vertrauen, Respekt und Unterstützung, die die kollektiven Grundsätze des gesamten Teams repräsentieren. Ziel ist es, anderen zu vermitteln, wie sie ihre Stärken nutzen können und wie sie zusammenarbeiten können, um ein hochleistungsfähiges Team zu werden.

Führung der Organisation: Auf organisatorischer Ebene bedeutet wertorientierte Führung, folgende Fragen zu beantworten: Was ist der Zweck der Organisation? Worin liegt die Vision des Unternehmens? Auf welchen Werten basiert die Vision? Zur Beantwortung der ersten Frage gilt es zu verstehen, warum die Organisation existiert. Im Zentrum steht also das Warum. Gleichzeitig ist es essenziell, dass die festgelegten und tatsächlichen Werte eines Unternehmens übereinstimmen, damit eine Organisation authentisch erscheint. Zudem bildet das Führungsteam einen zentralen Faktor im Value Based Leadership. Demnach ist es wichtig, dass die Leader*innen wissen, worauf sie sich im wertorientierten Führungsstil einlassen und welche Folgen dies hat (Frost, 2014, S. 125ff.).

Wenn diese drei Faktoren gut zusammenarbeiten, führt dies zu folgenden Vorteilen:

- Im Sinne der **Nachhaltigkeit** besteht eine langfristig stabile und dynamische Organisationskultur, die flexibel genug ist, sich zu verändern.
- Die emotionale Verbundenheit und das **Engagement** sowohl der Mitarbeiter*innen als auch der Kund*innen einer Organisation werden gestärkt.
- Unternehmen erlangen organisatorische **Agilität**, also die Fähigkeit, sich schnell an die sich ändernde Umgebung anzupassen und darauf zu reagieren.
- **Authentische** Führung, die auf Werten basiert, gewinnt das Vertrauen, den Respekt und die Zuversicht der Menschen in der Organisation (Frost, 2014, S. 125).

2.1.3.2 Distance Leadership

Mit dem Boom von Home-Office und Remote Work entwickelte sich das Konzept des Distance Leaderships, welches das Führen von Personen über räumliche Distanz bezeichnet. Denn die Tatsache, dass Beschäftigte und Führungskräfte zunehmend nicht am selben Ort tätig sind, erfordert neue Kompetenzen. Allen voran steht die Entwicklung von innovativen virtuellen Kommunikationsmöglichkeiten, sodass es der Führungskraft gelingt, trotz der Distanz eine proaktive Rolle im Team einzunehmen (Eichenberg, 2007, S. 5ff.).

Digitale Führung spielt eine zentrale Rolle bei Transformationsprozessen. Die steigende Nachfrage nach qualifizierten Digital Natives mit guten IT-Kenntnissen erfordert ein effektives digitales Leadership-Verständnis. Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter*innen im Zuge dessen begleiten und motivieren, um den Wandel in Richtung Digitalisierung erfolgreich zu gestalten. Dabei stehen agile Arbeitsbedingungen im Fokus, um Flexibilität in Bezug auf den Arbeitsort, die Arbeitszeiten und die Arbeitsinhalte zu ermöglichen. Mit dem Aufkommen von Distance Leadership verändern sich auch die Anforderungen an Führungskräfte, da sie neben den grundlegenden Funktionen des Personalmanagements auch die Projektsteuerung von Veränderungs- und Innovationsprozessen übernehmen müssen (Steude, 2021, S. 68ff.).

Die COVID-19-Pandemie hat die Arbeitswelt grundlegend verändert und Home-Office zum Alltag für viele Menschen gemacht. Doch diese abrupte Umstellung bedingt vielfältige Herausforderungen für Führungskräfte; vor allem hinsichtlich der Kommunikation. Krehl und Büttgen (2022, S. 325ff.) fanden heraus, dass die Wahl des richtigen digitalen Führungstools eine wichtige Rolle spielt, wobei Videokonferenzen besonders geeignet sind, um Fernführungspraktiken zu unterstützen.

Avlani und Charalampous (2021, S. 1) führen an, dass Vertrauen, Beziehungsaufbau, Kommunikationsfähigkeiten und technologische Kompetenzen grundlegend für eine effektive Fernführungspraxis im Rahmen des Distance Leaderships sind.

2.1.3.3 Authentic Leadership

Integrität und Authentizität sind zunehmend die Schlüsselqualitäten, die eine erfolgreiche Führungskraft auszeichnen. Die Authentische Führung ist ein weiteres zentrales Konzept in der modernen Leadership-Forschung und Praxis. Dieser Ansatz basiert auf der Idee, dass Führungskräfte ihren eigenen Werten und Überzeugungen treu bleiben und dies in ihrem Führungsverhalten widerspiegeln. Dadurch werden Vertrauen und Glaubwürdigkeit von Seiten der Mitarbeiter*innen gefördert, da diese das Gefühl bekommen, dass ihre Vorgesetzten aufrichtig sind und ihre Absichten klar kommunizieren. Gleichzeitig erfordert authentische Führung Selbstreflexion und die Bereitschaft, ehrlich und transparent zu agieren (George, 2003, S. 9ff.).

Frömmer, Wegge und Strobel (2014) identifizierten vier Kernaspekte des Authentic Leaderships, die in der nachstehenden Abbildung dargestellt sind.



Abbildung 2: Dimensionen authentischer Führung, Quelle: eigene Darstellung nach Frömmer, Wegge und Strobel (2014)

Zunächst ist Selbstkenntnis entscheidend. Sie zeigt sich darin, ein hohes Bewusstsein für die eigenen Stärken und Schwächen sowie für die Wirkung nach außen zu verfolgen. Dies erfordert regelmäßige Selbstreflexion und eine kritische Auseinandersetzung mit sich selbst.

Der zweite Aspekt ist die rationale Transparenz in Beziehungen. Dabei geht es darum, Emotionen, Gefühle und Gedanken authentisch zu zeigen, ohne sie zu verfälschen und einen offenen Austausch zu pflegen.

Die dritte Komponente ist die ausgewogene Informationsverarbeitung. Dies bedeutet, dass die Führungskraft alle Mitarbeiter*innen und Perspektiven einbezieht, sämtliche relevanten Informationen neutral und objektiv analysiert, Diskussionen anleitet und auf dieser Basis Entscheidungen trifft.

Der vierte Aspekt ist die verinnerlichte moralische Perspektive. Im Zuge dieser Selbstregulierung werden persönliche moralische Werte und Normen bei jeglichen Handlungen berücksichtigt.

Authentic Leadership ist ein Teil der **positiven Führung**, die die Bedeutung von positiven Emotionen, Stärkenförderung und Potenzialentfaltung in der Führung betont. Das Ziel liegt darin, durch eine positive Führung, die von Vertrauen und Wertschätzung geprägt ist, das Wohlbefinden, die Leistung und die Motivation von Mitarbeiter*innen zu stärken. Führungskräfte, die Positive Leadership leben, fördern ein Klima der Offenheit, des Engagements und der persönlichen Entwicklung ihrer Mitarbeiter*innen. Positive Führung ermutigt zum kontinuierlichen Wachstum, indem es Veränderungen als Chancen zur Weiterentwicklung betrachtet und nicht als Schwachstelle (Ebner, 2020, S. 46ff.).

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von positiver Führung wird in dieser Masterarbeit der Ansatz des Positive Leadership erforscht. Dazu soll zunächst die Positive Psychologie erörtert werden, aus der Positive Leadership entsprungen ist.

2.2 Positive Psychologie

Lange Zeit beschäftigte sich die Psychologie vorwiegend mit Krankheiten, psychischen Störungen sowie geistigen Problemen und der Frage, wie diese beseitigt werden können. Mit dem Aufkommen der Positiven Psychologie, die als einer der jüngsten Forschungsbereiche der wissenschaftlichen Psychologie gilt, fand ein Paradigmenwechsel statt. So gewinnen die Glücksforschung, Entspannungsmethoden und die Förderung von Zufriedenheit zunehmend an Bedeutung (Kappel, 2022, S. 6).

Als Begründer der Positiven Psychologie gilt Martin Seligman, der ehemalige Präsident der American Psychological Association. Das Feld der Positiven Psychologie befasst sich auf der subjektiven Ebene mit Wohlbefinden und Zufriedenheit (vergangenheitsbezogen), Hoffnung und Optimismus (gegenwartsbezogen) sowie Glück und Optimismus (zukunftsbezogen) (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 5). Seligman prägte die Positive Psychologie zudem maßgeblich durch sein entwickeltes PERMA-Modell (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment), das im deutschsprachigen Raum um das PERMA-Lead Modell von Markus Ebner weiterentwickelt wurde (Ebner, 2020, S. 60f.) (siehe Kapitel 2.3.3).

2.2.1 Definition Positive Psychologie

In der Literatur finden sich unterschiedliche Definitionen von Positiver Psychologie. Gable und Haidt beschreiben diese Subdisziplin als Wissenschaft, dessen Auftrag darin liegt, die Prozesse und Aspekte zu erforschen, die zur optimalen Entwicklung von Individuen, Gruppen und Organisationen führen (Gable & Haidt, 2005, S. 103). Die Positive Psychologie erforscht das Konzept des erfüllten und gelingenden Lebens und ist die erste wissenschaftliche Disziplin, die sich gezielt mit der Förderung und Aufrechterhaltung der persönlichen Entfaltung und des psychischen Wohlbefindens für alle Menschen befasst. Als eine der jüngsten Forschungsrichtungen in der akademischen Psychologie zielt die Positive Psychologie darauf ab, zu verstehen, wie Individuen ihre Lebenserfahrungen in sozialen Beziehungen und Gemeinschaften wahrnehmen, interpretieren und durch ihr Verhalten gestalten können (Blickhan, 2018, S. 23). In den letzten Jahren wurden diverse Studien vorgelegt, die die bedeutsame Rolle positiver Gefühle wie

Optimismus, Hoffnung, Dankbarkeit und Glück für die psychische Gesundheit aufzeigen (Fredrickson, 2011, S. 9).

Forscher*innen sind sich einig, dass das subjektive Wohlbefinden einen zentralen Stellenwert in der Positiven Psychologie einnimmt. Der Psychologe Edward Diener meint damit die kognitive und emotionale individuelle Beurteilung der Lebensqualität und betont die Subjektivität dieser Bewertung (Diener, 2000, S. 34). Auch Seligman und Csikszentmihalyi (2000, S. 7) unterstreichen die Notwendigkeit, Psychologie nicht nur als die Wissenschaft der Krankheit, Schwäche und Störungen zu betrachten, sondern auch als die Erforschung von Stärke und Tugend. Zugleich zielt die positive psychologische Perspektive darauf ab, ein umfassendes Verständnis für die gesamte Bandbreite menschlicher Erfahrungen zu entwickeln. Dies bedeutet, dass negative Aspekte wie Verlust oder Leid, und positive Aspekte wie Erfüllung, Gesundheit und Wohlbefinden gleichermaßen Gegenstand der Forschungsbemühungen in der Psychologie sein sollten (Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006, S. 6).

Demnach besteht ein glückliches und erfülltes Leben nicht darin, dass negative Gefühle fernbleiben, sondern vielmehr dann, wenn man regelmäßig positive Emotionen erlebt (Seligman, 2012, S. 27). Dazu zählen unter anderem Dankbarkeit, Vergnügen und Liebe (Johann & Möller, 2013, S. 8). Gleichzeitig sind Menschen dann zufrieden, wenn sie Aufgaben erledigen, die sie erfüllen und sich währenddessen aktiv auf ihr Tun konzentrieren. Dieser Optimalzustand, der aus intrinsischer Motivation entsteht, wird als Flow bezeichnet (Csikszentmihalyi, 2017, S. 13).

Neben positiven Emotionen (P) und Engagement (E) führen laut Seligmans PERMA-Modell positive Beziehungen (R) zu Mitmenschen zu Wohlbefinden. Sinn und Bedeutsamkeit (M) des eigenen Handelns bezeichnet der amerikanische Psychologe als weiteres Element auf der Reise zum Glück. Als letzten Aspekt nennt Seligmann die Bewältigung sowie das Erreichen von Zielen (A) (Seligman, 2012, S. 27ff.).

2.2.2 Ziele der Positiven Psychologie

Die Positive Psychologie verfolgt eine Reihe von Zielen, wobei stets die Beleuchtung von positiven Inhalten, wie Freude und Gesundheit, im Mittelpunkt steht (Gable & Haidt, 2005, S. 105). Die Positive Psychologie strebt überdies danach, Resilienz gegenüber Herausforderungen zu entwickeln (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007, S. 16).

In der Forschung haben sich in diesem Zusammenhang zwei zentrale Begriffe manifestiert: Flourishing und Well-Being. Beide gehen der Frage nach, was das Leben lebenswert macht. Ersteres befasst sich mit der psychischen Leistungsfähigkeit, während Well-Being auf das Wohlbefinden und die Suche nach Sinn blickt (Blickhan, 2018, S. 23f.).

Nachdem Seligman als Begründer der Positiven Psychologie gilt, wird an dieser Stelle seine Zieldefinition von Positiver Psychologie dargelegt: „The aim of positive psychology is to begin to catalyze a change in the focus of psychology from preoccupation only with repairing the worst things in life to also building positive qualities.“ (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, S. 5). Das Zitat impliziert die Zielsetzung der Positiven Psychologie, darauf abzuzielen, eine Veränderung im Fokus der Psychologie herbeizuführen. Statt den Fokus auf die Überwindung von Schwierigkeiten zu legen, gilt es, die Stärken, Ressourcen und positiven Aspekte eines Individuums zu stärken und zu entwickeln.

Die Verbreitung der Positiven Psychologie durch Seligman führte zu einem intensiven Forschungsinteresse an Themen wie Glück, Wohlbefinden und Lebenszufriedenheit. Dadurch etablierte sich die positive Denkrichtung innerhalb der psychologischen Gemeinschaft zunehmend global. Heute ist die Positive Psychologie zu einem bedeutsamen Bereich innerhalb der Psychologie geworden, der sich stetig weiterentwickelt (Blickhan, 2018, S. 22f.). Aus der Positiven Psychologie gewachsen ist Positive Leadership, das nachstehend behandelt wird. Die unterschiedlichen Zugänge zu Positive Leadership (Positive Organizational Scholarship, Positive Organizational Behavior, Psychologisches Kapital und PERMA-Lead Modell) sind in Abbildung 3 dargestellt.



Abbildung 3: Ströme Positive Leadership, Quelle: eigene Darstellung

2.2.3 Broaden-und-Build Theorie

Die Broaden-und-Build Theorie der positiven Emotionen, entwickelt von Barbara Fredrickson, bietet eine neue Perspektive auf positive Emotionen und deren Auswirkungen auf das menschliche Wohlbefinden. Grundlegend besagt die Theorie, dass positive Emotionen wie Freude, Neugier und Interesse nicht nur das unmittelbare Wohlergehen fördern, sondern auch langfristige Vorteile bieten, indem sie das Denken und Verhalten einer Person erweitern (broaden) und ihre Ressourcen aufbauen (build) (siehe Abbildung 4) (Fredrickson, 2004, S. 1368ff.).

Im Gegensatz zu traditionellen Ansätzen, die positive Emotionen häufig vernachlässigen, hebt diese Theorie hervor, wie positive Emotionen die Handlungsmöglichkeiten erweitern. Beispielsweise können sie dazu führen, dass Menschen auch in schwierigen Situationen kreativer denken und alternative Lösungen für Herausforderungen finden. Dieser Prozess kann langfristig dazu beitragen, dass Individuen besser in der Lage sind, positive Veränderungen in ihrem Leben herbeizuführen (Fredrickson, 2004, S. 1368ff.).

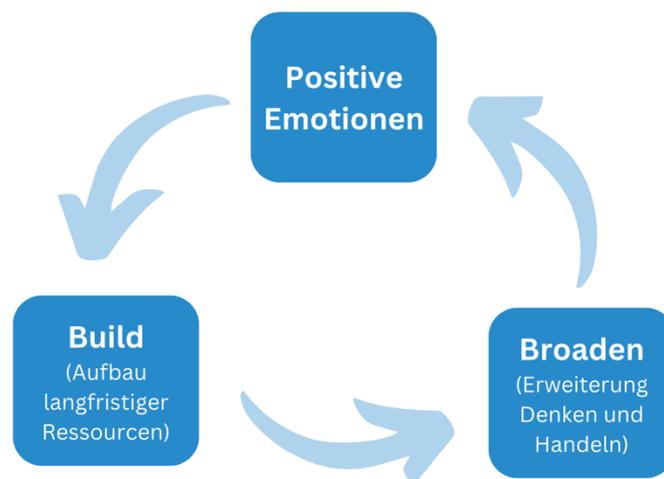


Abbildung 4: Broaden-und-Build Theorie, Quelle: eigene Darstellung

Denn positive Emotionen haben eine nachhaltige Wirkung, indem sie persönliche Ressourcen aufbauen, die über die zeitliche Begrenztheit der gegenwärtigen Emotionen hinausreichen. Diese Ressourcen können verschiedene Aspekte des Lebens umfassen, wie körperliche Gesundheit, soziale Unterstützung, kognitive Fähigkeiten und emotionale Resilienz (Fredrickson, 2004, S. 1372ff.).

Darüber hinaus betont die Broaden-und-Build Theorie die Rolle von positiven Emotionen bei der Förderung der psychologischen Widerstandsfähigkeit und der Bewältigung von Stress. Das Bestreben ist die Erreichung des Flourishing, eines Zustands optimalen

menschlichen Funktionierens, der durch Produktivität, Wachstum, Resilienz und Wohlbefinden gekennzeichnet ist (Fredrickson, 2004, S. 1373f.).

Studien zeigen, dass unter dem Gesichtspunkt der Broaden-und-Build Theorie Achtsamkeit und positive Emotionen dazu beitragen können, Negativspiralen zu durchbrechen. Im Rahmen dessen steht vor allem die Verringerung der emotionalen Reaktivität auf Stressoren im Fokus (Johnson, Nadler, Carswell & Minda, 2021, 1696).

Auch Schiffrin und Falkenstern (2012) erforschten, dass positiver Affekt (eine emotionale Reaktion auf einen bestimmten Reiz) zu mehr Optimismus und Resilienz führt. Gleichzeitig werden Stress und Depressionen reduziert. Auch diese Ergebnisse stimmen mit dem Broaden-and-Build-Modell überein, das besagt, dass positive Emotionen dazu beitragen, positive Ressourcen aufzubauen.

Zusammengefasst besagt das Modell, dass positive Emotionen verschiedene positive Effekte haben. Sie erweitern die Aufmerksamkeit, lösen anhaltende negative emotionale Zustände auf, fördern den Aufbau bedeutsamer persönlicher Ressourcen und legen den Grundstein für menschliches Gedeihen und Wohlbefinden (Fredrickson, 2004, S. 1375).

2.3 Positive Leadership

Mit dem Aufkommen der Positiven Psychologie kristallisierte sich eine Erweiterung im institutionellen wirtschaftlichen Kontext hervor: Positive Leadership. Dieses Kapitel widmet sich zunächst der Begriffsdefinition von Positive Leadership. Im Anschluss werden die unterschiedlichen Zugänge des Führungsansatzes, darunter das Psychologische Kapital, Positive Organizational Scholarship, Positive Organizational Behaviour und das PERMA-Modell, erläutert.

2.3.1 Definition Positive Leadership

Die Komplexität unserer gegenwärtigen Umwelt steigert sich fortlaufend. Dies ist vor allem auf die Digitalisierung, Globalisierung, beschleunigte Entwicklungsprozesse, rasant schnelle Kommunikation und die Flut an verfügbaren Informationen zurückzuführen. Gleichzeitig erwarten Mitarbeiter*innen, dass Führungskräfte stärker auf die eigenen Bedürfnisse eingehen und ihre Arbeit mit Sinn und Wertschätzung verbunden ist (Steinert & Büser, 2018, S. 8). In Anbetracht dieser Entwicklungen und Veränderungen steigt auch der Bedarf nach sich verändernden Führungsansätzen (Schulze & Sejkora, 2015, S. 10). Während Führung lange Zeit auf Defizitorientierung ausgerichtet war, fand

in den jüngsten Jahren, nicht zuletzt durch das Aufstreben der Positiven Psychologie, ein Paradigmenwechsel hin zu Ressourcenorientierung statt (Rolfe, 2018, S. 16f.).

Direkt aus der Positiven Psychologie erwachsen ist **Positive Leadership** (Ebner, 2020, S. 61), ein neu postulierter Führungsstil, der die Basis aller positiven Führungsansätze bildet (Creusen, Eschemann & Johann, 2010, S. 23).

Positive Leadership zielt darauf ab, Stärken zu stärken, um die Leistungsfähigkeit zu optimieren und gleichzeitig die Loyalität der Mitarbeiter*innen, die individuelle Gesundheit, das emotionale Wohlbefinden sowie zwischenmenschliche Beziehungen zu fördern (Ebner, 2020, S. 46). Zudem strebt Positive Leadership danach, ein unterstützendes und förderliches Arbeitsumfeld zu schaffen, das Autonomie und Selbstbestimmung fördert. Nach Sutcliffe und Vogus (2003, S. 109) bildet die persönliche Einstellung die Grundlage für Positive Leadership. Dazu zählen ein positives Menschenbild, das Vertrauen in die Fähigkeiten anderer Personen beinhaltet, Freude, andere zu ermutigen, sowie die positive Einstellung sich selbst gegenüber.

Cameron (2012, S. 17ff.), oft als Gründungsvater der Positiven Führung bezeichnet, präsentiert Ansätze zur Schaffung eines Umfelds, das die Entstehung von Positive Leadership begünstigt. Diese Strategien umfassen die Verbesserung des Arbeitsklimas, die Förderung positiver Beziehungen, positiver Kommunikation sowie die Integration von Sinnhaftigkeit in die Arbeit. Auch die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985) legt den Fokus auf die Eigenverantwortung von Mitarbeiter*innen für ihre Handlungen. Es wird betont, dass Motivation maßgeblich durch die Möglichkeit beeinflusst wird, die eigenen Aktivitäten selbstbestimmt zu steuern. Im Gegensatz zu von äußeren Zwängen bestimmtem Verhalten, das durch Druck und Kontrolle entsteht, ist autonomes Handeln eigenverantwortlich und intrinsisch motiviert. Die Theorie postuliert, dass Menschen ein Bedürfnis nach Selbstbestimmung haben und danach streben, ihr Leben eigenbestimmt zu gestalten.

Darüber hinaus wird positive Führung als ein Instrument zur Förderung positiver Devianz (=Abweichungen von der Norm) im organisatorischen Kontext betrachtet. In diesem Rahmen haben positive Führungskräfte folgenden Kernaufgaben:

- Erkennung und Auswertung positiver Abweichungen
- Identifikation sowie Förderung der Stärken und Potenziale der Mitarbeiter*innen

- Aktive Unterstützung von intrinsischer Motivation innerhalb des Teams oder der Organisation (Cameron, 2012, S. 2ff.)

Seliger (2014b, S. 81) entwickelte ein Modell mit vier Dreiecken, das die wechselseitigen Zusammenhänge der Kategorien von Positive Leadership in den Dimensionen Prinzipien, Führen, Prozesse und Professionalität zeigt. Jedes Dreieck symbolisiert eine dieser Dimensionen, und die Einflüsse zwischen den Dimensionen werden durch die Verbindungen zwischen den Dreiecken verdeutlicht (siehe Abbildung 5).

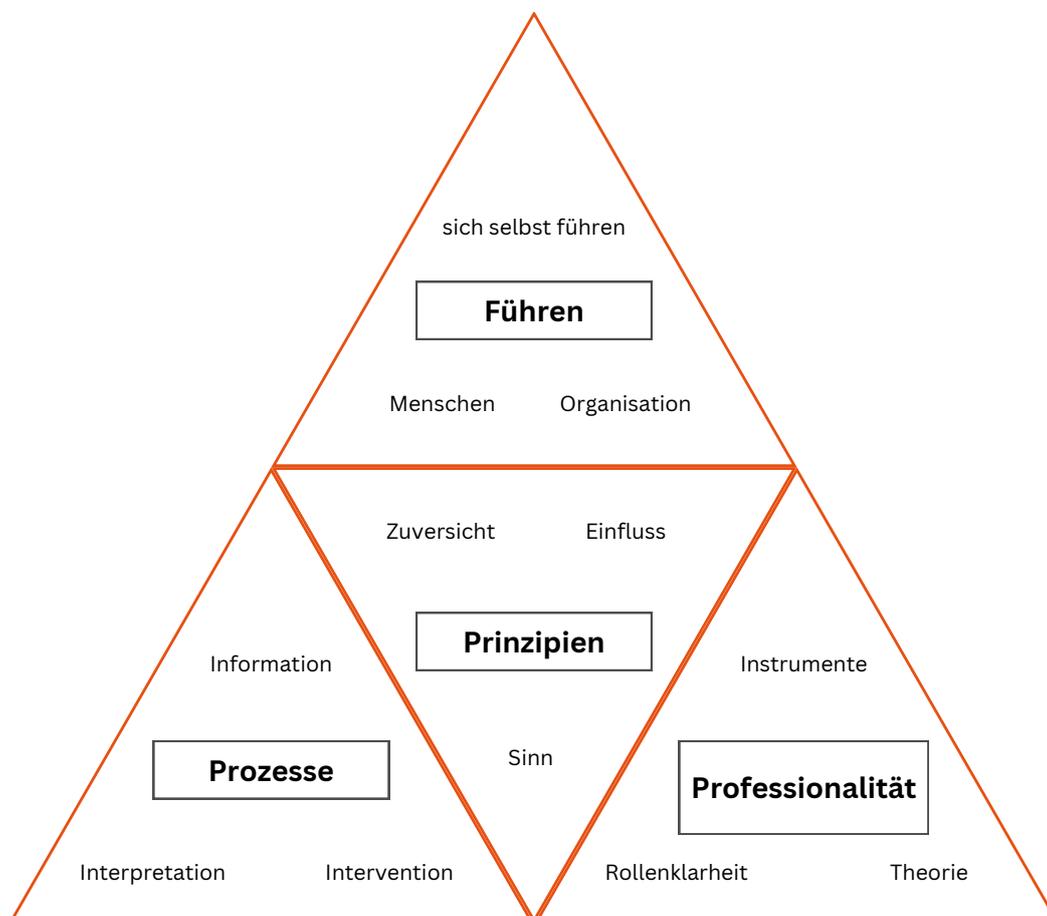


Abbildung 5: Positive Leadership Dreieck, Quelle: eigene Darstellung nach Seliger (2014b, S. 81)

2.3.2 Zugänge zu Positive Leadership

In der Literatur sowie Forschungspraxis finden sich unterschiedliche Ansätze von Positive Leadership. Die Modelle des Psychologischen Kapitals, Positive Organizational Scholarship (POS), Positive Organizational Behavior (POB) und das PERMA-Modell sind dabei weitverbreitet und werden nachfolgend erläutert.

2.3.2.1 Psychologisches Kapital

Auf der Mikroebene besteht das von Luthans entwickelte Modell des Psychologischen Kapitals (PsyCap). Dieses bezeichnet die individuellen Ressourcen und Stärken von einzelnen Mitarbeiter*innen innerhalb einer Organisation. Das Psychologische Kapital ist demnach der positive psychologische Entwicklungsstand eines Individuums und umfasst die vier Komponenten Selbstwirksamkeit, Optimismus, Hoffnung und Resilienz (Luthans et al., 2007, S. 543).

Selbstwirksamkeit bezieht sich auf das Vertrauen einer Person in ihre eigene Kompetenz, bestimmte Aufgaben erfolgreich zu meistern (Bandura, 1997, S. 37). Optimismus manifestiert sich durch positive Zukunftserwartungen und die Fähigkeit, auch in herausfordernden Situationen Chancen zu erkennen. Hoffnung meint die Setzung realistischer Ziele und deren unermüdlichen Verfolgung trotz Hindernissen. Resilienz bezeichnet die psychische Widerstandsfähigkeit und Flexibilität, die es einem Individuum ermöglicht, trotz schwieriger Umstände ein gesundes psychisches Gleichgewicht aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen (Luthans et al., 2007, S. 3).

Studien zeigen, dass das Psychologische Kapital positive Auswirkungen auf verschiedene Bereiche des Arbeitslebens hat. Forscher*innen fanden heraus, dass Mitarbeiter*innen mit hohem psychologischen Kapital eine höhere Leistungsfähigkeit haben (Dawkins, Martin, Scott, Sanderson & Schüz, 2018, S. 15). In einer aktuellen Studie wurde zudem festgestellt, dass das PsyCap in positiver Verbindung mit Motivation, Engagement, Anpassungsfähigkeit und dem Wohlbefinden steht. Gleichzeitig gibt es eine negative Beziehung zu Stress, Burnout und schlechter psychischer Gesundheit (Vandana & Sarif, 2022, S. 1).

Zudem hat sich im Zusammenhang mit dem PsyCap auch der Begriff *Followership* etabliert, was den Wunsch einer Führungskraft meint, Mitarbeiter*innen zu beeinflussen. Ebner betont, dass Positive Leadership dann zum Tragen kommt, wenn das Psychologische Kapital einer Führungskraft stark ausgeprägt ist (Ebner, 2020, S. 52f.).

2.3.2.2 Positive Organizational Scholarship

Das Modell des Positive Organizational Scholarship (POS) betrachtet Positive Leadership auf Makroebene und legt den Fokus auf die Unternehmensprozesse/-kultur (Cameron, Dutton & Quinn, 2003, S. 3).

Positive Organizational Scholarship ist weniger ein spezifisches Modell, sondern vielmehr ein wissenschaftlicher Rahmen, der Platz für verschiedene Modelle und Strategien bietet. Ein zentrales Modell ist unter anderem das Psychologische Kapital (siehe Kapitel 2.3.2.1), welches als der positiv-psychologische Entwicklungsstandpunkt eines Individuums definiert wird und ein Teil von POS ist (Luthans, 2002, S. 57).

POS konzentriert sich auf jene Aspekte, die in Organisationen als exzellent, tugendhaft, widerstandsfähig oder erfüllend betrachtet werden. Das übergeordnete Ziel von POS besteht darin, die Bedingungen zu verstehen, unter denen Menschen am besten funktionieren. Das Modell untersucht drei Ebenen: positive Phänomene, organisatorische Prozesse und wissenschaftliche Forschung. Erstes befasst sich mit der Erforschung positiver Zustände wie Resilienz oder Sinnhaftigkeit und deren emotionalen Folgen wie Dankbarkeit oder positive Beziehungen. Die zweite Ebene konzentriert sich auf die Analyse positiver Prozesse und Zustände im organisatorischen Kontext und deren zwischenmenschlichem Zusammenhang. Die wissenschaftliche Forschung hebt die Relevanz von Studien und theoretischen Erklärungen hervor, um Empfehlungen zur Steigerung des Wohlbefindens und der Zufriedenheit zu erarbeiten (Cameron et al., 2003, S. 3ff.).

2.3.2.3 Positive Organizational Behaviour

Positive Organizational Behaviour (POB) konzentriert sich auf die Erforschung und Anwendung positiver Aspekte von menschlichen Ressourcen und psychologischen Fähigkeiten im Arbeitskontext, die messbar sind und entwickelt werden können, um die Leistungsfähigkeit in Organisationen zu managen. Dabei liegt der Fokus auf veränderbaren, zustandsbezogenen Konstrukten, wie etwa Emotionen und Verhaltensabsichten, die im beruflichen Umfeld modifiziert werden können (Luthans & Church, 2002, S. 57ff.).

In der POB-Forschung wurde festgestellt, dass Personen mit einem hohen Maß an Hoffnung, Optimismus und Widerstandsfähigkeit eine höhere Arbeitszufriedenheit und Unternehmensloyalität aufweisen (Luthans & Youssef, 2007, S. 774). Ebenfalls zeigen Studien, dass positive Mitarbeiter*innenmerkmale wie Optimismus, Freundlichkeit sowie Humor mit einer höheren Leistung am Arbeitsplatz einhergehen (Ramlall, 2008, S. 1594).

Durch die gezielte Konzentration auf positive Zustände, Merkmale und Prozesse trägt das POB-Modell in der Unternehmenspraxis dazu bei, menschliche Stärken zu

identifizieren und gleichzeitig die Widerstandsfähigkeit zu fördern (Luthans & Youssef, 2007, S. 792).

PERMA gilt als bedeutsames Konzept im Bereich Positive Leadership und ist für den Kontext dieser Untersuchung der maßgebliche Zugang zu Positive Leadership. Im nächsten Kapitel werden das PERMA-Modell sowie theoretische Hintergründe dieses Führungsansatzes erläutert.

2.3.3 PERMA-Modell

Auf Basis des PERMA-Modells von Seligman (Seligman, 2011, S. 16) entwickelte Ebner ein wissenschaftlich fundiertes Testinstrument, das das Positive Leadership Potenzial mittels Fragebögen in einem Unternehmen messbar macht. Das Akronym PERMA steht für Positive Emotionen, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment und umfasst die Schlüsselaspekte des menschlichen Wohlbefindens (Ebner, 2020, S. 64).

Nachstehend sind die Dimensionen des PERMA-Modells detailliert beschrieben:

Positive Emotions: Das regelmäßige und immer wiederkehrende Erleben positiver Emotionen (P) spielt eine maßgebliche Rolle für das Wohlbefinden eines Individuums. Emotionen werden dann als positiv betrachtet, wenn sie unseren mentalen Zustand stärken und als angenehm empfunden werden (Ebner, 2020, S. 64f.). Positive Emotionen sind zum Beispiel Freude, Vergnügen und Glück (Ebner, 2020, S. 64f.). Zu den Vorteilen durch den Fokus auf positive Emotionen zählen die Optimierung von Teamwork, effizienteres Arbeiten, die Steigerung von Resilienz in Krisenzeiten sowie die verbesserte Lern- und Entscheidungsfähigkeit (Dallwitz-Wegner, 2016, S. 60).

Engagement: Engagement (E) bezieht sich auf die Fähigkeit, sich aktiv bei Aufgabenstellungen einzubringen, und im Zuge dessen die eigenen Potenziale zu entwickeln und Stärken zu entfalten (Ebner, 2020, S. 64f.). Engagement entsteht im sogenannten Flowzustand, der das vollkommene Aufgehen in einer Tätigkeit beschreibt, vor allem, wenn Personen stärkenorientiert eingesetzt werden und dadurch Sicherheit und Wohlbefinden in ihrem Tun empfinden (Johann & Möller, 2013, S. 8).

Relationships: Bei den Beziehungen (R) dreht sich alles um die zwischenmenschliche Komponente, wobei insbesondere die Qualität und Stärke der sozialen Bindungen und Beziehungen zu anderen Menschen, einschließlich Familie, Freund*innen, Kolleg*innen und Vorgesetzte, gemeint sind (Ebner, 2020, S. 64f.).

Meaning: Bedeutung (M) bezieht sich auf das Gefühl von Sinnhaftigkeit und Zweck im Arbeits-(leben), das auf der Erfüllung von Aufgaben sowie der Verfolgung von Zielen beruht (Ebner, 2020, S. 64f.). Die Sinnstiftung ist auch im Arbeitskontext von zentraler Bedeutung. So zeigt etwa eine Studie von Neumeier, Brook, Ditchburn und Skopke (2017, S. 561ff.), dass das Wohlbefinden von Mitarbeiter*innen bei der Reflexion über den Sinn ihrer Arbeit steigt.

Accomplishment: Bei der Leistung (A) steht die Selbstverwirklichung im Zentrum. Individuen streben nach persönlichem Wachstum, Erfolg und Zielerreichung, sowohl auf beruflicher als auch auf persönlicher Ebene (Ebner, 2020, S. 64f.).

Abbildung 6 fasst die Grundaussagen der fünf PERMA-Faktoren zusammen:



Abbildung 6: Faktoren PERMA-Lead, Quelle: eigene Darstellung nach Ebner (2020, S. 64)

Die gezielte Fokussierung auf diese Aspekte kann dazu beitragen, die Motivation und Zufriedenheit im Arbeitsalltag zu steigern (Thiele, 2020, S. 8ff.) und Menschen dabei helfen, mehr Erfüllung, Glück und Sinnhaftigkeit im Leben zu finden (Seligman, 2011, S. 11f.).

