

## 6 Exkurs 1: Betriebliche Gesundheitsförderung und Motivation

### 6.1 Betriebliche Gesundheitsförderung aus der Sicht der Logotherapie und Existenzanalyse (V. E. Frankl): Empirische Validierung des Motivations- bzw. Sinnkonstruktes

Spearman		Methode 1 - aus Frage 7				
		allg. Sinnwert	1. Schöpferische Werte	2. Erlebniswerte	3. Einstellungswerte	
Methode 2 aus Frage 8	1. Schöpferische Werte <sup>a</sup>	r	,448**	,346**	,435**	,230*
		p	,000	,000	,000	,011
		n	100	100	100	100
	2. Erlebniswerte <sup>b</sup>	r	,308**	,259**	,210*	,176*
		p	,002	,007	,024	,049
		n	89	89	89	89
	3. Einstellungswerte <sup>c</sup>	r	,344**	,292**	,170	,255*
		p	,001	,003	,058	,009
		n	87	87	87	87

\*\* . Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (1-seitig).

\* . Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 signifikant (1-seitig).

a. Mittelwert aus Itemnummern: 8.01, 8.02, 8.08, 8.09, 9.05, 9.06

b. Mittelwert aus Itemnummern: 8.03, 8.04, 8.05, 8.06, 8.10, 8.12, 8.17, 9.03, 9.04

c. Mittelwert aus Itemnummern: 8.07, 8.10, 8.13, 8.14, 8.17, 8.18, 8.23

**Tab. 38:** Validierung (Multitrait-Multimethod-Analyse) der Sinndimensionen.

Die Grundlagen (motivationstheoretische Axiomatik) wurden in Kap. 4.1 beschrieben. In Tabelle 38 sind die drei Sinn- bzw. Motivationsdimensionen [(1) schöpferische Werte (Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit), (2) sozialgebundene Erlebniswerte (Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen), (3) Einstellungswerte zu Leben und Arbeit und unveränderlichen Situationen] einander gegenübergestellt. Sie wurden aus unterschiedlichen Fragen gebildet. Die Faktoren aus Methode 1 bestehen nur aus wenigen Subitems bzw. werden nur durch Einzelitems repräsentiert, welche vor allem das subjektive Selbstbild „Motivation“ eruieren sollen. Die Faktoren der Methode 2, die die Rahmenbedingungen für einzelne Werte- und Sinnkategorien (operationalisierte Sinnuniversalien in der OE und PE) messen, wurden durch eine größere Anzahl von Einzelitems ermittelt. Es zeigen sich durchwegs die erwarteten sign. Zusammenhänge in der Korrelationsmatrix (Tab. 38), die auch die Interdependenz zwischen den einzelnen Faktoren widerspiegelt. Bezüglich der angestrebten Aussage über interne Validität bzw. Konstruktvalidität zeigen sich daher die erwarteten und inhaltlich begründbaren Schwierigkeiten, orthogonale, unabhängige Sinndimensionen zu formulieren, die bei GRAF (2002, Seite 229 bis 242) ausführlich diskutiert werden.

Das Sinnkonstrukt zeigt sich im Gesamten jedoch sehr homogen und kann als empirisch bestätigt angesehen werden. Der Nachweis, dass es so etwas wie „Sinn“ als eigenständigen Faktor (Entität) gibt, scheint anhand der vorliegenden Daten erbracht. Für die praxeologische Perspektive in der Wirtschaft bedeutet dies, dass Arbeit (Bedingungen), soziales Miteinander am Arbeitsplatz und die persönliche Einstellung des Einzelnen untrennbar im Themenkomplex Motivation verbunden sind.

Als möglicher Kritikpunkt kann angeführt werden, dass die Wertekategorien, wie oben bereits angeführt, teilweise nur durch wenige Items operationalisiert wurden. Dies erschien jedoch auch nicht notwendig und zielführend, da sich die entsprechenden Items in vorangegangenen Studien (GRAF 1998, 2000) bereits als sehr gute Prädiktoren herausgestellt hatten.

Neue, erweiternde, bestätigende und wichtige Rückschlüsse haben sich durch die Studie für die Logotherapie und Existenzanalyse dahingehend ergeben, dass nachgewiesen wurde, dass der essenzielle Faktor der Sinn- bzw. Motivationsdimension in der Wirtschafts- und Arbeitswelt in einem signifikanten Zusammenhang mit folgenden Themen steht:

**Neue Rückschlüsse:**

- Organisations- und Personalentwicklung
- Betriebliche Gesundheitsförderung

**Erweiternde, bestätigende Rückschlüsse:**

- Psychosoziales Wohlbefinden, Belastungen und Beschwerden
- Führungspersonen präferieren sinnzentrierte Fragestellungen im Management

Als Ergänzung und Erweiterung des logotherapeutischen Gedankenguts und der salutogenen Auswirkungen siehe auch Anhang Kap. 14.11, Seite 136.

