

4 Methode – wissenschaftlicher Hintergrund

Für die empirische Untersuchung musste ein eigener Fragebogen entwickelt werden, da in der Fachliteratur kein geeignetes Instrument gefunden werden konnte. Die Konzeption orientierte sich an Richtlinien der klassischen Testtheorie und inhaltlich an dem aktuellen wissenschaftlichen Stand der Forschung (BGF) bzw. am Ansatz der Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie sowie am motivationstheoretischen Konzept nach FRANKL¹⁰. Neben einer über 10-jährigen praktischen und theoretischen Berufserfahrung der Autoren im Beratungsbereich stand bereits ein größerer empirischer Datenpool (N=985) aus früheren, nicht publizierten firmeninternen Studien zur Verfügung, der die Entwicklung und Erstellung des Fragebogens (FB) maßgeblich beeinflusst hat.

4.1 Motivationstheoretischer Grundsatz (Axiomatik) der Studie: Logotherapie und Existenzanalyse¹¹

Kurzüberblick: Fragestellungen

- Welches Menschenbild steht bei V. Frankl (Logotherapie und Existenzanalyse) im Mittelpunkt?
- Was sind die wesentlichsten Motivatoren in der Arbeitswelt?
- Welche Bedeutung und Auswirkungen hat der Sinn bei der Arbeit für die seelische Gesundheit?
- Welche Rolle spielt die Entscheidungsfreiheit des Menschen bei der Grundsatzentscheidung pro oder contra betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)?
- Welchen Einfluss haben Maßnahmen (Interventionsinstrumente) der Organisations- und Personalentwicklung auf die verschiedenen Motivationsebenen?

Zusammenfassung

- Der Mensch wird in der Logotherapie und Existenzanalyse in seiner Gesamtheit gesehen. Neben der körperlichen und seelischen Ebene spielt die geistige Dimension eine besondere Rolle. Sie stellt das spezifisch Humane dar.
- Das Wesen des Menschen besteht darin, dass er in jeder Lebens- und Arbeitssituation Wahlfreiheit hat und nicht bedingungslos vorherbestimmt ist. Er kann sich letzten Endes frei entscheiden, ob er nur ein „abreagierendes“, ein „reagierendes“ oder gar ein „agierendes“ Wesen ist oder werden möchte.
Es kommt also darauf an, wie und wofür Betroffene sich bezüglich BGF entscheiden bzw. welche Stellung sie in der jeweiligen Situation einnehmen möchten.

¹⁰ Vgl. dazu GRAF (2002), Seite 216 – 261.

Zusammenfassung (Fortsetzung)

- Sinn im Leben und in der Arbeitswelt ist nach V. E. FRANKL der stärkste Motivator, der auch gesundheitsfördernde (salutogene) Auswirkungen auf den gesamten Organismus des Menschen hat.
- Sinn bzw. Motivation kann in der Arbeitswelt durch Führungspersonen nicht angeordnet oder erzeugt werden („motivieren“). Sinn kann nur für jede Person und jede Situation persönlich entdeckt werden. Dadurch öffnet sich der Weg zur Selbstmotivation.
- Sinn und Motivation „entstehen“, wenn Werte (Möglichkeiten) verwirklicht werden, wenn sich bietende Möglichkeiten in hilfreiche, nützliche Aktionen umgesetzt werden können oder diesen durch hilfreiche Werterhaltung (Einstellung) begegnet wird. Dies geschieht durch
 1. die Arbeit an und für sich [Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit, Fachkompetenz (pro)aktiv ausleben können und dürfen].
 2. den Ausdruck der Persönlichkeit und das soziale (zwischenmenschliche) Für- und Miteinander [Selbstkompetenz (pro)aktiv ausleben können und dürfen].
 3. die Einstellungswerte zum Leben, zur Arbeit und zu unveränderlichen Situationen in der Arbeitswelt [FRANKL (1975), Seite 175 spricht von der „Trotzmacht des Geistes“].
- Die Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung wirken direkt oder indirekt auf die Motivationsebenen ein.
- Betriebliche Gesundheitsförderung ist aus der Sicht der Logotherapie und Existenzanalyse Teil einer Wertegemeinschaft im Unternehmen.

Praxisbezogener Ausblick

- Maßnahmen in der BGF dürfen nicht nur die körperliche und seelische Seite umfassen, sondern sollen vor allem auch die geistige Ebene (Sinn-, Motivationsebene, Ebene der Einstellungswerte) berücksichtigen.
- Sinn in der Arbeit (Motivation) hat wesentlichen, präventiven Einfluss auf die Gesundheit und fördert und festigt das soziale Wohlbefinden.
- BGF ist eine Grundhaltung, die auch die (Selbst-)Motivation und Selbstverantwortung jedes Einzelnen mit einschließt. Führungspersonen dürfen und müssen zur Übernahme von Verantwortung ermutigen und diese konsequent einfordern.
- BGF kann nicht angeordnet werden, es kann dafür nur geworben werden.
- Eine Verbesserung des psychosozialen Miteinanders fördert wesentlich die Motivation; einer Demotivation (einem Sinnlosigkeitsgefühl) wird in der Regel dadurch entgegengewirkt.
- Die Förderung der Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit, das zwischenmenschliche Für- und Miteinander, aber vor allem die Einstellung zur Arbeit und zu unveränderlichen Situationen in der Arbeitswelt sind die drei „Hauptstraßen“ zur Selbstmotivation.
- Das Human Resource Management, die Organisations- und Personalentwicklung sind die operativen Ebenen für die Werteverwirklichung (Motivation) innerhalb der BGF.
- Das Für und Wider einer BGF wird nicht von den Rahmenbedingungen eines Unternehmens (Größe, Standort, Branche, Kapital etc.) diktiert, sondern von den Entscheidungen, die Menschen (Entscheidungsträger, MitarbeiterInnen) dort treffen.