Noch einmal zusammengefasst besagt das PERMA-Modell konkret:

- Individuen erleben gesteigertes Glück, wenn sie **positive Emotionen** wie Freude oder Achtsamkeit für kleine Momente entwickeln.
- Die **engagierte** Beschäftigung mit persönlich bedeutsamen Themen führt zu einem gesteigerten Glücksempfinden.
- Die Entwicklung und Pflege stabiler und bedeutungsvoller **Beziehungen** macht Menschen zufriedener.
- Das Finden von **Sinn** im Leben und in der Arbeit führt zu einer gesteigerten Lebenszufriedenheit.
- Die Erfüllung von **Zielen** trägt ebenfalls zur Steigerung des Glücksempfindens bei (Dallwitz-Wegner, 2016, S. 53).

Im Arbeitsumfeld verfolgt das PERMA-Konzept das Ziel, das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen zu steigern, was sich wiederum positiv auf ihre Produktivität auswirken kann. Denn durch gezielte Maßnahmen zur Verbesserung des Wohlfühls können Beschäftigte dazu ermutigt werden, ihre Selbstwirksamkeit zu stärken, mehr Freude an Verantwortung zu empfinden und ihre Innovationskraft, Kreativität sowie Zukunftsausrichtung zu fördern. Dies kann wiederum zu einem Wettbewerbsvorteil für Arbeitgeber*innen führen (Dallwitz-Wegner, 2016, S. 60).

Für den Zweck dieser Arbeit, in der Führungskräfte aus der Baubranche interviewt werden, wird ebenfalls dargelegt, was das PERMA-Lead Modell konkret für die Führungs beziehungsweise das Führungsverhalten bedeutet.

P-Lead (Positive Emotions) impliziert ein emotional positiv geprägtes Führungsverhalten, das das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz fördert, ihre Zufriedenheit steigert und ihnen eine positive Arbeitsatmosphäre ermöglicht.

E-Lead (Engagement) steht für eine Führungskraft, die ihrem Team Aufgaben zuweist, die ihren individuellen Stärken entsprechen. Zudem ermutigt sie ihre Mitarbeiter*innen, ihre Potenziale weiter auszubauen.

R-Lead (Relationships) repräsentiert einen Führungsstil, der darauf abzielt, ein unterstützendes Teamumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiter*innen einander helfen und sich wertschätzen, was die Zusammenarbeit fördert.

M-Lead (Meaning) steht für einen Führungsansatz, der dazu beiträgt, dass Personen ihren Sinn in ihrer Arbeit finden, indem klare Ziele und die Relevanz ihrer Arbeit für die Vision des Unternehmens kommuniziert werden.

A-Lead (Accomplishment) beschreibt positive Leader*innen, die ihre Mitarbeiter*innen bei der Zielerreichung durch konstruktives Feedback unterstützen und ihre Erfolge anerkennen, um ihre Leistungsbereitschaft langfristig aufrechtzuerhalten (Ebner, 2020, S. 68).

2.3.4 Forschungsstand Positive Leadership

Positive Leadership hat im Laufe der letzten Jahre nicht nur in der unternehmerischen Praxis, sondern auch in der empirischen Forschung zunehmend an Beachtung gewonnen.

Die Forscher*innen Kelloway, Weigand, McKee und Das (2013, S. 109) fanden in einer Studie mit über 450 Proband*innen heraus, dass Positive Leadership signifikante

Auswirkungen auf das Wohlbefinden von Mitarbeiter*innen und die Verbindlichkeit gegenüber Arbeitgeber*innen hat. Eine weitere Untersuchung widmete sich der Fragestellung, ob positives Führungsverhalten einen Einfluss auf das Arbeitsengagement und die Lebenszufriedenheit von Mitarbeiter*innen hat. Die Ergebnisse zeigen, dass sich Positive Leadership, vor allem durch psychologisches Empowerment, auf die Zufriedenheit auswirkt (Nel, Stander & Latif, 2015, S. 8).

Rego, Sousa, Marques und Cunha (2012, S. 429) forschten zu authentischer Führung als Teilaspekt positiver Führung und konnten positive Effekte von Positive Leadership auf die Kreativität von Mitarbeiter*innen sowie die Effizienz von Organisationen. Auch Bergheim, Nielsen, Mearns und Eid (2015, S. 27) kamen zur Erkenntnis, dass die Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter*innen steigt, wenn positive Führungsansätze angewandt werden.

Zudem untersuchte eine kürzlich durchgeführte Studie unter der Leitung von Ebner, dem Schöpfer des PERMA-Lead Ansatzes, die Beziehung zwischen Positive Leadership und Burnout-Symptomen im Sozial- und Gesundheitswesen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Personen, die von positiven Leader*innen geleitet werden, ein um mehr als die Hälfte reduziertes Burnout-Risiko aufweisen im Vergleich zu jenen, deren Führungskräfte diese positiven Verhaltensweisen nicht zeigen. Dies verdeutlicht die klare Verbindung zwischen dem vorherrschenden Führungsstil und der mentalen Gesundheit von Mitarbeiter*innen. Zudem ergab die Studie, dass Positive Leadership die Schlafqualität verbessert (Ebner & Longinus, 2020, S. 7ff.).

Gander, Proyer und Ruch (2016, S. 1ff.) erforschten die Wirksamkeit von positiven Interventionen, basierend auf den PERMA-Faktoren. Die Studie ergab, dass Interventionen, die sich auf die Zielerreichung konzentrieren, das Glück der Studienteilnehmer*innen effektiv steigern können.

Eine niederländische Studie zeigt, dass sich das allgemeine Wohlbefinden, konkret die Lebenszufriedenheit und der positive Affekt, durch sogenannte Stärken-Intervention signifikant erhöhen. Stärken-Interventionen entstammen der Positiven Psychologie und werden als Aktivitäten, die auf die Identifizierung, Entwicklung und Nutzung individueller Stärken abzielen, definiert. Demnach verdeutlichen auch diese Resultate den positiven Einfluss von Stärkenfokussierung auf das Mitarbeiter*innenwohlbefinden (Meyers & van Woerkom, 2017, S. 671ff.).

Fredrickson (2001, S. 218) determiniert, dass die Fähigkeit, positive Emotionen zu erleben, eine fundamentale menschliche Stärke darstellt. Eine weitere Studie behandelte

die Auswirkung des positiven psychologischen Kapitals (PsyCap) auf die Einstellungen, Verhaltensweisen und Leistung von Mitarbeiter*innen. Die Ergebnisse zeigen positive Beziehungen zwischen dem PsyCap und der Einstellung der Mitarbeiter*innen in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit, die organisatorische Bindung und das psychische Wohlbefinden. Ebenso wurden positive Zusammenhänge mit dem Verhalten der Mitarbeiter*innen und Leistungsindikatoren, wie Selbsteinschätzung, Beurteilung durch Vorgesetzte und Zielsetzung, festgestellt. Es wurde zudem eine negative Beziehung zwischen dem PsyCap und unerwünschten Einstellungen der Mitarbeiter*innen, wie Zynismus, Arbeitsstress und Angst, identifiziert (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011, S. 146ff.).

Positiv geprägte Teamarbeit und Arbeitsbeziehungen spielen ebenfalls eine zentrale Rolle. So stellten Forscher*innen fest, dass Mitglieder positiver Arbeitsteams mehr Engagement zeigen (Weigl et al., 2010, S. 147).

2.4 Mentale Gesundheit am Arbeitsplatz

In einer Ära, die von Leistungsorientierung und hohem Druck geprägt ist, erkennen Organisationen zunehmend die zentrale Bedeutung der mentalen Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen. Der Arbeitsplatz wird nicht mehr nur als Ort der Produktivität gesehen, sondern entwickelt sich zu einem Raum, in dem das Wohlbefinden der Belegschaft maßgeblich für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens ist.

Das folgende Kapitel umfasst eine Definition von mentaler Gesundheit und geht zudem auf mentale Stabilität im betrieblichen Kontext im Allgemeinen sowie mit besonderem Fokus auf die Baubranche ein. Darüber hinaus wird ausgeführt, welche Arten von Stress bestehen und die Bewältigungsmaßnahmen dargelegt.

2.4.1 Definition Mentale Gesundheit

Lange Zeit wurde Gesundheit als bloße Abwesenheit von Krankheit betrachtet. Gesundheit und Krankheit wurden anhand der Messung (abweichender) physiologischer Normen, wie beispielsweise des Blutdrucks, sowie biologischer und genetischer Faktoren bestimmt (Lippke & Renneberg, 2006, S. 7f.).

So gegensätzlich sich Gesundheit und Krankheit in unserem Alltagsverständnis womöglich etabliert haben, stehen die beiden Begriffe in einer engen Verbindung. Denn Wohlbefinden und Leid sind nicht als isolierte Zustände zu betrachten, sondern vielmehr als kontinuierlicher Übergang mit zahlreichen Zwischenebenen (Reifegerste & Ort, 2018, S. 18).

Aus diesem Verständnis ergibt sich die Definition der Weltgesundheitsorganisation (WHO), die Gesundheit als „Zustand vollkommenen körperlichen, psychischen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen“ (WHO, 1946) beschreibt. Auch im Arbeitnehmerschutzgesetz wird Gesundheit sowohl auf physischer als auch psychischer (mentaler) Ebene verstanden (§ 2 Abs. 7a ASchG 1997).

Krankheiten treten dann auf, wenn ein Körper nicht mehr in der Lage ist, Störungen auf diversen Ebenen des Organismus zu bewältigen, was zu Dysfunktionalitäten führt. Unabhängig davon, ob Probleme auf organischer oder mentaler Basis bestehen, liegt der Fokus darauf, welche Schäden ein Individuum durch das komplexe Zusammenspiel von miteinander verbundenen Systemen auf verschiedenen Ebenen davonträgt. Demnach werden Krankheit und Gesundheit als dynamische Prozesse betrachtet, die kontinuierlich durch die Wechselwirkung des Organismus entstehen (Egger, 2010, S. 40).

2.4.2 Mentale Gesundheit im betrieblichen Kontext

Berufstätige verbringen rund zwei Drittel der Tageszeit an ihrem Arbeitsplatz (Neuner, 2015, S. 4). Demnach ist die Berufsstätte ein zentraler Ort zur Förderung der mentalen Gesundheit (Naidoo & Wills, 2019, S. 441). Gleichzeitig sind die Innovationsfähigkeit und Wettbewerbskraft der Belegschaft für den Unternehmenserfolg essenziell. Allerdings sind nur mental stabile Mitarbeiter*innen dazu fähig, Bestleistungen zu erbringen. Vor diesem Hintergrund spielt die menschengerechte Gestaltung der Arbeit eine wichtige Rolle (Neuner, 2015, S. 5ff.)

Beim Verständnis des Konzepts der Arbeit werden zwei Perspektiven deutlich. Einerseits gibt es die positive Verknüpfung mit Aspekten wie Erfolg, Selbstbestätigung, Freude und dem Gefühl der Wertschätzung. Arbeit wird somit als Quelle persönlicher Erfüllung betrachtet. Auf der anderen Seite steht jedoch die negative Wahrnehmung von Arbeit, die mit dem Erleben von Mühe, Plage oder Last verbunden ist (Bamberg, Mohr & Busch, 2011, S. 17).

In den letzten Jahren hat sich die Arbeitslandschaft stark gewandelt, geprägt von einem wachsenden Druck, effizienter zu arbeiten und ständig höhere Leistungen zu erbringen (Russmann, 2020, S. 19). Die Ära der Digitalisierung, die weltweite Vernetzung und die zunehmende Individualisierung stellen hohe Ansprüche an Arbeitnehmer*innen und belasten ihre psychische Gesundheit. Im Vergleich zu früheren Zeiten sind Mitarbeiter*innen heutzutage gefordert, enorme Informationsmengen in immer kürzerer Zeit zu verarbeiten, während die verfügbare Arbeitskraft sinkt. Diese Verdichtung der Arbeitslast stellt

eine große mentale Herausforderung dar und bedingt eine starke psychische Belastbarkeit, um den Anforderungen des Berufslebens gerecht zu werden. Jedoch verfügt nicht jede*r über die gleiche Widerstandsfähigkeit. Darüber hinaus ist auch die Fähigkeit zum Multitasking gefragt und erfordert, dass Arbeitnehmer*innen mehrere Aufgaben gleichzeitig bearbeiten (Mainka-Riedel, 2013, S. 7ff.).

Rund 60 Prozent aller Erwerbstätigen in Österreich sind psychischen Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz ausgesetzt. Zu den häufigsten körperlichen Gesundheitsrisiken zählen unter anderem starke Belastung der Augen, schmerzhafte Arbeitshaltungen und das Hantieren mit schweren Lasten. Außerdem sind viele Arbeitnehmer*innen von Lärm, Staub, Hitze und Sturzgefahr betroffen. In Bezug auf psychische Belastungsfaktoren stehen starker Zeitdruck, Arbeitsüberlastung, der Umgang mit schwierigen Personen im Team und schlechte Kommunikation innerhalb des Unternehmens im Vordergrund. Der hohe Termindruck und die Überforderung gelten als die größten Gefährdungen für das psychische Wohlbefinden. Zudem steigt der Anteil der Beschäftigten mit zumindest einem mentalen Risiko mit der Anzahl an Arbeitsstunden (Statistik Austria, 2022, S. 11ff.).

Eine Gruppe mit besonders starker körperlicher Beanspruchung sind Mitarbeiter*innen im Bauwesen, in dem rund 89 Prozent gesundheitlichen Risiken ausgesetzt sind. Das Baugewerbe liegt demnach nach der Landwirtschaft (90 Prozent) auf Platz zwei der am stärksten von Gefahren im Arbeitsumfeld betroffenen Branchen (Statistik Austria, 2022, S. 13).

Diese Zahlen verdeutlichen die Notwendigkeit, sich mit der Förderung der mentalen Gesundheit in Arbeitsumgebungen auseinanderzusetzen. An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass Belastungen sehr individuell erlebt werden und persönliche Merkmale von Mitarbeiter*innen eine große Rolle spielen. Demnach können gleiche Belastungen bei unterschiedlichen Menschen differenzierte Reaktionen auslösen, die als Beanspruchung empfunden werden. Darüber hinaus können alle Erkrankungen sowohl auf mentale oder körperliche Hintergründe zurückgeführt werden. Somit können etwa Rückenschmerzen auch psychisch bedingt sein. Die Ursachen für Gesundheitsprobleme am Arbeitsplatz entstehen häufig durch das Zusammentreffen verschiedener Belastungsfaktoren, die sich schließlich negativ auf das Wohlbefinden und die Vitalität der Arbeitnehmer*innen auswirken (Wenchel, 2009, S. 10ff).

Grundsätzlich stehen die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz oft in direktem Zusammenhang mit den Anforderungen und Ressourcen, die

sie erleben. Das Job-Demands-Resources-Modell von Bakker und Demerouti (2007, S. 309ff.) beschäftigt sich explizit mit diesen beiden Aspekten. Auf der einen Seite stehen die Jobanforderungen, die als Stressoren fungieren und das Wohlbefinden negativ beeinflussen können. Diese umfassen Faktoren wie knappe Fristen, fehlendes Feedback, hohe Arbeitslast, unklare Aufgaben und eine negative Arbeitsumgebung. Auf der gegenüberliegenden Ebene stehen die Jobressourcen, die dazu beitragen, die Arbeitsbelastung auszugleichen und das Wohlbefinden zu fördern. Dazu gehören die Unterstützung von Kolleg*innen und Vorgesetzten, Feedback, Autonomie bei der Arbeit und Entwicklungsmöglichkeiten. Bakker, Hakanen, Demerouti und Xanthopoulou (2007, S. 309ff.) fanden heraus, dass Mitarbeiter*innen am effektivsten arbeiten, wenn ein Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen besteht.

2.4.3 Mentale Gesundheit in der Baubranche

Nach Leimböck, Iding und Meinen (2017, S. 1f.) ist die Bauwirtschaft als integraler Bestandteil der Volkswirtschaft zu betrachten. Hierbei umfasst sie verschiedene Tätigkeiten wie Umbau, Neubau, Renovierungen, Instandhaltungen und Modernisierungen. Zudem beinhaltet die Bauwirtschaft unterschiedliche Phasen von der Entscheidungsfindung über die Planung bis zur Nutzung eines Bauprojekts (Leimböck et al. 2017, S. 20f.). Rußig, Deutsch und Spillner (1996, S. 11) liefern eine treffende Definition der Bauwirtschaft, indem sie sie als den Wirtschaftsbereich beschreiben, der sich mit der Errichtung, Erhaltung und Nutzung von Bauwerken sowie der Anpassung und Veränderung von Bauwerksbeständen durch Bautätigkeiten befasst.

Die österreichische Baubranche beschäftigt rund 305.000 unselbstständige Personen (Arbeitsmarktservice Österreich, 2022, S. 3) mit einem 9,17%igen Anteil an der Bruttowertschöpfung der marktorientierten Wirtschaft (Statistik Austria, 2020). Aufgrund ihres bedeutenden wirtschaftlichen Beitrags und der Schaffung zahlreicher Arbeitsplätze in Österreich ist die Baubranche von großer Relevanz. Gleichzeitig steht sie vor nicht zu vernachlässigenden Herausforderungen wie der mentalen Gesundheit der Mitarbeiter*innen (Hofstadler, 2019, S. 175).

Denn aufgrund der hohen Komplexität und Dynamik (Statistik Austria, 2022) bestehen psychische Belastungen, wie unter anderem Schlafprobleme (Bowen, Govender, Edwards & Cattell, 2017, S. 1ff.) sowie Überforderung durch Überstunden (Haynes & Love, 2004, S. 129). Gleichzeitig zeigen Studien, dass Personen, die ein hohes Arbeitstempo verfolgen und unter einem starken Zeit- und Termindruck stehen, in etwa doppelt

so häufig von psychischen und physischen gesundheitlichen Beschwerden berichten, als diejenigen mit einer niedrigeren beruflichen Beanspruchung (Glaser & Molnar, 2015, S. 7). Diese Aspekte treffen auf Erwerbstätige in der Baubranche zu, denn die Industrie arbeitet nach strengen Zeitplänen und Deadlines, die oftmals mit Sanktionen bei Nichteinhaltung der Fristen einhergehen (Burki, 2018, S. 303). Zugleich ist die Baubranche ein dynamisches Umfeld, das oftmals durch die Zusammenarbeit vieler Personen unterschiedlicher Spezialisierungen und Hintergründe geprägt ist. Der Mangel an persönlicher und familiärer Zeit sowie die steigenden Lebenshaltungskosten sind weitere Stressfaktoren in der Baubranche (Langdon & Sawang, 2018, S. 1). Zunehmende Arbeitsverdichtung, knappe Personalbemessung, mangelhafte Anerkennung, Angst vor Arbeitsplatzverlust, monotone Tätigkeiten und Lärm, Hitze und Kälte sind zusätzliche Gefahren für die Entwicklung von psychischen Problemen im Baubereich (Bundessinnung der Bauhilfsgewerbe, 2014, S. 2). Neben der mentalen Belastung im Bauwesen sind Mitarbeiter*innen auch erheblichen körperlichen Risiken ausgesetzt. Statistiken zeigen, dass fast ein Fünftel der Arbeitsunfälle in Österreich auf das Bauwesen entfallen (Pöll, 2023).

Darüber hinaus herrscht im Baugewerbe nach wie vor ein eher konservatives Führungsverhalten. Dies ist vor allem auf die kurzfristige Zielorientierung hinsichtlich Zeit und Qualität sowie die konservative Personalstrategie zurückzuführen (Toor & Ofori, 2008, S. 620). Demnach werden Führungskräfte in der Baubranche häufig mehr als Manager*innen und weniger als Leader*innen wahrgenommen (Russell, 2003, S. 2).

Nicht zu vernachlässigen ist jedoch auch die Belastung der Führungskräfte in der Baubranche durch unvorhersehbare Ereignisse. Neben der wirtschaftlichen Anspannung durch die Coronakrise führte auch der Kriegsausbruch in der Ukraine im Februar 2022 zu Herausforderungen, bemerkbar durch steigende Energiekosten, hohe Preise für Rohstoffe sowie Lieferprobleme (Heinrich, 2023).

2.4.4 Stress

Seit einigen Jahren zeichnet sich in der Arbeitswelt eine Verlagerung vom somatischen zum psychosomatischen Krankheitsgeschehen ab (Siegrist & Wahrendorf, 2016). Die Psychosomatik umfasst das Zusammenspiel und den Austausch zwischen der Psyche und dem Körper (griechisch: Soma). Wenn diese Wechselwirkung gestört wird, kann sich je nach Schwere und Dauer eine psychosomatische Störung entwickeln. Häufig spielen hierbei Erkrankungen des Magen-Darm-Trakts, des Herz-Kreislauf-Systems oder der Haut eine Rolle (Krammer, 2022, S. 28ff.). Allerdings sind vor allem psychische

und psychosomatische Erkrankungen oft mit Stigmatisierung verbunden. Dies resultiert teilweise aus dem Verdacht, dass die Erkrankung simuliert wird oder die Betroffenen überempfindlich sind. Ein weiterer Aspekt, der zu den Vorurteilen beiträgt, ist, dass mentale Schwierigkeiten häufig unmittelbar mit der Persönlichkeit von Beteiligten assoziiert werden. Die Legitimität einer mentalen Krankheit zu bestätigen und sie mit einer medizinischen Diagnose identifizierbar zu machen, kann die Akzeptanz psychischer Störungen erhöhen (Aldorf et al., 2017, S. 102f.).

Ein besonders wichtiger Faktor in Zusammenhang mit mentaler Belastung ist Stress. Der Begriff Stress stammt vom lateinischen Ausdruck *stringere* ab, was so viel wie zusammenziehen bedeutet und Not, Belastung, Unglück oder Bedrängnis ausdrückt. Die Ursprünge des Wortes beziehen sich auf das innere Gefühl der Enge, das viele Menschen mit Stress verbinden (Oladinrin, Adeniyi & Udi, 2014, S. 22). Heutzutage wird der Begriff Stress oftmals sehr inflationär für verschiedene Situationen, die als belastend empfunden werden, verwendet. Stress begleitet unseren Alltag und tritt in unterschiedlichen Formen und Stärken auf. Betrachtet man Stress auf biologischer Ebene, so sind bei einer Stressreaktion zwei Regelkreise betroffen, konkret gesagt die sogenannten Stressachsen. Stress entsteht, wenn zunächst ein innerer oder äußerer Reiz (=Stressor) auftritt, der den menschlichen Organismus zu einer aktiven Reaktion drängt. Diese erfolgt durch die Ausschüttung von Stresshormonen, die auch körperliche Symptome, wie etwa erhöhten Puls, schwitzen oder schnellere Atmung auslösen (Neuner, 2015, S. 9f.).

In der Fachsprache wird zwischen Eustress, also positivem Stress, der leistungsfördernd ist, und Distress, der sich negativ auf den Körper auswirkt und häufig die Grundlage psychosomatischer Krankheiten bildet, unterschieden (Rusch, 2019, S. 6). Negativer Stress birgt viele Symptome auf unterschiedlichen Ebenen. Zu den kognitiven Symptomen zählen verringerte Konzentrationsfähigkeit oder körperliche Reaktionen wie Verspannungen. Psychische Symptome sind Panik, Angst und Freudlosigkeit. Veränderungen beim Essverhalten oder übermäßiger Alkohol-, Kaffee- und Nikotinkonsum zählen zu den verhaltensbedingten Symptomen (Allenspach & Brechbühler, 2005, S. 33).

Gemäß Litzcke und Schuh (2005, S. 6) können drei verschiedene Arten von Stressoren identifiziert werden:

- Physische Stressoren umfassen Faktoren wie Lärm, Hitze, Kälte, Temperaturschwankungen, Luftdruckänderungen, Hunger, Infektionen, Verletzungen, schwere körperliche Arbeit und Reizüberflutung.
- Psychische Stressoren beinhalten Versagensängste, Überforderung, Unterforderung, Fremdbestimmung, Zeitmangel, Hetze und Kontrollverlust.
- Soziale Stressoren entstehen aus Konflikten, Isolation, dem Verlust vertrauter Menschen und Mobbing.

Außerdem gilt es zwischen akuter und chronischer Stressbelastung zu differenzieren. Akuter Stress ist dadurch gekennzeichnet, dass vereinzelt erlebte Stresssituationen zwar als unangenehm empfunden werden, jedoch nicht ernsthaft gesundheitsschädigend sind. Anders ist das bei chronischem Stress, der nicht nur den Körper, sondern auch die Psyche auslaugt. Somit können langfristige negative Gesundheitsfolgen auf physiologischer Ebene, wie zum Beispiel Verdauungsbeschwerden und Migräne, oder psychische Erkrankungen, wie Angststörungen und Depressionen, entstehen, wenn bei chronischem Stress keine Präventiv- und Bewältigungsmaßnahmen ergriffen werden (Neuner, 2015, S. 10f.). Stressfaktoren am Arbeitsplatz bestehen auf organisatorischer, sozialer, physischer und psychischer Ebene. Abbildung 7 umfasst ausgewählte Stressoren im Berufskontext.



Abbildung 7: Belastungsfaktoren im Arbeitskontext, Quelle: eigene Darstellung nach (Walter, 1993)

2.4.4.1 Bewältigung von Stress

Vielfach ist Stress nicht vermeidbar, sondern vielmehr ein Bestandteil des Alltags. Daher ist Stressbewältigung oder Stressmanagement besonders essenziell, um mit den Herausforderungen gelassener und sicherer umzugehen. Oftmals wird in diesem Zusammenhang auch von Coping-Mechanismen gesprochen. Bei der Bewältigung von Stress geht es zum einen darum, akute und chronische Stressreaktionen vorzubeugen (= Stressprävention). Gleichzeitig konzentriert sich die Stressintervention darauf, bereits bestehende Stressreaktionen abzubauen und deren Folgen zu bewältigen, indem die Ursachen des Stress identifiziert werden und diesen durch bewährte Methoden entgegengewirkt werden kann (Rudow, 2004, S. 115). Im Arbeitskontext werden hierbei unter anderem soziale Unterstützung, Flexibilität in der Zeitgestaltung sowie eine klare und transparente Arbeitsumgebung und Aufgabenstellung als Elemente der Stressbewältigung genannt (Ulla, 2006, S. 142).

Es gibt verschiedene Ansätze zur Kategorisierung von Bewältigungsstrategien. Perrez und Reicherts (1992) unterteilen die Bewältigungsstrategien in drei Hauptkategorien, die jeweils unterschiedliche Herangehensweisen an den Umgang mit Stresssituationen darstellen.

Situationsbezogene Bewältigung

- Aktive Einflussnahme: Hier versucht die Person aktiv, die Stresssituation zu beeinflussen oder zu verändern, indem sie beispielsweise Problemlösungen sucht oder Unterstützung von anderen einholt.
- Flucht/Rückzug: Diese Strategie beinhaltet das Vermeiden oder Weglaufen von einer bestehenden Stresssituation, um vorübergehend eine Entlastung zu erfahren.
- Passivität: Bei dieser Methode tritt die Person der Stresssituation passiv gegenüber und unternimmt keine aktiven Maßnahmen zur Bewältigung.

Repräsentationsorientierte Bewältigung

- Informationssuche: Die Person sucht gezielt nach Informationen über die Stresssituation, um sie besser zu verstehen und angemessen darauf reagieren zu können.

- Informationsunterdrückung: Diese Strategie beinhaltet das bewusste Unterdrücken oder Ignorieren von Informationen über die Stresssituation, mit dem Vorhaben, so die Belastung zu reduzieren.

Evaluationsorientierte Bewältigung

- Umbewertung/Sinngebung: Die Person versucht, die Stresssituation neu zu bewerten oder ihr einen anderen Sinn zu geben, um sie besser akzeptieren zu können.
- Zieländerung: Hierbei passt man seine Ziele oder Erwartungen an die Stresssituation an.

Betrachtet man konkret die Stressbewältigung in der Baubranche, so lassen sich sowohl positive Bewältigungsmechanismen, darunter geistige, kulturelle und körperliche Aktivitäten, als auch negative Bewältigungsstrategien, wie Alkohol- und Zigarettenkonsum, erkennen (Bowen, Edwards & Lingard, 2013, S. 402).

Auch, wenn in der Baubranche viele Strategien zur Stressbewältigung am Arbeitsplatz bekannt sind, wie beispielsweise Gespräche mit Kolleg*innen und Vorgesetzten oder die Zugehörigkeit zu einem Interessenverband, werden viele dieser Maßnahmen in der Praxis nicht umgesetzt. Demgegenüber zeigen Forschungsergebnisse, dass eine gute Kommunikation und Teamunterstützung dazu beitragen können, die Beziehungen der Mitarbeiter*innen zu stärken. Durch starke zwischenmenschliche Verbindungen kann das Stressniveau der Mitarbeiter*innen verringert werden (Ojo, Adeyeye, Opawole & Kajimo-Shakantu, 2019, S. 729).

Es zeigt sich, dass Positive Leadership ein aufstrebender Führungsansatz ist, dessen Bedeutsamkeit durch zahlreiche Studien gestützt wird. Für diese Studie besonders relevant ist das PERMA-Modell, welches Positive Leadership in der Führungspraxis messbar macht. Die Baubranche begegnet vielen Herausforderungen und Stressfaktoren, darunter Zeit- und Personaldruck, komplexe Projekte und hohe mentale sowie körperliche Anforderungen.

2.4.5 Stressmodell nach Lazarus

Ein Modell zur Untersuchung, wie Menschen auf Stressoren reagieren und wie diese Reaktionen ihre psychische und physische Gesundheit beeinflussen, ist das transaktionale Stressmodell des Psychologen Richard Lazarus. Er definiert Stress als Interaktion

zwischen einer Person und ihrer Umwelt, wobei die Bewertung von Stressoren subjektiv erfolgt (Lazarus & Folkman, 1984).

Das Konzept ist in einzelnen Schritten aufgebaut, die in Abbildung 8 dargestellt sind und folgend detailliert nach der Reihe erklärt werden. Zunächst empfängt ein Individuum aus seiner **Umwelt** gewisse Reize, die es zu verarbeiten gilt.

In der **primären Bewertung** beurteilt eine Person, ob ein Stressfaktor positiv, gefährlich oder irrelevant ist. Ein positiver Stressor ist ein Ereignis, das zwar Stress verursacht, aber gleichzeitig auch motiviert, anregt und persönliches Wachstum fördert. Wenn die Situation als irrelevant angesehen wird, entsteht kein Stress. Empfindet die Person den Stressor als Gefahr für das Wohlbefinden, tritt Stress auf.

Im Rahmen der **sekundären Bewertung** schätzt eine Person ihre verfügbaren Bewältigungsressourcen ein und entscheidet auf Basis dessen, wie sie mit der Stressquelle am besten umgehen kann. Werden diese Ressourcen als mangelnd betrachtet, wird **Stress** empfunden.

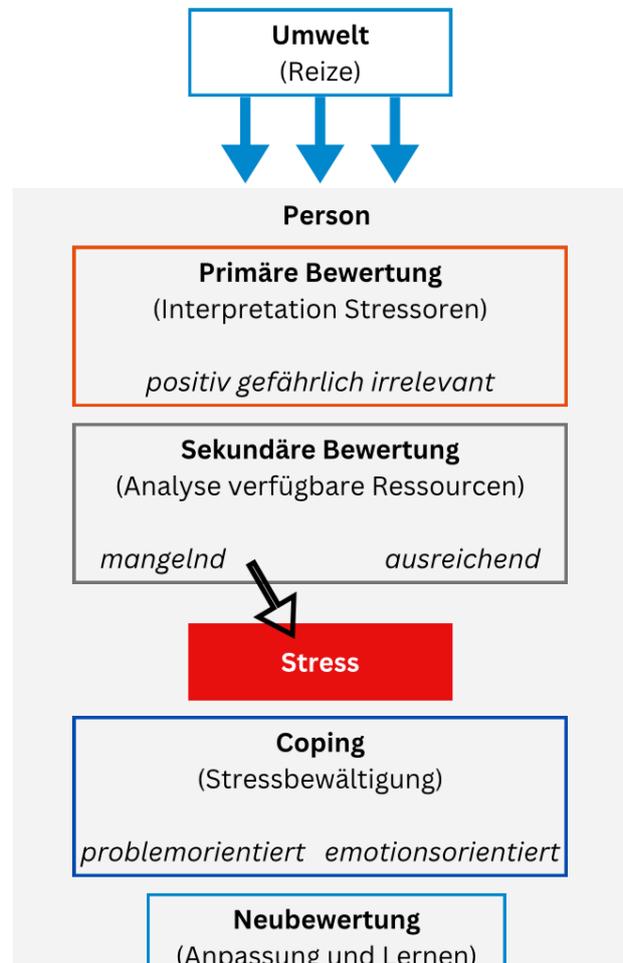


Abbildung 8: Transaktionales Stressmodell, Quelle: eigene Darstellung nach Lazarus (1984)

Basierend auf der sekundären Bewertung ergreift eine Person Bewältigungsstrategien, auch **Coping** genannt, um dem Stress zu begegnen. Diese Strategien können problemorientiert (Veränderung/Bearbeitung der Stressquelle) oder emotionsorientiert (Regulation von Emotionen/Bezug zur Situation ändern) sein.

Die Ergebnisse dieses Prozesses können variieren. Die Person kann die Stressquelle **neu bewerten** und **lernen** sowie eine positive Anpassung erleben. Wird der Stress nicht erfolgreich bewältigt, kann diese Herausforderung negative Auswirkungen auf die psychische und physische Gesundheit haben (Lazarus & Folkman, 1984).

Im nächsten Kapitel wird das methodische Vorgehen dieser Studie beschrieben.

3 Methodik

Im empirischen Abschnitt dieser Arbeit wird die Forschungsmethodik detailliert erörtert. Dabei werden verschiedene methodische Schritte ausführlich erläutert, angefangen bei der Wahl der Erhebungsmethode über die Entwicklung des Interviewleitfadens bis hin zum Sampling, der Durchführung der Erhebung sowie der Transkription und Auswertung der gesammelten Daten. Jeder dieser Schritte wird gründlich behandelt, um die methodische Vorgehensweise transparent und verständlich darzustellen.

3.1 Erhebungsmethode und Forschungsfrage

Empirische Methoden lassen sich grundsätzlich in quantitative und qualitative Verfahren unterteilen (Brosius, Haas & Koschel, 2016, S. 3). Quantitative Forschungsvorhaben verfolgen den Ansatz, zahlenmäßig zu quantifizieren und daraus generalisierbare Erkenntnisse abzuleiten. Qualitative Methoden legen den Fokus auf die inhaltliche Tiefe und beschäftigen sich mit Fragen zu individuellen Motiven und Inhalten. Dieses Paradigma ist besonders für die Erforschung neuer Themen geeignet, indem inhaltliche Dimensionen verbal und interpretativ beschrieben werden. Im Zentrum der qualitativen Forschung stehen somit das Warum beziehungsweise das Wie (Braunecker, 2021, S. 22f.). Das Ziel qualitativer Untersuchungen liegt darin, einen tieferen Einblick in die Einstellungen, Meinungen und Motive und zugleich mögliche Blockaden der befragten Personen zu gewinnen (Schub von Bossiazky, 1992, S. 87). Demnach steht die Verbalisierung bei der Datengewinnung im Vordergrund (Aghamanoukjan, Buber & Meyer, 2009, S. 420). Genau diese Aspekte sind zur Beantwortung der Forschungsfrage(n) dieser Arbeit essenziell, weshalb eine qualitative Forschungsmethode herangezogen wird, im Zuge dessen das Leitfadenterview als Forschungsinstrument dient. Überdies ist die Positive Psychologie im Arbeitskontext eine vergleichsweise junge Disziplin (Tomoff, 2015, S. 41), was ebenfalls die Wahl einer qualitativen Erhebung unterstützt. Wenngleich bereits Untersuchungen zum PERMA-Modell im Unternehmenskontext durchgeführt wurden, besteht insbesondere im Hinblick auf die Baubranche noch Bedarf an weiteren Untersuchungen. Die Vielschichtigkeit der PERMA-Faktoren und der mentalen Gesundheit lässt sich nur begrenzt durch quantitative Messungen und Zahlen erfassen. Demnach würde eine quantitative Forschungsmethode der Komplexität dieser Phänomene nicht gerecht werden.

Das semi-strukturierte Leitfadenterview wird in qualitativen Untersuchungen verwendet, um möglichst repräsentative Ergebnisse zu erzielen. Es bietet mehr Flexibilität als

ein streng strukturiertes oder standardisiertes Interview, aber bildet dennoch einen Rahmen und Orientierung in Hinblick auf die Forschungsfrage (Gläser & Laudel, 2004, S.38ff). Es ermöglicht außerdem, die Reihenfolge der Fragen und dessen Formulierung während der Gespräche anzupassen (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2010, S. 215).