## 6.2 Problem- und Fragestellungen von Führungspersonen und deren Einfluss auf die Motivation

<b>Hypothese 9</b>	Führungspersonen sind im Management mit Problemen konfrontiert, welche die Sinndimension (i. S. der Logotherapie und Existenzanalyse, V. Frankl) stark beeinflussen bzw. frustrieren.		
Studienergebnis	Die Hypothese wurde voll bestätigt	Die Hypothese wurde teilweise bestätigt	Die Hypothese wurde nicht bestätigt
	<b>X</b>		

### Kurzüberblick: Fragestellungen

- Wie stark setzen sich Führungspersonen mit der Sinnfrage am Arbeitsplatz auseinander?
- Durch welche Bereiche und Rahmenbedingungen fühlen sich Führungspersonen eher motiviert?
- Wo liegen für Führungspersonen Quellen der Demotivation?
- Welchen Einfluss haben Belastungen und Beschwerden auf die Motivation?

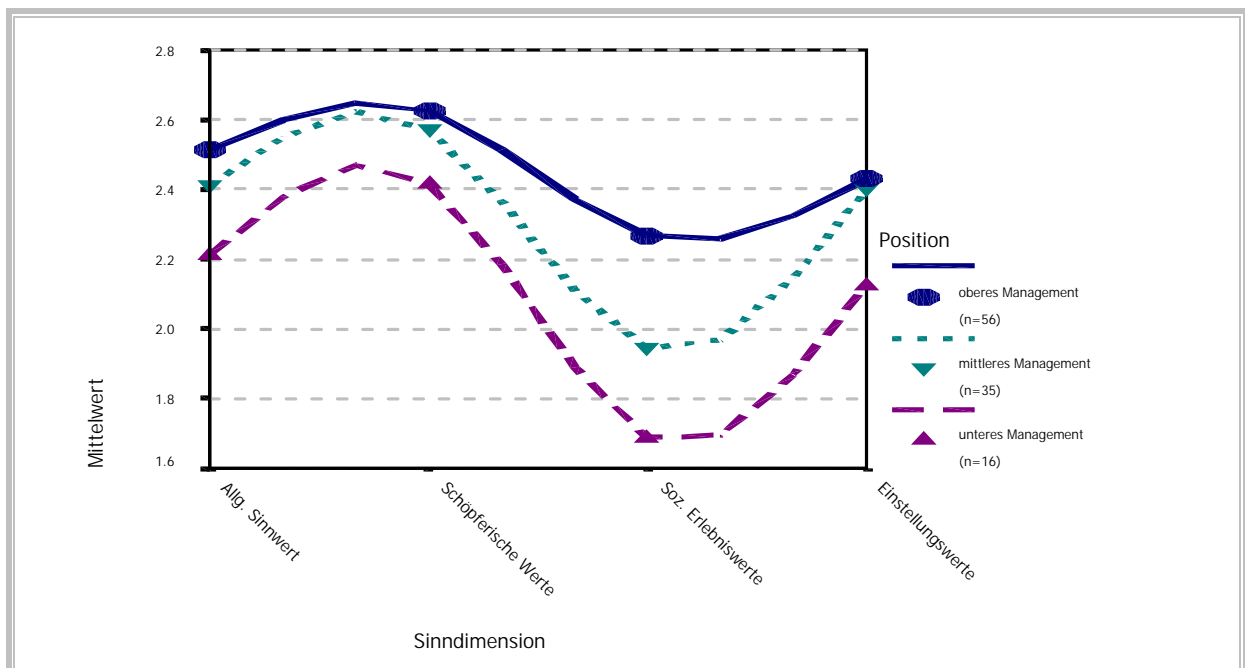
### Zusammenfassung

- Fragen der Motivation und der Sinnfindung sind für Führungspersonen wichtig:
  - ◆ 93% fühlen sich von der Arbeit motiviert.
  - ◆ 30% beschäftigen sich mit Fragen der Sinnfindung am Arbeitsplatz.
  - ◆ 64% betrachten sinnzentrierte Fragen innerhalb der BGF als (eher) wichtig.
  - ◆ 6.5% werden durch wenig Sinnfindung am Arbeitsplatz (stark) belastet.
  - ◆ 20.5% leiden unter einem demotivierenden Betriebsklima.
  - ◆ PsychologInnen, LebensberaterInnen und PsychotherapeutInnen wird bei Fragen zum Thema Sinnfindung am meisten vertraut.
- Führungspersonen beschreiben sich in den Sinndimensionen „Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit“ (Arbeit, schöpferische Werte) bzw. „Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen“ eher nicht demotiviert.
- Führungspersonen haben auf der Motivationsebene „Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander“ (soziale Erlebniswerte) die geringste Ausprägung. Die hierarchische Position hat einen tendenziellen Einfluss, denn die mittlere und untere Führungsebene ist davon eher betroffen.
- Subjektives Empfinden von Belastungen und Beschwerden steht in einem negativen Zusammenhang mit der Motivation, d. h. je höher die erlebten Belastungen, desto niedriger die Motivation (bzw. je niedriger die Motivation, desto stärker werden Belastungen empfunden).

### Praxisbezogener Ausblick

- Führungspersonen sind primär für Rahmenbedingungen verantwortlich, die so weit wie möglich die Selbstmotivation und Mitverantwortung der MitarbeiterInnen fördern sollten.
- Der Zusammenhang von Motivation und subjektiven Belastungen und Beschwerden (negative Auswirkung) muss in der BGF klarer hervorgehoben und bearbeitet werden.
- Die Organisationsentwicklung hat dabei in einem besonderen Ausmaß dafür zu sorgen, dass die Dimension „Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander“ (tägliches Miteinander am Arbeitsplatz) besondere Berücksichtigung findet. Mögliche Interventionen können über folgende Instrumente erfolgen:
  - Transparentes Informationswesen mit klar definierten Adressaten (Organigramm)
  - Regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen
  - Jährliche Mitarbeitergespräche
- Gezielte Aus- und Weiterbildung von Führungspersonen durch Persönlichkeitscoaching, die zwischenmenschliche und persönlich bedingte Probleme beseitigen hilft, muss genauso an Bedeutung gewinnen wie zurzeit die fachliche Aus- und Weiterbildung.

Mit den Hypothesen 9 und 10 werden vor allem Fragen überprüft, die sich aus der Perspektive der Logotherapie und Existenzanalyse ergeben und in Kap. 4.1 diskutiert wurden. Demnach wurden Interventionsmaßnahmen der Organisations- bzw. Personalentwicklung den oben beschriebenen Motivations-(Sinn-)Dimensionen zugeordnet. Aus der folgenden grafischen Darstellung (Grafik 27) ist nicht nur ein höheres allgemeines Motivationsniveau im oberen Management ablesbar, sondern es zeigt sich ein relativer Mangel an Ausdrucksmöglichkeiten in der Kategorie „Soziale Erlebniswerte“ (Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander), welche aber eine essenzielle Quelle für die intrinsische Motivation darstellt. Weiters kann man in Grafik 27 deutliche Unterschiede in den einzelnen Motivationsdimensionen ( $F_{\text{emp.}}=23.32$ ;  $p=0.000$ ) erkennen, wobei die hierarchische Ebene (oberes, mittleres, unteres Management) einen entscheidenden Einfluss auf die jeweilige Motivationsausprägung ( $F_{\text{emp.}}=2.14$ ;  $p=0.099$ ) ausübt (sign. Wechselwirkung:  $F_{\text{emp.}}=3.81$ ;  $p=0.012$ ).



**Grafik 27:** Ausprägung von Motivationsfaktoren in Abhängigkeit von der Führungsposition.

Bei weiteren Berechnungen zeigten sich bei einem 2-faktoriellen ALM folgende sign. Haupteffekte (HE) bzw. Wechselwirkungen (WW) mit den einzelnen Sinndimensionen (der Faktor Sinn weist immer eine sign. unterschiedliche Ausprägung zwischen den einzelnen Dimensionen auf und wird daher nicht mehr explizit angeführt):

- Familienstand (HE:  $F_{emp.}=4.17$ ;  $p=0.018$ ; WW:  $F_{emp.}=3.11$ ;  $p=0.005$ ); Erläuterung: Allein stehende Personen beschreiben sich durchwegs als sinndeprivierter.
- Geschlecht: (WW:  $F_{emp.}=3.57$ ;  $p=0.014$ ); Erläuterung: Frauen zeigen bei sozialen Erlebniswerten (Motivationsdimension: Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander) höhere Ausprägungen.
- Arbeitsverhältnis (WW:  $F_{emp.}=2.58$ ;  $p=0.018$ ); Erläuterung: Selbstständige Führungspersonen zeigen höher ausgeprägte soziale Erlebniswerte (Motivationsdimension: Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander).