Dem Einfluss der BGF auf motivationale Fragenkonstellationen wurde ein besonderes Augenmerk geschenkt. Dabei wurde von der Axiomatik der Logotherapie und Existenzanalyse nach V. E. FRANKL ausgegangen, die in ihrer Anthropologie die Entscheidungsfreiheit des Menschen und dessen unbe-

¹¹ Die Axiomatik der Logotherapie bildet die Grundlage für den Managementansatz „Management by Meaningful Occupation“.

dingte Sinnhaftigkeit in den Mittelpunkt stellt, d. h. die Studie geht von einem Menschenbild aus, bei dem jeder Einzelne Verantwortung auf Grund seiner Möglichkeiten zu übernehmen hat und hier der Herausforderung gegenübersteht, Entscheidungen zu treffen, die zu einem Immer-auch-anders-werden-können führen. In der Grundhaltung der Entscheidung liegt seine Wahlfreiheit.

Angeregt durch die Existenzphilosophie (ALLERS, HUSSERL, SCHELER, HARTMANN, JASPERS und HEIDEGGER) kam es in der Logotherapie und Existenzanalyse bei FRANKL zu einer Wiederbesinnung auf das Element der geistigen Freiheit des Menschen und zwar nicht einer Freiheit von irgendwelchen Einflüssen, sondern der Freiheit zu allen Ereignissen im Damals und Dort, im Hier und Jetzt, nochmals, erneut und jetzt Stellung zu nehmen, sie zu bejahen oder zu verneinen, ihnen zu folgen oder zu widerstehen. FRANKL betont, „dass der Mensch als geistiges Wesen sich der Welt - der Umwelt wie Innenwelt - nicht nur gegenübergestellt findet, sondern ihr gegenüber auch Stellung nimmt, dass er sich zur Welt immer irgendwie einstellen, irgendwie verhalten kann und dass dieses Sich-Verhalten eben ein freies ist.“ Freiheit ist bei FRANKL im Wesentlichen Freiheit gegenüber etwas: „Freiheit von etwas und Freiheit zu etwas (denn, sofern ich mich nicht von Trieben, sondern von Werten bestimmen lasse, ist es so, dass ich die Freiheit habe, auch zu den ethischen Forderungen Nein zu sagen: ich lasse mich eben nur bestimmen¹²)“. Dieses Freisein im Sich-Verhalten ist nicht durch das Psychophysikum (somatische und psychische Dimension, erste und zweite Dimension) begründet, sondern nährt sich vom Geistigen (noetische Dimension, dritte Dimension). So ist in der ersten wie auch zweiten Dimension biographisches, biologisches, psychologisches, soziologisches, emotionales Material enthalten, was zu gegebenen Zeiten Dependenz verursacht. Hingegen nimmt innerhalb der dritten (noetischen) Dimension der Mensch Stellung durch Willensakte, durch innere Haltung. Er bezieht Stellungnahme zu Vergangenen, zu biologischen, psychologischen und soziologischen Bedingungen: es besteht Wahlfreiheit. Somit steht dem faktischen Sein (Nun-einmal-so-und-nicht-anders-sein-müssen) ein fakultatives Sein (Immer-auch-anders-werden-können) gegenüber¹³. Dieses fakultative Sein setzt somit die Freiheit des Willens voraus, der trotz physischer, sozialer und psychischer Dependenz lebbar ist und sich in einer selbsttranszendenten Haltung manifestiert und an personale Verantwortung nicht nur im Hier und Jetzt, sondern auch an das Dort und Damals – und - an das Drüben und Dann appelliert.

Die motivationstheoretische Position von FRANKL wird treffend durch folgende Zitate beschrieben: „Der Mensch ist immer schon ausgerichtet und hingeordnet auf etwas, was nicht wieder er selbst ist, sei es ein Sinn, den er erfüllt, oder anderes menschliches Sein, dem er begegnet. So oder so:

Siehe GRAF (2002), Seite 28, 233 bzw. Anhang Seite 138.

¹² FRANKL (1991), Seite 223 f.

¹³ Siehe FRANKL (1992 c), Seite 118 – 124.

Menschsein weist immer schon über sich selbst hinaus, und die Transzendenz ihrer selbst ist die Essenz menschlicher Existenz¹⁴. So bestimmt primär der „Wille zum Sinn“ das Handeln und ist das Grundmotiv (Motivation¹⁵) der menschlichen Existenz; es ist ein anthropologisches Motiv sui generis (durch sich selbst bildend). Dieses Ringen um einen Daseinssinn ist etwas Primäres, ja das „primärste Charakteristikum, und, wie wir es darum nennen wollen, ein Constituens menschlicher Existenz¹⁶.“ Dieser „Wille zum Sinn“ (Motivation) darf nicht voluntaristisch¹⁷ werden. Wegen seines intentionalen Charakters kann er sich ja nicht selbst intendieren. Den Sinn (Motivation) kann der Mensch ebenso wenig wollen wie den Glauben, die Hoffnung oder die Liebe. Sie erfüllen sich wie der Sinn (die Motivation), wenn sie ein Objekt haben, das sie intendieren können. Sinn bzw. Sinnerfüllung ist dabei nicht Mittel zum Zweck (deswegen spricht FRANKL nicht von einem Sinn- bzw. Motivationstrieb, sondern vom „Ziel an sich“). Sinn ist das Gemeinte, das Bestmögliche (je Situation, je Person), das Gesollte oder, theologisch interpretiert, das Gottgewollte^{18,19}. Wie FRANKL in seinem Menschenbild,²⁰ das er in der „Dimensionalontologie“²¹ vorgestellt hat, aufzeigt, entfaltet sich der Mensch dreidimensional, nämlich in seiner somatischen, psychischen und noetischen (geistigen) Dimension.