Der Grad der Standardisierung wurde in dieser Studie so gewählt, dass eine gewisse Struktur im Interview gewährleistet ist, jedoch gleichzeitig die Teilnehmer*innen ausreichend Freiraum haben, ihre persönlichen Erfahrungen und Perspektiven einzubringen. Für den Fall, dass die Befragten während des Interviews an bestimmten Stellen Schwierigkeiten haben, ihre Einschätzung zu teilen, ist es wichtig, durch gezielte Vorbereitung zusätzliche Unterstützung anzubieten. Dies könnte bedeuten, dass spezifische Fragen wiederholt oder im Gesprächsverlauf umformuliert werden, um sicherzustellen, dass die Teilnehmer*innen die Möglichkeit haben, ihre Gedanken und Erfahrungen angemessen auszudrücken. Darüber hinaus kann es hilfreich sein, den Befragten Raum zu geben, um nachzudenken und sich zu sammeln, bevor sie auf eine Frage antworten. Ziel ist es, eine offene und unterstützende Atmosphäre zu schaffen, die es den Gesprächspartner*innen ermöglicht, ihre Antworten so präzise und umfassend wie möglich zu gestalten.

Die Forschungsfrage dieser Studie lautet:

Welche Rolle spielt Positive Leadership bei Führungskräften in der österreichischen Baubranche?

Bezogen auf die Forschungsfrage besteht das Ziel darin, ein Verständnis von Positive Leadership speziell im Kontext der österreichischen Baubranche zu entwickeln. Dabei sollen die Anwendung und Praktiken von Positive Leadership im Führungsalltag ebenso wie die Herausforderungen eruiert werden.

Ein wesentlicher Aspekt ist zudem die Betrachtung der mentalen Gesundheit der Mitarbeiter*innen in der Baubranche. Vor diesem Hintergrund wird die Forschungsfrage um eine zusätzliche Leitfrage erweitert:

Nehmen Führungskräfte in der österreichischen Baubranche Positive Leadership als Ansatz zur Förderung der mentalen Gesundheit von Mitarbeiter*innen wahr?

Die Leitfrage dient dazu, um herauszufinden, inwieweit Positive Leadership als wirksamer Ansatz wahrgenommen wird, um die mentale Gesundheit in einem anspruchsvollen Arbeitsumfeld wie der Baubranche zu verbessern. Es soll analysiert werden, ob Führungskräfte die Prinzipien des Positive Leadership als Mittel zur Unterstützung und

Stärkung des mentalen Wohlbefindens ihrer Teams betrachten und entsprechende Maßnahmen ergreifen. Darüber hinaus sollen potenzielle Hindernisse und Herausforderungen identifiziert werden, die einer Integration von Positive Leadership im Wege stehen könnten.

Diese Masterarbeit verweist auf die Gütekriterien der qualitativen Forschung nach Mayring (Mayring, 2016, S. 144ff.):

- Regelgeleitetheit: Eine klare Strukturierung vor der Datenerhebung ist entscheidend, einschließlich Überlegungen zur Transkription und Codierung.
- Verfahrensdokumentation: Alle Datenerhebungsschritte müssen transparent dokumentiert werden, um Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.
- Nähe zum Gegenstand: Untersuchungen sollten in der vertrauten Umgebung der Teilnehmer*innen stattfinden, um authentische Ergebnisse zu erzielen.
- Kommunikative Validierung: Die Forscher*innen sollten sich austauschen, um Konsistenz bei der Interpretation sicherzustellen.
- Triangulation: Die Ergebnisse können durch die Beleuchtung verschiedener theoretischer Hintergründe und anderer angewandter Methoden im Fachgebiet überprüft werden, um ihre Robustheit zu erhöhen.
- Argumentative Interpretationsabsicherung: Interpretationen sollten klar begründet und mit relevanter Literatur verknüpft werden, um die wissenschaftliche Validität zu gewährleisten.

Das Ziel dieser Masterarbeit liegt darin, sich im gesamten empirischen Prozess an diesen Gütekriterien qualitativer Forschung zu orientieren. Weitere Details zu den Gütekriterien nach Steinke (2004, S. 319ff.) sind in Kapitel 3.6 nachzulesen.

3.2 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden wurde mittels des SPSS-Prinzips (Helfferich, 2011, S. 182ff.) auf Basis der Forschungsfrage und der Leitfrage erstellt.

Das Interview zum Thema Positive Leadership in der Baubranche mit Fokus auf der mentalen Gesundheit gliedert sich in folgende Themenblöcke: Begrüßung und

Einführung, Rolle von Führung, Herausforderungen, Positive Leadership, PERMA-Modell, Mentale Gesundheit und Abschluss.

- Zunächst erfolgt die **Begrüßung** der Teilnehmer*innen und die **Einführung** in das Themengebiet. Außerdem wird den Befragten nochmals die Anonymität des Interviews zugesichert und die Möglichkeit gegeben, offene Fragen zu stellen. Dieser einleitende Teil soll dazu beitragen, dass die Teilnehmer*innen von Anfang an das Gefühl haben, an einem offenen Gespräch teilzunehmen, in dem es kein richtig oder falsch gibt. Zusätzlich wird Smalltalk geführt und es erfolgt eine gegenseitige Vorstellung zwischen der Interviewerin und den Befragten, um eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und die Beziehung zwischen den Parteien zu stärken.
- Der darauffolgende Abschnitt startet mit einer einführenden Frage (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2010, S. 2016) in das Thema Führung. Im Zuge dessen werden die Teilnehmer*innen gebeten, eine allgemeine Einschätzung über die **Rolle von Führung** in der Baubranche zu geben. Die Frage dient neben dem Informationsgewinn auch dazu, dass die interviewte Person in das Gespräch hinein findet und sich eine angenehme Gesprächsbasis entwickelt (Hussy et al., 2010, S. 2016). Vor diesem Hintergrund wurde auch bewusst die Formulierung „Erzählen Sie einmal,...“ gewählt. Darüber hinaus folgen Fragen zur Führungskultur und eine erste Einschätzung der mentalen Gesundheit von Mitarbeiter*innen in der Baubranche.
- Im nächsten Teil wird nach den **Herausforderungen** in der Baubranche sowie den Umgangsformen damit gefragt. Der Themenblock zielt darauf ab, Eindrücke über Schwierigkeiten und Problemstellen zu erfassen, um im weiteren Verlauf des Interviews dann auf den Beitrag von Positive Leadership bei der Bewältigung dieser Challenges einzugehen.
- Darauf folgt das Thema **Positive Leadership**, wobei zunächst abgefragt wird, ob den Befragten der Begriff beziehungsweise der Führungsansatz bekannt ist und inwieweit Erfahrungen damit vorhanden sind. Je nach Expertise erfolgt eine kurze Erklärung der Grundpfeiler von Positive Leadership. Diese Vorgehensweise dient zum einen dazu, zu eruieren, in welcher Intensität Positive Leadership in der Baubranche bereits Anklang gefunden hat. Darüber hinaus wird durch das gezielte Nachfragen und die darauffolgende Erklärung des Konzepts sichergestellt, dass alle Interviewteilnehmer*innen über einen vergleichbaren Wissensstand verfügen. In diesem Abschnitt wird zudem auf mögliche

Hindernisse in Zusammenhang mit Positive Leadership eingegangen, Kommunikationsressourcen erfragt sowie ein Vergleich zwischen traditionellen und modernen Führungsansätzen angestellt.

- Das **PERMA-Modell** bildet den nächsten Themenblock. Auf Basis der PERMA-Faktoren (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment) werden gezielt Fragen zu Umsetzungsmaßnahmen in der Führungspraxis gestellt. Diese wurden auf Basis des beschriebenen PERMA-Leads von Ebner (2020, S. 60ff.) formuliert.
- Der nachfolgende Interviewabschnitt widmet sich der **mentalen Gesundheit** der Mitarbeiter*innen in der Baubranche. Es wurde bewusst entschieden, diesem Thema einem eigenen Themenblock zuzuweisen, da sich die Leitfrage dieser Arbeit auf die mentale Gesundheit bezieht. An dieser Stelle werden den Teilnehmer*innen Fragen zur Stressbelastung in der Baubranche sowie Maßnahmen zur Steigerung des Mitarbeiter*innenwohlbefindens gestellt. Schließlich wird auch nochmals explizit nachgefragt, welchen Beitrag Positive Leadership zur Förderung der mentalen Gesundheit leistet.
- Im letzten Teil des Interviews werden im Rahmen des **Abschluss** Daten zur Größe des Unternehmens und des Teams sowie zur Dauer der Branchenzugehörigkeit erhoben. Danach erfolgen die Danksagung und die Verabschiedung.

Die erörterte Gliederung des Interviews ermöglicht eine klare Strukturierung, die sowohl der Interviewführerin als auch den Gesprächspartner*innen zugutekommt. Durch die Struktur ist es für die Interviewerin einfacher, das Gespräch gezielt zu führen, während es den Befragten ermöglicht, sich auf den Inhalt zu konzentrieren. Dies trägt dazu bei, dass das Interview effektiv verläuft und alle relevanten Themenbereiche abgedeckt werden.

Die nachstehende Abbildung gibt einen Überblick des Aufbaus des Interviewleitfadens zur Untersuchung von Positive Leadership in der Baubranche.

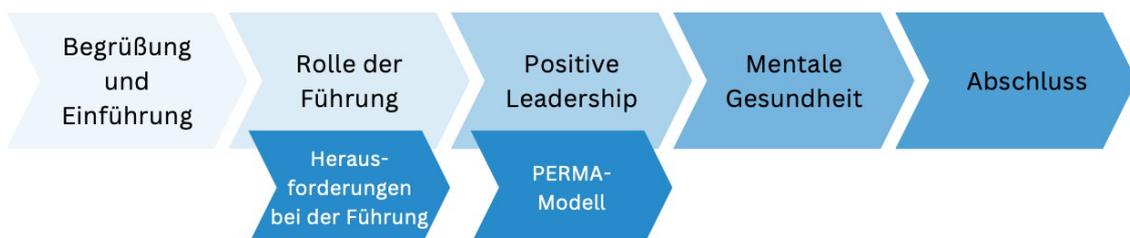


Abbildung 9: Aufbau des Interviewleitfadens, Quelle: eigene Darstellung

Je nach Situation werden im Interview an manchen Stellen zusätzlich Ad-hoc-Fragen gestellt, die sich spontan aus der laufenden Unterhaltung ergeben und für den Erkenntnisgewinn von Bedeutung sind. Basierend auf den Antworten der Teilnehmer*innen kann durch diese unmittelbaren Rückfragen seitens der Interviewerin ein gewisses Maß an Flexibilität und Offenheit in den Interviews integriert werden. Diese Herangehensweise kennzeichnet das Merkmal der teilstandardisierten Leitfadenterviews (Hussy et al., 2010, S. 216f.).

Das Ziel der Interviews liegt darin, Einblicke in die Anwendung von Positive Leadership in der österreichischen Baubranche zu gewinnen und herauszufinden, ob beziehungsweise inwiefern diese Ansätze dazu beitragen können, die mentale Gesundheit der Mitarbeiter*innen zu unterstützen. Die Interviewpartner*innen werden ermutigt, ihre subjektiven Wahrnehmungen von (positiver) Führung in ihrer Position als Führungskraft in der Baubranche sowie Erfahrungen mit dem Umgang von mentalen Belastungen ihrer Mitarbeiter*innen und allgemeinen Herausforderungen zu teilen.

Die Interviewfragen wurden dabei so konzipiert, dass die Ergründung der aus der Forschungsfrage abgeleiteten Schlüsselbereiche im Vordergrund steht, aber genügend Raum für weitere Aspekte bleibt, die sich im Laufe des Gesprächs ergeben.

Der vollständige Interviewleitfaden ist in Anhang A einzusehen.

3.3 Sampling

Qualitative Untersuchungen befassen sich für gewöhnlich eingehend mit kleinen Stichproben, die gezielt ausgewählt werden. Hierbei kommt das Sampling ins Spiel. Im Zuge dieser Forschung kommt die Methode des gezielten Samplings (Purposive Sample) nach Patton zum Einsatz (Patton, 1980, S. 169f.). Für diese Untersuchung werden besonders typische Fälle, konkret Führungskräfte, die seit mindestens 18 Monaten in der Baubranche beruflich tätig sind, selektiert. Dieses Ausmaß an Erfahrungen lässt erwarten, dass die Personen über ausreichend lange Berufserfahrung verfügen und die Führungspraktiken und Maßnahmen gut genug kennen, um fundierte Meinungen und Einsichten zu teilen. Gleichzeitig berücksichtigt das Sample auch die maximale Variation der Fälle (Patton, 1980, S. 172), sodass möglichst unterschiedliche Personen in Hinblick auf die Unternehmensgröße, die Position, das Fachgebiet, die Dienstzugehörigkeit, das Alter und das Geschlecht interviewt werden. Die diverse Teilnehmer*innenauswahl ermöglicht es, Ansichten, Erfahrungen und Gefühle einer breiten Palette von Interessengruppen zu sammeln, was für dieses Forschungsvorhaben relevant ist. Es ist wichtig zu

betonen, dass das Sampling ausschließlich Personen aus dem Bauhauptgewerbe umfasst, während Vertreter*innen des Baunebengewerbes wie Architekt*innen nicht berücksichtigt wurden. Somit wurde der Fokus bewusst rein auf Bauunternehmen im engen Sinn gesetzt.

Die Forschung untersucht Positive Leadership in der österreichischen Baubranche, daher werden nur Personen aus österreichischen Bauunternehmen herangezogen. Tabelle 1 fasst die Auswahlkriterien der Interviewpartner*innen zusammen:

Tabelle 1: Auswahlkriterien Interviewpartner*innen

Kriterium	Voraussetzung
Branche	Baubranche
Standort	Österreich
Aktuelle Position	Führungskraft
Branchenzugehörigkeit	mindestens 18 Monate

Vor der Kontaktierung der Personen wurde umfassend recherchiert, ob die potenziellen Teilnehmer*innen den Auswahlkriterien entsprechen. Die Recherche erfolgte auf den Webseiten der Unternehmen, auf LinkedIn sowie gegebenenfalls per E-Mail oder telefonisch. Der Zugang zum Feld erfolgte über das aktive Nachfragen im Familien- und Bekanntenkreis und im Berufskontext, ob ein Draht zu Führungspersonen in der Baubranche besteht, sowie die direkte Kontaktierung von Führungskräften in österreichischen Bauunternehmen (siehe Anhang).

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden elf Personen jeweils circa eine Stunde lang mithilfe des Leitfadens interviewt. Bei der Geschlechterverteilung zeigt sich eine deutliche männliche Dominanz mit neun von elf männlichen Befragten. Die durchschnittliche Führungserfahrung der Interviewpartner*innen beträgt 10,8 Jahre, wobei die Spanne von drei Jahren bis zu 22 Jahren reicht. Bei der Branchenzugehörigkeit zeigt sich, dass die Gesprächspartner*innen durchwegs schon eine lange Zeit in der Baubranche tätig sind (Mittelwert 18,4 Jahre). Hinsichtlich der Unternehmens- und Teamgröße zeigen sich Differenzen. Ersteres reicht von 15 bis 80.000 Mitarbeiter*innen, und ein Team umfasst durchschnittlich rund 29 Beschäftigte. Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die Teilnehmer*innen der Interviews (anonymisiert).

Tabelle 2: Übersicht Sampling

Interview	Geschlecht	Führungserfahrung	Branchenzugehörigkeit	Unternehmensgröße	Teamgröße
Interview 1	männlich	7 Jahre	15 Jahre	40-50 PAX	4 PAX
Interview 2	männlich	20 Jahre	25 Jahre	15 PAX	15 PAX
Interview 3	männlich	8 Jahre	23 Jahre	20.000 PAX	92 PAX
Interview 4	männlich	3 Jahre	5 Jahre	20-30 PAX	3-5 PAX
Interview 5	männlich	15 Jahre	24 Jahre	7.000 PAX	15 PAX
Interview 6	männlich	18 Jahre	22 Jahre	21.600 PAX	57 PAX
Interview 7	männlich	8 Jahre	28 Jahre	80.000 PAX	90 PAX
Interview 8	männlich	4 Jahre	6 Jahre	20.000 PAX	20 PAX
Interview 9	männlich	22 Jahre	23 Jahre	30 PAX	7 PAX
Interview 10	weiblich	4 Jahre	20 Jahre	6.000 PAX	5 PAX
Interview 11	weiblich	10 Jahre	11 Jahre	1.500 PAX	3-10 PAX

3.4 Durchführung der Erhebung

Da der Schwerpunkt der Forschungsfrage auf der individuellen Wahrnehmung von Führungskräften in der Baubranche liegt, wurden für diese Studie Einzelinterviews herangezogen. Die Interviews wurden online mithilfe von Microsoft Teams oder persönlich im Face-to-Face Format durchgeführt und nach der Zustimmung der Interviewteilnehmer*innen aufgezeichnet. Die schriftliche Einverständniserklärung wurde vor den Gesprächen eingeholt. Die Befragung erfolgte anhand des vorab erstellten Interviewleitfadens. Zwei Interviewteilnehmer*innen baten im Voraus um die Zusendung des Leitfadens, mit der Begründung, sich so besser auf die Fragen einstellen zu können. Dies wurde jedoch von der Autorin abgelehnt, da dies sonst die Spontaneität und Offenheit der Antworten beeinträchtigt hätte. Dank der nachvollziehbaren Begründung verstanden die beiden Gesprächspartner*innen, warum die Voransicht des Leitfadens nicht möglich ist, und akzeptierten die Entscheidung.

Vor dem Interview wurden die Gesprächspartner*innen mit einer kurzen Erläuterung über das Forschungsprojekt und die Rahmenbedingungen des Interviews kontaktiert. Nach der Zusage wurden konkrete Termine für die Interviews vereinbart und die Einladungen zur Online-Besprechung übermittelt beziehungsweise bei jenen zwei Interviews, die persönlich stattfanden, Datum und Ort des Treffens vereinbart. Grundsätzlich wurde die Zielgruppe mit der Anfrage nach einem Online-Interview kontaktiert. Zwei Teilnehmer*innen äußerten jedoch den Wunsch, das Gespräch persönlich zu führen.

An dieser Stelle soll auf die Vor- und Nachteile der Methode der Interviewdurchführung eingegangen werden. Leitfadengespräche bieten verschiedene Vorteile. Einerseits ermöglichen sie den Zugang zu subjektiven Erfahrungen wie Überzeugungen, Gefühlen und Meinungen. Andererseits können auch nicht direkt beobachtbare Ereignisse und Verhaltensweisen erfasst werden (Döring und Bortz, 2016, S. 356f.). Synchroner Interviews, wie auch jene dieser Untersuchung, finden in Echtzeit statt, während zum Beispiel schriftliche Fragebögen zeitversetzt und ohne direkten Kontakt ausgefüllt werden. Dies führt dazu, dass die Daten besser beurteilt eingeordnet werden können hinsichtlich Schnelle der Antworten, Unsicherheit und Kooperationsbereitschaft (Döring & Bortz, 2016, S. 356f.). Allerdings ist auch zu beachten, dass bei Online-Interviews das Nichterscheinen der Teilnehmer*innen ein erhöhtes Risiko darstellt. In den neun online geführten Interviews war dies jedoch kein Mal der Fall. Bei virtuellen Gesprächen besteht eine zusätzliche Herausforderung darin, dass aufgrund der physischen Distanz möglicherweise keine so starke zwischenmenschliche Beziehung oder Vertrauensbasis entstehen kann (Döring & Bortz, 2016, S. 356f.). Auch wenn es hierbei individuelle Unterschiede zwischen den Befragten gab, vermittelte jede*r Teilnehmer*in eine freundliche und zugängliche Haltung. Alle Interviews zeichneten sich durch einen reibungslosen Gesprächsfluss und anregende Dialoge aus. Dies ist wahrscheinlich auch darauf zurückzuführen, dass mit den Teilnehmer*innen bereits vor den Interviews entweder telefonischer oder schriftlicher Austausch stattfand. Zudem wurde zu Beginn jedes Interviews ein Begrüßungsgespräch geführt, das die Stimmung auflockerte.

3.5 Transkription und Auswertung

Die Interviews wurden mithilfe von Microsoft Teams aufgezeichnet. Im Anschluss erfolgte die Transkription der Gespräche. Unter Transkription wird die schriftliche Wiedergabe von gesprochener Sprache, wie beispielsweise bei Interviews, verstanden, mit dem Ziel, eine systematische Auswertung und Interpretation der gewonnenen Daten zu ermöglichen (Mayring, 2016, S. 89). In der Literatur und Praxis finden sich unterschiedliche Methoden der Transkription, jedoch gilt für wissenschaftliche Arbeiten, das Originalgespräch bestmöglich zu rekonstruieren (Fuß & Karbach, 2019, S. 18). Für die Transkription wurden zunächst die automatisiert erstellten Transkripte von Microsoft Teams, die aus den Aufzeichnungen der Interviews hervorgingen, als Basis herangezogen. Da einige Interviews Dialekt beinhalteten oder gewisse Wörter und Phrasen nicht richtig erkannt wurden, erwiesen sich die Transkripte als nicht vollständig. Demnach wurden alle Transkripte manuell nachbearbeitet. Die Transkription erfolgte wortwörtlich und Mimik, Gestik sowie andere nonverbale Faktoren wurden nicht

berücksichtigt. Auch Lautäußerungen wurden nicht transkribiert. Jegliche Namen von Personen oder Unternehmen wurden in den Transkripten anonymisiert. Die Befragten sind in den Transkripten mit „B“ und die Interviewerin mit „I“ abgekürzt. Die Transkription wurde nicht willkürlich, sondern auf Basis der Transkriptionsregeln nach Kuckartz, Dresing, Rädiker & Stefer (2008, S. 27f.) durchgeführt. Folgende Eckpunkte wurden hierbei berücksichtigt:

- Wörtliche Transkription (keine Zusammenfassung, Dialekte ins Hochdeutsche gewandelt)
- Glättung der Sprache und Angleichung an die deutsche Satzstellung
- Datenanonymisierung
- Keine Transkription von Lautäußerungen
- Zwischenbemerkungen der anderen Person in Klammern gesetzt
- Kennzeichnung mittels I: Interviewerin, B: Befragte*r
- Leerzeile zwischen den zwei Sprecher*innen (Interviewerin, Befragte*r)

3.5.1 Themenanalyse nach Froschauer und Lueger

Die Auswertung der Interviews erfolgt mithilfe der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger. Die Forscherin hat sich bewusst für diese Auswertungsmethode entschieden, da die Themenanalyse dabei hilft, einen umfassenden Überblick über ein Feld zu erlangen. Zugleich ist die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger ein strukturierter Prozess zur systematischen Aufbereitung von Gesprächsinhalten. Sie ermöglicht es, eine Vielfalt an Themen, ihre situativen Äußerungsformen und Darstellungsweisen zu erfassen und in den Kontext der Forschungsfrage zu integrieren (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182ff.).

Das Textreduktionsverfahren dient dazu, eine Zusammenfassung des gesammelten Datenmaterials zu erstellen, indem die auftretenden Themen und ihre unterschiedlichen Darstellungen in den verschiedenen Interviews herausgearbeitet werden (Froschauer & Lueger, 2020, S. 183).

Die Themenanalyse ist besonders geeignet,

- um einen Überblick über eine größere Textmenge zu erlangen;
- wenn der manifeste Gehalt von Aussagen (Meinungen, Einschätzungen) im Fokus steht;
- für die Zusammenfassung von Inhalten zu verschiedenen Themen;

- um Aussagen gegenüberzustellen und zu differenzieren (Froschauer & Lueger, 2020, S. 183).

Diese Aspekte treffen für die vorliegende Forschung zu.

Die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger folgt einem festgelegten Ablaufmodell.

Identifikation relevanter Themen

Als erstes erfolgen die Identifizierung und Zusammenfassung der Themen. Im Rahmen dessen werden zusammengehörige Textstellen zu einem Thema identifiziert und Passagen gesucht, die ein bestimmtes Thema widerspiegeln. Dabei wird sich an der Forschungsfrage orientiert.

Charakteristika der Themen

Anschließend werden die wichtigsten Komponenten der Themendarstellung herausgearbeitet. Hierbei gilt es zu untersuchen, in welchen Zusammenhängen ein Gegenstand zur Sprache gebracht wird. Wichtig ist dabei, ob ein Thema von den Forscher*innen eingebracht oder von den Interviewten selbst hervorgebracht wurde, da dies Aufschlüsse über die Bedeutung des Themas für die Gesprächspartner*innen geben kann.

Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Im nächsten Schritt werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar gemacht. Beispielsweise kann das Verständnis eines Begriffs oder eine Assoziation mit einem Thema je nach Kontext und Akteur*in variieren. Gleichzeitig gilt es, Gemeinsamkeiten in der Argumentationskette der Gesprächspartner*innen zu identifizieren.

Integration in den Kontext der Forschungsfrage

Schließlich wird das Zusammenspiel der einzelnen Themen in den Gesamtzusammenhang auf Basis der Forschungsfrage gestellt, analysiert und erläutert (Froschauer & Lueger, 2020, S. 184ff.).

Die Forschungsfrage und Leitfrage sowie der Interviewleitfaden dieser Studie implizierten fünf Hauptkategorien, die von Beginn an im Themenkatalog aufgelistet wurden. Die fünf Hauptthemen wurden bei Sichtung des Interviewmaterials um weitere Subkategorien und Subsubkategorien ergänzt (siehe Tabelle 3). Im Zuge der Auswertung wurde das Tool NVIVO als Unterstützung verwendet, um strukturiert vorzugehen.

Die Kategorien wurden sowohl induktiv (Subkategorien/Subsubkategorien) als auch deduktiv (Hauptkategorien, Subkategorien) gebildet.

Tabelle 3: Kategorien-Cluster der Interviewauswertung, Quelle: eigene Darstellung

Hauptkategorie	Sub(sub)kategorien	Beispielcodierung
Führung in der Baubranche	Führungsverständnis	„Grundsätzlich herrscht aber gerade auch bei Bauunternehmen ein durchaus hierarchisches Führungsverständnis, [...]“ (Interview 8, Zeile 16-17)
	Traditionelle vs. moderne Führungsansätze	„In konservativen Branchen, [...]“ sind oft noch traditionelle Hierarchien und eine Sie-Kultur vorherrschend. Im Gegensatz dazu streben Unternehmen, die sich im wettbewerbsintensiven Markt positiv positionieren wollen, eher eine offene und innovative Du-Kultur an, die auf Positive Leadership basiert. [...]“ (Interview 5, Zeile 32-37)
	Verhaltensweisen erfolgreicher Führungskräfte	
	Subsubkategorien	
	- Mitarbeiter*innenbezogene Verhaltensweisen	„Authentisch sein, ehrlich, positiv und negativ, in beide Richtungen immer ehrlich bleiben. Das sind für mich die wichtigsten Eigenschaften, die jemand haben muss, damit der Mitarbeiter Vertrauen hat in die Person gegenüber.“ (Interview 7, Zeile 37-38)
- Selbstbezogene Verhaltensweisen	„Wichtig ist auch, gewisse Arbeiten selbst abgeben zu können (...). Aber da muss eben auch der Arbeitgeber damit klarkommen, dass er Dinge abgeben soll.“ (Interview 9, Zeile 93-96)	
	Führungskraft und mentale Gesundheit	„[...] du bekommst schon rechtzeitig als Führungskraft mit, dass die Mitarbeiter langsam irgendwie schon am Ende sind. Deswegen muss man diesbezüglich entgegenwirken und schauen bei der Ressourcenplanung oder auch bei den Aufgaben, dass sie nicht überfordert werden. [...]“ (Interview 5, Zeile 81-84)

Herausforderungen bei der Führung	Externe Herausforderungen	„[...] es werden immer weniger Facharbeiter und es ist sehr schwer noch richtige Facharbeiter zu finden [...]“ (Interview 1, Zeile 96-98)
	Interne Herausforderungen	„[...] Koordination und Leadership im Sinne des mentalen Wohlfühls und ein gesundes Umfeld für die Mitarbeiter und auf meiner Seite dann das Ganze zu handeln – das ist aber eine Kapazitätsfrage [...]“ (Interview 4, Zeile 151-153)
	Umgang mit Herausforderungen	„[...] ich versuche, gemeinsam im Team auch Themen zu diskutieren, indem ich auch verschiedene Sichtweisen einhole und gemeinsam auch Lösungswege erarbeite [...]“ (Interview 10, Zeile 80-81)
Positive Leadership	Assoziation mit Positive Leadership	
	<u>Subsubkategorien</u> - Leistung und Motivation	„[...] Positive Leadership und auch Fehlerkultur im Vertrauensverhältnis sind sehr wichtig, dass man das Projekt im Rahmen der sich gesetzten Ziele (...) in den Leitplanken über die Bühne bringt das Projekt. [...]“ (Interview 5, Zeile 10-12)
	- Teamdynamik und Mitarbeiter*innen	„[...] Weg, dass du Mitarbeitern mit Positive Leadership oder mit so einem neuen Zugang ganz einfach das Vertrauen schenkst und sie sich dir gegenüber auch öffnen [...]“ (Interview 5, Zeile 248-250)
	Hindernisse im Positive Leadership	„[...] wenn Charaktere diesen Umgang nicht schätzen, (...) als Schwäche des Vorgesetzten oder des Gegenübers auslegen [...]“ (Interview 2, Zeile 306-307)

	Kommunikation und Ressourcen im Positive Leadership	„[...] in unserem Jour Fixe immer besprechen, wo drückt bei jedem der Schuh, ich nenne das kollektive Fallberatung, wir besprechen gemeinsam unsere Fälle und unsere Herausforderungen [...]“ (Interview 8, Zeile 379-381)
PERMA-Modell	Positive Emotionen und Einstellung	„[...] für eine konstant positive Stimmung zu sorgen, für eine gute Energie zu sorgen, für gute Emotionen zu sorgen, damit man sich, wenn man in die Arbeit kommt, sich wirklich wohlfühlt. [...]“ (Interview 8, Zeile 150-152)
	Engagement und Stärken	„[...] dass ich die Stärken von Mitarbeitern noch mehr fördern möchte und sie nicht wieder reinzwingen möchte in ein Korsett, wo jeder alles kann. Sondern ich fördere dann eher das dort, wo man gut ist, wo man auch dann die Leistung bringt für sich persönlich [...]“ (Interview 7, Zeile 118-121)
	Soziale Beziehungen	„[...] für mich ist Positiv Leadership auch eine Form von, man sucht sich ein Team zusammen, das verschiedenste Stärken hat, (...) es ist eher dieses Gemeinsame im Vordergrund, weil man es nur gemeinsam schaffen kann. [...]“ (Interview 11, Zeile 144-148)
	Sinnfindung	„[...] Was ich bei diesem Sinne so entscheidend finde, ist, dass man auch immer einen Blick aufs große Ganze gibt, (...) dass wir immer wissen, woran wir arbeiten [...]“ (Interview 8, Zeile 336-338)
	Zielerreichung	„[...] um ein Ziel zu erreichen, braucht man zunächst hier mal Konsens, dass das Ziel erreichbar ist [...]“ (Interview 4, Zeile 375-376)
Mentale Gesundheit	Stressfaktoren	„[...] man hat Termindruck, Kostendruck, man ist rechtlich und technisch verantwortlich für eine Baustelle. [...]“ (Interview 7, Zeile 357-358)

	Stärkung des Mitarbeiter*innenwohls	„[...] eigentlich muss man schauen, was braucht der Einzelne, damit er sich wohlfühlt und wo kann man noch unterstützen [...]“ (Interview 11, Zeile 434-445)
	Positive Leadership und mentale Gesundheit	„[...] Nur mental positiv gestimmte Mitarbeiter werden sich für die Firma so einsetzen und so positiv wirtschaften, wie man es sich wünscht. Also das ist das Ergebnis aus Positive Leadership, das man erzielen will und erzielen soll. [...]“ (Interview 2, Zeile 579-581)

3.6 Gütekriterien qualitativer Forschung

Steinke (2004, S. 319ff.) hat eine Reihe an Gütekriterien formuliert, die als Leitlinien für qualitative Forschung dienen können und den gesamten Forschungsprozess dieser Arbeit berücksichtigt wurden.

Bei der **intersubjektiven Nachvollziehbarkeit** wurde besonderes Augenmerk daraufgelegt, den Forschungsablauf transparent zu gestalten. Dies umfasste die ausführliche Dokumentation des theoretischen Vorverständnisses, der angewandten Erhebungsmethode sowie Entscheidungen zur Transkription und Auswertung.

Die **Indikation des Forschungsprozesses** wurde beachtet, indem die Wahl des Forschungsdesigns, des Samplings sowie die spezifischen Erhebungs- und Auswertungsmethoden in Hinblick auf die Forschungsfrage und Leitfrage geprüft wurden. Dies wurde durch die Erläuterungen und Begründungen in Kapitel 3 eingehalten.

Die **empirische Verankerung** zielt darauf ab, eine Verbindung zwischen der Theorie und den empirischen Forschungsergebnissen herzustellen. Im Zuge dessen wird überprüft, ob ausreichend Nachweise für die Ausarbeitung der zugrundeliegenden Theorie vorhanden sind. In dieser Arbeit wurden verschiedene Studien und Themenbereiche zusammengefasst, um daraus die Fragestellungen für den Interviewleitfaden abzuleiten.

In Bezug auf die **Limitation** wurden die Grenzen der Theorie sowie Empirie explizit dargelegt. Dies umfasste die Festlegung des Geltungsbereichs der entwickelten Theorie sowie die Offenlegung der Einschränkungen in Bezug auf die Ergebnisse und methodischen Begrenzungen dieser Studie (siehe Kapitel 5.3). Hierbei wurde beispielsweise die

Forschungsfrage nur auf eine spezifische Gruppe (Führungskräfte in der Baubranche) und auf Unternehmen mit Hauptsitz in Österreich limitiert.

Die **Kohärenz** der Forschungsarbeit wurde durch die Konsistenz der entwickelten Theorie sowie durch die angemessene Darstellung von Widersprüchen und offenen Fragen im Rahmen der empirischen Forschung gewährleistet. Dies beinhaltete die kritische Auseinandersetzung mit den verschiedenen theoretischen Konzepten und die Integration von empirischen Befunden in die Theoriebildung sowie die Ergebnisinterpretation.

Die **Relevanz** des Forschungsgegenstandes wurde von Anfang an bereits in der Einleitung und Problemstellung durch konkrete Bezugnahme auf bestehende Studien betont. Die Forschungsfrage wurde vor dem Hintergrund der aktuellen Relevanz von Positive Leadership formuliert. Auch die Bedeutung der Leitfrage in Hinblick auf die mentale Gesundheit wurde mithilfe von Zahlen und Fakten begründet.

Zuletzt erfolgte die Sicherstellung der **reflektierten Subjektivität** durch die Auseinandersetzung mit der Rolle der Forscherin im Untersuchungsprozess. Dies umfasste die Reflexion über die persönlichen Voraussetzungen und mögliche Einflüsse der Forscherin auf den Ablauf der Studie. Zudem wurde auch in den Limitationen (Kapitel 5.3) auf mögliche Interviewereffekte eingegangen. Kein*e Befragte*r war der Autorin vor den Gesprächen persönlich bekannt, wodurch keine Vorannahmen oder persönliche Befindlichkeiten von beiden Seiten zum Tragen kamen. Zugleich verwendete die Interviewerin in den Gesprächen weder wertende Mimik und Gestik und äußerte keine meinungsgefärbten verbalen Äußerungen, um Neutralität zu gewährleisten.

Durch die Berücksichtigung dieser Gütekriterien konnte sichergestellt werden, dass die Masterarbeit methodisch fundiert und aussagekräftig ist.

Im nächsten Kapitel erfolgt die Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews mit den Führungskräften in der Baubranche.

4 Ergebnisse

Das folgende Kapitel umfasst die Ergebnisse der empirischen Forschung dieser Arbeit, die unter der Anwendung der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (Froschauer & Lueger, 2020) aus den durchgeführten Interviews erhoben wurden.