Deutliche Unterschiede (unabh. t-Test) zeigen sich auch bei folgenden globalen Kennwerten (UV; Gruppenteilung durch Medianisierung) bezüglich der Ausprägung des allgemeinen Motivationsniveaus (allg. Sinnwert; AV):

- Belastung ( $t_{emp.}=3.14$ ;  $p=0.002$ ); Erläuterung: Personen mit höher empfundenen subjektiven Belastungen haben eine niedrigere mittlere Ausprägung auf der allgemeinen Motivationsdimension.
- Beschwerden ( $t_{emp.}=3.22$ ;  $p=0.002$ ); Erläuterung: Personen mit stärker wahrgenommenen Beschwerden haben eine niedrigere mittlere Ausprägung auf der allgemeinen Sinndimension.

Bei den Variablen Ausbildungsstand, Einkommen, Branchenzugehörigkeit, Beschäftigtenzahl im Unternehmen, Gründungsjahr und Jahresnettoumsatz des Betriebes und bei einer Kontrollvariable (empfundene subjektive Sinnhaftigkeit dieser Umfrage) konnten keine Zusammenhänge mit dem Motivationsniveau festgestellt werden. Anzumerken bleibt hier der hoch signifikante ( $r=0.58$ ;  $p=0.000$ ) Zusammenhang der subjektiv empfundenen Belastungen mit dem berichteten Ausmaß diverser Beschwerden, welche beide (Belastungen und Beschwerden) in enger Beziehung mit Motivationsfaktoren bzw. Sinndimensionen stehen.

Das individuelle Wohlbefinden steht in einer positiven Korrelation zum allgemeinen Sinnwert, wohingegen Überforderung sich negativ auf die Motivation auswirkt. Die Motivation hängt in dieser Studie mit dem Ausbildungsstand, dem Einkommen, der Branche, der Beschäftigtenzahl, dem Umsatz des Unternehmens und dem Gründungsjahr nicht bedeutungsvoll zusammen.

Fachliche Belastungen zeigen überraschenderweise einen positiven Einfluss auf die persönliche Motivation - im Gegensatz zu den restlichen Belastungsquellen, die die persönlichen Einstellungswerte

zum Leben und zu unveränderlichen Situationen beeinflussen, indem sie eine sig. niedrigere Motivation vermitteln. Die praxeologische Auswirkung besteht darin, dass der primäre Zugang zur Motivation über „Einstellungswerte zu Leben und Arbeit“, „Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander“ erfolgen muss und weniger über die Arbeit selber, was die letztgenannte Sinndimension nicht schmälern soll.

Um festzustellen, inwieweit wahrgenommene Belastungen die Motivation beeinflussen, wurde eine lineare Regressionsanalyse (siehe Tabelle 39) mit einer spezifischen Auswahl von Belastungsquellen durchgeführt. Dabei zeigt sich, dass das Kriterium „Motivation“ (allgemeiner Sinnwert) mit Hilfe von Belastungen im Berufsalltag (Prädiktoren) gut vorhergesagt werden kann.

Das berechnete Modell klärt mit Hilfe von fünf Prädiktoren 47.4% der Varianz auf, d.h. diese Variablen können fast die Hälfte des individuellen Motivationsniveaus vorhersagen bzw. erklären. Die Genauigkeit der Vorhersage kann mit einem Standardschätzfehler von 0.42 und signifikanten Beta-Koeffizienten bzw. einem empirischen F-Wert einer dazugehörigen Varianzanalyse von 17.95 ( $df_{\text{tot}}=94$ ) als ausreichend gut beschrieben werden. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass Belastungen und die Motivation sehr eng miteinander zusammenhängen und vermehrte Belastungen - mit Ausnahme von fachlichen An-(Über-)forderungen - zu einer Senkung der Sinnwahrnehmung bzw. zu einer deutlichen Reduktion der Motivation führen. Letztgenannter Aspekt kann dahingehend erklärt werden, dass fachliche „Über“-forderung als „Heraus“-forderung interpretiert wird.