Die geistige Dimension ist die „spezifisch humane“, so ist die Logotherapie eine Psychotherapie vom „Geistigen her und auf Geistiges hin.“ Eine geistige Person ist nur in Koexistenz mit ihrem psychophysischen (Körper und Seele) Organismus verstehbar. Somit stellt der Mensch einen „Schnittpunkt, einen Kreuzungsteller dreier Dimensionen“ dar. Dennoch: Der Mensch „setzt“ sich nicht aus drei Dimensionen [Soma (Körper), Psyche (Seele), Nous (Geist)] „zusammen“, sondern ist „Einheit und Ganzheit“. Aber innerhalb dieser Einheit und Ganzheit „setzt“ sich das Geistige im Menschen mit dem Leiblichen und Seelischen „auseinander“, was FRANKL bezeichnenderweise den „noopsychischen Antagonismus“ genannt hat. Während nun der psychophysische Parallelismus ein obligater ist, „ist nun der noopsychische Antagonismus ein fakultativer: Er ist immer nur Möglichkeit, bloße Mächtigkeit – allerdings eine Mächtigkeit, an die immer wieder appelliert werden kann... immer wieder gilt es, die ‚Trotzmacht des Geistes‘ ...aufzurufen gegen die nur scheinbar so mächtige Psychophysis²².“

¹⁴ FRANKL (1993), Seite 100.

¹⁵ Sinn und Werte fungieren nach FRANKL (1993 b, Seite 59) auch als Motive (Gründe). Daraus leiten die Autoren den motivationstheoretischen Ansatz ab, dass der dieser Studie zu Grunde liegende Sinnkonstrukt mit dem Motivationskonstrukt identisch ist.

¹⁶ FRANKL (1972), Seite 92.

¹⁷ Voluntarismus: Betrachtung vom Willensstandpunkt aus.

¹⁸ Vgl. dazu LUKAS (1990), Seite 84 – 88.

¹⁹ FRANKL (1992 a), Seite 60 – 66.

²⁰ Die Person ist ein Individuum (1. These); sie ist insummbare, d. h. sie ist nicht nur unteilbar, sondern auch nicht verschmelzbar (2. These); sie stellt ein absolutes Novum dar (3. These); sie ist geistig (4. These); sie ist Einheit und Ganzheit (These 7). FRANKL (1991, Seite 108 – 118).

²¹ Siehe Abb. 2.

²² Siehe FRANKL (1991 a), Seite 115 f.

Dieses „psychotherapeutische Credo“ gilt es nun umzusetzen im Ertasten, Finden, im Entnehmen des Sinns „vom“ Leben und Berufsalltag, hineingestellt in das Spannungsfeld der Faktizität und Fakultativität menschlicher Existenz: Freiheit trotz Dependenz des Psychophysikums. Sinn (Motivation) entsteht, entzündet sich, indem Werte verwirklicht werden, die sich auf den „drei Hauptstraßen finden lassen“,²³ den so genannten

- „schöpferischen Werten“ (Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit).
- „Erlebniswerten“ (Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander).
- „Einstellungswerten“, jener Hauptgruppe von Werten, „deren Verwirklichung eben darin gelegen ist, wie sich der Mensch auf eine Einschränkung seines Lebens einstellt“ (Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen).

Sobald Einstellungswerte in den Bereich möglicher Wertekategorien einbezogen werden, zeigt es sich, dass die menschliche Existenz eigentlich niemals wirklich sinnlos werden kann: Das Leben des Menschen behält seinen Sinn bis „in ultimis“, demnach solange er atmet. Solange er bei Bewusstsein ist, trägt der Mensch Verantwortung gegenüber Werten, und seien es nur Werte der Einstellung. Solange er Bewusstsein hat, gilt der Ansatz des Verantwortlich-Seins, denn „Menschsein heißt Bewusstsein und verantwortlich sein“²⁴.

Sinn (Motivation) ist somit immer individuell und situativ. Dabei geht es nicht um die Verwirklichung aller Potenzialitäten (MASLOW, 1954), also nur um die Verwirklichung des Gewollten, sondern auch um die „Verwirklichung des Gesollten“, um das, was „Not tut“, um das, was je Situation und je Person das „Gesollte“²⁵ ist. Diese „Sinn-Universalien“, die eigentlich „Werte-Universalien“ sind, werden durch gesellschaftliche und individuelle Grundwerte legitimiert, wobei zwischen Sinn, Zweck und Mittel zu unterscheiden ist.

Die Motivationsebenen (1) schöpferische Werte, (2) sozial-gebundene Erlebniswerte und (3) Einstellungswerte sind rekursiv-interdependent. Desgleichen sind es die darunter liegenden Motivationsvariablen. „Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit“ (ad 1) kann nur vor dem Hintergrund des „Ausdrucks der Persönlichkeit und des sozialen Für- und Miteinanders“ (ad 2) zur vollen Gestaltung (Sinnverwirklichung) gelangen. Diese beiden Sinnuniversalien sind wiederum interdependent mit den „Einstellungswerten zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen“ (ad 3). So wie der Mensch sich nicht aus der somatischen, psychischen und noetischen Dimension

²³ FRANKL (1992 b), Seite 61.

²⁴ Siehe FRANKL (1992 c), Seite 81 – 84.

²⁵ FRANKL (1993 b), Seite 77 – 81.

„zusammensetzt“, sondern Einheit ist, stellen auch die Wertekategorien (Motivationsdimensionen) eine Einheit dar und bilden somit ein affektiv-kognitives Bezugssystem.