Das zugrundeliegende Kategoriensystem (siehe Anhang B) umfasst fünf Hauptkategorien, wobei jede Hauptkategorie mehrere Subkategorien und Sub-Subkategorien beinhaltet. Diese wurden aus der theoretischen Grundlage (Kapitel 2) und aus den Aussagen in den Interviews abgeleitet.

Für eine übersichtliche Darstellung der Ergebnisse werden sowohl direkte als auch indirekte Zitate aus den Interviews angeführt. Die Zitate sind anhand der Interviewnummern (Interview 1 bis 11) und den jeweiligen Zeilennummern gekennzeichnet und stammen aus elf Interviews, die zwischen Jänner und März 2024 geführt wurden. Die Interviewnummern stimmen mit den Personenummern (Person 1 bis 11) überein. Der Fokus in der Ergebnisdarstellung liegt auf dominierenden Gemeinsamkeiten in Hinblick auf die Erforschung der Rolle von positiver Führung und deren Bedeutung in der Baubranche. Gleichzeitig werden auch Unterschiede in den Antworten gegenübergestellt.

4.1 Führung in der Baubranche

Anfänglich war es bedeutsam zu erfragen, wie die Expert*innen das Führungsverständnis in der Baubranche einschätzen und welche Aspekte eine erfolgreiche Führungskraft ausmacht.

4.1.1 Führungsverständnis

Zunächst ist festzuhalten, dass einige Interviewte ein **hierarchisches** Führungsverständnis in der Baubranche ansprechen.

Person 8 verdeutlicht, dass die Hierarchie auf Baustellen klar strukturiert ist, beginnend bei den niedrigeren Positionen, wie Lehrlingen und Hilfsarbeiter*innen, bis hin zu den höheren Stellen, wie Polier*innen und Bauleiter*innen. Auch Person 1 nennt namentlich diese Ebenen und verweist auf die jeweiligen Zuständigkeiten bei den Führungsstufen.

*„[...] Grundsätzlich herrscht aber gerade auch bei Bauunternehmen ein durchaus hierarchisches Führungsverständnis, schon auf den Baustellen beginnend mit: ich bin ein Lehrling, ich bin Hilfsarbeiter, dann bin ich ein angelernter Hilfsarbeiter, Facharbeiter und dann gibt es den Vizepolier, den Polier und den Bauleiter. [...]“
(Interview 8, Zeile 16-20)*

„[...] auf der Baustelle - du hast ja mehrere Führungsstufen, das heißt zum Beispiel den Polier, der dann für die Mitarbeiter, also quasi für die Arbeiter zuständig ist, dann den Bauleiter, der für die Poliere zuständig ist, den Bereichsleiter, der für den Bauleiter zuständig ist [...]“ (Interview 1, Zeile 26-28)

Auch Person 9 deutet auf dieses hierarchische Verständnis hin und bezieht sich dabei explizit auf die Weisungsgebundenheit und die Befolgung von Anweisungen, die Hierarchiestufen mit sich bringen.

„[...] das Hierarchische geht trotzdem damit einher, dass man sagt: okay, wer ist der nächste Vorgesetzte, wo bin ich vielleicht weisungsgebunden [...]“ (Interview 9, Zeile 58-60)

Gleichzeitig kommt in Interview 7 hervor, dass Hierarchien auf der Baustelle auch mit Verantwortlichkeiten einhergehen.

„[...] Es gibt bei uns die Hierarchiestufen, die gibt es auf einer Baustelle auch, es gibt halt irgendjemanden, der ist halt verantwortlich Ende des Tages [...]“ (Interview 7, Zeile 473-475)

Neben der Betonung von Hierarchien, gehen die Befragten auch auf die in der Baubranche herrschenden **Dynamiken** zwischen **Männern** und **Frauen** ein.

In Interview 6 wird angeführt, dass männliche Personen in der Baubranche die Überhand haben. Zugleich betont die Führungskraft die Unterschiede zwischen den Geschlechtern, was das Führungsverständnis anbelangt.

„[...] es ist eine sehr männerdominierte Branche, Frauen und Männer führen da schon auf unterschiedliche Art und Weise [...]“ (Interview 6, Zeile 10-11)

Auch Person 5 ist der Ansicht, dass es Differenzen in den Führungsstilen von weiblichen und männlichen Führungskräften gibt, vor allem in Bezug auf zwischenmenschliche Komponenten.

„[...] es ist ganz spannend, wenn du eine männliche Führungskraft hast, oder eine weibliche Führungskraft, das Miteinander ist komplett anders. [...]“ (Interview 5, Zeile 477-479)

Person 10 erwähnt nochmals die Hierarchie in der Baubranche mit besonderem Verweis auf die starke Dominanz männlicher Führungskräfte sowie die vorherrschende patriarchalische Struktur. In diesem Zusammenhang wird auch auf die Rolle der Frauen im Führungsverständnis eingegangen, die von gewissen Unsicherheiten und Herausforderungen geprägt beschreiben wird.

„[...] je weiter die Hierarchie nach oben geht, da ist es sehr männlich orientiert und sehr in einer klassischen Weise das starke Auftreten der Männer in einer dominanten Gesprächsweise, in sehr patriarchalischen Strukturen, wo sich Frauen eigentlich generell eher schwertun, wenn man den Führungsstil eines Teams und eines Konsenses eher anstrebt. [...]“ (Interview 10, Zeile 20-24)

Die nachfolgende Aussage aus Interview 8 deutet ebenfalls darauf hin, dass in der Baubranche eine Geschlechterungleichheit besteht, wobei Männer die Mehrheit der Arbeitskräfte ausmachen. Der Grund dafür wird im Fehlen flexibler Arbeitszeitmodelle gesehen.

„Im Bild der Gesellschaft sind heute extrem viele Männer am Werk, weniger Frauen, denn es gibt nicht so diese klassischen zahlreichen Teilzeitmöglichkeiten, gerade auf der Baustelle nicht. [...]“ (Interview 8, Zeile 35-37)

Insgesamt spiegeln die angeführten Interviewausschnitte wider, dass die Baubranche als männlich dominiert wahrgenommen wird und Frauen eher als Minderheit angesehen werden. Im Zuge dessen wird auch auf die Herausforderungen, die sich vor allem für Frauen ergeben, und die Unterschiede im Führungsstil zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften hingewiesen.

Person 5 (Zeile 17-23) beschreibt die **Führungskultur** in der Baubranche als Generationenkonflikt. Jüngere Mitarbeiter*innen bevorzugen eine interaktivere und freundlichere Kommunikation, während ältere Personen eher distanziert sind und an formellen Kommunikationsweisen festhalten. Es wird hervorgehoben: *„[...] Das ist eben dieses Spannungsfeld zwischen dieser alten Kultur und neuen Kultur. [...]“ (Interview 5, Zeile 23-34)*

Auch der folgenden Aussage zufolge, ist die Führung in der Baubranche durch einen Wandel geprägt, in dem traditionelle Führungsmethoden auf eine modernere, auf Augenhöhe basierende Arbeitskultur stoßen.

„[...] Im Umbruch also, man hat noch einige ältere Charaktere, die noch auf diese klassische alte Art und Weise arbeiten und dann gibt es aber Strömungen innerhalb der Baubranche, die sagen, so geht es eigentlich nicht weiter, wir wollen auf Augenhöhe miteinander arbeiten. [...]“ (Interview 11, Zeile 31-33)

Parallelen zeigen sich in Interview 7; hier wird betont, dass den verändernden Rahmenbedingungen zu wenig Beachtung geschenkt wird und zu wenig Dialog mit den Mitarbeitenden stattfindet.

„[...] hauptsächlich finde ich eher, dass wir uns zu wenig an die neue Situation anpassen und zu wenig mit den Mitarbeitern im Austausch sind. [...]“ (Interview 7, Zeile 26-27)

Anders als in Interview 11 und 7 empfindet Person 10 keinen Wandel hin zu zeitgenössischen Ansätzen. *„[...] Das Baugewerbe ist eher altmodisch, auch der Führungsstil [...]“ (Interview 10, Zeile 28-29)*

Person 6 (Zeile 16) geht auf die kommunikativen Umgangsformen auf einer Baustelle ein: *„[...] da ist das Wort nicht immer das gewählteste, aber oft halt auch ein sehr ehrliches [...]“* und verdeutlicht, dass die Wortwahl nicht immer diplomatisch, dafür aber direkt ist. Sie führt weiter aus, dass diese Art der Kommunikation und die damit verbundene Emotionalität dazu beitragen, die Arbeitsabläufe und Entscheidungen auf Baustellen zu beschleunigen (Interview 6, Zeile 16-21).

Die Interviewaussagen zeigen einen Wandel in der Führung der Baubranche, wobei traditionelle und moderne Ansätze aufeinandertreffen. Während einige Personen den Übergang zu einer zeitgenössischen Arbeitskultur unterstützen, sehen andere den Sektor weiterhin von konservativen Methoden geprägt.

4.1.2 Traditionelle versus moderne Führungsansätze

In den Interviews wurden Differenzen hinsichtlich traditioneller und moderner Führungsansätze diskutiert. Dieser Themenblock war im Interviewleitfaden ursprünglich im Abschnitt zu Positive Leadership angesiedelt, wird aber im Rahmen der Ergebnispräsentation der Hauptkategorie *Führung in der Baubranche* zugeordnet. Diese Anpassung erfolgt aus Gründen der inhaltlichen Stringenz und einer besseren Passung zum Gesamtkontext.

Unterschiedliche Führungsansätze prägen die Organisationskultur von Unternehmen auf vielfältige Weise. Im traditionellen Kontext liegt der Fokus oft auf Schuldzuweisungen und der Suche nach Verantwortlichen für etwaige Probleme.

„[...] bei dem traditionellen Ansatz geht es sehr stark um Schuldzuweisungen, wer hat irgendwas nicht gemacht, wer hat sozusagen irgendwo eine Lücke gelassen, dass man dem anderen wieder möglichst viel Schaden dadurch zufügen kann. [...]“ (Interview 10, Zeile 155-157)

Zudem liegt im traditionellen Führungsverständnis der Fokus auf den Defiziten der Mitarbeiter*innen. Person 10 erörtert in diesem Kontext: *„[...] wo man nur darauf schaut,*

was kann eigentlich jemand nicht und nicht was kann man schon [...]“ (Interview 10, Zeile 378-379)

Person 5 betont den unterschiedlichen Führungszugang je nach Abhängigkeit vom Markt. Hierbei werden Differenzen hinsichtlich der Ansprache (Sie oder Du) sowie der Arbeitskultur festgemacht.

„[...] In konservativen Branchen, insbesondere in Bauunternehmen, die autonom und unabhängig arbeiten können, sind oft noch traditionelle Hierarchien und eine Sie-Kultur vorherrschend. Im Gegensatz dazu streben Unternehmen, die sich im wettbewerbsintensiven Markt positiv positionieren wollen, eher eine offene und innovative Du-Kultur an, die auf Positive Leadership basiert. [...]“ (Interview 5, Zeile 32-37)

Nach Aussagen von Person 6 lebt der traditionelle Ansatz stark von bewährten Vorgehensweisen und einem standardisierten Blueprint, der repetitiv angewendet wird (Interview 6, Zeile 298-299). Weiters bringt Person 6 den zeitlichen Aspekt zur Sprache und hebt hervor: *„[...] dass sich viele Führungskräfte vielleicht früher weniger Zeit nehmen mussten, um zu führen, weil es eh gelaufen ist (...) im Großen und Ganzen war man vielleicht ein guter Fachexperte, der sogar dann noch mitmischt, aber relativ wenig führen muss, das hat sich schon auch viel verändert. [...]“ (Interview 6, Zeile 329-334)* Die Aussage in dem Zitat deutet darauf hin, dass sich die Anforderungen an Führungskräfte im Laufe der Zeit aufgrund externer Umstände verändert haben beziehungsweise zunehmend mit mehr Verantwortung eingehen.

Person 8 akzentuiert, wie sich traditionelle und moderne Führungsansätze in ihrem Betrachtungshorizont unterscheiden. Während bei konservativen Methoden die Leistung im Fokus steht, legen moderne Ansätze mehr Wert auf die ganzheitliche Betrachtung der menschlichen Psyche und der individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen.

„[...] Diese ganz traditionellen, ich habe vorhin den Taylorismus angesprochen, auch das ist ja eine Führungstheorie oder den Bürokratismus, das waren immer so Ansätze, die halt immer nur einen Teilaspekt von der menschlichen Psyche betrachtet haben oder generell gar nicht die menschliche Psyche, sondern nur die Aufgabe ins Zentrum gestellt haben. [...]“ (Interview 8, Zeile 488-492)

Des Weiteren deuteten einige Interviewte auf Aspekte der Rollenverteilung hin.

„[...] in traditionell geführten Unternehmen gibt es auch eine sehr starke, sehr rigide Rollenverteilung und dann ist es automatisch so, dass ich eine Person nicht zu hundert Prozent richtig einsetzen kann. Da sind immer Reibungsverluste, da

wird es immer Potenzialverluste geben und im Kontext dessen wird man sich nie ganz weiterentwickeln und entfalten können. [...]“ (Interview 4, Zeile 246-250)

Diese Aussage aus Interview 4 betont die Einschränkungen traditioneller Führungsansätze, die durch eine starre Rollenverteilung gekennzeichnet sind und dadurch verhindern, das volle Potenzial der Mitarbeiter*innen auszuschöpfen.

Gleichzeitig wird die traditionelle Führung oft als hierarchisch und autoritär wahrgenommen, wobei die Schuld bei Problemen oft den unteren Hierarchieebenen zugeschrieben wird, anstatt einen gemeinschaftlichen Teamansatz zu verfolgen (Interview 11, Zeile 143-144).

Person 9 beschreibt einen Wandel von einer eher traditionell hierarchischen und autoritären Struktur zu einem familiären und freundschaftlichen Umfeld, in dem offener Austausch und Kritik vorherrschen (Interview 9, Zeile 52-57).

Insgesamt verdeutlichen die Interviewausschnitte die unterschiedlichen Führungszugänge. Während traditionelle Ansätze oft auf Schuldzuweisungen und Defizite fokussieren sowie hierarchische Strukturen betonen, setzen moderne Ansätze auf eine ganzheitlichere Betrachtung, die individuelle Stärken fördert und auf ein familiäres und freundschaftliches Umfeld setzt.

4.1.3 Verhaltensweisen erfolgreicher Führungskräfte

Bei der Erforschung der Verhaltensweisen erfolgreicher Führungskräfte in der Baubranche offenbart sich eine Vielzahl unterschiedlicher Aspekte. Grundsätzlich lassen sich aus den Interviews zwei Sub-Subkategorien abbilden, die zum einen auf den Umgang mit Mitarbeiter*innen (Mitarbeiter*innenbezogene Verhaltensweisen) und zum anderen auf die Führungskraft selbst (selbstbezogene Verhaltensweisen) verweisen.

4.1.3.1 Mitarbeiter*innenbezogene Verhaltensweisen

Zunächst wird auf jene Verhaltensweisen von Führungskräften eingegangen, die von den Interviewten hinsichtlich des Umgangs mit Mitarbeiter*innen genannt wurden.

Person 9 hebt hervor, dass der Erfolg einer Führungskraft davon abhängt, wie gut sie auf ihre Mitarbeiter*innen eingehen und ihnen zuhören kann. Es wird betont, dass es eine Frage des Vertrauens ist, dass die Beschäftigten der Führungskraft das Gefühl vermitteln können, dass sie ihnen Aufgaben überlassen kann.

„Ich versuche schon mehr reinzuhören - es kommt auch immer auf den Mitarbeiter selbst an, wenn er natürlich der Führungskraft das Gefühl gibt, diese kann

auch Sachen hergeben, aber das ist auch Vertrauenssache.“ (Interview 9, Zeile 101-103)

Auch Person 8 nennt wichtige Verhaltensweisen im Umgang mit Mitarbeiter*innen: *„[...] bewusst jemand anderem Zeit zu schenken, ist etwas anderes als gemeinsam ein Meeting zu verbringen, wo ich eigentlich gar nicht wirklich zuhöre. Also die Zeit, die man wirklich jemandem schenkt, dann auch bewusst zu gestalten [...]“ (Interview 8, Zeile 137-139)*

Diese Aussage unterstreicht die Differenz zwischen bloßer physischer Anwesenheit und aktivem Zuhören seitens einer Führungskraft. Es wird impliziert, dass erfolgreiche Führungskräfte in der Baubranche die Zeit mit ihren Mitarbeiter*innen bewusst gestalten.

In Interview 7 wird der Umgang mit Arbeitnehmer*innen konkret erläutert und darauf eingegangen, dass das Vertrauen zwischen Mitarbeiter*innen und Leader*innen auf einer authentischen und ehrlichen Feedbackkultur basiert. Nur so kann ein Vertrauensaufbau stattfinden.

„[...] Authentisch sein, ehrlich, positiv und negativ, in beide Richtungen immer ehrlich bleiben. Das sind für mich die wichtigsten Eigenschaften, die jemand haben muss, damit der Mitarbeiter Vertrauen hat in die Person gegenüber. Also der muss schon wissen, man kann sich auf die Führungskraft verlassen und es gibt positives und negatives Feedback.“ (Interview 7, Zeile 37-40)

Person 10 (Zeile 52-54) hebt hervor, dass die Qualität einer erfolgreichen Führungskraft darin besteht, sich auf eine Vielzahl von Individuen einzulassen und nicht nur von der eigenen Perspektive aus zu urteilen. Person 5 gibt Einblicke, dass Mitarbeiter*innen manchmal Schwierigkeiten in der Priorisierung von Aufgaben haben und betont die Relevanz, gemeinsam mit Mitarbeiter*innen Dringlichkeiten zu definieren: *„[...] das sind eben so Themen, wo man als Führungskraft, den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin aktiv jetzt in einem Team Meeting oder eben auch in bilateralen Meetings immer an die Hand nehmen muss und eben begleiten muss [...]“ (Interview 5, Zeile 90-92)*

In Interview 6 zeigen sich Parallelen: *„Die junge Generation verlangt auch viel mehr Feedback, gibt auch viel mehr Feedback, also durch jüngere Generation kommt vielmehr dieser Feedback-Gedanke rein. [...]“ (Interview 6, Zeile 206-208)* Auch hier wird herausgestellt, dass die Bedeutung von Feedback wächst und im Umgang mit Arbeitnehmer*innen wechselseitig stärker integriert wird.

4.1.3.2 Selbstbezogene Verhaltensweisen

In einigen Interviews wurden auch Verhaltensweisen genannt, die die Führungskraft selbst betreffen.

Allen voran ist hierbei die Fähigkeit des Delegierens zu nennen, die unter anderem in Interview 9 erwähnt wird und besonders den Aspekt der Entlastung der Führungskraft unterstreicht.

„[...] Wichtig ist auch, gewisse Arbeiten selbst abgeben zu können - das Gefühl geben, dass der Mitarbeiter wichtig ist, denn er ist es ja auch in Wahrheit. Aber da muss eben auch der Arbeitgeber damit klarkommen, dass er Dinge abgeben soll. [...]“ (Interview 9, Zeile 93-96)

Konsens zeigt sich in Interview 10: *„[...] Ich glaube immer, wenn man auch die Fähigkeit des Delegierens beherrscht, dann glaube ich, ist man eine richtig gute Führungskraft. [...]“ (Interview 10, Zeile 54-55)*

Gleichzeitig sollen Führungskräfte darauf achten, Druck und Herausforderungen entsprechend zu filtern und nur in Nuancen beziehungsweise in abgefederter Form an ihre Mitarbeiter*innen weitergeben.

„[...] die Probleme oder die Aufgaben oder der Druck, der auf einen oben wirkt, den darf man aber nicht weitergeben, ja, oder nur in diversen Nuancen ja oder je nach Wichtigkeit, weil wenn man das eins zu eins weitergibt, dann kannst du noch so nett sein, dann bricht dir auch das Thema auseinander. Also man muss schon als Führungskraft darauf achten, dass man das Team auch nicht überfordert. [...]“ (Interview 5, Zeile 61-66)

In Interview 6 kommt in diesem Zusammenhang nochmal deutlich hervor, dass auch Führungskräfte selbst oft jemanden brauchen, mit dem sie sich über herausfordernde Themen austauschen können. Die interviewte Person weist darauf hin, dass es in vielen Fällen angebracht ist, auf gleicher Hierarchieebene über Drucksituationen zu diskutieren, um zu vermeiden, die eigenen Mitarbeiter*innen mit Ballast zu überfordern.

„[...] wenn es um heikle Situationen geht, sollte man sich auch als Führungskraft immer die Zeit nehmen und auch die Größe zeigen und sagen, ich höre mir eine zweite Meinung zu meiner an. Die kann nicht immer aus dem Team kommen, da bin ich auch einer Überzeugung, weil es gibt Themen, die kann ich nicht einfach so nach unten in mein Team reflektieren, das schafft vielleicht anderes

Konfliktpotential und vielleicht sogar Irritation. Auch da mein Potential nochmal zu fördern, heißt zweite Meinungen. [...]“ (Interview 6, Zeile 188-194)

Ein ähnlicher Ansatz kommt auch in Interview 7 hervor: *„[...] jeder will gute Ergebnisse schreiben, jeder will Geld verdienen, aber ich probiere das so gut wie möglich von den Mitarbeitern fernzuhalten, weil es gibt auch negative Baustellen. [...]“ (Interview 7, Zeile 346-348)*

Hierbei wird der Zugang angeführt, wirtschaftliche Sorgen so weit wie möglich von den Mitarbeiter*innen fernzuhalten. Dies ist womöglich darauf zurückzuführen, dass Führungskräfte in der Baubranche Angst haben, ihre Beschäftigten zu verlieren, wenn diese wissen, dass das Unternehmen wirtschaftliche Herausforderungen zu meistern hat.

4.1.4 Führungskraft und mentale Gesundheit

Im Rahmen der Interviews wurde auch abgefragt, inwieweit Führungskräfte die mentale Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen beeinflussen können.

In diesem Kontext akzentuiert Person 9 den Stellenwert einer positiven Haltung von Führungskräften, auch in schwierigen Phasen, um das Team nicht zu belasten und weiterhin am Ball zu bleiben.

„[...] in der Kommunikation, wo dann der Chef immer versucht, positiv zu bleiben, weil sobald das bei ihm einbricht, ist es vorbei - das wird dann sofort auf alle übertragen. Wenn die erste Scheibe fehlt und der in eine gewisse instabile oder labile Phase fällt, dann überträgt man das auf seine Mitarbeiter. [...]“ (Interview 9, Zeile 428-432)

Allerdings verweist Person 9 auch auf die Eigenverantwortung von Mitarbeiter*innen, insbesondere bei der Bewältigung von Stresssituationen. Die Führungskraft kann eine unterstützende Rolle spielen, aber letztendlich liegt es an den Arbeitnehmer*innen, für ihr eigenes Wohlbefinden und ihre psychische Gesundheit zu sorgen. Hierbei lässt sich der Versuch einer Abgrenzung von Seiten der Führungskraft vermuten.

„Wenn ein Mitarbeiter schon von Haus aus labiler ist, dann kann der Chef noch so handzahn sein, es wird nichts bringen - weil jede kleine Stresssituation wirft ihn aus der Bahn. [...]“ (Interview 9, Zeile 66-67)

Person 5 betont wiederum, dass es in der Verantwortung von Leader*innen liegt, rechtzeitig zu erkennen, wenn Mitarbeiter*innen mental überlastet sind. Es gilt daher, die Ressourcenplanung so zu gestalten, dass die Beschäftigten nicht überfordert werden.

„[...] du bekommst schon rechtzeitig als Führungskraft mit, dass die Mitarbeiter langsam irgendwie schon am Ende sind. Deswegen muss man diesbezüglich entgegenwirken und schauen bei der Ressourcenplanung oder auch bei den Aufgaben, dass sie nicht überfordert werden. [...]“ (Interview 5, Zeile 81-84)

Gleichsam erlebt Person 8 *„[...] die große Verantwortung, Leute nicht auszubrennen, nicht zu überfordern, ohne Pausen, ohne Stopp [...]“ (Interview 8, Zeile 78-79)* und legt trotzdem auch dar: *„[...] wenngleich das schon auch ein Thema ist, was auch jeder für sich selbst zu verantworten hat. [...]“ (Interview 8, Zeile 95-95)* Auch hier lässt sich Ambivalenz hinaus hören, inwieweit Leader*innen für die mentale Gesundheit von ihren Teammitgliedern verantwortlich sind.

Führungskräfte sollten sensibel sein und aktiv zuhören, um herauszufinden, wo gerade Herausforderungen bestehen und welche Änderungen erforderlich sind, um die Situation zu verbessern (Interview 2, Zeile 104-105).

Person 3 geht auf die negativen Seiten der Beziehung von Führungskräften und ihren Mitarbeiter*innen ein, denn diese können auch toxisch sein und *„[...] dann beeinträchtigt das natürlich auch die mentale Gesundheit aller Mitarbeiter [...]“ (Interview 3, Zeile 58-59)*

In Interview 1 wird beschrieben, dass häufig wirtschaftliche Interessen über dem mentalen Wohl der Mitarbeiter*innen stehen: *„[...] wenn man ständig nur Druck hat, keiner von den Führungskräften kümmert sich wirklich, Hauptsache die Zahlen passen, alles andere ist egal [...]“ (Interview 1, Zeile 70-72)*

Person 5 (Zeile 483-484) differenziert zwischen internem (persönliche oder familiäre Hintergründe) und externem Stress (vom Markt getrieben) und geht auf den unterschiedlichen Umgang damit von Seiten der Führungskraft ein.

„[...] das Wichtige ist, dass man sich als Führungskraft auf den externen Stress fokussiert, weil der macht uns in Wahrheit das Leben schwer und alles, was persönlich ist, was auch kurz einmal aufpoppt, weil eben das Kind krank geworden oder die Frau ausgefallen ist - also es gibt unterschiedliche Dinge, die temporär sind. Das kann man irgendwie abfangen [...]“ (Interview 5, Zeile 488-492)

Die Interviewausschnitte verdeutlichen die komplexe Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen in Hinblick auf die mentale Gesundheit. Während Leader*innen eine unterstützende Rolle spielen können, liegt es nach Aussagen einiger Interviewter auch an den Beschäftigten selbst, für ihr eigenes Wohlbefinden zu sorgen.

4.2 Herausforderungen bei der Führung

Im Folgenden werden externe sowie interne Herausforderungen bei der Führung dargestellt und Maßnahmen aufgezeigt, wie Führungskräfte in der Baubranche mit diesen Challenges umgehen.

4.2.1 Externe Herausforderungen

Die mehrfache Erwähnung von volatilen Zeiten aufgrund globaler Ereignisse, wie der Corona-Pandemie, Kriegen und ökonomischen Krisen, unterstreicht die Unsicherheit, mit der Führungskräfte in der Baubranche konfrontiert sind.

„[...] in der schnelllebigen Zeit, wie wir uns derzeit befinden, wo die Preise sich volatil entwickeln und der Markt sich eben sehr rasant entwickelt [...]“ (Interview 5, Zeile 24-26)

„[...] durch das globale Umfeld, die Pandemie oder Krieg oder die Wirtschaftskrise, sind die Zeiten volatiler [...]“ (Interview 6, Zeile 144-146)

Gleichzeitig wird betont, dass sich sowohl die Arbeitsleistung selbst als auch der Markt in den letzten 50 Jahren drastisch verändert haben. In diesem Zusammenhang wird besonders auf die Digitalisierung und die Informationsflut referenziert, die neue Anforderungen an die Führung stellen (Interview 5, Zeile 126-132).

Person 9 beschreibt ebenfalls eine Verschärfung der wirtschaftlichen Lage: *„[...] Zinserhöhungen und Kreditvergabe-Schwierigkeiten, die halt das Ganze schwerer machen, um am Markt noch bestehen zu können. Wo viele Insolventen jetzt kommen werden, und gekommen sind schon mittlerweile, dass das dann in diesem wirtschaftlichen Bereich eine negative Spirale entwickelt [...]“ (Interview 9, Zeile 23-26)*

In Interview 7 wird zudem deutlich, dass Führungskräfte in der Baubranche angesichts des Rückgangs der Bautätigkeit vor der Herausforderung stehen, Arbeitsaufträge zu akquirieren.

„[...] ich muss die Arbeit ranschaffen, muss Angebote schreiben, kalkulieren, verhandeln, damit die Mitarbeiter dann auch die Projekte haben, um einen sicheren Arbeitsplatz zu haben. [...]“ (Interview 7, Zeile 66-68)

In mehreren Interviews (Interview 3, Zeile 367; Interview 4, Zeile 228-229) wird der Fachkräftemangel als Herausforderung von Vorgesetzten wahrgenommen. Auch Person 1 stellt heraus: *„[...] es werden immer weniger Facharbeiter und es ist sehr schwer noch richtige Facharbeiter zu finden [...]“ (Interview 1, Zeile 96-98)*

Neben dem Fachkräftemangel wird auch Führungskräftemangel (Interview 6, Zeile 281) als Herausforderung in der Baubranche genannt. Es zeigt sich, dass auf der externen Seite vor allem wirtschaftlich bedingte Sorgen vorherrschend sind.

4.2.2 Interne Herausforderungen

Neben den Hindernissen, die von außen auf die Baubranche einwirken, sind Führungskräfte auch mit internen Herausforderungen konfrontiert.

Hierbei wird zunächst die Fähigkeit, Erwartungen von anderen richtig zu verstehen und umzusetzen, genannt (Interview 10, Zeile 64-65).

Demgegenüber besteht auch die eigene Erwartungshaltung, die Leader*innen an sich selbst stellen: „[...] das ist auch eine Herausforderung, einfach einen guten Weg zu finden, dass man dem eigenen Anspruch als Führungskraft auch gerecht werden kann [...]“ (Interview 8, Zeile 111-113)

Person 4 und Person 8 erläutern die Herausforderung, die richtige Balance zwischen Führungsaufgaben und eigenen Arbeitsverpflichtungen außerhalb der Mitarbeiter*innenführung zu finden. Hierbei stehen vor allem zeitliche Ressourcen im Fokus.

„[...] Koordination und Leadership im Sinne des mentalen Wohlfühlens und ein gesundes Umfeld für die Mitarbeiter und auf meiner Seite dann das Ganze zu handeln – das ist aber eine Kapazitätsfrage [...]“ (Interview 4, Zeile 151-153)

Person 8 betont überdies die Priorität, die den Bedürfnissen der Arbeitnehmer*innen zukommt. Führungskräfte sollten genügend Zeit haben, um individuelle Anliegen, Herausforderungen und Entwicklungen im Team zu erkennen und darauf angemessen zu reagieren. Es lässt sich die Vielschichtigkeit der Führung in der Baubranche ableiten.

„[...] Als Führungskraft sollte man tunlichst genügend Zeit zum Führen zur Verfügung haben, um eben auf die individuellen Bedürfnisse, auf die individuellen Herausforderungen, aber auch auf die Entwicklungen ein gutes Auge zu haben. Einfach für Mitarbeitende da zu sein, wenn sie es brauchen und das, glaube ich, ist im Zusammenhang mit Führung und eigener Arbeit abseits der Führungsverantwortung für mich die größte Herausforderung, da mit dem Balanceakt zurechtzukommen [...]“ (Interview 8, Zeile 102-108)

In Hinblick auf die Bedürfnisberücksichtigung der Mitarbeiter*innen streicht Person 7 heraus: „[...] auf alle Bedürfnisse kann man nicht eingehen, aber man muss probieren, seine Mitarbeiter zu kennen [...]“ (Interview 7, Zeile 70-71)

In Interview 11 kommt die kontinuierliche Anpassung an unterschiedliche Charaktere und Bedürfnisse ebenfalls hervor.

„[...] diese unterschiedlichen Charaktere, dass man sich wirklich immer wieder neu täglich drauf neu einstellen muss, mit wem arbeite ich heute zusammen? Wie kommuniziere ich mit dem? [...]“ (Interview 11, Zeile 57-59)

Zudem sieht Person 6 die Herausforderung darin, sich in ihrer Rolle als Führungskraft in bestimmten Situationen zurückzuhalten und nicht sofort eine Lösung anzubieten, sondern die Mitarbeiter*innen dazu zu ermutigen, selbst an Ergebnissen zu arbeiten (Interview 6, Zeile 132-143).

Als weitere interne Herausforderungen für Führungskräfte werden die wechselnde Belastbarkeit beziehungsweise Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen angeführt.

„[...] die Funktionalität und die Anwesenheit genau dann, wenn man sie braucht, mit 90% Motivation und 90% Kraft zu dem Zeitpunkt, wo man sie benötigt. [...]“ (Interview 2, Zeile 167-168)

Ähnliche Herausforderungen werden in Interview 4 (Zeile 145-146) deutlich, wo es darum geht, sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter*innen angemessen koordiniert sind und genug Arbeit haben, ohne dabei überfordert zu sein. Dies verdeutlicht, dass die Personalplanung und Koordination Leader*innen vor weitere Schwierigkeiten stellen.

4.2.3 Umgang mit Herausforderungen

Wie die vorangegangenen Abschnitte veranschaulichen, stehen Führungskräfte in der Baubranche vor einer Vielzahl interner und externer Herausforderungen. Die Frage, die sich nun stellt, ist, wie im täglichen Führungsalltag am besten mit diesen Schwierigkeiten umgegangen werden kann.

Zunächst wird die zeitgerechte Weitergabe von Informationen an die Mitarbeiter*innen seitens der Führungskraft angeführt. Dies gewährleistet, dass alle Beteiligten auf dem aktuellen Stand sind und klar darüber informiert sind, was wichtig ist und welche Themen Priorität haben.

„[...] Informationen zeitgerecht und gut zu teilen, ich glaube auch das ist eine wesentliche Verantwortung und die macht es dann auch ein Stück weit leichter, wenn jeder informiert ist und wenn jeder weiß, woran er ist und was so die wichtigsten Themen und Punkte und aktuellen Agenda-Themen sind [...]“ (Interview 8, Zeile 118-122)

Diese Aussage lässt ableiten, dass die Einbindung der Teammitglieder wichtig ist, um herausfordernden Situationen gemeinsam zu begegnen.

Wie im vorherigen Kapitel erwähnt, wird auch der eigene Anspruch an sich selbst als Führungskraft als herausfordernd empfunden. Trotzdem ist es wichtig, sich abzugrenzen und die Belastung nicht in das Privatleben mitzunehmen.

„[...] ich probiere wirklich, mich mehr damit zu beschäftigen, dass ich mein Bestes gebe und den Rest kann ich nicht beeinflussen. Also ich habe gelernt für mich damit umzugehen, da ist ein Druck, das ist belastend, aber ich versuche nichts mit nach Hause zu nehmen. [...]“ (Interview 7, Zeile 78-81)

Person 11 bewältigt Schwierigkeiten, indem sie sagt: *„[...] Ich habe so ein Gespür dafür entwickelt, mit wem ich wie kommunizieren muss, damit ich meine Themen adressieren und sie ans Ziel bringen kann. [...]“ (Interview 11, Zeile 77-79)*

In Interview 10 kommt hervor, dass der Austausch im Team einen bedeutenden Stellenwert hat, wenn es um die Begegnung von Herausforderungen in der Baubranche geht. Es lässt sich aussagen, dass sich die Führungskraft in diesem Zusammenhang auf gleicher Ebene mit ihren Mitarbeiter*innen sieht.

„[...] ich versuche, gemeinsam im Team auch Themen zu diskutieren, indem ich auch verschiedene Sichtweisen einhole und gemeinsam auch Lösungswege erarbeite [...]“ (Interview 10, Zeile 80-81)

Person 6 beschreibt ihre Verantwortung auch darin, laufend an sich selbst zu arbeiten und für Mitarbeiter*innen präsent zu sein: *„[...] indem ich permanent an mir arbeite und im richtigen Moment zuzuhören und lang genug zuzuhören - das ist das Um und Auf. [...]“ (Interview 6, Zeile 160-161)* Aktives Zuhören wird besonders hervorgehoben.

Mit den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen geht Person 3 folgendermaßen um: *„[...] ich versuche viel Zeit für diese individuelle Führung aufzuwenden und bestmöglich auf die individuellen Bedürfnisse, auf die Stärken jedes Einzelnen einzugehen, die zu berücksichtigen [...]“ (Interview 3, Zeile 81-83)*

Ähnliches wird in Interview 4 geschildert, wobei insbesondere die Reflexion über das eigene Handeln als Führungskraft sowie die Kommunikation im Team im Fokus stehen. Dadurch erlangt die Führungskraft *„[...] ein Gespür, bei welcher Person man wie weit gehen kann, ohne dass es zu sehr in die Privatsphäre rutscht oder der Person unangenehm wird. [...]“ (Interview 4, Zeile 163-164)*

Auch die interviewte Führungskraft in Gespräch 6 empfindet den Vertrauensaufbau mit ihren Mitarbeiter*innen als essenziell und betont: „[...] das geht zumindest für mich auch immer mit einer gewissen persönlichen Bindung zusammen. [...]“ (Interview 6, Zeile 75-76)

Dem Fachkräftemangel wird in der Baubranche mit Personalbeschaffung über externe Firmen (Interview 1, Zeile 118-119) oder Mitarbeiter*innen aus dem Ausland begegnet (Interview 3, Zeile 387).

Zusammenfassend zeigt sich, dass Führungskräfte in der Baubranche vor einer Vielzahl von Herausforderungen stehen. Im Umgang gehören effektive Kommunikation, strategische Personalplanung, der Umgang mit Druck und die Förderung eines positiven Arbeitsumfelds zu wichtigen Erfolgsfaktoren. Die kontinuierliche persönliche Weiterentwicklung als Führungskraft und die Fähigkeit, auf Veränderungen zu reagieren, sind entscheidend.

4.3 Positive Leadership

Mit Hinblick auf die Forschungsfrage bildet die Kategorie Positive Leadership eine weitere Hauptkategorie. Diese enthält die Subkategorien *Assoziationen mit Positive Leadership*, *Hindernisse im Positive Leadership* sowie *Kommunikation und Ressourcen*.

4.3.1 Assoziationen mit Positive Leadership

Die Befragung der Teilnehmer*innen zum Begriff Positive Leadership und ihre Beschreibung dieses Führungsansatzes ergab verschiedene Aspekte, die sich in zwei Kategorien zusammenfassen lassen: *Leistung und Motivation* sowie *Teamdynamik und Mitarbeiter*innen*.

4.3.1.1 Leistung und Motivation

In Interview 4 kommt hervor, dass positive Führung damit assoziiert wird, Mitarbeiter*innen so zu platzieren, damit sie den größten Mehrwert für ein Unternehmen schaffen können.

„[...] Jetzt ist immer die Frage: was braucht ein Unternehmen und was kann eine Person liefern, wie würfelt man das am besten zusammen, um jene Personen in ihren Schlüsselpositionen und in ihren starken Feldern so zu platzieren, dass sie da am meisten Wert stiften können. [...]“ (Interview 4, Zeile 190-193)

Konsens zeigt sich in Interview 8, in dem die interviewte Person herausstellt, dass Positive Leadership einen Beitrag zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens leisten kann.

„[...] wie wir wissen, kann Positive Leadership tatsächlich auch Unternehmensergebnisse beeinflussen, also wirklich am Ende des Tages etwas zur wirtschaftlichen Fähigkeit des Unternehmens beitragen und das kann man in der Baubranche auch gut brauchen [...]“ (Interview 8, Zeile 245-248)

Auch Person 5 betont: *„[...] Positive Leadership und auch Fehlerkultur im Vertrauensverhältnis sind sehr wichtig, dass man das Projekt im Rahmen der sich gesetzten Ziele (...) in den Leitplanken über die Bühne bringt das Projekt. [...]“ (Interview 5, Zeile 10-12)*

Gleichsam wird auch in Interview 7 ein Zusammenhang zwischen Positive Leadership und einem guten Endergebnis herausgestellt (Interview 7, Zeile 131-132).

Insgesamt zeigt sich, dass die Beziehung zwischen Positive Leadership und der Leistungserbringung ein zentrales Thema ist, das Führungskräfte in der Baubranche beschäftigt. Insbesondere in Krisenzeiten streben sie möglicherweise danach, durch positive Führung die wirtschaftliche Lage des Unternehmens zu verbessern.

Motivation wird in mehreren Interviews ebenfalls mit Positive Leadership assoziiert. Person 8 etwa merkt in diesem Zusammenhang an, wie wichtig positives Feedback ist, um die Mitarbeiter*innen zu motivieren.

„[...] das heißt nicht, dass man Dinge nicht ansprechen darf, die nicht so gut laufen, das darf man natürlich auch, aber ich würde immer versuchen, das in einen positiven Kontext zu setzen, damit man Mitarbeiter motiviert und nicht demotiviert. [...]“ (Interview 8, Zeile 61-63)

Darüber hinaus betont auch Person 9 den motivierenden Aspekt von Positive Leadership. Sie sieht darin einen entscheidenden Faktor, da Vertrauen und Qualität in einem positiven Umfeld gedeihen können (Interview 9, Zeile 112-116).

Ähnliche Ansichten werden auch in Interview 11 deutlich. Anstatt sich in der Führung auf negative Aspekte zu konzentrieren und zu sagen, was nicht erreicht wurde, ist es motivierender, die guten Leistungen anzuerkennen und zu loben. Damit wird eine positive Führungskultur unterstützt, die zur Motivation der Teammitglieder beiträgt (Interview 11, Zeile 102-108).

4.3.1.2 Teamdynamik und Mitarbeiter*innen

Neben dem Konnex mit Leistung und Motivation, lassen die Interviewten auch Assoziationen in Hinsicht auf die Teamdynamik und Mitarbeiter*innen im Positive Leadership durchklingen.

Hierbei wird unter anderem auf Aspekte wie Anerkennung, Vertrauen und Lösungsorientierung in der Kommunikation referenziert.

„[...] schaffe ich eine Atmosphäre, wo sich die Mitarbeiter wohlfühlen, wo sie sich anerkannt fühlen, wo sie das Gefühl haben, sie können auch ihre Meinung vertreten - so würde ich Positive Leadership sehen [...]“ (Interview 10, Zeile 105-107)

Weiter führt Person 10 aus: *„[...] bei Positive Leadership ist da schon so ein Grundvertrauen, dass man wohlwollend miteinander umgeht. [...]“ (Interview 10, Zeile 161-162)*

Auch Person 5 beschreibt positive Führung als einen *„[...] Weg, dass du Mitarbeitern mit Positive Leadership oder mit so einem neuen Zugang ganz einfach das Vertrauen schenkst und sie sich dir gegenüber auch öffnen [...]“ (Interview 5, Zeile 248-250)*

Person 9 referenziert ebenfalls auf die Gegenseitigkeit als Charakteristika von Positive Leadership.

„[...] das Geben und Nehmen, wo man sagt, auf der einen Seite möchte ich als Mitarbeiter auch zurückgeben, weil ich bekomme etwas, wenn ich etwas brauche, auf der anderen Seite kann ich mich auch damit identifizieren [...]“ (Interview 9, Zeile 132-134)

Für Person 4 ergibt sich bei der Betrachtung von Positive Leadership ein Kulturthema, vor allem auch in Hinblick auf die Erhöhung der Arbeitgeber*innenattraktivität und der Vertretung von Unternehmenswerten. Es lässt sich demnach vermuten, dass Führungskräfte Positive Leadership auch als einen Weg zur Gewinnung von Mitarbeiter*innen betrachten.

„[...] Jetzt ist es schon so, dass Positives Leadership und ein positives Arbeitsumfeld extrem wichtig werden, Stichwort Employer Branding - da macht die Kultur einfach extrem viel aus (...) dass wir die möglichst in ein positives Umfeld reinholen und die das Gefühl haben, da geht es weiter, da ist Respekt untereinander, da ist Transparenz [...]“ (Interview 4, Zeile 229-235)

Die nachfolgende Textpassage fasst die Bedeutung von Positive Leadership hinsichtlich der Teamdynamik zusammen.

„[...] Im Positive Leadership ist die Führungskraft nicht Führungskraft, sondern ein führender Teil des Teams. [...]“ (Interview 6, Zeile 517-518)

Resümierend kann festgehalten werden, dass Positive Leadership von den Interviewteilnehmer*innen mit Leistung, Motivation und einer positiven Teamdynamik in Verbindung gebracht wird. Es besteht Konsens darüber, dass Positive Leadership nicht nur die individuelle Leistung fördert, sondern auch die Arbeitsatmosphäre verbessert und die Mitarbeiter*innen motiviert.

4.3.2 Hindernisse im Positive Leadership

Neben den positiven Assoziationen mit positiver Führung wurde in den Interviews ebenfalls auf (mögliche) Hindernisse mit diesem Führungsansatz eingegangen.

Mehrere Befragte äußerten Bedenken bezüglich der Wahrnehmung von Positive Leadership als schwacher Führungsstil, bei dem die Führungskraft von den Mitarbeiter*innen nicht richtig ernst genommen wird (Interview 10, Zeile 172). Gleichzeitig wird angemerkt, dass Personen skeptisch gegenüber modernen Leadership-Ansätzen wie Positive Leadership eingestellt sein können. Für Führungskräfte ergibt sich dann das Hindernis *„[...] in einem Team zu sagen, ich ändere den Führungsstil, das ist für viele auch schwer, weil sie es gar nicht anders kennen und dieses Umstellen ist glaube ich eine große Schwierigkeit. [...]“ (Interview 11, Zeile 159-161)*

Person 7 nennt darüber hinaus *„[...] das Naheverhältnis zu den Mitarbeitern, wenn man zu vertraut ist, dass vielleicht diese Entscheidungen eher schwerfallen und man vielleicht zu lange nicht die richtige Entscheidung trifft, für den Mitarbeitern aber auch für das Unternehmen [...]“ (Interview 7, Zeile 160-162)* als bedeutsames Hindernis im Positive Leadership. Denn in einem vertrauensvollen Verhältnis fehle es an Distanz, um schwerwiegende (negative) Entscheidungen zu vollziehen.

Auch in Interview 8 werden Stolpersteine genannt, wie etwa die Gefahr der Übertreibung von lobenden Aussagen.

„[...] dass man es nicht übertreibt, weil wenn man jemandem die ganze Zeit nur noch sagt, das ist so unglaublich gut und das ist toll gelaufen und wahnsinnig schön, ich glaube, man könnte es damit auch wirklich übertreiben und dann ist das nicht mehr authentisch [...]“ (Interview 8, Zeile 196-199)

Ähnliche Bedenken äußert Person 9, vor allem hinsichtlich des Missbrauchs von Vertrauen. Es lässt sich vermuten, dass die Führungskraft Angst davor hat, von ihren Teammitgliedern hinters Licht geführt zu werden.

„[...] der Mitarbeiter ist angehalten, mit diesem Benefit, der er aufgrund des Vertrauensvorschlusses bekommt, sorgfältig damit umzugehen und das nicht auszunutzen. Aber die Gefahr besteht, dass manche glauben, der Chef ist eh egal und das in die falsche Richtung geht. [...]“ (Interview 9, Zeile 210-213)

Im Gleichklang stehen Aussagen von Person 1: *„[...] wenn du zu persönlich, also quasi auf freundschaftlicher Ebene mit den Leuten bist, dass sie das dann ausnutzen [...]“ (Interview 1, Zeile 198-199)* sowie Person 2: *„[...] wenn Charaktere diesen Umgang nicht schätzen, diesen Umgang ausnutzen, diesen Umgang als Schwäche des Vorgesetzten oder des Gegenübers auslegen [...]“ (Interview 2, Zeile 306-307)*

Person 3 sieht ähnliche Herausforderungen im Zusammenhang mit Positive Leadership, insbesondere hinsichtlich Vertrauen und Verantwortung. Es besteht die Sorge, dass zu viel Vertrauen seitens der Führungskraft von Mitarbeiter*innen ausgenutzt wird und es zu einem Kontrollverlust kommen könnte (Interview 3, Zeile 190-195).

Wie mit dem Hindernis des Ausnutzens umgegangen werden kann, fasst nachfolgender Gesprächsauszug mit Person 1 zusammen.

„[...] man muss immer das persönliche und die Arbeit trennen, das ist ganz wichtig. Weil wenn man zu sehr auf einer persönlichen Ebene ist, dann ist da meistens das Problem, dass sie das ausnutzen. Also man muss immer die Grenze setzen. Also man soll nett sein, aber man muss auch immer zeigen, jetzt wird gearbeitet. [...]“ (Interview 1, Zeile 149-152)

Positive Leadership beansprucht zudem viele Ressourcen der Führungskraft, daher ist es entscheidend, das richtige Maß an Zeit zu finden, sich der positiven Führung zu widmen. Denn: *„[...] es gibt auch das Über-Positive-Leadership, das wirkt aufgesetzt, das ist einfach irgendwo verpuffte Energie danach, weil es irgendwann einen Sättigungsgrad gibt [...]“ (Interview 4, Zeile 487-489)*

Das Betonen des Potenzials und die damit verbundene Erwartung, dass Mitarbeiter*innen ständig nach Verbesserung streben sollten, wird als weiteres Hindernis wahrgenommen. Dies könne zu Druck führen, da die Arbeitnehmer*innen das Gefühl haben, dass ihre Leistungen nie ausreichend sind (Interview 6, Zeile 255-262).

Die angeführten Interviewausschnitte zeigen, dass Positive Leadership mit verschiedenen Hindernissen verbunden ist. Dazu zählen die Wahrnehmung als schwacher Führungsstil, Skepsis gegenüber modernen Führungsansätzen sowie die Gefahr der Überbetonung von Lob und Vertrauensmissbrauch. Es ist wichtig, einen angemessenen Umgang mit diesen Hindernissen zu finden, indem beispielsweise klare Grenzen zwischen

der persönlichen Beziehung und der Arbeit gezogen werden und ein ausgewogenes Maß an positiver Führung angestrebt wird, um eine authentische und effektive Führung zu leben.

4.3.3 Kommunikation und Ressourcen im Positive Leadership

Wie bei vielen anderen Führungsansätzen spielt auch bei Positive Leadership Kommunikation eine essenzielle Rolle.

In den Interviews mit den Führungskräften kristallisierte sich vor allem die persönliche Kommunikation mit Mitarbeiter*innen heraus, die häufig informell abseits offizieller Termine stattfindet.

„[...] die One on One Gespräche führe ich eigentlich regelmäßig mit Mitarbeitern, ich mache da nicht offizielle Termine, aber ich fahre halt in der Früh auf eine Baustelle, dann trinken wir einen Kaffee miteinander, sprechen ein bisschen - das sind keine offiziellen Themen, einfach nur so plaudern. Da erfährt man dann mehr über die Projekte und über die Mitarbeiter als bei diesen offiziellen Terminen bei uns. [...]“ (Interview 2, Zeile 273-277).

Zudem wird darauf hingewiesen, dass es wichtig ist, aufkommende Themen sofort anzusprechen, um Missverständnisse frühzeitig zu klären und zu verhindern, dass sie sich zu größeren Problemen entwickeln (Interview 9, Zeile 235-239).

Auch Person 11 führt die persönliche Kommunikation im Rahmen von Positive Leadership an: *„Wir haben viel direkten Austausch, weil wir sehr nah sitzen, also wenn es Themen gibt, machen wir das auf kurzem Wege oder man geht kurz auf einen Kaffee [...]“ (Interview 11, Zeile 188-189)*

Die Interviewausschnitte weisen darauf hin, dass Führungskräfte regelmäßig informelle Gespräche führen, bei denen sie ihre Mitarbeiter*innen besser kennenlernen können. Diese direkte Interaktion ermöglicht es den Leader*innen wahrscheinlich, einen Einblick in die Projekte und Anliegen ihrer Arbeitnehmer*innen zu erhalten, den sie möglicherweise bei formellen Besprechungen nicht so bekommen würden.

In Interview 8 kommt besonders hervor, wie wichtig Kommunikation im Team ist.

„[...] in unserem Jour Fixe immer besprechen, wo drückt bei jedem der Schuh, ich nenne das kollektive Fallberatung, wir besprechen gemeinsam unsere Fälle und unsere Herausforderungen [...]“ (Interview 8, Zeile 379-381)

Gemeinschaftliche Meetings und interne Firmenevents bieten Gelegenheiten zur Stärkung der Unternehmenskultur und zur Klärung sowie Festigung der gemeinsamen Ziele und Werte (Interview 4, Zeile 283-286). Als weitere Kommunikationsmaßnahmen in der österreichischen Baubranche werden Workshops und Schulungen (Interview 7, Zeile 123-126) sowie regelmäßige Mitarbeiter*innengespräche und Feedback genannt (Interview 3, Zeile 44-46).

Zudem ermöglicht die Durchführung von persönlichen Besprechungen auf Baustellen eine direkte Klärung von Bauprojektangelegenheiten vor Ort, was zur Effizienzsteigerung und zur Gewährleistung reibungsloser Abläufe beiträgt (Interview 1, Zeile 218-220).

Person 3 hebt hervor, dass auch Teambuildingmaßnahmen essenziell sind, um die Beziehung zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiter*innen zu stärken. Hierbei werden unterschiedliche Aktivitäten, die von Sport bis zu kulinarischen Ereignissen reichen, genannt.

„[...] Wir gehen bei jedem Geburtstag gemeinsam essen. Wir gehen im Winter gemeinsam Skifahren, im Sommer fahren wir gemeinsam zu einem Bauern und lassen uns da am Nachmittag den Wein schmecken. Also natürlich - auch außerhalb der Tätigkeiten, mit denen wir in unserem Beruf zu tun haben, schauen wir, dass die zwischenmenschliche Ebene passt [...]“ (Interview 3, Zeile 98-102)

Insgesamt sind die persönliche Kommunikation und der direkte Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen wesentliche Bestandteile von Positive Leadership. Durch Teammeetings und gemeinsame Aktivitäten wird eine vertrauensvolle und offene Arbeitsatmosphäre geschaffen.

4.4 PERMA-Modell

In Kapitel 2.3.3 wurde bereits das PERMA-Modell als zentraler Zugang zu Positive Leadership vorgestellt (Ebner, 2020, S. 64). Das Akronym PERMA steht dabei für

- **P**ositive Emotions (Positive Emotionen und Einstellung),
- **E**ngagement (Engagement und Stärken),
- **R**elationships (Soziale Beziehungen),
- **M**eaning (Sinnfindung) und
- **A**ccomplishment (Zielerreichung).

4.4.1 Positive Emotionen und Einstellung

Im Folgenden wird auf die Aussagen aus den Interviews eingegangen, die das Erleben von Freude, Zufriedenheit und anderen positiven Gefühlen im Führungsalltag betreffen.

Um im Team positive Emotionen zu fördern sei es wichtig *„[...] für eine konstant positive Stimmung zu sorgen, für eine gute Energie zu sorgen, für gute Emotionen zu sorgen, damit man sich, wenn man in die Arbeit kommt, sich wirklich wohlfühlt. [...]“* (Interview 8, Zeile 150-152)

Gleichzeitig macht Person 8 deutlich, dass ein positives Arbeitsumfeld, in dem man sich wohl fühlt, es einfacher macht, die Arbeitsziele zu erreichen. Auch hier wird demnach wie bei einigen anderen Aspekten auf den Konnex von Positivität und Zielerreichung in der Baubranche hingewiesen.

„[...] wenn ich das Ganze in einem positiven Umfeld schaffe, wo es mir gut geht, wo ich weiß, meine Kollegen unterstützen mich, wo die Beziehungen passen, wo ich einfach eine positive Energie verspüre, dann tue ich mir auch viel leichter, mein Arbeitspensum zu erfüllen [...]“ (Interview 8, Zeile 471-474)

Person 7 ist überzeugt: *„[...] in einem positiven Umfeld und wenn man positiv führt, dann verkaufe ich da nicht irgendwas Negatives besser, da geht es gar nicht darum, aber man geht einfach anders damit um - beiden Seiten [...]“* (Interview 7, Zeile 490-492)

An dieser Stelle wird die Wechselseitigkeit positiver Führung für die Arbeitgeber*innen-seite sowie die Arbeitnehmer*innenseite ausgeführt.

Zu einem ähnlichen Fazit gelangt Person 11 und betont die erhöhte Motivation: *„[...] eine positive Grundstimmung ist ein ganz anderes Arbeiten, weil du dann anders motiviert bist, auch wenn der Arbeitstag noch so lange oder so intensiv ist. [...]“* (Interview 11, Zeile 454-456)

Darüber hinaus trägt die Konzentration auf eine positive Führung wesentlich dazu bei, die Stimmung im Team zu verbessern (Interview 4, Zeile 484-485).

In herausfordernden Situationen ist es besonders wichtig, als Führungskraft positiv zu führen. Diese Mentalität kann jedoch nicht erzwungen werden, sondern muss durch eine positive Einstellung gefördert werden.

„[...] dann muss ich die Leute ins Mitdenken, in Ideenfindung, in den kreativen Ansatz bringen und das geht nur mit positiver Attitude, das kann ich niemandem per Trichter einfüllen [...]“ (Interview 6, Zeile 309-311)

4.4.2 Engagement und Stärken

Im Allgemeinen ergeben die Interviews, dass Führungskräfte in der österreichischen Baubranche ihre Mitarbeiter*innen stärkenorientiert führen und dass der E-Lead des PERMA-Modells in der Praxis als besonders relevant angesehen wird.

Zunächst macht Person 8 deutlich, dass sie in ihrer Führungsrolle den Clifton Strengths Finder einsetzt, um gemeinsam mit den Arbeitnehmer*innen ihre Stärken zu identifizieren (Interview 8, Zeile 155-156). Sie erklärt das konkrete Vorgehen, um die individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen mit den Anforderungen der Arbeitsposition abzugleichen und zu integrieren.

„[...] wenn ich mir mein Stärkenprofil ansehe und dann noch meinen Jobprofil (...) Bei mir im expliziten Fall sehen wir eine Stärke ist zum Beispiel Kommunikation oder Empathie, dann schauen wir einfach, wie können wir das in den Joballtag gut integrieren. Wie können wir das gut anwenden, was passt, was passt auf den ersten Blick vielleicht auch nicht, wir besprechen uns wirklich aktiv anhand vom Jobprofil. [...]“ (Interview 8, Zeile 279-283)

Person 1 unterstreicht die gute Einschätzung vor allem von fachlichen Stärken ihrer Mitarbeiter*innen: *„[...] Was das Fachliche betrifft, weiß man eigentlich ziemlich gut, wer was kann und wer was am besten kann. Wir wissen genau zum Beispiel, dass der und der sehr gut Bagger fährt [...]“ (Interview 1, Zeile 262-264)*

Die Führungskraft in Interview 7 erzählt, dass sie die individuellen Talente der Mitarbeiter*innen unterstützt, anstatt sie in ein universelles Schema zu pressen.

„[...] dass ich die Stärken von Mitarbeitern noch mehr fördern möchte und sie nicht wieder reinzwingen möchte in ein Korsett, wo jeder alles kann. Sondern ich fördere dann eher das dort, wo man gut ist, wo man auch dann die Leistung bringt für sich persönlich [...]“ (Interview 7, Zeile 118-121)

Konträr sieht das Person 2: *„[...] in unserer Firma muss fast jeder Mitarbeiter fast alles zumindest ansatzweise können, diese Positionen, die wir ausführen [...]“ (Interview 2, Zeile 361-363)*

Person 5 vertritt die Ansicht, dass sie Stärken und Schwächen nicht trennen möchte. Stattdessen verfolgt sie bei ihren Mitarbeiter*innen den Ansatz, dass aus jeglichen Schwächen durch ausreichende Beschäftigung damit auch Stärken werden können.

„[...] es fehlt auch die Übung vielleicht damit und dann verändert sich diese Schwäche, wenn du an der Schwäche arbeitest und sie übst und sie irgendwie

*zum Alltäglichen machst, dann wird es eben vielleicht auch zu einer Stärke [...]“
(Interview 5, Zeile 343-346)*

Gleichsam erlebt Person 8, die anmerkt: *„[...] wenn ich weiß, was die Schwächen von jemandem sind, kann ich es vielleicht mit einer anderen Stärke kompensieren und damit etwas fördern [...]“ (Interview 8, Zeile 219-220)*

Die Führungskraft aus Interview 5 verfolgt ebenfalls den Ansatz, Mitarbeiter*innen gezielt zu fördern, indem sie sie ermutigt, ihre vermeintlichen Schwächen als Potenzial zu sehen.

„[...] ich habe bei meinen Teams schon die Leute immer aus der Reserve gelockt, um ihnen zu zeigen, dass das, was sie vielleicht als Schwäche bei sich sehen, dass das, wenn man das richtig anwendet oder zu erkennen gibt, dass das sehr wohl positiv sein kann [...]“ (Interview 5, Zeile 224-227)

Person 3 streicht die Relevanz der Stärkenorientierung heraus, damit sich Personen erfolgreich weiterentwickeln können und nennt ein konkretes Beispiel aus ihrem Alltag als Führungskraft.

„[...] eine absolute Besetzung nach den Stärken des Mitarbeiters und eine Win-Win Situation für beide (...) wenn er wahrscheinlich noch fünf Jahre Techniker gewesen wäre, wäre er irgendwann vielleicht nicht mehr so motiviert gewesen, weil er keinen weiteren Entwicklungsschritt machen hätte können zum Bauleiter [...]“ (Interview 3, Zeile 273-277)

In Interview 10 kommt hervor, dass es essenziell ist, die Mitarbeiter*innen bewusst auf ihre Stärken hinzuweisen und sie zu ermutigen: *„[...] weil man sich selbst oft sehr stark nur der den eigenen Schwächen bewusst ist und wenn man es dann von außen nochmal hört, was man gut kann, dann ist das glaube ich schon so, dass man oft so richtige Aha-Erlebnisse hat. [...]“ (Interview 10, Zeile 221-223)*

Darüber hinaus werden Potenzialanalysen, Seminarbesuche und Karrierepläne zur Entfaltung des Potenzials von Mitarbeiter*innen angeführt (Interview 7, Zeile 268-271).

Eine Herausforderung bei der Identifizierung von Stärken ergibt sich, wenn der Kontakt zwischen den Mitarbeiter*innen und der Führungsebene begrenzt ist, denn: *„[...] je weniger Kontakt auf dieser Ebene entsteht, desto weniger kann ich die Stärken und Potenziale erkennen. [...]“ (Interview 6, Zeile 378-379)*

Person 4 erwähnt, dass die Erkennung von Stärken der Arbeitnehmer*innen zeitliche Kapazitäten der Führungskraft abverlangt (Interview 4, Zeile 277-278).

Mehrere Befragte äußerten, dass sie ihre Teammitglieder ermutigen, ihre eigenen Stärken durch Eigenverantwortung und Eigeninitiative zu erkennen.

„[...] Dann sage ich: Bitte, ich weiß, du kennst die Lösung, du kannst das, bitte mache es so, wie du es für richtig empfindest [...]“ (Interview 2, Zeile 387-388)

„[...] indem ich ihnen die Verantwortung für gewisse Themenbereiche geben und sage, kannst du dich darum kümmern und wenn es fertig ist oder wenn du erste Ansätze hast, dann setzen wir uns zusammen und gehen das durch. Ihnen auch zeigen, ich vertraue dir, dass du das alleine lösen kannst [...]“ (Interview 11, Zeile 217-220)

„[...] man muss eben das Vertrauen geben, dass wenn er eine Entscheidung trifft, was wir auch wollen, dass die Mitarbeiter das machen und dass wir dahinter stehen mit allen Konsequenzen (...) wir animieren schon, oder ich erwarte mir schon, dass Entscheidungen getroffen werden von Mitarbeitern [...]“ (Interview 7, Zeile 421-425)

Auch Person 8 nennt Eigenverantwortung als Schlüssel zur stärkenorientierten Mitarbeiter*innenführung: *„[...] dass man den Mitarbeitern entsprechend Freiraum und Vertrauen schenkt. Ich glaube, jeder hat irgendwie die Motivation, gerne etwas zu gestalten oder zu tun beziehungsweise zumindest das eigenverantwortlich zu machen und nicht den ganzen Tag Direktiven zu bekommen. [...]“ (Interview 8, Zeile 52-55)*

Person 6 gab jedoch zu bedenken, dass die richtige Balance zwischen Eigenverantwortung und Unterstützung durch die Führungskraft essenziell ist, damit sich die Mitarbeiter*innen nicht alleine gelassen fühlen, wenn sie eigenständig Aufgaben übernehmen sollen.

„[...] es gibt die Wechselwirkung, wenn wir beginnen, jemanden eigenständig arbeiten zu lassen und immer unter der Absprache: wer geht jetzt einmal wie weit und ab wann und wie können die Übergaben laufen, dass sich man sich nicht überfordert fühlt, aber einen gewissen Freiraum hat, indem er sich ja auch mal bewegen soll (...) ein gewisser Coaching-Ansatz [...]“ (Interview 6, Zeile 399-403)

Aus den Interviewaussagen lässt sich ableiten, dass die Führungskräfte in der Baubranche Eigenverantwortung an ihre Mitarbeiter übergeben möchten, um deren Motivation und Engagement zu steigern sowie die Entwicklung ihrer Fähigkeiten zu fördern.

Gleichzeitig liegt es an der Führungskraft, entsprechend auf etwaige Fehler, die durch eine hohe Eigenverantwortung im Sinne der Stärkenförderung der Mitarbeiter*innen entstanden sind, zu reagieren.

„[...] Das eine ist natürlich Positive Leadership aus Fehlern lernen und Fehler zulassen (...) das Potenzial, das mit uns wächst, ein Stück weit über diese Fehler, und wie toll das ist, dass wir sie gemacht haben, weil wir jetzt daraus gelernt haben [...]“ (Interview 6, Zeile 319-322)

Folgende Aussage fasst die Kernaussage der Interviews hinsichtlich Engagement und Stärken zusammen.

„[...] Positive Leadership ist auch, dass man seinen Mitarbeitern auch die Verantwortung gibt für gewisse Bereiche. Und wenn ich das dann in einem positiven Gedanken mache und der Mitarbeiter damit umgehen kann, dann ist das für alle toll. [...]“ (Interview 9, Zeile 463-465)

4.4.3 Soziale Beziehungen

Das R im PERMA-Modell steht für Relationships und beschreibt die Qualität und Tiefe der zwischenmenschlichen Verbindungen. Aus den Aussagen der Gesprächspartner*innen lässt sich ableiten, dass soziale Beziehungen eine zentrale Rolle im Führungsalltag einnehmen.

Person 8 betont die Bedeutung positiver zwischenmenschlicher Beziehungen im Team und das Streben nach einer guten und positiven Arbeitsatmosphäre.

„[...] es mir ganz wichtig ist, dass wir eine gute Beziehungsebene zueinander haben, im Sinne von, dass man einfach gerne zusammenarbeitet (...) dass wir darauf schauen, dass man innerhalb vom Team, wie wir zusammenarbeiten, eine gute und positive Beziehung zueinander pflegen. Das finde ich total wertvoll, auch im Sinne von positiver Energie. Dazu gehört aber auch das Zwischenmenschliche, dass diese Beziehungen einfach gut passen. [...]“ (Interview 8, Zeile 171-177)

In Interview 4 kommt eine sehr enge Bindung zwischen den Mitarbeiter*innen sowie mit der Führungskraft hervor. Die Wortwahl *Familie* lässt darauf schließen, dass die Beziehung aus Sicht der Führungskraft sehr nahe ist.

„[...] Wir fühlen uns mehr wirklich mehr (...) als größere Familie, das ist alles sehr, sehr eingeschweißt und das soll auch so sein und da kann jeder mit jedem Thema kommen. [...]“ (Interview 4, Zeile 148-150)

Ähnliches formuliert Person 7: *„[...] es ist was Gemeinsames, wo keiner alleine dasteht und das ist wichtig für mich, dass die Baustelle an sich untereinander so stabil ist, dass sich alle untereinander unterstützen können. [...]“* (Interview 7, Zeile 450-452)

Person 2 hebt hervor, dass die Selbstregulierung des Teams eine wichtige Rolle spielt und bekräftigt dabei die Bedeutung von Schlüsselpersonen für die Vermittlung der Unternehmenskultur und die Motivation der anderen Mitarbeiter*innen.

„[...] dass man Schlüsselpersonen herausnimmt, bei denen man weiß, die haben Einfluss auf viele andere Mitarbeiter. Und wenn man das positiv vermittelt, warum man gerade diese Entscheidung getroffen hat, dann sagt der, wir müssen den Chef verstehen. Also ich versuche die Gruppe zu nutzen oder einzelne Personen, die dann Einfluss nehmen auf die Gruppe [...]“ (Interview 2, Zeile 414-418)

Eine mehrfach erwähnte Herausforderung in der Baubranche besteht darin, Spannungen zwischen Mitarbeiter*innen aufgrund kultureller und nationaler Unterschiede zu bewältigen (Interview 1, Zeile 296-303; Interview 2, Zeile 121-124; Interview 3, Zeile 387-391).

In Interview 10 kommt die Notwendigkeit der Vielfalt von Fähigkeiten und Perspektiven in einem Team zum Vorschein. Hierbei werden unterschiedliche Rollen angeführt.

„[...] man darf nicht unterschätzen, wie wichtig es ist, dass du die richtigen Gefüge hast (...) es gibt die Häuptlinge, es gibt die kreativen Köpfe (...) Es gibt die, wie bei den Ameisen, die Arbeiter. Du brauchst aber alle. Weil wenn du nur Ameisen hast, dann gibt es keinen, der sagt wohin soll die Reise gehen. Wenn du nur Leader-Typen hast, dann will wieder keiner was umsetzen, nur anschaffen, wenn du nur welche hast, die kreativ sind, dann verlierst du dein Ziel vor Augen und wenn du nur stumme Menschen um dich hast, dann entsteht wenig Kommunikation. Also das ist glaube ich die Buntheit des Teams, das macht die Stärke aus [...]“ (Interview 10, Zeile 235-258)

Auch Person 5 betont, dass ein effektives Team durch die Kombination von individuellen Stärken und Schwächen entsteht, um gegenseitige Unterstützung und Lernen zu fördern (Interview 5, Zeile 307-312).

Gleichsam erlebt Person 11: *„[...] für mich ist Positiv Leadership auch eine Form von, man sucht sich ein Team zusammen, das verschiedenste Stärken hat, weil es kann nicht jeder alles können (...) es ist eher dieses Gemeinsame im Vordergrund, weil man es nur gemeinsam schaffen kann. [...]“* (Interview 11, Zeile 144-148)

Mehrere Befragte schildern ihren Einfluss als Führungskraft auf die Beziehungen und die Stimmung im Team, wie zum Beispiel Person 9 durch offene Gespräche.

„[...] wenn man merkt, dass ein bisschen Spannung aufkommt, oft nicht miteinander, sondern aufgrund der Umstände, dann versuche ich das im Gespräch ein bisschen aufzulockern [...]“ (Interview 9, Zeile 284-286)

Person 3 berichtet, dass sie gemeinsam mit ihren Mitarbeiter*innen bestimmte Spielregeln festgelegt hat, wie sie miteinander umgehen möchten, um ihre Beziehungsebene zu stärken (Interview 3, Zeile 290-294).

Ebenfalls bekräftigt Person 4 die Notwendigkeit, pragmatische Entscheidungen zu treffen, wenn Bemühungen zur Verbesserung der Situation mit problematischen Mitarbeiter*innen erfolglos bleiben: *„[...] Schwarze Schafe kann man nicht lange mittragen, das geht einfach nicht [...]“ (Interview 4, Zeile 339-340)*

Die interviewte Führungskraft in Gespräch 6 vertritt ebenfalls die Devise: *„[...] ich bin als Führungskraft fürs Team verantwortlich, wenn ich jemanden habe, der das Teamgefüge stört und merke, der eine schafft Unmut bei sieben anderen, dann habe ich mich als Führungskraft auch darum zu kümmern, das aufzulösen [...]“ (Interview 6, Zeile 116-119)*

Aus den Interviewaussagen lässt sich ableiten, dass Positive Leadership in der Baubranche zwar mit engen Beziehungen verbunden wird, allerdings nicht bedeutet, dass jegliche Verhaltensweisen toleriert werden, damit Teamkonstellationen nicht verändert werden müssen. Vielmehr wird auf die Dynamik und das Bewusstsein gesunder Arbeitsbeziehungen verwiesen.

Neben der Förderung von Sympathien ist es auch wichtig, dass die Führungskraft darauf achtet, dass ihre Mitarbeiter*innen einen ähnlichen Arbeitsansatz verfolgen, insbesondere im Hinblick auf die Leistung.