In Anlehnung und Erweiterung an FRANKL wurden den drei Motivationsdimensionen relevante Themenbereiche des Human Resource Managements und der Organisations- und Personalentwicklung zugeordnet. Human Resource Management sowie Organisations- und Personalentwicklung kennen verschiedene Interventionsinstrumente, um mikroökonomische Organisationen und Personal beeinflussen bzw. führen zu können. Diese bekannten Interventionsansätze wurden in einem weiteren Ansatz den oben diskutierten Wertekategorien zugeordnet. Die Auswahlkriterien der Interventionsinstrumente orientieren sich nach HENTZE (1991), STAEHLE (1991), MENTZEL (1994), STIEFEL (1999), FRIELING et al. (2000), WUNDERER, BRUCH (2000), FRIEDRICHS, ALTHAUSER (2001) und WUNDERER, DICK (2001).

Wertedimensionen	FRANKL ²⁶	GRAF ²⁷ (in Anlehnung an Frankl)
Taten, Werke - das, was ich sichtbar mache, in die Welt hineingebe	schöpferische Werte	Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit Fachkompetenz (pro)aktiv ausleben können und dürfen (Kurzform: Schöpferische Werte)
Zwischenmenschliches Dasein, Hingabe - das, was auf mich zukommt	Erlebniszerte	Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander Sozial- und Selbstkompetenz (pro)aktiv ausleben können und dürfen (Kurzform: Sozialgebundene Erlebniszerte) ²⁸
Einstellungen und Einschränkungen des Lebens	Einstellungswerte	Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen (Kurzform: Einstellungswerte)

Tab. 02: Bezeichnung der Sinnuniversalien (FRANKL, modifiziert nach GRAF).

Den drei Wertedimensionen können folgende Aktivitäten bzw. Einstellungswerte zugeordnet werden, wie es in Tab. 03 dargestellt ist:

²⁶ FRANKL (1992 b), Seite 61.

²⁷ GRAF (2002)

²⁸ Die Bezeichnung wurde von BÖCKMANN übernommen. BÖCKMANN (1980), Seite 86 ff.

Wille zum Sinn	
<p>Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit</p> <p>(schöpferische Werte)</p> <p>Fachkompetenz (pro)aktiv ausleben können und dürfen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (Pro)aktives Ausleben der Fachkompetenz (Leistungsfähigkeit, Potenziale) ▪ Fähigkeiten in die Arbeit und das Arbeitsumfeld einbringen können ▪ Herausforderung (nicht Überforderung) zur kreativen Gestaltung ▪ Einsatzmöglichkeit und Gebrauch der personalen Ressourcen (Talente) ▪ Aufgabencharakter der Erwerbsarbeit / Arbeit ▪ Kreative Gestaltung der Arbeitswelt (Eingebettetsein im Strukturzusammenhang) ▪ Eigenständige Leistung durch Arbeit ▪ Für andere Menschen Werte (Werke) schaffen - zum Wohle anderer etwas bewirken
<p>Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander</p> <p>(sozialgebundene Erlebniswerte)</p> <p>Sozial- und Selbstkompetenz (pro)aktiv ausleben können und dürfen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (Pro)aktives Ausleben der Sozialkompetenz ▪ Soziale Kontakte (Begegnung mit dem Du, der Arbeitsgruppe, der Abteilung, im Betrieb allgemein) ▪ Soziale Kontakte außerhalb des Unternehmens, aber aufgrund des Arbeitsverhältnisses (Kunden- und Lieferantenverhältnis) ▪ Psychosoziale Gestaltung des Arbeitsumfeldes ▪ Interaktion mit Vorgesetzten und MitarbeiterInnen ▪ Inter- und intrakommunikative Aspekte des sozialen Umfeldes ▪ Ausleben der Kollegialität (Nähe und Distanz) - zum Wohle anderer wirken ▪ Aktives und passives Erleben von Solidarität, Ruhe, Geduld, Zuneigung, aktivem Zuhören, Gelassenheit, Hilfsbereitschaft, Mitempfinden ▪ Mitbestimmung bei der sozialen Arbeitsplatzgestaltung ▪ Fragen der Machtstruktur und des Vorgesetztenverhältnisses ▪ Rollenbild und Rollenerwartung ▪ Verantwortung übernehmen können ▪ Handlungsspielraum haben ▪ Andere unterstützen - fremdes Leben fördern
<p>Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Re- und aktive Antwort auf Lebens- und Arbeitssituationen, die aussichtslos bzw. unabänderlich sind. Der Erwerb der Fähigkeit, Leid und demotivierende Arbeitssituationen zu akzeptieren, ist ein Akt der Selbstgestaltung, ein Akt des Selfcommitments. - Einstellung zur Rolle und Rollenerwartung - Proaktives Handeln, Denken und Akzeptanz nicht veränderbarer Arbeitssituationen - Akzeptanz des Unabänderlichen / Negativen - Einstellung zur Arbeit (zum Vorgesetzten) - Fähigkeit zum Verzicht - Erleiden (aktives Erdulden) des Seins einer Situation - Dienstbereitschaft - Commitment - Einstellungen zu Konflikten - Einstellungen zu Leben und Würde (Ethik)

Tab. 03: Sinn- und Wertedimensionen und Human Resource Management [(Organisations- und Personalentwicklung); (FRANKL, modifiziert nach GRAF)].