„[...] es ist eine hohe Leistungsorientierung, die wir alle mitbringen und die muss man auch wollen. Wenn jemand da ist, der sagt er hat lieber seine Ruhe und er arbeitet gerne, aber nicht so viel, dann wird das wahrscheinlich auch nicht unbedingt positiv beitragen. Also sind hier viele Leute in meinem Team versammelt, die das gleiche Verständnis von Arbeit haben und zugleich aber auch das gleiche Verständnis von einem kollegialen Miteinander. [...]“ (Interview 8, Zeile 317-322)

4.4.4 Sinnfindung

Meaning im PERMA-Modell bezieht sich darauf, ob eine Person das Gefühl hat, dass ihr Job einen Zweck hat und dass sie einen wertvollen Beitrag leisten kann (Ebner, 2020, S. 64).

Die offene Vermittlung von Informationen zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskräften wird als wesentlicher Faktor für die Sinnfindung in der Führung betrachtet.

„[...] Was ich bei diesem Sinne so entscheidend finde, ist, dass man auch immer einen Blick aufs große Ganze gibt, dass man einfach Informationen transparent zur Verfügung stellt, dass wir immer wissen, woran wir arbeiten [...]“ (Interview 8, Zeile 336-338)

Dass Mitarbeiter*innen in der Baubranche durch die Sammlung von beruflichen Erfahrungen, auch für etwaige zukünftige Jobs, ihren Sinn finden, bringt Person 7 zum Ausdruck.

„[...] für Mitarbeiter vielleicht Erfahrung sammeln, so viel wie möglich bei jedem Projekt, dann den Sinn zu finden, dass man sagt, da werde ich vielleicht nicht ewig bleiben, dass ich da halt meine Erfahrungen hole [...]“ (Interview 7, Zeile 299-301)

Wertschätzung und Anerkennung spielen ebenfalls eine zentrale Rolle, wenn es um die Sinnfindung am Arbeitsplatz geht. Dabei wird herausgestrichen, dass aktives Loben zur Sinnfindung beiträgt.

„[...] man sollte die Leute loben und wertschätzen, man sollte sie nicht dauernd kritisieren oder eben auch ignorieren, dann fühlen sie sich auch nicht abgeholt, dann fragt sie sich auch ja, wozu mache ich den Job [...]“ (Interview 5, Zeile 390-392)

„[...] es ist ganz wichtig, positives Feedback zu geben (...) auch von anderen Seiten, wenn man positives Feedback kriegt, auch das zu teilen mit den Mitarbeitern und zu sagen schaut, die haben sich total gefreut, dass das so gut gelaufen ist und wir wurden total gelobt. Dass man das nicht nur das für sich dann irgendwie einbehält und nicht weitergibt, sondern auch den Mitarbeitern das natürlich zuträgt [...]“ (Interview 10, Zeile 292-296)

Konträr betont Person 9, dass sie als Führungskraft nur begrenzt zur Sinnfindung ihrer Mitarbeiter*innen beitragen kann. Sie sieht es vielmehr als Aufgabe der

Mitarbeiter*innen selbst, bereits bei der Bewerbung ihren eigenen Sinn in der Arbeit zu erkennen (Interview 9, Zeile 310-320).

Person 8 ist ebenfalls überzeugt davon: *„[...] den Sinn der Arbeit muss auch ein Stück weit jeder für sich selbst mal mitbringen. Wir bearbeiten hier alle unsere Aufgaben, jeder hat so seinen Beruf gefunden und sich deswegen auch für den Job hier beworben und interessiert [...]“* (Interview 8, Zeile 333-335)

Einige Interviewte beschreiben, dass sich die Sinnfindung in der Baubranche aus der Schaffung von Bauwerken, die langfristig Bestand haben und in den meisten Fällen Wohnraum oder Gewerbeflächen bieten, hervortritt. Auch der daraus resultierende Mehrwert für die Gesellschaft wird hervorgehoben.

„[...] wir sind in einem Bereich, wo wir etwas erschaffen, das nachhaltig ist und gerne angenommen wird, im besten Fall. Und sich jemand wohlfühlt, dann in weiterer Folge, wenn es für Wohnzwecke ist. [...]“ (Interview 2, Zeile 440-442)

„[...] Das Schöne am Bau ist das, was du baust, sind Dinge, die meistens über Jahre, Jahrzehnte oder sogar Jahrhunderte überleben, und das ist was, was einen unglaublich stolz machen kann, weil das kannst du jedem zeigen und immer wieder. Das ist das, was mir die Freude macht, wenn man Dinge hat, die überdauern und nicht wieder so verschwinden. [...]“ (Interview 6, Zeile 444-447)

„[...] Die, die ein Projekt bauen, die wissen, dass sie Wohnraum oder andere Gebäude schaffen, die 30 bis 50 Jahre bestehen bleiben, das ist einmal ein Sinn dahinter bei uns [...]“ (Interview 7, Zeile 294-296)

Resümierend spielt eine Kultur der Anerkennung und Wertschätzung eine zentrale Rolle bei der Schaffung eines Umfelds, in dem Mitarbeiter*innen in Bauunternehmen ihre Arbeit als sinnvoll erleben. Einige Interviewten betonen jedoch, dass die individuelle Sinnfindung eine eigenverantwortliche Aufgabe der Mitarbeiter*innen ist. In der Baubranche wird der Sinn in der Schaffung von langlebigen Bauwerken gesehen.

4.4.5 Zielerreichung

Accomplishment im PERMA-Modell bezieht sich auf das Gefühl des Erfolgs und der Zielerreichung (Ebner, 2020, S. 64).

Grundsätzlich manifestiert sich in den Interviews, dass es in der Baubranche viele einfach messbare Ziele gibt, die in ihrer Entwicklung klar nachzuvollziehen sind, wie beispielsweise Person 10 beschreibt: *„[...] bei baulichen Sachen ist das ja relativ einfach.*

Du hast da einfach ein Ziel und sagst, wir wollen fertig werden zu der Zeit und da ist der Fortschritt einfach messbar [...]“ (Interview 10, Zeile 279-281)

In Interview 3 wird dargelegt, dass es am Bau Umsatz- und Ergebnisziele sowie persönliche Entwicklungsziele für Mitarbeiter*innen gibt (Interview 3, Zeile 329-333). Es zeigt sich also, dass sowohl eher weiche als auch eher harte Zielvorstellungen bestehen.

Darüber hinaus lassen die Interviewten durchklingen, dass zur Zielerreichung das Setzen von messbaren realistischen Zielen gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen gehört.

„[...] man muss schon schauen, dass man bei der Zielerreichung (...) die Ziele schon so setzt, dass die Wahrscheinlichkeit, dass sie wahr werden, sehr hoch ist [...]“ (Interview 5, Zeile 407-409)

„[...] um ein Ziel zu erreichen, braucht man zunächst hier mal Konsens, dass das Ziel erreichbar ist [...]“ (Interview 4, Zeile 375-376)

Zudem besteht die Aufgabe der Führungskraft darin, gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen Ziele nicht nur zu definieren, sondern sich auch regelmäßig über die Fortschritte auszutauschen. Die Führungskraft nimmt demnach keine passive, sondern eine aktive Rolle im A-Lead ein.

„Es gibt ja Ziele, die man in einer kürzeren Zeit erreichen muss und Ziele, die ein bisschen mehr in der Zukunft liegen und da tauscht man sich halt aus - wo steht man eigentlich, wo hätte man stehen sollen vielleicht? Also das ist immer ein arbeitender Prozess, das ist immer dynamisch, das ist kein starrer Prozess, da muss immer dran gearbeitet werden, wo bin ich, wo stehe ich, wo hätte ich sein sollen? [...]“ (Interview 9, Zeile 338-342)

Person 7 akzentuiert, wie wichtig es ist, regelmäßige Statusberichte über gemeinsam festgelegte Ziele zu erstellen und sie zusammen zu überwachen (Interview 7, Zeile 322-324).

Damit Mitarbeiter*innen ihre erreichten Ziele erkennen, werden unterschiedliche Ansätze von den Führungskräften in der Baubranche verfolgt.

Person 2 schildert, dass sie die wirtschaftliche Auswirkung eines erreichten Ziels offenlegt. Durch diesen Zugang möchte sie die Mitarbeiter*innen wahrscheinlich so weit wie möglich in den gesamten Unternehmensprozess einbinden.

„[...] ich erkläre einfach, welche wirtschaftlichen Auswirkungen das auf uns hat, ist ja auch immer ganz wichtig, dass kurzfristig alles läuft und alles schnell abgerechnet wird. (...) Also ich sage ihnen, was war jetzt die Auswirkung, dass sie so

schnell fertig waren, und erkläre ihnen, warum das jetzt so wichtig war. [...]“ (Interview 2, Zeile 482-488)

Gleichzeitig ist die Betonung der Bedeutung der Mitarbeiter*innen für das Unternehmen essenziell, um die Wertschätzung für ihre Arbeit und Leistungen zu verdeutlichen. Vor diesem Hintergrund wird herausgestellt, dass die menschliche Komponente im Fokus steht.

„[...] Das Unternehmen besteht aus Leuten und das Unternehmen ist zumindest bei uns kein Roboter, das ist keine fiktive Figur. Gibt's die Leute nicht, gibt es das Unternehmen nicht (...) Wertschätzung natürlich extrem, ist auch aber natürlich irgendwo intrinsisch im Sinne von gewissen Entwicklungschancen, die du gibst und die Mitarbeiter wissen, dass die Arbeit und die Leistungen, die sie verrichten, sehr wertgeschätzt werden und das anerkannt wird (...) da die Rückmeldung zu bekommen, kurz jemanden zu loben bei guter Leistung [...]“ (Interview 4, Zeile 385-391)

Gleichsam empfindet Person 7 und hebt hervor, dass neben der internen Anerkennung die Übermittlung von positivem Feedback von externen Quellen als wichtiger Aspekt der Zielerkennung betrachtet wird.

„[...] es gibt schon so Meilensteine für Mitarbeiter, das war ihm auch wichtig und das hat er erreicht, das spreche ich schon öfters an (...) wir bekommen ja von oben auch Lob, was jetzt die Mitarbeiter auf den Baustellen aus nicht immer mitbekommen – ich gebe das in der Sekunde weiter, weil ich es auch wichtig finde, wenn nicht direkt Beteiligte auch Lob aussprechen. [...]“ (Interview 7, Zeile 430-437)

Als weitere Methode zur Anerkennung von Zielen dient die Visualisierung von erreichten Meilensteinen: *„[...] wir haben eine Aussendung mit den Dingen, die wir in diesem Quartal erreicht haben (...) wir haben die immer bei uns im Team hängen, einen A4 Zettel, wo die Highlights draufstehen (...) erreichte Ziele auch wirklich festzuhalten und stolz zu sein und auf die Schulter zu klopfen, das schreiben wir tatsächlich nieder [...]“ (Interview 8, Zeile 356-369)*

Person 11 beschreibt, dass sie das gemeinsame Feiern von Zielen forciert.

„[...] es wird dann jeder Meilenstein, der wesentlich ist, gefeiert (..) es ist halt wichtig, dass man die Leute vor den Vorhang holt, und sagt, der hat das und das geschafft. [...]“ (Interview 11, Zeile 313-316)

Darüber hinaus werden auch monetäre Anreize, zum Beispiel in Form von Gutscheinen, als Mittel zur Anerkennung von Mitarbeiter*innenzielen eingesetzt (Interview 1, Zeile 356-357).

Zusammenfassend verdeutlichen die Interviewausschnitte, dass in der Baubranche die Wertschätzung der Arbeitnehmer*innen sowie die Anerkennung der erreichten Ziele eine entscheidende Rolle spielen. Verschiedene Methoden wie die Visualisierung von Meilensteinen, das gemeinsame Feiern von Erfolgen und monetäre Anreize werden genutzt, um die Mitarbeiter*innen zu motivieren und ihre Zielerreichung zu unterstützen.

4.5 Mentale Gesundheit

In Hinblick auf die Leitfrage bildet Mentale Gesundheit eine weitere Hauptkategorie. Die Subkategorien *Stressfaktoren*, *Stärkung des Mitarbeiter*innenwohls* und *Führungskraft und mentale Gesundheit* werden nachfolgend auf Grund der Dominanz in den Interviews näher ausgeführt.

Zunächst folgen ein paar allgemeine Erkenntnisse aus den Interviews zum Thema Mentale Gesundheit.

Person 10 vertritt den Standpunkt, dass man zwischen der mentalen Gesundheit im Arbeits- und im Privatkontext differenzieren muss.

„[...] man muss das so auseinanderhalten, weil es gibt so diese mentale Gesundheit, die eben sehr stark beeinflusst wird von deiner Arbeitssituation und dann gibt es ja diese allgemeine mentale Gesundheit als Individuum. [...]“ (Interview 10, Zeile 339-341)

An dieser Stelle ist es erwähnenswert, dass obwohl die Nachfrage nach der mentalen Verfassung der Mitarbeiter*innen im Fokus steht, in den Interviews auch auf die Bedeutung körperlicher Fitness in Zusammenhang mit der Gefahrenlage in der Baubranche eingegangen wird, obwohl dies von der Interviewerin nicht angesprochen wurde.

„[...] Ich zum Beispiel bin auch ein sehr sportlicher Mensch (...) wir haben auch Kontrollen, also es geht auch ein Arzt zum Beispiel auf die Baustelle und wir lassen uns auch regelmäßig zum Beispiel Blut abnehmen, einfach nochmal zur Kontrolle und wenn jemand krank ist, dann soll er auch zuhause bleiben (...) am Bau ist man ja auch sehr vielen Gefahren ausgesetzt, wir brauchen nicht jemanden am Bau, der dann umfliegt. [...]“ (Interview 1, Zeile 364-371)

„[...] gerade in einer Branche wie in der Baubranche, wo es körperlich ganz wichtig ist, fit zu sein, neben dem geistigen fit sein, weil eine Verletzung ist schnell einmal an der Tagesordnung. [...]“ (Interview 2, Zeile 116-118)

Person 2 und 9 betonten zudem die Auswirkung saisonaler Schwankungen auf die psychische Verfassung (Interview 2, Zeile 401; Interview 9, Zeile 370-374).

4.5.1 Stressfaktoren

Im Zuge der Thematisierung von Stressfaktoren konnten etliche Aspekte festgemacht werden, die zu Druck und Stress in der Baubranche führen.

Zunächst wurden mehrfach wirtschaftlich bedingte Stressoren, wie zeitlicher Druck, Qualitätsdruck, Materialdruck als auch monetärer Druck, genannt.

„[...] in der Bauwirtschaft ist oder Baubranche ist natürlich die Stressbelastung schon sehr hoch, weil du immer in diesem Zeit-, Kosten-, Qualitätsdreieck drinsteckst und aus dem heraus immer Druck eigentlich entsteht, entweder du hast dann Kostendruck oder du hast terminlich wahnsinnige Vorgaben oder du musst unrealistische Qualitäten aufrechterhalten. [...]“ (Interview 10, Zeile 316-320)

„[...] die hohe Belastung der Arbeit, also dieser hohe Druck, der Leistungsdruck. Also man muss halt wirklich viele Projekte gleichzeitig machen, weil die Zahlen im Hintergrund passen müssen. Du musst halt schauen, dass deine Kosten dir nicht davonlaufen, sondern immer schauen, dass du effizient arbeitest [...]“ (Interview 11, Zeile 386-389)

„[...] auf den Baustellen geht es sehr stressig zu, also die haben ein enorm hohes Arbeitspensum (...) ein hohes Stresspensum im Sinne von ganz, ganz viele Dinge gleichzeitig zu tun und Termindruck, Zeitdruck, Personal, Materialdruck. [...]“ (Interview 8, Zeile 411-414)

„[...] man hat Termindruck, Kostendruck, man ist rechtlich und technisch verantwortlich für eine Baustelle. [...]“ (Interview 7, Zeile 357-358)

Insbesondere der Beruf der*s Bauleiter*in ist laut Person 3 mit einem hohen Stresspensum verbunden. *„[...] Leistungsdruck ist auch ein sehr hoher, weil die vorgegebenen Bauzeiten teilweise sehr ambitioniert sind (...) jeder Bauleiter ist ja auch unter anderem für sein Baustellen-Ergebnis verantwortlich. [...]“ (Interview 3, Zeile 392-395)*

Der aktuelle wirtschaftliche Einbruch in der Baubranche sorgt ebenfalls für beträchtlichen Stress, da ungewisse Zukunftsaussichten an der Tagesordnung stehen (Interview 11,

Zeile 369-373). Gleichzeitig bestehe ein [...] *sehr starker Koordinationsdruck auf Basis des Grunds Zeitdruck. [...]*“ (Interview 4, Zeile 473)

In Interview 5 und Interview 9 kommt die Stressspirale zur Sprache, die durch wirtschaftliche Abhängigkeiten entsteht.

„[...] die Baustellen musst du in einer gewissen Zeit abarbeiten oder fertig machen, weil jeder Tag Verzögerung kostet dich ein paar Tausende oder Millionen und deswegen kann man da jetzt nicht so gemütlich dahin arbeiten. [...]“ (Interview 5, Zeile 450-453)

„[...] dieser negative Stress, man hat so viel zu tun und zu arbeiten, aber man weiß genau, das bringt nichts. Du hast keine Verkäufe, die Baustelle muss fertig werden, dann kommt die eine Firma nicht und dann ist es zu spät und dann ist schlechtes Wetter und dann hast du deine Ziele nicht erreicht, dann kannst du keine Rechnung stellen. [...]“ (Interview 9, Zeile 447-450)

Ein weiterer Stressfaktor ergibt sich durch die Digitalisierung, die für Mitarbeiter*innen eine zunehmende Dokumentationspflicht bedeutet, wie Person 6 festmacht: *„[...] wir müssen es dreifach dokumentieren im Vergleich zu früher mit all den Technologien und Co, aber wir sind eigentlich auch immer weniger Leute auf der Baustelle. [...]*“ (Interview 6, Zeile 467-469)

Die Störung der natürlichen Umgebung der Kund*innen, insbesondere bei Wohnbauprojekten, ist ein weiterer Stressor, dem Mitarbeiter*innen in der Baubranche ausgesetzt sind (Interview 2, Zeile 502-504).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass in der österreichischen Baubranche eine Vielzahl an Stressfaktoren bestehen, die in der Führung nicht außer Acht gelassen werden sollten.

4.5.2 Stärkung des Mitarbeiter*innenwohls

Die oben erläuterten Stressoren verdeutlichen die Relevanz, Maßnahmen zur Steigerung des Mitarbeiter*innenwohls zu ergreifen.

Ein vertrauensvolles Umfeld, in dem offene Kommunikation und gegenseitige Unterstützung herrschen, ist entscheidend, damit sich Mitarbeiter*innen am Arbeitsplatz wohlfühlen.

„[...] Ich schaffe das Umfeld, dass einfach das Vertrauen herrscht, dass man offen miteinander umgehen kann, und der Mitarbeiter weiß, dass er mich jederzeit

anrufen kann oder seinen direkten Vorgesetzten und wir dann offen diese Dinge ausdiskutieren (...) Das Umfeld muss man schaffen, damit jeder weiß, (...) dass jeder für den anderen da ist und unterstützt, wenn es sein muss. [...]" (Interview 7, Zeile 425-434)

In Interview 9 wird betont, dass die Führungskraft darauf bedacht ist, ein positives Umfeld zu schaffen, in dem sich Arbeitnehmer*innen gerne aufhalten und positive Perspektiven erhalten.

„[...] Immer halt mit der Aussicht auf die Zukunft, dass man sagt, man bereitet sich auch auf schöne Dinge vor, es wird jetzt auch bald einmal der Winter wieder vorbeigehen und es wird auch die Baustelle fertig werden. Und auch natürlich immer in der Kommunikation, wo dann der Chef immer versucht, positiv zu bleiben [...]" (Interview 9, Zeile 425-428)

Dass Arbeit zwar wichtig ist, jedoch nur einen Teil des Lebens ausmacht, vermittelt Person 7: *„[...] Ich probiere jedem mitzugeben, das ist zwar Arbeit, es ist nur Arbeit, es ist nicht mehr, es wird nicht unser Leben sein bis zum letzten Tag [...]" (Interview 7, Zeile 344-345)*

Ein entscheidender Faktor für das Mitarbeiter*innenwohlbefinden ist zudem das Bewusstsein über Stressauslöser und die richtige Balance, um zu vermeiden, dass Stress übermäßig wird (Interview 8, Zeile 420-424). Person 8 steht demnach dafür ein, dass Mitarbeiter*innen nur für den Bereich Verantwortung übernehmen, den sie auch beeinflussen können, um Überlastung zu vermeiden.

„[...] Verantwortung, glaube ich, kann man nur bis zu einem gewissen Grad übernehmen, nämlich so weit, wie ich es selbst auch beeinflussen kann, die Entscheidung. Alles, was darüber hinausgeht, ist dann nicht mehr im Einflussbereich derjenigen Personen. Dann muss man das glaube ich auch einkoppeln und sagen, bis dorthin ist dein Thema und dann ist es meins [...]" (Interview 3, Zeile 412-416)

Beim Auftreten psychischer Probleme oder Krankheiten ist es bedeutsam, Unterstützung anzubieten, anstatt die betroffene Person auszuschließen. Person 4 erzählt von einer solchen Situation in ihrer Rolle als Führungskraft und schildert ihren Umgang damit: *„[...] da muss man gleich schauen, wie schaffe ich das Umfeld zu stützen, (...) und wie schaffe ich dieser Person maximale Stabilität - diese Person nicht aufs Abstellgleis zu stellen (...) sondern zu schauen, wie findet man irgendwie eine Basis, auf der sich diese Person dann wieder langsam wohlfühlen kann. Zeit geben und dann wieder Schritt für Schritt reinwachsen. [...]" (Interview 4, Zeile 125-130)*

Darüberhinausgehende Maßnahmen zur Förderung des Mitarbeiter*innenwohls im positiven Führungskontext sind gegenseitige Wertschätzung und Unterstützung verbunden mit dem Aussprechen von Dankbarkeit im Team (Interview 1, Zeile 430-431), das regelmäßige Checken von verfügbaren Ressourcen der Mitarbeiter*innen (Interview 11, Zeile 326-331) und die Förderung der intrinsischen Motivation (Interview 8, Zeile 432-433).

Die Diversität der Mitarbeiter*innenbedürfnisse müssen ebenso beachtet werden, um das individuelle Wohl zu fördern. Die Unterstützung von der Führungskraft ebenso wie der offene Austausch sind hierbei wichtig.

„[...] der eine braucht mehr Flexibilität, der andere braucht vielleicht sogar andere Aufgabenfelder, der Dritte braucht nur einen neuen Computer, der Vierte möchte die Besprechungen nicht in der Früh haben, sondern am Nachmittag. Es ist unglaublich vielfältig, so wie jeder Mensch halt ist und man muss halt irgendwie versuchen, einen Nenner zu schaffen [...]“ (Interview 10, Zeile 204-206)

„[...] eigentlich muss man schauen, was braucht der Einzelne, damit er sich wohlfühlt und wo kann man noch unterstützen (...) es ist sehr viel dieses Arbeitsumfeld und dann auch herauszufinden im Zuge dessen, dass du dich halt immer besser, immer enger, abstimmt, was ist zu viel oder wo sind die Probleme beim Abarbeiten, kann ich dir helfen? [...]“ (Interview 11, Zeile 434-440)

4.5.3 Positive Leadership und mentale Gesundheit

Bezugnehmend auf das Kernthema dieser Arbeit, Positive Leadership, und den integrierten Schwerpunkt, den die mentale Gesundheit bildet, werden an dieser Stelle die Aussagen zu positiver Führung in Bezug auf die psychische Verfassung der Mitarbeiter*innen in der Baubranche dargelegt.

Führungskraft 6 betont die Bedeutung, Mitarbeiter*innen im Positive Leadership zu vermitteln, dass sie nicht ständig über ihre Grenzen gehen müssen, um zu verhindern, dass sie mental ausbrennen.

*„[...] das gehört zu Positive Leadership dazu, dass man da einen gewissen Schutzschild für seine Mitarbeiter*innen aufbaut und umgekehrt [...]“ (Interview 6, Zeile 509-510)*

Person 4 hebt hervor, dass ein positiver Kontext und eine ehrliche Basis zwischen Arbeitnehmer*innen und Führungskräften dazu beitragen, auch in schwierigen Zeiten gemeinsam durch Herausforderungen zu gehen (Interview 4, Zeile 506-511). Die Ausführungen zu den Interviews in Kapitel 4.2 sowie im theoretischen Teil dieser Arbeit

verdeutlichen, dass in der Baubranche eine beträchtliche Menge an Herausforderungen besteht. Demnach ist positive Führung immer, jedoch vor allem in Krisenzeiten, essenziell.

Offenheit, Unterstützung und proaktive Problemlösung sind Elemente von Positive Leadership, die ebenfalls zur Förderung der mentalen Gesundheit beitragen. Person 11 resümiert: *„[...] Positive Leadership ist vor allem in der Baubranche jetzt das neue Thema partnerschaftliche Zusammenarbeit. [...]“ (Interview 11, Zeile 472-473)*

Person 8 führt aus, dass sich Mitarbeiter*innen durch positive Führung nicht nur wohlfühlen, sondern auch ihre Arbeit lieber und besser verrichten. Erneut lässt sich auch an dieser Stelle der Konnex zwischen Positive Leadership und Performance ableiten.

„[...] wenn ich das Ganze in einem positiven Umfeld schaffe, wo es mir gut geht, wo ich weiß, meine Kollegen unterstützen mich, wo die Beziehungen passen, wo ich einfach eine positive Energie verspüre, dann tue ich mir auch viel leichter, mein Arbeitspensum zu erfüllen, als wenn ich von allen Seiten nur Druck spüre, wenn keiner mit mir spricht, wenn ich da einen am Deckel kriege. Also das ist ja ganz normal, dass es mir in diesem Umfeld wesentlich leichter fällt mehr Arbeit zu leisten bei weniger Stress. [...]“ (Interview 8, Zeile 471-475)

Ähnliches formuliert Person 2, ebenfalls mit besonderer Hervorhebung der Beziehung zwischen mentaler Stabilität und Arbeitsleistung.

„[...] Nur mental positiv gestimmte Mitarbeiter werden sich für die Firma so einsetzen und so positiv wirtschaften, wie man es sich wünscht. Also das ist das Ergebnis aus Positive Leadership, das man erzielen will und erzielen soll. [...]“ (Interview 2, Zeile 579-581)

Positive Leadership erwirkt nicht nur Vorteile für das Wohl der Mitarbeiter*innen, sondern ebenso für die Arbeitgeber*innenseite. Person 10 unterstreicht in diesem Zusammenhang *„[...] dass das der Baubranche sehr dienlich ist, weil es einfach eine Win-Win Situation ist. Es ist für beide Seiten einfach das bessere Modell, weil ich dadurch einfach noch gestärkter aus Erfahrungen heraus gehen kann und mit schwierigen Situationen und mit Kritik besser umgehen kann (...) Ich glaube, das ist das Positive, einfach stärkend, motivierend, aufbauend, fokussierend. [...]“ (Interview 10, Zeile 371-377)*

Person 1 resümiert, nicht nur für die Arbeitswelt, sondern für das Leben allgemein, wie relevant eine positive Einstellung für ein Individuum sowie das ganze Team ist.

„[...] Es ist im Leben wichtig, dass man so eine positive Ausstrahlung hat auch als Mensch oder auch als Mitarbeiter - ganz egal, weil man weiß ja ganz genau, wenn man auf etwas negativ eingestellt ist, dann läuft auch alles irgendwie schief und dann ist auch das ganze Team irgendwie negativ eingestellt. Aber wenn alles irgendwie eine positive Energie hat, dann hat das auch irgendwie auf alle eine positive Auswirkung - also es ist schon sehr wichtig [...]“ (Interview 1, Zeile 467-472)

Die Interviewausschnitte deuten darauf hin, dass Positive Leadership in der Baubranche einen wesentlichen Beitrag zur Förderung der mentalen Gesundheit der Mitarbeiter*innen leistet, indem es Schutz, Unterstützung und ein positives Arbeitsumfeld schafft. Dies stärkt nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen, sondern führt auch zu einer verbesserten Arbeitsleistung und einer positiven Dynamik im gesamten Team.

Den abschließenden Teil dieser Arbeit bildet Kapitel 5, im Rahmen dessen die Diskussion der Ergebnisse, die Beantwortung der Forschungs- und Leitfrage, Limitationen sowie ein Ausblick erörtert werden.

5 Diskussion und Ausblick

Das folgende Abschlusskapitel rundet die vorliegende Masterarbeit ab, indem es eine Zusammenfassung der gewonnenen Ergebnisse bietet und diese interpretativ mit den theoretischen Grundlagen aus Kapitel 2 verknüpft. Überdies werden die Forschungsfrage und Leitfrage beantwortet und es erfolgt eine kritische Reflexion der Arbeit sowie die Darlegung von Implikationen für Praxis und Forschung.

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt darin, die Rolle von Positive Leadership bei Führungskräften in der österreichischen Baubranche zu untersuchen und zu verstehen, wie Positive Leadership als Ansatz zur Förderung der mentalen Gesundheit der Mitarbeiter*innen betrachtet werden kann. Im Zuge dessen wurden elf teilstrukturierte Leitfadeninterviews mit Leader*innen österreichischer Bauunternehmen durchgeführt, deren Ergebnisse mittels der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003) ausgewertet wurden. Dabei wurde ein besonderes Augenmerk auf die wahrgenommenen Führungspraktiken im baulichen Unternehmenskontext gelegt. Zudem wurden die spezifischen Herausforderungen und Dynamiken der Baubranche diskutiert.

Um in den Interviews auf Positive Leadership als moderner Führungsansatz einzugehen, erfolgte zunächst die Diskussion von **Führung in der Baubranche** im Allgemeinen. In Bezug auf Hierarchien herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass Leadership in der Baubranche eine klare Struktur aufweist, die mit einer klaren Rollenverteilung und Verantwortlichkeiten einhergeht. Vor diesem Hintergrund wird betont, dass Anweisungen von Seiten der Führungskraft notwendig sind, die dann in dieser Form umgesetzt werden sollen. Dies deutet auf die Auffassung hin, dass eine Befehlsstruktur zur Effizienz und zum Erfolg beiträgt.

Ein zentraler Punkt, welcher bereits aus Studien bekannt ist, ist die Tatsache, dass die Baubranche männlich dominiert ist, wobei Frauen mit Herausforderungen konfrontiert sind und die traditionelle, männlich geprägte Kultur möglicherweise hinderlich für ihre Entwicklung sein kann. Die aktuelle Statistik der Wirtschaftskammer Österreich zeigt, dass der Frauenanteil in der Baubranche nur 12,7 Prozent beträgt (Wirtschaftskammer Österreich, 2024, S.13).

Die Arbeitskultur ist von einem starken Wandel geprägt; einige Interviewpartner*innen unterstützen den Übergang zu moderneren Arbeitsmethoden, während andere an traditionellen Ansätzen festhalten. Dass es hierbei unterschiedliche Herangehensweisen und

Ansichten gibt, ist wahrscheinlich auch auf die Diversität des Samplings hinsichtlich der Unternehmensgröße und der Dauer der Führungserfahrung zurückzuführen.

Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich laut den Interviewten durch die Fähigkeit aus, auf ihre Mitarbeiter*innen einzugehen, aktiv zuzuhören und eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen. Zudem spielen laut einigen Aussagen eine delegierende Führung und der geschickte Umgang mit Druck und Herausforderungen eine wichtige Rolle. Auch Schulze & Sejkora sehen die Aufgabe von Führungskräften in der Schaffung optimaler Rahmenbedingungen für Mitarbeiter*innen (2015, S. 8). Es wurde akzentuiert, dass eine positive Haltung der Führungskraft, insbesondere in stressigen Situationen, maßgeblich zur mentalen Gesundheit des Teams beiträgt. Diese Aussagen gehen d'accord mit den Erkenntnissen von Zok, der darauf hinweist, dass der mentale Zustand von Beschäftigten oft eng mit dem Verhalten der Führungskräfte verbunden ist (Zok, 2011, S. 27).

Im Vergleich der moderneren und traditionellen Führungsansätze wird in den Interviews deutlich, dass früher vermehrt auf Defizite geachtet wurde und die Aufgabe im Fokus stand, während heutzutage die Potenziale der Arbeitnehmer*innen und ihre Bedürfnisse im Vordergrund stehen. Der beschriebene Wandel könnte durch aufkommende Trends wie die Technologisierung, den steigenden Wettbewerbsdruck und dem War of Talents beeinflusst worden sein, wodurch flexiblere und mitarbeiter*innenorientierte Führungsansätze in der Baubranche notwendig werden. Zudem wird die Entwicklung von Führungskräften weg von reinen Fachexpert*innen hin zu multidimensionalen Leader*innen gesehen, die neben fachlichen Kenntnissen ebenso über ausgeprägte soziale und kommunikative Kompetenzen verfügen. Diese Verschiebung könnte darauf hindeuten, dass Führungskräfte in der Baubranche zunehmend erkennen, dass traditionelle Führungsansätze, die auf Autorität und Kontrolle basieren, möglicherweise nicht mehr ausreichen, um den Anforderungen und Erwartungen der Arbeitskräfte gerecht zu werden.

Die Baubranche birgt eine Vielzahl externer und interner **Herausforderungen**, mit denen Führungskräfte konfrontiert sind. Externe Faktoren wie volatile globale Ereignisse, wirtschaftliche Unsicherheiten und der Fachkräftemangel beeinflussen die Branche erheblich. Intern stehen Leader*innen vor der Schwierigkeit, die Balance zwischen Führungsaufgaben und den eigenen Arbeitsverpflichtungen zu finden, die Erwartungen von Arbeitnehmer*innen zu erfüllen und individuell auf verschiedene Bedürfnisse einzugehen. Für Beschäftigte bestehen unter anderem herausfordernde Aspekte wie starker Zeitdruck, Kostendruck sowie externe Einflüsse wie Lärm oder Witterungsbedingungen. Auch die Bundesinnung der Bauhilfsgewerbe (2014, S. 2) nennt diese Herausforderungen im Baugewerbe und weist zusätzlich noch auf die Arbeitsverdichtung, fehlende

soziale Unterstützung sowie Angst vor Jobverlust hin. Sowohl in Literatur und Empirie zeigt sich: Die Herausforderungen sind vielfältig und ernstzunehmend.

Effektive Kommunikation, strategische Planung, die Fähigkeit zur Anpassung und die kontinuierliche Weiterentwicklung sowohl auf persönlicher und auf organisatorischer Ebene werden als Umgangsformen mit den beschriebenen Herausforderungen genannt.

Ein zentraler Aspekt von **Positive Leadership** ist die Förderung der Leistung und Motivation der Mitarbeiter*innen durch gezielten Personaleinsatz, Wertschätzung und ein positives Arbeitsumfeld. Vertrauen und eine offene Fehlerkultur sind dabei entscheidend. Überdies wird positive Führung mit einer positiven Teamdynamik und einer wertschätzenden Kommunikation in Verbindung gebracht. Die Führungskräfte heben die Bedeutung von Anerkennung, Stärkenfokussierung, Transparenz und einem wohlwollenden Umgang miteinander für eine positive Unternehmenskultur hervor. Die Assoziationen der Interviewten mit Positive Leadership in ihrer Führungspraxis decken sich weitläufig mit den theoretischen Grundlagen zu positiver Führung. Vor allem die positive Dynamik im Team, der stärkenorientierte Einsatz von Arbeitnehmer*innen und die wertschätzende Kommunikation sind zentrale Eckpfeiler der Positive Leadership Theorie (Ebner, 2020, S. 46f.).

Allerdings werden auch Hindernisse im Zusammenhang mit Positive Leadership in der Baubranche beschrieben, darunter die mögliche Wahrnehmung als schwacher Führungsstil und die Gefahr der Überbetonung von Lob. Diese genannten Befürchtungen könnten darauf hindeuten, dass einige Führungskräfte vermuten, dass zu viel Lob und Anerkennung zu einer Entwertung konstruktiver Kritik oder zur Vernachlässigung der Leistungsstandards führen könnten. Es besteht möglicherweise die Angst, dass ein Übermaß an Lob die Motivation der Mitarbeiter*innen beeinträchtigt oder mit einem Mangel an Objektivität in der Leistungsbeurteilung einhergeht.

Kommunikation bildet die Basis für Positive Leadership, wobei insbesondere persönliche Gespräche, offenes Feedback und gemeinsame Teamaktivitäten im Fokus stehen. Auch Cameron (2012, S. 17ff.) weist darauf hin, dass Kommunikation ein Kernaspekt für die Schaffung eines positiven Umfelds ist.