Die operative Umsetzung der Interventionen in den Bereichen Organisations- bzw. Personalentwicklung wirkt sich beim Individuum mindestens auf eine der drei Sinn- bzw. Motivationsdimensionen aus. Die Problematik einer solchen Zuordnung (Tab. 04 und 05) besteht aber darin, dass sie der Komplexität des Themas nicht gerecht werden kann, weil Organisations- bzw. Personalentwicklung selbst nur einen Teilbereich eines Unternehmens darstellt. Es besteht hier die Gefahr, dass eine

tendenzielle, reduktionistische Sicht multikausaler Interdependenzen dargestellt wird, was jedoch nicht am methodologischen Ansatz liegt, sondern mit dem Konstrukt von „nichttrivialen Systemen“ und der damit verbundenen Unberechenbarkeit in Verbindung gebracht werden kann.²⁹ Andererseits zeigt diese Zuordnung aber deutlich auf, in wie viele Themenbereiche und bei wie vielen Interventionsinstrumenten die Motivationsdimension (Sinn) beeinflusst wird. Anders formuliert: Die beiden Zusammenstellungen zeigen dramatisch auf, in welchen Bereichen Demotivation und Frustration ausgelöst werden können und somit pathogene Quellen³⁰ in der Arbeitswelt und für Arbeitsprozesse darstellen bzw. sich salutogene^{31, 32} (i. S. v. motivationsfördernde) Interventionsmöglichkeiten bieten würden.

Ferner ist klar zu erkennen, dass die Sinndimension „Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander“ tendenziell mehr Interventionsinstrumente kennt, was für BGF-Konzepte nicht unberücksichtigt bleiben darf und bei der Konstruktion des verwendeten Fragebogens auch Verwendung fand. Interventionsmaßnahmen: Organisationsentwicklung:

Interventionsinstrumente	Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit (Schöpferische Werte)	Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander (Erlebniswerte)	Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen (Einstellungswerte)
Betriebliche Gesundheitsförderung	x	x	x
Maßnahmen: Körperliches Wohlbefinden	x		
Maßnahmen: Psychisches Wohlbefinden		x	
Familienfreundliche Arbeitszeitmodelle		x	
Gender Mainstreaming		x	
Arbeitsplatzbeschreibung	x	x	x
Betriebsklimaerhebung	x	x	x
Führungs- und Managementgrundsätze	x	x	x
Informationsmanagement	x	x	
Innerbetriebliche Zusammenarbeit	x	x	
Kompetenzdefinition		x	
Projektmanagement	x	x	
Unternehmens- und Organisationsstruktur	x	x	
Personalcontrolling (Wertschöpfung)	x	x	
Qualitätssicherung	x		
Aus- und Weiterbildung	x	x	x
Unternehmensethik		x	x
Unternehmensleitbild		x	x

Tab. 04: Interventionsinstrumente der Organisationsentwicklung.

²⁹ Vgl. dazu FOERSTER (1981, 1996, 1999).

³⁰ FRANKL (1987), Seite 117 - 122.

³¹ ANTONOVSKY (1997), Seite 47 – 69, bzw. 123 – 148.

³² BECKER (1982), Seite 276 – 289.

Diese Aufstellungen in Tabelle 4 und 5 sollen die Auswirkungen von Interventionsmaßnahmen auf die drei zentralen Motivationsdimensionen aufzeigen. Sie sind jedoch in dieser Form nicht in die statistischen Berechnungen eingegangen. Bei den im Ergebnisteil vorgestellten Analysen und berechneten Kennwerten kam immer nur die relevanteste Motivationsdimension für eine Interventionsmaßnahme zum Tragen. Dieses Vorgehen ist notwendig, um eine statistisch verzerrende Abhängigkeit in den Daten zu vermeiden, obwohl die sign. Interdependenz zwischen den einzelnen Motivationsdimensionen auch statistisch nachgewiesen werden konnte (siehe Kap. 6.1).

Interventionsmaßnahmen: Personalentwicklung

Interventionsinstrumente	Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit (Schöpferische Werte)	Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander (Erlebniswerte)	Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen (Einstellungswerte)
Personalbedarfsermittlung	x	x	
Erfassung: Mitarbeiterpotenzial	x	x	
Personalerhaltungsmaßnahmen	x	x	x
Entlohnungssysteme	x		
Anreizsysteme	x		
Förderungsinstrumente		x	
Laufbahnentwicklung (Karriere)		x	
Innerbetriebliche Aus- und Weiterbildung	x	x	
Training on the Job	x	x	
Training off the Job	x	x	
Bildungsurlaub	x	x	
Personalfreistellung (Outsourcing)		x	
MitarbeiterInnengespräch	x	x	
Zielvereinbarungsgespräch	x		
Konfliktmanagement		x	
Prämienystem		x	
Mitarbeiterbeteiligungssystem		x	
Entrepreneurship (MitarbeiterIn als UnternehmerIn)		x	
Weiterbildung: Ältere MitarbeiterInnen	x	x	x
Fachcoaching	x		
Persönlichkeitscoaching		x	
Förderung: Fachkompetenz	x		
Förderung: Sozial- und Selbstkompetenz		x	
Globalisierung / Interkulturelles Management		x	

Tab. 05: Interventionsinstrumente des Personalmanagements.

4.2 Versuchsplan

Wie bereits erwähnt, wurde ein Fragebogen („Betriebliche Gesundheitsförderung und psychosoziale Belastung am Arbeitsplatz“) entwickelt und in einem Pretest evaluiert. Dann wurde er in leicht revidierter Form auf dem Postweg an Führungspersonen in Klein- und Mittelbetrieben (KMU) versandt. Die Retournierung der Unterlagen erfolgte in einem bereits frankierten Kuvert an die Wirtschaftskammer Kärnten (Fachgruppe Unternehmensberatung und Informationstechnologie). Somit stand ein objektives und verlässliches Erhebungsinstrument zur Verfügung, das verschiedene als relevant erachtete Dimensionen enthält. Es handelt sich hier um ein empirisches, sozialwissenschaftliches Design, das verschiedene unabhängige Variablen bzw. Gruppierungsvariablen wie Branche, Gründungsjahr, Beschäftigtenzahl, Jahresnettoumsatz, Führungsebene, Arbeitsverhältnis und soziodemografische Variablen (Geschlecht, Alter, Familienstand, Ausbildungsstand, Einkommen) umfasst. Die abhängigen Variablen bei dieser Umfrageforschung wurden überwiegend durch geschlossene Antwortformate, vierstufige Ratingskalen (forced choice), repräsentiert. Die Operationalisierung der 14 inhaltlichen Dimensionen erfolgte durch mehrere Einzelitems, welche einer inhaltlichen (und statistisch) homogenen Itemgruppe entsprechen. Der endgültige Fragebogen bestand aus insgesamt 304 Einzelitems, wobei nicht immer alle Fragen von den Versuchsteilnehmern (Vpn) zu beantworten waren. Die Bearbeitungsdauer betrug ca. 45 Minuten.