Das **PERMA-Modell** gilt als zentraler Ansatz für Positive Leadership in der Unternehmenspraxis und Forschung (Ebner, 2020, S. 64).

Aus den Interviews geht hervor, dass positive Emotionen und eine angenehme Arbeitsatmosphäre zur Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen beitragen. Auch

das Arbeitspensum wird in einem positiven Umfeld als einfacher zu erledigen beschrieben und die Ideenfindung wird angereichert. Diese Erkenntnisse stehen im Einklang mit Fredricksons (2001, S. 35ff.) Broaden-and-Build-Theorie, die besagt, dass positive Emotionen dazu führen, dass Menschen offener für neue Erfahrungen und Ideen sind, was letztendlich ihre kreativen Prozesse und ihr Innovationspotenzial steigert.

Engagement und Stärkenorientierung spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, wobei individuelle Fähigkeiten gezielt gefördert und Schwächen als ausbaufähiges Potenzial betrachtet werden. Der mehrfache Verweis auf die Reduktion von Schwächen im Kontext der Stärkenförderung differenziert sich von den theoretischen Zugängen insofern, als das hierbei überhaupt nicht auf Defizite eingegangen wird, sondern lediglich die Ressourcen der Mitarbeiter*innen im Fokus stehen (Rolfe, 2018, S. 16f.). Überdies erleben die Führungskräfte die Übertragung von Eigenverantwortung an ihre Teammitglieder als zentral, um Stärken zu identifizieren. Diese Einschätzung ist im Einklang mit der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan (1985), die besagt, dass Autonomie eine wesentliche Motivationsquelle ist. Indem Vorgesetzte ihren Mitarbeiter*innen mehr Selbstbestimmung ermöglichen, fördern sie die intrinsische Motivation und das Engagement.

Darüber hinaus werden soziale Beziehungen als entscheidend für die Zusammenarbeit und den Umgang mit Herausforderungen betrachtet, wobei Vertrauen und offene Kommunikation im Team im Fokus stehen. Auch in der Literatur wird dargelegt, dass Menschen Glück damit verbinden, Mitglied eines sozialen Netzwerks zu sein (Johann & Möller, 2013, S. 8). Neben der Wohlfühlkomponente werden soziale Beziehungen auch mit der Beeinflussung innerhalb des Teams in Verbindung gebracht, wie einige Führungskräfte berichten.

Transparente Kommunikation, Wertschätzung und das Verständnis der Bedeutung der eigenen Arbeit, vor allem durch die Langlebigkeit der Bauprojekte, unterstützen die Sinnfindung in der Baubranche. Laut Ebner (2020, S. 64f.) steht Selbstverwirklichung im Zentrum der Zielerreichung. Auf diesen Faktor wurde in den Interviews nicht explizit eingegangen, sondern vielmehr auf das Setzen von Zielen gemeinsam mit der Führungskraft, den regelmäßigen Austausch über Fortschritte und die Anerkennung von Leistungen. Die Interviewaussagen implizieren, dass die Ziele im Sinne des Management by Objectives Ansatzes (MbO) nach Drucker (1954, S. 121ff.) definiert werden.

Gleichzeitig wird im Zentrum des A-Leads, also der Zielerreichung, die Relevanz von Feedback betont (Ebner, 2020, S.64f.). Auch in den Gesprächen wurde mehrmals die Bedeutung einer Feedbackkultur im Zusammenhang mit der Zielerreichung

hervorgehoben. Dabei wird deutlich, dass sowohl positive als auch konstruktive negative Rückmeldungen als entscheidend erachtet werden.

Insgesamt besteht der Grundtenor darin, dass Führungskräfte durch die Verfolgung des PERMA-Lead Ansatzes eine Verbesserung der Leistung und Einsatzbereitschaft ihrer Mitarbeiter*innen wahrnehmen. Auch bisherige Studien weisen darauf hin, dass das PERMA-Modell die Motivation und Zufriedenheit im Arbeitsalltag erhöhen kann (Thiele, 2020, S. 8ff.). Kommunikation spielt bei allen PERMA-Faktoren durchwegs eine zentrale Rolle. Kaplan et al. (2013) weisen darauf hin, dass Kommunikation eine grundlegende Fähigkeit für eine positive Führung ist.

In den Interviews kommt hervor, dass die Baubranche von diversen **Stressfaktoren** geprägt ist, wobei wirtschaftliche Belastungen wie Zeit-, Kosten- und Qualitätsdruck als wesentliche Stressquellen identifiziert werden. Ein weiterer Aspekt, der in den Gesprächen und der Literatur erwähnt wird, ist die Digitalisierung, die eine zunehmende Informationsflut bedeutet (Uhle & Treier, 2019, S. 5). Nach der Einordnung von Litzcke und Schuh (2005, S. 6) empfinden Führungskräfte in der Baubranche den Interviewaussagen zufolge sowohl physische als auch psychische Stressoren. Soziale Stressfaktoren wie Konflikte oder Mobbing wurden in Zusammenhang mit der mentalen Gesundheit in den Interviews nicht explizit als Stressfaktoren genannt. Auch organisatorische Belastungen nach Walter (2003) aufgrund von Leistungsnormen, Arbeitstempo und Arbeitsumfang kommen in den Interviews an die Oberfläche.

Zur Bewältigung dieser Stressoren sind die Arbeitsumgebung und die Unterstützung durch die Führungskräfte entscheidend, um die **mentale Gesundheit** der Mitarbeiter*innen zu stärken. Offene Kommunikation, gegenseitige Unterstützung im Team und die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse sind dabei essenziell. Das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen, ein zentrales Element in der Positiven Psychologie (Seligman, 2014, S. 409), wird durch das Gefühl der Wertschätzung und Transparenz im Team, gestärkt. Weitere entlastende Aspekte, die aus den Interviews hervorgehen, sind die rasche Informationseinholung und Weitergabe, der laufende Diskurs sowie die Aufgabe der Leader*innen, Grenzen für ihre Mitarbeitenden zu setzen, um Überforderung möglichst zu vermeiden. Nach Perrez und Reicherts (1992) werden somit in der Baubranche situationsbezogene Bewältigungsstrategien, etwa durch die aktive Einflussnahme der Führungskräfte, repräsentationsorientierte Bewältigungsstrategien, mittels proaktiver Informationssuche, als auch evaluationsorientierte Bewältigungsstrategien, durch die bewusste Auseinandersetzung mit Problemen und deren Sinn dahinter, angewandt.

Insgesamt wird Positive Leadership als ein wirksamer Ansatz zur Förderung der mentalen Gesundheit und zur Verbesserung der Arbeitsleistung herausgestellt. Die Führungskräfte betonen, dass ein positives Arbeitsumfeld nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen fördert, sondern auch zu einer positiven Dynamik im gesamten Team beiträgt und somit sowohl für die Arbeitnehmer*innen als auch für die Arbeitgeber*innen vorteilhaft ist. Im Kontext der theoretischen Hintergründe zeigt sich in vieler Hinsicht eine deutliche Parallele zu den Interviewergebnissen über Positive Leadership, wie etwa in der Hinsicht, dass Positive Leadership zur Optimierung der Leistungsfähigkeit und Stärkung des emotionalen Wohlbefindens sowie den zwischenmenschlichen Beziehungen beiträgt (Ebner, 2020, S. 46).

Jedoch zeigen sich auch Differenzen zwischen dem theoretischen Vorverständnis und den empirischen Ergebnissen. So geht es in der Theorie zu Positive Leadership explizit darum, die Stärken einer Person explizit zu identifizieren, um sie dann gezielt in Projekten und Bereichen einzusetzen. Einige Interviewte vertreten ähnliche Ansichten, wobei bei anderen Führungskräften in der Baubranche der universelle Personaleinsatz im Vordergrund steht und wenig potenzialfördernd gearbeitet wird: „[...] in unserer Firma muss fast jeder Mitarbeiter fast alles zumindest ansatzweise können, diese Positionen, die wir ausführen [...]“ (Interview 2, Zeile 361-363)

Ein weiterer Aspekt ergibt sich hinsichtlich des Kontrastes zwischen Hierarchien versus Zusammenarbeit auf Augenhöhe, die in der positiven Führung im Vordergrund steht. Einige Interviews zeigen, dass in der österreichischen Baubranche weiterhin eine starre Rollenverantwortung und autoritäre Führungsstile vorherrschen.

Im nachfolgenden Abschnitt werden auf Basis der Ergebnisse sowie der vorgenommenen Verknüpfung von Theorie und Empirie die Forschungsfrage und Leitfrage beantwortet.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage und Leitfrage

Die **Forschungsfrage** dieser Studie lautet:

Welche Rolle spielt Positive Leadership bei Führungskräften in der österreichischen Baubranche?

Im Allgemeinen ist Positive Leadership den Führungskräften in den österreichischen Bauunternehmen durchaus bekannt. Einige Befragte integrieren bewusst positive Führungsansätze und Aspekte des PERMA-Modells in ihren Führungsalltag, während andere Interviewte Positive Leadership nur oberflächlich behandeln oder streifen.

Bei einigen Gesprächspartner*innen besteht zwar kein konkretes Wissen über Positive Leadership oder das PERMA-Modell an sich, allerdings geht aufgrund der Argumentation und den zahlreich genannten Beispielen hervor, dass einige PERMA-Faktoren, wie positive Emotionen, Engagement und Stärkenförderung sowie soziale Beziehungen, bereits im Führungsalltag Anwendung finden.

Viele Leader*innen betrachten Positive Leadership primär als Instrument zur Förderung der Leistung und Motivation ihrer Mitarbeiter*innen. Dabei wird betont, dass ein positives Arbeitsumfeld und eine unterstützende Führungskultur die individuelle Leistungsfähigkeit steigern können. Dies zeigt sich beispielsweise in der Betonung von Stärkenförderung und positivem Feedback als Mittel zur Motivation der Mitarbeiter*innen. Die andere Perspektive beschreibt den Fokus von Positive Leadership auf das individuelle Wohlbefinden, die Zufriedenheit und eine positive Arbeitsatmosphäre. Für diese Führungskräfte stehen der Teamgedanke und die Stimmung am Arbeitsplatz im Vordergrund. Auch internationale Studien zeigen, dass positives Führungsverhalten zu mehr Zufriedenheit bei den Mitarbeiter*innen führt (Nel, Stander & Latif, 2015, S. 8; Bergheim et al., 2015, S. 27).

Neben der Betrachtung von Positive Leadership im engeren Sinn, lassen die Interviews auch Rückschlüsse auf andere **moderne Führungsansätze** zu. Damit positive Führung funktioniert, muss diese authentisch und glaubwürdig sein. Dies wird von den Leader*innen der Baubranche betont (z.B. Interview 7, Zeile 37-38). Auch Rego, Sousa, Marques und Cunha (2012, S. 429) fanden heraus, dass authentische Führung die Kreativität von Mitarbeiter*innen und den Erfolg von Organisationen bereichert. In Hinblick auf die theoretischen Grundlagen von Authentic Leadership sind Führungskräfte dann authentisch, wenn sie ihren eigenen Werten treu bleiben und auf Basis dessen Handlungen setzen (George, 2003, S. 9ff.).

Ein zentraler Bestandteil von Value Based Leadership besteht in der Fähigkeit, sich selbst führen und seine eigenen Handlungen reflektieren zu können. Auch in den Interviews kommt hervor, dass es nicht nur darum geht, mitarbeiter*innenbezogene Führungskompetenzen zu beherrschen, sondern dass auch die eigene Führung essenziell ist: *„[...] sollte man sich auch als Führungskraft immer die Zeit nehmen und auch die Größe zeigen und sagen, ich höre mir eine zweite Meinung zu meiner an [...]“* (Interview 6, Zeile 188-190). Gleichzeitig bildet die Führung anderer den Fokus im Value Based Leadership, bei dem Leader*innen ihr Team unterstützen, gemeinsame Werte zu definieren und im Arbeitsalltag zu leben, um die maximale Stärke einer Gruppe zu nutzen. Hierbei kommen sowohl in Literatur als auch Praxis Faktoren wie Vertrauen (z.B.

Interview 5, Zeile 248-250) oder Wohlgefühl (z.B. Interview 10, Zeile 105-107) zur Sprache. Als Exempel beschreibt Person 10: „[...] bei Positive Leadership ist da schon so ein Grundvertrauen, dass man wohlwollend miteinander umgeht. [...]“ (Interview 10, Zeile 161-162)

Stärkenförderung spielt eine wichtige Rolle, wobei auch diese vorwiegend als entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Leistungssteigerung angesehen wird: „[...] jene Personen in ihren Schlüsselpositionen und in ihren starken Feldern so zu platzieren, dass sie da am meisten Wert stiften können. [...]“ (Interview 4, Zeile 192-194). Vor diesem Hintergrund wird vor allem die Strategie der Übergabe von Eigenverantwortung zur Potenzialidentifikation genannt. Neben dem Leistungsaspekt zeigen Ergebnisse einer in den Niederlanden durchgeführten Studie, dass Tätigkeiten, im Zuge dessen individuelle Stärken identifiziert und genutzt werden, auch das Mitarbeiter*innenwohlbefinden fördert (Meyers & van Woerkom, 2017, S. 671ff.). Gleichzeitig besteht in der Baubranche Aufholbedarf, vor allem bei der Wahrnehmung von Positive Leadership zur Stärkung weicher Faktoren und Ziele, die über monetäre Bestrebungen und Leistungserbringung hinausgehen.

Gemäß des **Three Circles Modell** von John Adair (1973) lässt sich bei der Beantwortung der Forschungsfrage herausstellen, dass Positive Leadership von Führungskräften in der österreichischen Baubranche insbesondere unter den Aspekten „Aktionen“ und „Team“ wahrgenommen wird. Die Aktionen umfassen unter anderem Ziele, Visionen und Leistungen. Die Gesprächspartner*innen heben durchwegs hervor, dass Performance im Zentrum ihres Tuns und im Umgang mit den Mitarbeiter*innen steht. Gleichzeitig wird stets erwähnt, wie wichtig ein starkes Team und gute soziale Beziehungen für den Erfolg sind. In Einklang mit den Aussagen der Interviewpartner*innen in Hinblick auf die Relevanz positiver Teambeziehungen stehen auch jene Forschungserkenntnisse, die zeigen, dass Mitglieder positiver Arbeitsteams engagierter sind (Weigl et al., 2010, S. 147). Es lässt sich demnach ableiten – Positive Leadership spielt im Leistungs- und Bindungskontext eine zentrale Rolle. Dem dritten Kreis des Three Circles Modell, dem Individuum, kommt nicht bei allen Interviews eine so große Bedeutung zu. Die Gespräche zeigen, individuelle Bedürfnisse und Probleme finden zwar bei manchen Führungskräften Anklang: „[...] eigentlich muss man schauen, was braucht der Einzelne, damit er sich wohlfühlt und wo kann man noch unterstützen [...]“ (Interview 11, Zeile 434-435), stehen aber bei anderen nicht im Fokus. An dieser Stelle ist anzumerken, dass es je nach Unternehmens- und Teamgröße schwierig sein kann, auf jedes Individuum Rücksicht zu nehmen. Ebenfalls spielen wahrscheinlich auch die diversen Stressfaktoren und

Herausforderungen in der Baubranche eine erhebliche Rolle, dass die Leistungserbringung vielfach im Zentrum steht.

Trotz der allgemein positiven Wahrnehmung von Positive Leadership werden in den Interviews auch einige Hindernisse und Herausforderungen deutlich. Ein zentraler Punkt ist die Angst der Gesprächspartner*innen davor, als schwach wahrgenommen zu werden, wenn sie moderne Führungsansätze wie Positive Leadership umsetzen. Diese Sorge geht wahrscheinlich mit dem traditionellen Verständnis von Führung und Hierarchie einher, das in der Baubranche nach wie vor weit verbreitet ist, wie die Ergebnisse zur Kategorie *Rolle der Führung* zeigen. Zudem besteht die Befürchtung, dass die ganzheitliche Umsetzung von Positive Leadership dazu führen könnte, dass Mitarbeiter*innen die Führungskraft ausnutzen und ihre Autorität untergraben..

Darüber hinaus ist es wichtig anzumerken, dass Führungskräfte in der Baubranche trotz der positiven Einschätzung von Positive Leadership vereinzelt noch stark an traditionellen Strukturen festhalten. Dies zeigt sich, wie bereits mehrfach erwähnt, in ihrer allgemeinen Einschätzung der Führungsrolle in der Baubranche, die von Autorität und Rollenverteilung geprägt ist. Interessanterweise neigen die Befragten jedoch dazu, Positive Leadership, wenn auch nur in begrenztem Umfang, ihrer eigenen Rolle als Führungskräfte zuzuschreiben, womöglich um ihre eigenen Führungsmethoden in einem bewusst positiven Licht darzustellen. Diese Diskrepanz lässt sich vermutlich auf den Effekt der sozialen Erwünschtheit zurückführen, der die Betroffenen dazu veranlasst haben könnte, Antworten zu geben, die gesellschaftlich akzeptiert oder positiv bewertet werden (Kruse, 2014, S. 636).

Obwohl alle Gesprächspartner*innen sich selbst als positive Leader*innen betrachten, gibt es dennoch Unterschiede zwischen denen, die bewusst Konzepte der Positiven Psychologie und Positive Leadership anwenden, und jenen, die lediglich einzelne positive Führungsmaßnahmen ohne den bewussten Einsatz von Positive Leadership umsetzen. Auch unter dem Gesichtspunkt, dass die Baubranche in der Führung nach wie vor als eher konservativ beschrieben wird, lässt sich darauf schließen, dass die Positive Leadership Ansätze noch nicht bei allen in den Grundsätzen und der Unternehmenskultur verankert sind. Demnach ist fraglich, inwieweit jene Führungskräfte, die zum einen wenig Berührungspunkte mit positiver Führung haben/hatten und gleichzeitig weiterhin auf starre Rollenverteilung setzen, tatsächlich als positive Führer*innen in ihrem Führungsalltag agieren. Im Gegensatz dazu kann davon ausgegangen werden, dass sich in Betrieben, in denen bewusst und systematisch der Ansatz des positiven Führungsstils verfolgt wird, auch die erforderlichen Strukturen entfalten können.

Insgesamt wird die positive Führung in ihren unterschiedlichen Facetten von den Interviewpartner*innen als vorteilhafter, relevanter und zukunftsweisender Ansatz angesehen. Die Führungskräfte betonen, wie wichtig oder gar notwendig es in herausfordernden Zeiten ist, moderne Führungsmethoden anzuwenden. Gleichzeitig sprechen Führungskräfte an, dass in der Baubranche nach wie vor oftmals traditionelle Leadership-Ansätze üblich sind, die allerdings als nicht mehr zeitgemäß beschrieben werden. In volatilen Zeiten ist Veränderungen unerlässlich – und diese bedingt Führung, die an die Mitarbeiter*innen von heute angepasst ist. In der Förderung positiver Emotionen und Einstellungen sehen die Führungskräfte der Baubranche die Chance, nicht nur ein gutes Arbeitsklima zu schaffen, sondern auch die Ziele erfolgreich zu erreichen. Dies führe dazu, dass die Beschäftigten größeren Einsatz für das Unternehmen zeigen, ihr Arbeitspensum besser erfüllen (Interview 8, Zeile 474) und motivierter sind (Interview 11, Zeile 455). Diese Erläuterungen gehen d'accord mit den Grundzügen der **Broaden-und-Build Theorie** (Fredrickson, 2004, S. 1368ff.), die besagt, dass positive Emotionen die Handlungsmöglichkeiten erweitern und Personen dazu anleitet, auch in herausfordernden Situationen am Ball zu bleiben. Wie aus den Interviews in Synergie mit den theoretischen Grundlagen der Broaden-und-Build Theorie hervorgeht, führt die Förderung positiver Emotionen in der Wahrnehmung der Führungskräfte langfristig dazu, sowohl persönliche als auch fachliche Ressourcen aufzubauen.

Resümierend spielt Positive Leadership eine wichtige Rolle in der österreichischen Baubranche, wobei einige Führungskräfte bewusst Konzepte der positiven Führung anwenden, während andere dies nur marginal tun. Obwohl viele PERMA-Faktoren, wie Stärkenförderung, soziale Beziehungen und Sinnvermittlung, im Führungsalltag Anwendung finden, bleiben in manchen Organisationen traditionelle Hierarchien weiterhin prägend. Kommunikation ist entscheidend für den Erfolg von Positive Leadership.

Einen Schwerpunkt dieser Arbeit zum Thema Positive Leadership in der Baubranche bildet die psychische Gesundheit. Vor diesem Hintergrund wurde die Forschungsfrage um eine **Leitfrage**, die mentale Gesundheit der Mitarbeiter*innen in der Baubranche betreffend, ergänzt.

Nehmen Führungskräfte in der österreichischen Baubranche Positive Leadership als Ansatz zur Förderung der mentalen Gesundheit von Mitarbeiter*innen wahr?

Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse, dass die Baubranche sowohl für Führungskräfte als auch für ihre Mitarbeiter*innen als herausfordernd und belastend wahrgenommen wird. Es besteht ein hoher Grad an Verantwortung, wirtschaftlicher Druck und Zeitstress. Diese Ergebnisse konnten auf Basis der Interviews, beim Betrachten der Kategorien und

auch im Vergleich mit der Literatur nachvollzogen werden (Langdon & Sawang, 2018, S. 1). Angesichts dieser Challenges wird die Bedeutung der psychischen Gesundheit der Mitarbeiter*innen betont. Allerdings wird mentale Stabilität oft mit der Fähigkeit der Mitarbeiter*innen verbunden, gute Leistungen für das Unternehmen zu erbringen. Demnach ist die Wahrnehmung von mental gesunden Mitarbeiter*innen stark von ihrem Nutzen für die Unternehmensleistung geprägt. Dies legt nahe, dass die Führungskräfte Positive Leadership als Mittel zur Förderung der mentalen Gesundheit betrachten, da eine positive Arbeitsumgebung und eine unterstützende Führungskultur die Mitarbeiter*innen dazu befähigen können, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Vielfach wird in den Interviews auch betont, dass positive Führungskräfte Verantwortung delegieren und ihre Mitarbeiter*innen ermutigen, eigenverantwortlich zu handeln. Durch diese Vermittlung des Gefühls von Kontrolle und Autonomie könnte das Selbstwertgefühl und die mentale Gesundheit der Arbeitnehmer*innen in der Baubranche gestärkt werden.

Die Gesprächspartner*innen betonen die Rolle von Vertrauen und offener Kommunikation bei der Förderung der mentalen Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen. Allerdings weisen sie darauf hin, dass sie nur begrenzten Einfluss auf die mentale Verfassung ihrer Mitarbeiter*innen haben, nämlich vorwiegend am Arbeitsplatz und nicht im privaten Umfeld.

„[...] man muss das auseinanderhalten, weil es gibt diese mentale Gesundheit, die eben sehr stark beeinflusst wird von deiner Arbeitssituation und dann gibt es diese allgemeine mentale Gesundheit als Individuum. [...]“ (Interview 10, Zeile 339-341)

Diese Einstellung könnte auch so interpretiert werden, dass die Führungskräfte möglicherweise versuchen, sich selbst zu schützen, indem sie Verantwortung von sich weisen.

Erwähnenswert ist, dass die mentale Gesundheit in manchen Interviews auf eine Ebene mit körperlicher Fitness gestellt wird. Somit lässt sich annehmen, dass die physische Gesundheit einen wichtigen, wenn nicht sogar gleich wichtigen oder wichtigeren Stellenwert bei den Gesprächspartner*innen einnimmt. Allerdings wird auch auf die Verletzungsgefahr für auf Baustellen tätige Mitarbeiter*innen und die damit verbundene Notwendigkeit von Gesundheit im Allgemeinen hingewiesen. Immerhin zeigen aktuelle Statistiken, dass rund 20 Prozent der Arbeitsunfälle in Österreich im Bauwesen vorkommen (Pöll, 2023). Gleichzeitig deutet die Erwähnung der physischen Vitalität auch auf das Bestreben der Führungskräfte hin, eine ganzheitliche Perspektive in Bezug auf Gesundheit einzunehmen. Auch in der Definition der Weltgesundheitsorganisation wird Gesundheit auf der körperlichen, psychischen und sozialen Ebene betrachtet (WHO, 1946).

In Hinblick auf die Stressbelastung in der Baubranche betonen die Gesprächspartner*innen, dass das Bewusstsein sowie die Identifikation der Stressfaktoren wichtig sind, um dagegen vorgehen zu können und im Optimalfall eine Balance zwischen Anforderungen und Ressourcen herzustellen.

„[...] das Bewusstsein darüber, was Stress auslöst, das Bewusstsein darüber, wie viel und wie zu viel vielleicht nicht mehr da sein sollte, ich glaube, das ist das Entscheidende. [...]“ (Interview 8, Zeile 420-422)

Die von den Führungskräften angesprochene Identifikation von Stressfaktoren ist theoretisch fundiert als primäre Bewertung im Rahmen des **Stressmodells** nach Lazarus (1984) zu betrachten. In dieser Phase wird beurteilt, ob ein Stressfaktor als positiv, irrelevant oder gefährlich einzustufen ist. Je nach Ausgang, erfolgt die sekundäre Bewertung, im Rahmen dessen die Bewältigungsressourcen eingeschätzt werden. Hierbei kann die Führungskraft als Unterstützung für ihre Mitarbeiter*innen auftreten, indem sie ein gewisses Stresspensum abfedert: „[...] das gehört zu Positive Leadership dazu, dass man da einen gewissen Schutzschild für seine Mitarbeiter*innen aufbaut und umgekehrt [...]“ (Interview 6, Zeile 509-510). Anschließend gilt es im Rahmen des Copings, die Stressquelle(n) zu bewältigen. Hierbei werden von den Führungskräften unterschiedliche Ansätze genannt, wie etwa das bewusste Setzen von Grenzen, um die Mitarbeiter*innen nicht noch weiter zu überfordern (Interview 3, Zeile 412-416). Positive Zukunftsperspektiven (Interview 9, Zeile 425-428) ebenso wie die Abgrenzung von Arbeit und Privatleben (Interview 7, Zeile 344-345) sind weitere Bewältigungsstrategien, die Leader*innen in der österreichischen Baubranche an ihre Mitarbeiter*innen weitergeben. In Bezug auf das Stressmodell lassen sich demnach vor allem problemorientierte Coping-Strategien ausmachen.

Außerdem sei es wichtig, Mitarbeiter*innen nur für ihren unmittelbaren Einflussbereich verantwortlich zu machen, anstatt sie mit weitläufigeren Aspekten zusätzlich zu belasten. Vor diesem Hintergrund ist ein regelmäßiger Ressourcencheck der Mitarbeiter*innen nötig. Hierbei zeigen sich Parallelen zum **Job-Demands-Resources-Modell** von Bakker und Demerouti (2007, S. 309ff.). Das Konzept dreht sich um die Anforderungen des Arbeitsplatzes, die als Stressfaktoren wirken, wie beispielsweise enge Zeitvorgaben, hohe Arbeitslast oder eine ungünstige Arbeitsumgebung. Auf der anderen Seite stehen die Ressourcen des Arbeitsplatzes, die dazu beitragen, den Stress zu bewältigen und das Wohlbefinden zu fördern.

An dieser Stelle ist es wichtig anzumerken, dass die Frage nach der mentalen Gesundheit in allen Interviews von der Forscherin selbst gestellt wurde. Daher können keine Schlussfolgerungen darüber gezogen werden, wie relevant oder an welcher Stelle die psychische Verfassung der Mitarbeiter*innen für Führungskräfte ist. Die mentale Gesundheit wurde bei der gezielten Ansprache zwar als bedeutend eingestuft, jedoch könnten sozial erwünschte Antworten eine Rolle gespielt haben.

Die in den Interviews beschriebene Differenzierung zwischen der **mentalen Gesundheit** im Arbeits- und im Privatleben deutet darauf hin, dass Führungskräfte zunehmend eine holistische Sichtweise entwickeln. Es legt nahe, dass die Leader*innen in der Baubranche zunehmend nicht nur die Auswirkungen des Arbeitsumfelds auf die psychische Verfassung, sondern auch die persönlichen Bedürfnisse und Herausforderungen ihrer Mitarbeiter*innen anerkennen. Dies könnte dazu führen, dass Arbeitgeber*innen im Baugewerbe in Zukunft versuchen, spezifischere und individuellere Unterstützung zu bieten, die über arbeitsplatzbezogene Maßnahmen hinausgeht. Gleichzeitig betonen die mentalen Gesundheitsauswirkungen saisonaler Schwankungen die Notwendigkeit anpassungsfähiger Führungsstrategien. Positive Leadership könnte durch proaktive Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten, saisonale Unterstützung und verstärkte Kommunikation dazu beitragen, die negativen Effekte jahreszeitbedingter Schwankungen abzumildern. Je nach Wissensstand und Positive Leadership-Kompetenz könnten Schulungsprogramme für Führungskräfte in der Baubranche dabei unterstützen, das Verständnis und die Umsetzung von Positive Leadership zu fördern.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Führungskräfte in der österreichischen Baubranche Positive Leadership als Führungsansatz für die Förderung der mentalen Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen wahrnehmen. Der tatsächliche Stellenwert der psychischen Gesundheit für die Befragten lässt sich jedoch nur bedingt ausmachen, da die Leader*innen in den Interviews gezielt darauf angesprochen wurden und das Thema nicht von sich aus erwähnt haben. Sie betrachten eine positive Arbeitsumgebung, unterstützende Führung und offene Kommunikation als entscheidende Faktoren, um die mentale Gesundheit am Arbeitsplatz zu fördern.

5.3 Kritische Reflexion und Würdigung der Studie

Die kritische Reflexion sowie die Darlegung der Stärken der Studie stellen einen wichtigen Aspekt in der Forschung dar und werden in diesem Kapitel behandelt.

Es ist wichtig anzumerken, dass die vorliegende Studie auf einem begrenzten Stichprobenumfang von lediglich elf interviewten Personen basiert. Diese Beschränkung kann die Generalisierbarkeit der Ergebnisse beeinträchtigen, da sie nicht repräsentativ für die Gesamtheit aller Führungskräfte in der Baubranche ist. Eine größere Stichprobe wäre erforderlich, um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse weiter zu validieren. Dies wurde im Rahmen dieser Masterarbeit nicht umgesetzt, da dies den Rahmen der verfügbaren Ressourcen und des zeitlichen Rahmens überschritten hätte. Allerdings ist herauszustreichen, dass das qualitative Forschungsparadigma nicht darauf abzielt, allgemeingültige Aussagen zu treffen, weshalb eine vollständige Verallgemeinerung nicht erreicht werden muss.

Auch der zeitliche Faktor ist an dieser Stelle zu erwähnen, da die Ergebnisse aus den Interviews der Querschnittstudie lediglich eine Momentaufnahme darstellen.

Überdies soll auf das Sampling kritisch eingegangen werden, welches konkret Führungskräfte, die seit mindestens 18 Monaten in der Baubranche beruflich tätig sind, umfasst. Grundsätzlich zeigt sich ein heterogenes Bild in Bezug auf die Dauer der Branchenzugehörigkeit, die Führungserfahrung, die Unternehmensgrößen und den Teamumfang. Dieser Ausgang ist jedoch nicht zufällig, sondern die Forscherin legte bei der Auswahl der Gesprächspartner*innen bewusst Wert darauf, ein möglichst vielfältiges Pool an Leader*innen zu gewinnen, um ein umfassendes Bild der österreichischen Baubranche zu erhalten. Die Diversität der Interviewpartner*innen erschwert jedoch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Die Bedeutung, die Unterschiede aufgrund der Unternehmensgröße im Auge zu behalten, wurde nicht nur von der Forscherin während des Forschungsprozesses erkannt, sondern auch von manchen befragten Führungskräften aus der Baubranche selbst festgestellt.

Überdies ist anzumerken, dass von den elf interviewten Personen nur zwei weiblich waren (siehe Sampling), was zu einer eindeutigen männlichen Dominanz führt. Diese Ungleichheit spiegelt wahrscheinlich die allgemeine Dominanz männlicher Beschäftigter in der Baubranche in Österreich wider.

Eine weitere Einschränkung dieser Studie liegt im begrenzten Tiefgang der Analyse, bedingt durch die Vielzahl an behandelten Themen und Erkenntnissen. Dies könnte auf die Berücksichtigung verschiedener Aspekte im Interviewleitfaden als auch auf die Diversität der Interviewpartner*innen zurückzuführen sein. Diese Vorgehensweise wurde bewusst gewählt, um sicherzustellen, dass alle potenziell relevanten Bereiche für das Forschungsthema berücksichtigt wurden, ohne diese im Voraus auszuschließen.

Erwähnenswert ist auch die Tatsache, dass zwei der elf Interviews nicht online, sondern persönlich durchgeführt wurden, da die betreffenden Personen dies bevorzugten. Dadurch ist die Vergleichbarkeit der Interviewsituation eingeschränkt.

Trotz der Bemühungen der Forscherin um Neutralität bei der Interviewführung, können Intervieweffekte nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die Studie beschränkt sich zudem auf Führungskräfte österreichischer Unternehmen, weshalb internationale Rückschlüsse limitiert bleiben.

In dieser Arbeit werden vorrangig die positiven Aspekte von Positive Leadership behandelt. Man könnte demnach annehmen, dass positive Zustände ausschließlich positive Ergebnisse bringen und sich die Unternehmenspraxis optimalerweise ausschließlich darauf konzentrieren sollte, die positiven Zustände der Mitarbeiter*innen zu maximieren. Jedoch haben positive Zugänge nicht immer nur gute Folgen für das Unternehmen. Zum Beispiel führt eine positive Stimmung oft dazu, dass Informationen in einem heuristischen Gedanken weniger genau verarbeitet werden, was zu Fehleinschätzungen führen kann. Studien zeigen, dass positiv gestimmte Mitarbeiter*innen eher dazu tendieren, Pauschalurteile zu treffen und wesentliche Aspekte bei Entscheidungen außen vor zu lassen (Creusen & Müller-Seitz, 2010, S. 57ff.). Diese Reflexion gilt es bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

Durch die erläuterten Limitationen können die Untersuchungsergebnisse in mancher Hinsicht verzerrt werden. Demnach ist es wichtig, das methodische Vorgehen sowie die Forschungserkenntnisse und deren Interpretation kritisch zu betrachten. Die Studie liefert trotz ihrer Grenzen eine Reihe wertvoller Ergebnisse, die die bisherige Forschung ergänzen und praktische Handlungsempfehlungen aufzeigen.

Die Studie zeichnet sich durch die Verbindung des theoretisch fundierten Positive Leadership Konzepts und des PERMA-Ansatzes mit den aktuellen, praxisrelevanten Herausforderungen in der österreichischen Baubranche aus. Sie reflektiert viele zeitgemäße Themen, die künftig für die Baubranche herausfordernd sein könnten, und bietet dabei Einblicke in Lernfelder sowie Empfehlungen.

Durch die Interviews mit Führungskräften mit unterschiedlichen Hintergründen wurden breitgefächerte Perspektiven und Erfahrungen eingeholt. Die Verwendung eines teilstrukturierten Interviewleitfadens ermöglichte es den Befragten, ihre Ansichten frei zu äußern, wodurch auch unerwartete Aspekte beleuchtet wurden. Die Interviewpartner*innen waren durchwegs offen, über ihre Erfahrungen mit Positive Leadership zu sprechen, wodurch ein breites Spektrum an Erkenntnissen gewonnen wurde.

Eine weitere Stärke der Studie liegt in der aktuellen Relevanz, insbesondere in Zeiten von Krisen, von denen die Baubranche aktuell betroffen ist.

Die Fokussierung auf die mentale Gesundheit ist ebenfalls positiv hervorzuheben. In einer Zeit, in der das Bewusstsein für psychische Gesundheit am Arbeitsplatz zunimmt, liefert die Untersuchung wichtige Erkenntnisse darüber, wie Positive Leadership als Ansatz zur Förderung der mentalen Gesundheit in der Baubranche wahrgenommen wird. Dies trägt dazu bei, die Bedeutung der psychischen Verfassung in anspruchsvollen Arbeitsumgebungen wie der Baubranche zu betonen und die Implementierung entsprechender Maßnahmen zu fördern.