4.2.1 Stichprobe - Versuchsplan

Das Adressenmaterial wurde von der Wirtschaftskammer Kärnten (Mitgliederservice, Fach- und Gruppenkatalog) zur Verfügung gestellt, wobei eine lückenlose Erfassung aller Unternehmen in Kärnten (Gründungsdatum und MitarbeiterInnenstand) zum Zeitpunkt der Datenentnahme (10/2001) aus organisatorischen Gründen nicht möglich war.

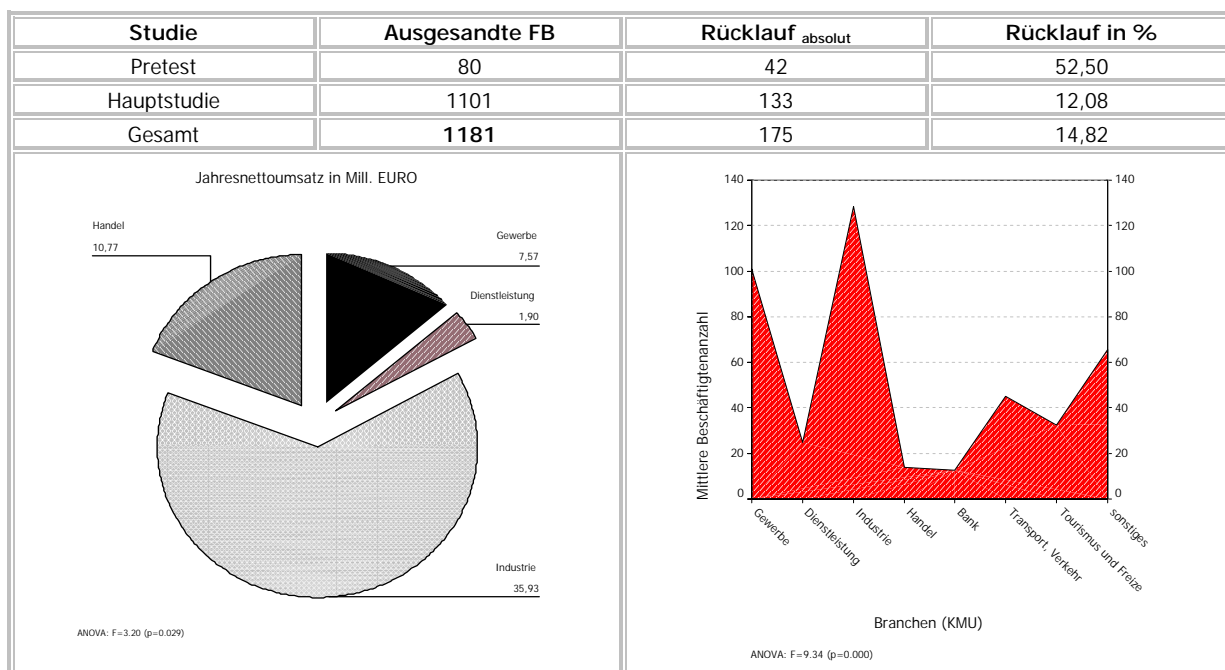
Im Rahmen einer Vorstudie (Pretest) wurde die Erstversion des Fragebogens einer kleineren, selektierten Stichprobe (Führungspersonen) vorgelegt. Es wurden 80 Fragebögen (FB) ausgesandt, wobei 42 vollständig ausgefüllte FB (Rücklaufquote=52.5%) für eine weitere Berechnung und Itemanalyse herangezogen werden konnten. Die Hauptstudie mit dem revidierten FB wurde unter aktiver Mithilfe der Wirtschaftskammer Kärnten an insgesamt 1101 Führungspersonen in KMU mittels Postwurfsendung verteilt, wobei hier auf eine möglichst repräsentative Stichprobenziehung für den

Raum Kärnten geachtet wurde. Wie aus Tabelle 07 ersichtlich ist, konnten 133 vollständig ausgefüllte FB aus der Hauptstudie für weitere Berechnungen berücksichtigt werden (Rücklaufquote = 12.1%).

Fachgruppen	Gesamtzahl	Anteil %	Firmen ^a	Anteil % ^a	Jungunternehmen Anmeldung ab 1.1.1998 ^a
Sektion Gewerbe, Handwerk, Dienstleistungen	8.890	35.72	444	32.77	107
Sektion Industrie	660	2.65	141	10.41	8
Sektion Handel	7.745	31.12	415	30.63	93
Banken und Versicherung	126	0.51	38	2.80	2
Sektion Transport (inkl. Frächter), Verkehr, Telekommunikation	16.893	6.76	129	9.52	20
Sektion Tourismus und Freizeitwirtschaft	5.784	23.24	189	13.95	70
Gesamt	24.888	100	1355	100.00	300
Bereinigte Adressen (exkl. Doppelerfassung)			801		300
Anzahl: Stichprobenziehung				1101	

^a ausgewählte Stichprobe

Tab. 06: Stichprobenziehung.



Tab. 07: Rücklaufquoten und weitere Stichprobenmerkmale.

Der erhaltene Datensatz umschloss schlussendlich 133 korrekt ausgefüllte Fragebögen und wurde in weiterer Folge für deskriptive und inferenzstatistische Berechnungen herangezogen. In inhaltlich begründeten und statistisch abgesicherten Ausnahmefällen [Anmerkung: Items, bei welchen keine statistisch signifikanten Abweichungen (Pre- vs. Haupttest) festzustellen und keine inhaltlichen Verzerrungen zu erwarten waren] sind auch die Daten des Pretests teilweise in die Auswertung mit

eingegangen bzw. ist der gesamte Datensatz ($N=175$; Rücklauf- $quote_{gesamt}=14.8\%$) für die Auswertung herangezogen worden. Die jeweilige Berechnungsgrundlage ist immer anhand von expliziten Angaben der Stichprobengröße (N) ersichtlich, wobei auch Informationen über Missingwerte (z.B.: Auslassungen) daraus ablesbar sind. In Tabelle 07 werden die entsprechenden Rücklaufquoten von Pre- und Haupttest vorgestellt, wobei der deutlich höhere Rücklauf beim Pretest durch die persönliche Kontaktaufnahme bei den ausgewählten Firmen zustande gekommen sein dürfte. Die Rücklaufquote der Hauptstudie liegt in einer zu erwartenden Größenordnung, die auch in der Fachliteratur³³ für "Direct mailing Aktionen" (Befragungen) angenommen wird.

Um die Aussagekraft bzw. Generalisierbarkeit der erhaltenen Ergebnisse abschätzen zu können, wurde ein Vergleich zwischen Sofort- versus Spätantwortern vorgenommen, der Schlussfolgerungen über Qualität und Repräsentativität der Daten zulässt. Hierbei kommen keine signifikanten Meinungsunterschiede zu Tage (bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5%), was eine Verzerrung durch Nichtantworter - statistisch gesehen - unwahrscheinlich macht.

Das Durchschnittsalter der befragten Personen liegt bei 41.4 Jahren (Std.abw.=9.7). Von diesen sind 69.9% verheiratet und 13.5% alleinstehend. 16.6% leben in einer Lebensgemeinschaft. Der Anteil der Selbstständigen beträgt 27.1%, der Nichtselbstständigen 72.3%, wovon 37.3% dem oberen, 36.1% dem mittleren und 26.6% dem unteren Management zuzuordnen sind. Durchschnittlich sind ihnen 26.3 MitarbeiterInnen zugeordnet. Sie haben ihre Position seit 9.35 (MW) Jahre inne. Der Anteil der Akademiker (mit Universitätsabschluss) beträgt 16.8%, Abschluss mit Fachhochschule 7.2%, Universität ohne akademischen Grad 3.0%, Gymnasium, berufsbildende höhere Schule 25.7% und Lehre oder Fachschule 45.5%. An der Befragung haben zu 21.9% Frauen und zu 78.1% Männer teilgenommen.

³³ Vgl. dazu WIEKEN (1974).

4.2.2 Befragungsmaterial

Die Einleitung und das Begleitschreiben zum FB wurden gemeinsam mit einer Werbeagentur erstellt (siehe Anhang Seite 128, 129), um Interesse bei Führungspersonen zu wecken und einen höheren Rücklauf zu gewährleisten.

Frage	Alles zusammen betrachtet:	stimmt voll und ganz	stimmt eher	stimmt eher nicht	stimmt überhaupt nicht
7.1	Meine Arbeit motiviert mich.				

Tab. 08: Exemplarische Darstellung eines Fragebogenitems.

Folgende inhaltliche Dimensionen und soziodemografische Variablen sind im Erhebungsinstrument enthalten (Werte in Klammern entsprechen der Anzahl der Einzelitems in der entsprechenden homogenen Untergruppe bzw. der Nummer im Originalfragebogen):

- Gruppierungsvariablen bzw. soziodemografische Variablen und berufsbezogene Kennwerte (i.R. operationalisiert mit jeweils einem Item):

- (1) Branchenzugehörigkeit (Frage Nr. 1)
- (2) Gründungsjahr (Frage Nr. 3)
- (3) Anzahl der Beschäftigten (Frage Nr. 2)
- (4) Jahresnettoumsatz des Unternehmens (Frage Nr. 4)
- (5) Führungsebene (Frage Nr. 28; 28.1)
- (6) Arbeitsverhältnis (Frage Nr. 24.4)
- (7) Anzahl unterstellter Personen (Frage Nr. 27.7)
- (8) Geschlecht (Frage Nr. 27.1)
- (9) Alter (Frage Nr. 27.2)
- (10) Familienstand (Frage Nr. 27.3)
- (11) Ausbildungsstand (Frage Nr. 27.5)
- (12) Einkommen (Frage Nr. 27.6)

- Inhaltlich homogene Dimensionen bzw. Itemgruppen:

- (1) Gegenwärtige wirtschaftliche Situation (18 Einzelitems; Frage Nr. 5)
- (2) Organisations- und Personalentwicklung (51 Einzelitems; Frage Nr. 6)
- (3) Motivation (4 Einzelitems; Frage Nr. 7)
- (4) Gegenwärtige Aktivitäten (23 Einzelitems; Frage Nr. 8)
- (5) Betriebliche Gesundheitsförderung (51 Einzelitems; Frage Nr. 9-13)
- (6) Fachspezifische Berufsgruppen (64 Einzelitems; Frage Nr. 14-17, 19)
- (7) Persönlichkeitscoaching (4 Einzelitems; Frage Nr. 18)
- (8) Gesundheitsstatus (9 Einzelitems; Frage Nr. 20)
- (9) Medikamentenkonsum (4 Einzelitems; Frage Nr. 21)

- (10) Belastungen (36 Einzelitems; Nr. 22, 23)
- (11) Beschwerden (16 Einzelitems; Nr. 24)
- (12) Ärztliche Betreuung (2 Einzelitems; Nr. 25)
- (13) Lebensstil (5 Einzelitems; Nr. 26)
- (14) Rückmeldungen (4 Einzelitems; Nr. 29)

Der FB bestand aus 304 Einzelfragen. Davon waren 12 Variablen betrieblichen bzw. soziodemografischen Kennwerten zugehörig. Den verbleibenden Rest von Einzelitems (291) operationalisieren die 14 inhaltlichen Dimensionen des FB.