5.4 Implikationen für die Praxis und Ausblick

Abschließend werden auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse Implikationen für die Unternehmenspraxis abgeleitet, sowie ein Ausblick für weiterführende Forschungsarbeiten dargelegt.

Positive Leadership wird von österreichischen Führungskräften als vielversprechender Ansatz angesehen, um den Herausforderungen und Stressfaktoren in der Baubranche zu begegnen. Leader*innen sollten daher verstärkt auf die Implementierung von positiver Führung setzen, um nicht nur die Leistung ihrer Mitarbeiter*innen zu optimieren, sondern auch deren mentale Gesundheit zu fördern. Durch positive Emotionen, gute zwischenmenschliche Beziehungen und die Schaffung eines unterstützenden Arbeitsumfelds können Führungskräfte das Vertrauen ihrer Mitarbeiter*innen stärken und deren Wohlbefinden positiv beeinflussen.

Um im aktuellen War for Talents qualifizierte Mitarbeiter*innen zu gewinnen und sich von der Konkurrenz abzugrenzen, ist es für Unternehmen entscheidend, eine attraktive Arbeitskultur zu schaffen, die moderne Führungsansätze, wie Positive Leadership, sowie die Förderung der mentalen Gesundheit in den Mittelpunkt stellt. Durch die Positionierung als Unternehmen, das sich um das Wohlergehen und die individuellen Bedürfnisse seiner Mitarbeiter*innen kümmert und eine unterstützende Führungskultur bietet, können sich Organisationen am Arbeitsmarkt abheben und Talente anziehen.

Eine internationale Forschungsperspektive könnte kulturelle Unterschiede in der Wahrnehmung und Umsetzung von Positive Leadership untersuchen.

Darüber hinaus wäre es interessant, in zukünftigen Studien die langfristigen Auswirkungen von Positive Leadership auf die Leistung und das Wohlbefinden von

Mitarbeiter*innen zu ergründen. Die Beschäftigung mit Positive Leadership im Forschungskontext könnte zudem auch in anderen Branchen relevant sein.

Im Hinblick auf die angewandte Forschungsmethode könnte es überdies von Interesse sein, weitere Studien, wie etwa in Fokusgruppen oder Langzeitforschungen, zum Thema Positive Leadership durchzuführen, um zusätzliche Erkenntnisse zu erlangen.

Zusammenfassend konnten in dieser Arbeit wertvolle Einblicke in das Forschungsfeld von Positive Leadership gewonnen werden, wodurch ein Beitrag zur aktuellen Forschung in diesem Bereich geleistet wurde.

Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI gestützter Technologien in der Masterarbeit

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich ChatGPT (Version 3.5) für das Lektorat. Nach der Verwendung dieses Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

20. Mai 2024

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Skautz', with a horizontal line underlining the name.

Stephanie Kautz

Literaturverzeichnis

- Adair, John. (1973). *Action-Centred Leadership*. London: McGraw-Hill
- Aghamanoukjan, Anahid/Buber, Renate/Meyer, Michael (2009). Konzepte - Methoden - Analysen. In *Qualitative Marktforschung* (2. Auflage). (S. 415–436). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Allenspach, Marcel/Brechbühler, Andrea (2005). *Stress am Arbeitsplatz: theoretische Grundlagen, Ursachen, Folgen und Prävention*. Bern: Huber.
- Alsdorf, Nora/Ute Engelbach/Sabine Flick/Rolf Haubl/Stephan Voswinkel (2017). *Psychische Erkrankungen in der Arbeitswelt*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Arbeitsmarktservice Österreich (2022). *Die Arbeitsmarktlage in der Bauwirtschaft. Negative Folgen psychischer Belastungen – Auswirkungen auf die Gesundheit*. Wien: Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat.
- Arbeitsrecht und Zentral-Arbeitsinspektorat (2022). *Negative Folgen psychischer Belastungen – Auswirkungen auf die Gesundheit*.
- Avey, James B./Reichard, Rebecca J./Luthans, Fred/Mhatre, Ketan H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Avlani, Aneeka/Charalampous, Maria (2021). Exploring the Significance of Remote Leadership Competencies in the Virtual Workplace: A Systematic Literature Review.
- Bakker, Arnold/Demerouti, Evangelia (2007). The job demands-resources model. *State of the art: Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, Arnold/Hakanen, Jari/Demerouti, Evangelia/Xanthopoulou, Despoina (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284.
- Bamberg, Eva/Mohr, Gisela/Busch, Christine (2011). *Arbeitspsychologie*. Bamberg: Hogrefe Verlag GmbH & Company KG.
- Bandura, Albert (1997). *Self Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Worth.
- Bergheim, Kjersti/Nielsen, Morten Birkeland/Mearns, Kathryn/Eid, Jarle (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety Science*, 74, 27–36.
- Blickhan, Daniela/Eid, Michael (2018). *Positive Psychologie - ein Handbuch für die Praxis* (2. Auflage). Paderborn: Junfermann Verlag.
- Bosch, Gerald/Rehfeld, Dieter: (2006). Zukunftschancen für die Bauwirtschaft – Erkenntnisse aus der Zukunftsstudie NRW. In: *Informationen zur Raumentwicklung*, 10, 539-552.

- Bowen, Paul/Edwards, Peter/Lingard, Helen (2013). Workplace Stress Experienced by Construction Professionals in South Africa. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(4), 393–403.
- Bowen, Paul/Govender, Rajen/Edwards, Peter/Cattell, Keith (2017). Work-related contact, work–family conflict, psychological distress and sleep problems experienced by construction professionals: an integrated explanatory model. *Construction Management and Economics*, 36, 1–22.
- Braunecker, Claus (2021). *How to do empirische Sozialforschung Eine Gebrauchsanleitung*. Wien: facultas.
- Brosius, Hans-Bernd/Haas, Alexander/Koschel, Friederike (2016). *Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer.
- Buckingham, Marcus (1999). *First, Break all the rules: What the worlds greatest manager do differently*. Gallup Press.
- Bundesinnung der Bauhilfsgewerbe (2014). *Evaluierung arbeitsbedingter psychischer Belastungen im Bauhilfsgewerbe*. Wien: Bundesinnung der Bauhilfsgewerbe.
- Burki, Talha (2018). Mental health in the construction industry. *The Lancet. Psychiatry*, 5(4), 303.
- Cameron, Kim/Dutton, Jane/Quinn, Robert (2003). *An Introduction to Positive Organizational Scholarship*. 3-13.
- Cameron, Kim (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Covey, Stephen R. (2010). *Führen unter neuen Bedingungen: sichere Strategien für unsichere Zeiten*. Offenbach: Gabal.
- Creusen, Utho/Eschemann, Nina-Ric/Johann, Thomas (2010). *Positive Leadership: Psychologie erfolgreicher Führung Erweiterte Strategien zur Anwendung des Grid-Modells*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Creusen, Utho/Müller-Seitz, Gordon (2010). *Das Positive-Leadership-GRID: eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements*. Wiesbaden: Gabler.
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2017). *Flow. Das Geheimnis des Glücks*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dallwitz-Wegner, Dominik (2016). *Unternehmen positiv gestalten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dawkins, Sarah/Martin, Angela/Scott, Jenn/Sanderson, Kristy/Schüz, Benjamin (2018). A cross-level model of team-level psychological capital (PsyCap) and individual- and team-level outcomes. *Journal of Management & Organization*, 27, 1–20.
- Deloitte (2020). *2020 Global Human Capital Trends Report*. UK: Deloitte Development LLC.
- Diener, Ed (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43.

- Döring, Nina/Bortz, Jürgen (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Heidelberg: Springer.
- Drucker, Peter (1996). *The leader of the future: new visions, strategies, and practices for the next era*. Frances Hesselbein/Marshall Goldsmith/Richard Beckhard (Hrsg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ebner, Markus (2020). *Positive Leadership: Leading successfully with PERMA-Lead: the five keys to high-performance*. Wien: Facultas.
- Ebner, Markus/Antonia Longius (2020). *Führung als Burnout Prävention*. *CNE Pflege-management*, 7(6), 7-10.
- Egger, Josef W. (2010). *Aspekte eines komplexen biopsychosozialen Konstrukts und seine Korrelation zu Optimismus und Glückserleben*.
- Eichenberg, Timm (2007). *Distance Leadership: Modellentwicklung – Empirische Überprüfung – Gestaltungsempfehlungen*. *German Journal of Human Resource Management*, 21(4), 454–456.
- Fredrickson, Barbara (2001). *The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions*. *The American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Fredrickson, Barbara (2004). *The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions*. *Philosophical Transactions: Biological Sciences*, 359(1449), 1367–1377.
- Fredrickson, Barbara (2011). *Die Macht der guten Gefühle. Wie eine positive Haltung Ihr Leben verändert*. Frankfurt: Campus Verlag GmbH.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). *Das qualitative Interview*. Wien: facultas.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview (2. Auflage)*. Stuttgart: UTB GmbH.
- Frost, John (2014). *Values based leadership*. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 124-129.
- Frömmer, Dirk/Wegge, Jürgen/ Strobel, Anja (2014). *Risiko durch Verschlossenheit? Das Zusammenspiel von Führung, Mitarbeiterschweigen und Managerversagen*. *Wirtschaftspsychologie*, 16, 39–44.
- Fuß, Susanne/Karbach, Ute (2019). *2. Was ist ein Transkript*. In *Grundlagen der Transkription* (S. 17–28). Leverkusen: Verlag Barbara Budrich.
- Gable, Shelly/Haidt, Jonathan (2005). *What (and Why) Is Positive Psychology? Review of General Psychology*, 9.
- Gander, Fabian/Proyer, René/Ruch, Willibald (2016). *Positive Psychology Interventions addressing pleasure, engagement, meaning, positive relationships, and accomplishment increase well-being and ameliorate depressive Symptoms. A randomized placebo-controlled online study*: *Frontiers in Psychology*, 7, 1-12.

- George, Bill (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Glaser, Jürgen/Molnar, Martina (2015). *Psychische Belastung und Stress in der Arbeit - Ursachen, Folgen, Lösungen (3. Auflage)*. Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte in Wien.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grace, Miriam (2003). *Origins of leadership: The etymology of leadership*. 2003.
- Haynes, Natasha S./Love, Peter (2004). Psychological adjustment and coping among construction project managers. *Construction Management and Economics*, 22(2), 129–140.
- Helfferich, Cornelia (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hofstadler, Christian (2019). *Aktuelle Entwicklungen in Baubetrieb, Bauwirtschaft und Bauvertragsrecht: 50 Jahre Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft der TU*, Graz: Springer-Verlag.
- Hussy, Walter/Schreier, Margrit/Echterhoff, Gerald (2010). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Janssen, Bodo/Grün, Anselm (2017). *Stark in stürmischen Zeiten: die Kunst, sich selbst und andere zu führen (4. Auflage)*. München: Arison.
- Johann, Thomas/Möller, Tobias (2013). *Positive Psychologie im Beruf*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Johnson, Laura/Nadler, Ruby/Carswell, Julie/Minda, John Paul (2021). Using the Broaden-and-Build Theory to Test a Model of Mindfulness, Affect, and Stress. *Mindfulness*, 12, 1696–1707.
- Kaplan, Seth/Cortina, Jose/Ruark, Gregory/LaPort, Kate/Nicolaides, Vias (2013). The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *The Leadership Quarterly*, 25.
- Kappel, Johanna (2022). *Positive Psychologie - Grübeln stoppen, Gelassenheit lernen und Positiv Denken*. unveröffentlicht: o.V.
- Kelloway, Kevin/Weigand, Heidi/McKee, Margaret/Das, Hari (2013). Positive leadership and employee well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107–117.
- Kotter, John (2012). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.
- Kraemer, Harry M. Jansen (2011). *From Values to Action: The Four Principles of Values-Based Leadership*. Hoboken: John Wiley & Sons.

- Krammer, Sandy (2022). Psychosomatische Störungen verstehen: Ein psychologischer Selbsthilfe-Ratgeber. Stuttgart: Kohlhammer.
- Krehl, Eva-Helen/Büttgen, Marion (2022). Uncovering the complexities of remote leadership and the usage of digital tools during the COVID-19 pandemic: A qualitative diary study. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 325-352.
- Kruse, Jan (2014). Qualitative Interviewforschung. Weinheim: Beltz Juventa.
- Kuckartz, Udo/Dresing, Thorsten/Rädiker, Stefan/Stefer, Claus (2008). Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis. Heidelberg: Springer-Verlag.
- Langdon, Rebecca/Sawang, Sukanlaya (2018). Construction Workers' Well-Being: What Leads to Depression, Anxiety, and Stress? *Journal of Construction Engineering and Management*, 144.
- Lazarus, Richard/Folkman, Susan (1984). Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.
- Leimböck, Egon/Iding, Andreas/Meinen, Heiko (2017): Bauwirtschaft: Grundlagen und Methoden (3. Auflage). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Linley, P./Joseph, Stephen/Harrington, Sue/Wood, Alex (2006). Positive Psychology: Past, Present, and (Possible) Future. *The Journal of Positive Psychology*, 1, 3–16.
- Lippke, Sonia/Renneberg, Babette (2006). Theorien und Modelle des Gesundheitsverhaltens. In Babette Renneberg/Philipp Hammelstein (Hrsg.). *Gesundheitspsychologie Springer-Lehrbuch*. (S. 35–60). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Litzcke, Sven Max/Schuh, Horst (2005). Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Heidelberg: Springer.
- Luthans, Fred/Church, Allan (2002). Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 16(1), 57–75.
- Luthans, Fred (2002). The need for and meaning of positive organization behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
- Luthans, Fred/Avolio, Bruce J./Avey, James B./Norman, Steven M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthans, Fred/Youssef, Carolyn M. (2007). Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800.
- Mainka-Riedel, Maritta (2013). Stressmanagement - Stabil trotz Gegenwind: Wie Sie Ihren eigenen Weg zu gesunder Leistungsfähigkeit finden. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Mayring, Philipp (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken (6. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Meyers, Maria Christina/van Woerkom, Marianne (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 18(3), 671–689.
- Naidoo, Jennie/Wills, Jane (2019). Lehrbuch Gesundheitsförderung (3. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- Nel, Tersia/Stander, Marius/Latif, Juraida (2015). Investigating positive leadership, psychological empowerment, work engagement and satisfaction with life in a chemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41.
- Neumeier, Lena/Brook, Libby/Ditchburn, Graeme/Sckopke Philipp (2017). Delivering your daily dose of well-being to the workplace: a randomized controlled trial of an online well-being programme for employees: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26, 555-573.
- Neuner, Ralf (2019). Einführung. In *Psychische Gesundheit bei der Arbeit: Gefährdungsbeurteilung und gesunde Organisationsentwicklung* (S. 1–9). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Ojo, Grace Kehinde/Adeyeye, Grace Mayowa/Opawole, Akintayo/Kajimo-Shakantu, Kahilu (2019). Gender differences in workplace stress response strategies of quantity surveyors in Southwestern Nigeria. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, 37(5), 718–732.
- Oladinrin, T.O./Adeniyi, O./Udi, M.O. (2014). Analysis of Stress Management among Professionals in the Nigerian Construction Industry.
- Patton, Michael Quinn (1980). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills: Sage.
- Pekrul, Steffen (2006). *Strategien und Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Bauunternehmen*. Berlin: Univerlag der TU.
- Perrez, Meinrad/Reicherts, Michael (1992). *Stress, Coping, and Health: A Situation-Behavior Approach - Theory, Methods, Applications*. Göttingen: Hogrefe.
- Peters, Theo (2015). *Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte mit vielen Beispielen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Polzin, Brigitte/Weigl, Herre (2015). *Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Purrer, Walter/Wiesner, Wolfgang (2012). Der Mensch im Mittelpunkt der Bauabwicklung. *Tagungsband 2012 (Bau Symposium)*, 18–25.
- Ramlall, Sunil (2008). Enhancing Employee Performance Through Positive Organizational Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1580–1600.

- Rego, Arménio/Sousa, Filipa/Marques, Carla/Cunha, Miguel Pina e (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
- Rehwaldt, Ricarda (2017). Handlungsbarrieren für Glück in Organisationen. In Ricarda Rehwaldt (Hrsg.). *Die glückliche Organisation: Chancen und Hürden für positive Psychologie im Unternehmen* (S. 223–294). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Reifegerste, Doreen/Ort, Alexander (2018). *Gesundheitskommunikation*.
- Rolfe, Mirjam (2018). *Positive Psychologie und organisationale Resilienz: Stürmische Zeiten besser meistern* (1. Auflage). Heidelberg: Springer.
- Rudow, Bernd (2004). Das gesunde Unternehmen: Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen. In *Das gesunde Unternehmen* München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Rump, Jutta (2022). *Organisationen unter Druck - Zu wenig Zeit, Geld, Personal – wie die Pandemie den Kampf um knappe Ressourcen beeinflusst*. Ludwigshafen: Institut für Beschäftigung und Employability.
- Rusch, Stephan (2019). *Stressmanagement: Ein Arbeitsbuch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung* (2. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer.
- Russell, Jeffrey (2003). Leadership: Is It Time for an Educational Change? *Leadership and Management in Engineering*, 3.
- Russmann, Thomas (2020). *Positive Psychotherapie bei Erschöpfungsdepression und Burn-Out*. Göttingen: Hogrefe.
- Rußig, Volker/Deutsch, Susanne/ Spillner, Andreas (1996): *Branchenbild Bauwirtschaft: Entwicklung und Lage des Baugewerbes sowie Einflußgrößen und Perspektiven der Bautätigkeit in Deutschland*. Berlin, München: Duncker & Humblot GmbH.
- Ryan, Richard/Deci, Edward (2017). *Self-Determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. New York: Guilford Press.
- Schiffrin, Holly/Falkenstern, Melissa (2012). The impact of affect on resource development: Support for the broaden-and-build model. *North American Journal of Psychology*, 14(3), 569–584.
- Schub von Bossiazky, Gerhard (1992). *Psychologische Marketingforschung - Qualitative Methoden und ihre Anwendung in der Markt-, Produkt- und Kommunikationsforschung*. unveröffentlicht: Verlag Vahlen.
- Schulze, Henning S./Sejkora, Klaus (2015). *Positive Führung: Resilienz statt Burnout*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Seliger, Ruth (2014a). *Das Dschungelbuch der Führung: ein Navigationssystem für Führungskräfte* (5. Auflage). Heidelberg: Auer.

- Seliger, Ruth (2014b). *Positive Leadership: die Revolution in der Führung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Seligman, Martin/Csikszentmihalyi, Mihaly (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- Seligman, Martin (2011). *Der Glücks-Faktor: Warum Optimisten länger leben*. Köln: Bastei Lübbe.
- Seligman, Martin E.P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.
- Seligman, Martin (2012). *Flourish - Wie Menschen aufblühen: Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens (7. Auflage)*. München: Kösel.
- Siegrist, Johannes/Wahrendorf, Morten (2016). *Work Stress and Health in a Globalized Economy: The Model of Effort-Reward Imbalance*. Schweiz: Springer-Verlag.
- Sprenger, Reinhard K. (2023). Wer führt, ohne dass ihm die Menschen folgen, geht nur spazieren. In *Servant Leadership : Prinzipien dienender Unternehmensführung* unveröffentlicht: Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin.
- Statistik Austria (2020). *Leistungs- und Strukturhebung*. Wien: Statistik Austria.
- Statistik Austria (2022). *Arbeitsunfälle und arbeitsbezogene Gesundheitsprobleme*. Wien: Statistik Austria.
- Steinert, Carsten/Büser, Tobias (2018). Was erwarten Mitarbeiter von Führungskräften? In Carsten Steinert/Tobias Büser (Hrsg.). *Spot-Leadership : Nachhaltige Führung in einer agilen Unternehmenswelt* (S. 19–22). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Steinke, Ines (2004). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Uwe Flick (Hrsg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch (3. Auflage)*. (S. 319–331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Stuede, Dietrich (2021). Challenges of Remote Leadership in a Digitalized Working World 4.0. *Management of Organizations: Systematic Research*, 85(1), 65-8.
- Sutcliffe, Kathleen/Vogus, Timothy (2003). Organizing for Resilience. In Kim S. Cameron/Jane E. Dutton/Robert E. Quinn (Hrsg.). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. (S. 94–110). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Thiele, Christian (2020). *Positiv führen: Stärken erkennen und nutzen*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Tomoff, Michael (2015). *Positive Psychologie in Unternehmen. Für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Toor, Shamas-ur-Rehman/Ofori, George (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(6), 620–630.

- Uhle, Thorsten/Treier, Michael (2019). *Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Berlin: Springer.
- Ulla, Walter (2006). Stress: Ursachen, Erklärungsmodelle und präventive Ansätze. In *Weißbuch Prävention 2005/2006*: (S. 1–2). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Vandana, Vandana/Sarif, Md (2022). Psychological Capital, Its Correlates, and Antecedents - A Systematic Review, 11, 1–18.
- Voswinkel, Stephan (1999). Normalisierung und Vertrieblichung der industriellen Beziehungen in der Bauwirtschaft. In *Industrielle Beziehungen. The German Journal of Industrial Relations*, 6(3), 320-339.
- Walter, Henry (1993). *Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz - Konflikte erkennen*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Weigl, Matthias et al. (2010). Work engagement accumulation of task, social, personal resources: A three-wave structural equation model. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 140–153.
- Wenchel, Karl-Th (2009). *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz Orientierungshilfe*. In *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz* (6. Auflage). Bochum: Info Media Verlag.
- WHO (1946). *Verfassung der Weltgesundheitsorganisation*.
- Zaleznik, Abraham (1981). Managers and Leaders: Are They Different? *The Journal of Nursing Administration*, 11(7), 25–31.
- Zok, Klaus (2011). Führungsverhalten und Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeiter. In Bernhard Badura/Antje Ducki/Helmut Schröder/Joachim Klose/Katrin Macco (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2011 Fehlzeiten-Report*. (S. 27– 36). Berlin, Heidelberg: Springer.

Onlinequellen

- Corporate Leadership Council (2002). Building the high-performance workforce. A quantitative analysis of the effectiveness of performance management strategies. Online: https://marble-arch-online-courses.s3.amazonaws.com/CLC_Building_the_High_Performance_Workforce_A_Quantitative_Analysis_of_the_Effectiveness_of_Performance_Management_Strategies1.pdf [Abruf am 11.02.2024].
- Heinrich, Johannes (2023). Bauwirtschaft in Österreich 2023/24. planradar.com. Online: <https://www.planradar.com/at/bauwirtschaft-oesterreich/> [Abruf am 09.03.2024].
- Pöll, Thomas (2023). Österreich auf Platz 2 bei Arbeitsunfällen in der Baubranche. Solid. Online: <https://solidbau.at/news/trends-bei-arbeitsunfaellen-in-der-baubranche-oesterreich-auf-platz-2/> [Abruf am 10.01.2024].
- Wirtschaftskammer Österreich (2024). Bau Branchendaten. Online: <https://www.wko.at/statistik/BranchenFV/b-101.pdf>. [Abruf am 06.03.2024].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Three Circles Modell, Quelle: eigene Darstellung nach Adair (1973).....	9
Abbildung 2: Dimensionen authentischer Führung, Quelle: eigene Darstellung nach Frömmer, Wegge und Strobel (2014)	13
Abbildung 3: Ströme Positive Leadership, Quelle: eigene Darstellung.....	16
Abbildung 4: Broaden-und-Build Theorie, Quelle: eigene Darstellung	17
Abbildung 5: Positive Leadership Dreieck, Quelle: eigene Darstellung nach Seliger (2014b, S. 81)	20
Abbildung 6: Faktoren PERMA-Lead, Quelle: eigene Darstellung nach Ebner (2020, S. 64).....	24
Abbildung 7: Belastungsfaktoren im Arbeitskontext, Quelle: eigene Darstellung nach (Walter, 1993)	33
Abbildung 8: Transaktionales Stressmodell, Quelle: eigene Darstellung nach Lazarus (1984).....	36
Abbildung 9: Aufbau des Interviewleitfadens, Quelle: eigene Darstellung.....	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswahlkriterien Interviewpartner*innen.....	35
Tabelle 2: Übersicht Sampling.....	36
Tabelle 3: Kategorien-Cluster der Interviewauswertung, Quelle: eigene Darstellung...48	

Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden

Kontaktierung der Interviewpartner*innen

Sehr geehrte*r Frau/Herr Muster,

Mein Name ist Stephanie Kautz und ich studiere an der Ferdinand Porsche Fernfachhochschule, Wiener Neustadt. Im Rahmen meines Masterstudiums „Wirtschaftspsychologie & Betriebswirtschaftslehre“ schreibe ich meine Masterarbeit zum Thema Positive Leadership in der österreichischen Baubranche.

Für meine Studie suche ich noch Interviewpartner*innen, die in Bau-Unternehmen tätig sind und in meine Zielgruppe als Führungskräfte fallen. Die Interviews nehmen rund eine Stunde in Anspruch. Selbstverständlich verwende ich das Interviewmaterial, welches nach Durchführung des Interviews transkribiert wird, streng vertraulich und anonym.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie Interesse und Zeit für ein Interview haben und von Ihnen zu lesen.

Vielen Dank im Voraus!

Mit freundlichen Grüßen

Stephanie Kautz

Begrüßung und Einleitung

- Begrüßung
- Danksagung und Vorstellung des Forschungsprojekts
- Erklärung des Interviewablaufs
- Dauer des Interviews
- Hinweis, dass es keine richtigen oder falschen Antworten gibt (es geht um persönliche Erfahrungen)
- Anonymität gewährleisten, Aufklärung über den Umgang mit persönlichen Daten/ Datenschutz
- Nachfragen bezüglich offenen Fragen

1. Erzählen Sie einmal, wie sehen Sie die Rolle von Führung in der österreichischen Baubranche?		
Themencluster/ Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
1. Rolle von Führung	<p>Wie würden Sie die aktuelle Führungskultur in der österreichischen Baubranche beschreiben?</p> <p>Was sind die wichtigsten Verhaltensweisen, die erfolgreiche Führungskräfte in der Baubranche auszeichnen?</p> <p>Inwieweit beeinflussen Führungskräfte das Wohlbefinden und die mentale Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen?</p>	Wie sehen Sie die Rolle von Führungskräften in Bezug auf das Wohlbefinden und die mentale Gesundheit der Mitarbeiter*innen?
2. Welche Herausforderungen nehmen Sie in Ihrem Arbeitsalltag bei der Führung Ihrer Mitarbeiter*innen wahr?		
Themencluster/ Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
2. Herausforderungen	Wie gehen Sie in der Regel mit diesen Herausforderungen um?	Welche konkreten Maßnahmen setzen Sie, um den Herausforderungen zu begegnen?
3. Sagt Ihnen Positive Leadership etwas und wenn ja, wie würden Sie diesen Führungsansatz in Ihren eigenen Worten beschreiben? Wenn keine Kenntnis: kurze Information, was Positive Leadership ist. Welche Schritte unternehmen Sie, um eine positive Führungskultur zu leben?		
Themencluster/ Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
3. Positive Leadership	<p>Haben Sie bereits Erfahrungen mit Positive Leadership gemacht oder in Ihrer Organisation beobachtet?</p> <p>Wie sehen Sie die Relevanz von positiver Führung in der Baubranche?</p> <p>Wo sehen Sie den größten Unterschied von Positive Leadership im Gegensatz zu traditionellen Führungsansätzen?</p>	<p>Welchen Hindernissen sind Sie in Zusammenhang mit positiver Führung begegnet?</p> <p>Welche Ressourcen (z. B. Schulungen, Tools) sind/waren erforderlich, um Positive Leadership in Ihrem Unternehmen zu etablieren?</p>
4. Welche konkreten Verhaltensweisen legen Sie an den Tag, um Ihre Mitarbeiter*innen positiv zu aktivieren?		

Themencluster/ Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
4. PERMA-Lead	<p>Wie gut kennen Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter*innen?</p> <p>Wie unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter*innen dabei, ihre Stärken zu erkennen?</p> <p>Wie tragen Sie dazu bei, dass in Ihrem Team ein positiver Umgang herrscht und sich die Mitarbeiter*innen gegenseitig unterstützen?</p> <p>Wie sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter*innen Sinn in ihrer Arbeit finden?</p> <p>Was tun Sie, dass Mitarbeiter*innen ihre erreichten Ziele erkennen?</p>	<p>Wo geben Sie Ihren Mitarbeiter*innen bewusst Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen?</p> <p>Können Sie konkrete Beispiele für Maßnahmen nennen, die Sie anwenden, um Ihre Mitarbeiter*innen positiv zu fördern?</p>
5. Wie schätzen Sie die mentale Gesundheit Ihrer Mitarbeiter*innen ein?		
Themencluster/ Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
5. Mentale Gesundheit	<p>Wie würden Sie die allgemeine Stressbelastung in der Baubranche in Österreich beschreiben?</p> <p>Welche spezifischen Faktoren oder Herausforderungen führen Ihrer Meinung nach zu Stress bei den Mitarbeiter*innen in der Baubranche?</p> <p>Inwiefern tragen Sie dazu bei, ein Umfeld zu schaffen, in dem das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen gestärkt wird?</p>	<p>Welche Veränderungen erkennen Sie in Bezug auf die Arbeitszufriedenheit und die mentale Gesundheit Ihrer Mitarbeiter*innen durch die Anwendung von Positive Leadership?</p> <p>Wie sehen Sie die Rolle von Positive Leadership bei der Bewältigung der Stressfaktoren und Herausforderungen in der Baubranche?</p>
6. Gibt es noch etwas Wichtiges, das Sie sagen wollen?		
Themencluster/ Inhaltliche Aspekte		

6. Abschluss	<p>Zum Abschluss habe ich noch ein paar kurze Fragen an Sie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie viele Mitarbeiter*innen hat das Unternehmen, in dem Sie tätig sind? • Wie viele Mitarbeiter*innen haben Sie in Ihrem Team? • Wie lange sind Sie bereits in der Baubranche tätig? • Wie lange sind Sie Führungskraft? <p>Vielen Dank für Ihre Zeit und Ihre Unterstützung!</p>
--------------	---

Anhang B: Vollständiges Kategoriensystem

Hauptkategorie	Sub(sub)kategorien	Beispielcodierung
Führung in der Baubranche	Führungsverständnis	„Grundsätzlich herrscht aber gerade auch bei Bauunternehmen ein durchaus hierarchisches Führungsverständnis, [...]“ (Interview 8, Zeile 16-17)
	Traditionelle vs. moderne Führungsansätze	„In konservativen Branchen, [...]“ sind oft noch traditionelle Hierarchien und eine Sie-Kultur vorherrschend. Im Gegensatz dazu streben Unternehmen, die sich im wettbewerbsintensiven Markt positiv positionieren wollen, eher eine offene und innovative Du-Kultur an, die auf Positive Leadership basiert. [...]“ (Interview 5, Zeile 32-37)
	Verhaltensweisen erfolgreicher Führungskräfte <u>Subsubkategorien</u> - Mitarbeiter*innenbezogene Verhaltensweisen	„Authentisch sein, ehrlich, positiv und negativ, in beide Richtungen immer ehrlich bleiben. Das sind für mich die wichtigsten Eigenschaften, die jemand haben muss, damit der Mitarbeiter Vertrauen hat in die Person gegenüber.“ (Interview 7, Zeile 37-38)

	<p>- Selbstbezogene Verhaltensweisen</p> <p>Führungskraft und mentale Gesundheit</p>	<p>„Wichtig ist auch, gewisse Arbeiten selbst abgeben zu können (...). Aber da muss eben auch der Arbeitgeber damit klarkommen, dass er Dinge abgeben soll.“ (Interview 9, Zeile 93-96)</p> <p>„[...] du bekommst schon rechtzeitig als Führungskraft mit, dass die Mitarbeiter langsam irgendwie schon am Ende sind. Deswegen muss man diesbezüglich entgegenwirken und schauen bei der Ressourcenplanung oder auch bei den Aufgaben, dass sie nicht überfordert werden. [...]“ (Interview 5, Zeile 81-84)</p>
<p>Herausforderungen bei der Führung</p>	<p>Externe Herausforderungen</p> <p>Interne Herausforderungen</p> <p>Umgang mit Herausforderungen</p>	<p>„[...] es werden immer weniger Facharbeiter und es ist sehr schwer noch richtige Facharbeiter zu finden [...]“ (Interview 1, Zeile 96-98)</p> <p>„[...] Koordination und Leadership im Sinne des mentalen Wohlbefindens und ein gesundes Umfeld für die Mitarbeiter und auf meiner Seite dann das Ganze zu handeln – das ist aber eine Kapazitätsfrage [...]“ (Interview 4, Zeile 151-153)</p> <p>„[...] ich versuche, gemeinsam im Team auch Themen zu diskutieren, indem ich auch verschiedene Sichtweisen einhole und gemeinsam auch Lösungswege erarbeite [...]“ (Interview 10, Zeile 80-81)</p>
<p>Positive Leadership</p>	<p>Assoziation mit Positive Leadership</p>	

	<u>Subsubkategorien</u>	
	- Leistung und Motivation	„[...] Positive Leadership und auch Fehlerkultur im Vertrauensverhältnis sind sehr wichtig, dass man das Projekt im Rahmen der sich gesetzten Ziele (...) in den Leitplanken über die Bühne bringt das Projekt. [...]“ (Interview 5, Zeile 10-12)
	- Teamdynamik und Mitarbeiter*innen	„[...] Weg, dass du Mitarbeitern mit Positive Leadership oder mit so einem neuen Zugang ganz einfach das Vertrauen schenkst und sie sich dir gegenüber auch öffnen [...]“ (Interview 5, Zeile 248-250)
	Hindernisse im Positive Leadership	„[...] wenn Charaktere diesen Umgang nicht schätzen, (...) als Schwäche des Vorgesetzten oder des Gegenübers auslegen [...]“ (Interview 2, Zeile 306-307)
	Kommunikation und Ressourcen im Positive Leadership	„[...] in unserem Jour Fixe immer besprechen, wo drückt bei jedem der Schuh, ich nenne das kollektive Fallberatung, wir besprechen gemeinsam unsere Fälle und unsere Herausforderungen [...]“ (Interview 8, Zeile 379-381)
PERMA-Modell	Positive Emotionen und Einstellung	„[...] für eine konstant positive Stimmung zu sorgen, für eine gute Energie zu sorgen, für gute Emotionen zu sorgen, damit man sich, wenn man in die Arbeit kommt, sich wirklich wohlfühlt. [...]“ (Interview 8, Zeile 150-152)
	Engagement und Stärken	„[...] dass ich die Stärken von Mitarbeitern noch mehr fördern möchte und sie nicht wieder reinzwingen möchte in ein Korsett, wo jeder alles kann. Sondern ich fördere dann eher das dort, wo man gut ist, wo man auch dann die Leistung bringt für sich persönlich [...]“ (Interview 7, Zeile 118-121)

	<p>Soziale Beziehungen</p> <p>Sinnfindung</p> <p>Zielerreichung</p>	<p>„[...] für mich ist Positiv Leadership auch eine Form von, man sucht sich ein Team zusammen, das verschiedenste Stärken hat, (...) es ist eher dieses Gemeinsame im Vordergrund, weil man es nur gemeinsam schaffen kann. [...]“ (Interview 11, Zeile 144-148)</p> <p>„[...] Was ich bei diesem Sinne so entscheidend finde, ist, dass man auch immer einen Blick aufs große Ganze gibt, (...) dass wir immer wissen, woran wir arbeiten [...]“ (Interview 8, Zeile 336-338)</p> <p>„[...] um ein Ziel zu erreichen, braucht man zunächst hier mal Konsens, dass das Ziel erreichbar ist [...]“ (Interview 4, Zeile 375-376)</p>
<p>Mentale Gesundheit</p>	<p>Stressfaktoren</p> <p>Stärkung des Mitarbeiter*innenwohls</p> <p>Positive Leadership und mentale Gesundheit</p>	<p>„[...] man hat Termindruck, Kostendruck, man ist rechtlich und technisch verantwortlich für eine Baustelle. [...]“ (Interview 7, Zeile 357-358)</p> <p>„[...] eigentlich muss man schauen, was braucht der Einzelne, damit er sich wohlfühlt und wo kann man noch unterstützen [...]“ (Interview 11, Zeile 434-445)</p> <p>„[...] Nur mental positiv gestimmte Mitarbeiter werden sich für die Firma so einsetzen und so positiv wirtschaften, wie man es sich wünscht. Also das ist das Ergebnis aus Positive Leadership, das man erzielen will und erzielen soll. [...]“ (Interview 2, Zeile 579-581)</p>