4.2.3 Ergebnis: Pretest

Die Itemanalyse des Pretests wird nur in Auszügen vorgestellt, um einen groben Überblick über Fragebogenqualität, Itemkennwerte (Itemschwierigkeit, Trennschärfe) und Testgütekriterien (v.a. Reliabilitäten) zu erhalten.

Dabei ist zu beachten, dass dieser Fragebogen kein klassisches psychometrisches Testinstrument darstellt, da ein sehr weitläufiges Gebiet von Themeninhalten möglichst ökonomisch abgefragt werden sollte. Dadurch erklärt sich auch die überdurchschnittlich hohe Anzahl der Items. Das Hauptziel dieser Studie liegt nicht darin, ein differenzierendes Ergebnis zwischen einzelnen Personen und Betrieben zu erreichen. In erster Linie soll der Status quo zu relevanten Themenstellungen rund um den heterogenen Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung (inkl. Schwerpunktthema „Motivation“) erhoben werden. Daher wurden auch vereinzelt Items mit sehr niedrigen Itemschwierigkeiten und geringen Trennschärfen im FB belassen (z. B. Naps), da sie von großer inhaltlicher Relevanz und Aussagekraft für eine möglichst umfassende Umfrage in Klein- und Mittelbetrieben sind. Auch die Interessen von kooperierenden Partnern [Fachgruppe Unternehmensberatung und Informationstechnologie (Wirtschaftskammer Kärnten) und Kärntner Landesverband für Psychotherapie] wurden in die Fragen eingebunden, was gewisse Kompromisse bei der klassischen Itemselektion und Fragebogenstruktur erforderte. Die Überprüfung der Itemkennwerte bzw. der Fragebogenqualität erfolgte in Abhängigkeit vom jeweiligen Skalenniveau (i. R. Ordinalskalenniveau), wobei die Itemschwierigkeit [normiert auf Werte zwischen 0 (leichtes Item: Zustimmung) und 1 (schweres Item: Ablehnung bzw. Betrachtung z-transformierter Werte)], die Streuung der Einzelantworten (Standardabweichung der normierten Items), die Trennschärfe (i. R. Spearmankorrelation mit Gesamttestergebnis bzw. aufgrund Heterogenität der einzelnen Fragegruppen bzgl. der spezifischen inhaltlichen Dimension), eine Faktorenanalyse (der metrischen und ordinalen Antwortformate nach erfolgter Normierung) und

Reliabilitätskoeffizienten (Cronbach`s α -Koeffizient; Parallel- und Split-Half Koeffizienten) berechnet wurden. Zusätzlich erfolgte eine Betrachtung von möglichen systematischen Verteilungen der Missingwerte. Weiters wurden die Rückmeldungen (vier Items am Ende des FB) analysiert und subjektive Eindrücke bei der Erstellung des Dateneingabefensters und der Itemeingabe berücksichtigt. Die Auswertungen erfolgten nach den Richtlinien der klassischen Testtheorie, wobei als Datengrundlage 42 ausgefüllte Fragebögen herangezogen werden konnten. Fehlende Werte wurden durch den Gesamtmittelwert der entsprechenden Items ersetzt (nur im Pretest), wobei für die Berechnungen normierte Ausgangswerte (0-1) verwendet wurden. Die Auswertung erfolgte mittels Statistikprogramm SPSS (Version 11.0).

Ein kurzer Überblick über die Ergebnisse der Itemanalyse: Die Schwierigkeitsindizes bewegten sich in der überwiegenden Mehrzahl der Items zwischen 0.2 - 0.8, wobei die Standardabweichungen zwischen 0.2 und 0.4 schwankten. Eine Betrachtung der Verteilungskennwerte ergab eine Kurtosis und Schiefe zwischen -1 und +1 (Standardfehler meist um 0.3 bzw. 0.6). In den entsprechenden inhaltlichen Dimensionen (ordinale Itemgruppen: Range=6 bis 33 Einzelitems) konnten ausreichend hohe Trennschärfekoeffizienten aufgefunden werden, welche großteils zwischen 0.3 - 0.7 positioniert waren. Das Ergebnis einer Hauptkomponentenanalyse (Faktorenanalyse) klärt mit 14 Faktoren 61% der Gesamtvarianz auf (Varimax-Rotation), wobei sich die ersten drei Faktoren sehr gut durch inhaltliche Dimensionen des Fragebogens repräsentieren lassen. Die Reliabilitätskoeffizienten sind aufgrund der Heterogenität der einzelnen Fragebogendimensionen für das Gesamttestergebnis sehr niedrig (Cronbach`s $\alpha = .32$), zeigen jedoch in den einzelnen homogenen Fragengruppen zufrieden stellende Koeffizienten (Cronbach`s α um 0.90). Der Großteil der Fragen wurde von den Versuchsteilnehmern beantwortet, mit Ausnahme der freien Antwortformate und der Fragen zum Medikamentenkonsum. Die Möglichkeit der Rückmeldung zu Sinnhaftigkeit, Verständlichkeit, Umfang und die Möglichkeit zum Ausdruck der eigenen Meinung fanden durchwegs positive Zustimmung (Tab. 9). Aufgrund der eingegangenen Ergebnisse erfolgten moderate Veränderungen von Antwortformaten, Umformulierungen und die Auslassung von spezifischen Fragen, um so die Fragebogenqualität für den Haupttest zu optimieren.