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standard-error d. Schätzers	ANOVA	
					F	Signifikanz
1	.709 <sup>a</sup>	.502	.474	.41990	17.947	.000

Modellzusammenfassung: Abhängige Variable: Sinn1 – allgemeiner Sinnwert.

a Einflussvariablen: (Konstante), i22.10 Management, Führung, Organisation, i22.7 unsicherer Arbeitsplatz, i22.3 fachliche Überforderung, i22.12 Entfaltung, i22.16 sex. Belastigung;

**Tab. 39:** Lineares Regressionsmodell: Vorhersage f. Motivation bzw. Rolle von Belastungen.

### 6.3 Deutliche Bevorzugung sinnbezogener Themen in der betrieblichen Gesundheitsförderung

<b>Hypothese 10</b>	Gewünschte Angebote und Themenbereiche in der betrieblichen Gesundheitsförderung für den Themenbereich „Sinndimension“ werden als wichtig erachtet.		
Studienergebnis	Die Hypothese wurde voll bestätigt	Die Hypothese wurde teilweise bestätigt	Die Hypothese wurde nicht bestätigt
	<b>X</b>		

#### Kurzüberblick: Fragestellungen

- Welche Themenbereiche sind für (Selbst-)Motivation und Sinnfindung am Arbeitsplatz wichtig?

#### Zusammenfassung

- BGF-Themen mit direktem Motivations- und Sinnbezug werden von Führungspersonen als bedeutungsvoller eingeschätzt als Themen mit indirektem Motivationsbezug.

#### Praxisbezogener Ausblick

- Die Schwerpunktsetzung auf motivationsbezogene Themen in der BGF ist ein wichtiges Argument für die Einführung einer BGF.
- Der Motivationsbezug in der BGF muss in Marketingkonzepten von Anbietern als Kundennutzen und –vorteil verstärkt präsentiert werden (qualitativ, quantitativ).
- Die Topthemen in der BGF für Führungspersonen sind:
  1. Motivation und Mitarbeiterführung
  2. Teamentwicklung
  3. Umgang mit Konflikten
  4. Psychische Gesundheit
  5. Psychische Dauerbelastung (Stress)
  6. Beseitigung betriebsinterner Störfaktoren in der Zusammenarbeit
  7. Förderung der körperlichen Gesundheit
  8. Förderung der Sozial- und Selbstkompetenz
  9. Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
  10. Persönliche Risikofaktoren
  11. Beseitigung von Schlafstörungen
  12. Mobbing
- Nachrangig angeführte Themen sind: Frauenrolle am Arbeitsplatz, Umgang mit Alkohol, Herz-Kreislauf-Programme, Partnerschaftskonflikte, sexuelle Belästigung.
- Die Themenbereiche, die einen starken Selbstmotivationsbezug aufweisen, sind:
  1. Sinnfrage im Berufsalltag (Was macht mir Freude? Wo liegen meine Interessen?)
  2. Besonnener Umgang mit Konflikten und Kommunikationsproblemen im Team.
  3. Bessere Vereinbarkeit des Berufs mit Familien- und Privatleben.
  4. Hilfreicher und nützlicher Einsatz der Sozial- und Selbstkompetenz.
  5. Teamentwicklung und Ausschaltung demotivierender Organisationsabläufe.
  6. Motivation und Mitarbeiterführung.
  7. Umgang mit Ehe- und Partnerschaftskonflikten, die sich auf die Arbeit auswirken.
  8. Belastende und demotivierende Störfaktoren in der betriebsinternen Zusammenarbeit.

Mit der Hypothese 10 wurden gewünschte Angebote und Themenbereiche in der BGF überprüft, die für die Motivation (Sinndimension) wichtig sind: Programme und Hilfestellungen (Frage 13) der BGF werden von den befragten Führungspersonen durchgehend als wichtig erachtet, wobei Themen mit intendiertem Motivations-(Sinn)bezug signifikant als noch wichtiger betrachtet werden (Tab. 40).

Variablen	Mittelwert	Standardabweichung	t-Test	Korrelation
Wichtigkeit von BGF-Themen mit direktem Motivations-(Sinn)bezug <sup>a</sup>	2,22	,50	$t_{emp.}=5.51$	$r=0.64$
Wichtigkeit von BGF-Themen mit indirektem Motivations-(Sinn)bezug <sup>b</sup>	2,00	,53	( $p=0.000$ )	( $p=0.000$ )

( $n=114$ ,  $df=113$ ):

a. Mittelwert – Itemnummern: 13.2 (Sinnfrage im Berufsalltag), 13.3 (Umgang mit Konflikten und Kommunikationsproblemen im Team), 13.4 (Bessere Vereinbarkeit des Berufs mit Familien- und Privatleben), 13.5 (Sozial- und Selbstkompetenz), 13.6 (Teamentwicklung und Ausschaltung demotivierender Organisationsabläufe), 13.7 (Motivation und Mitarbeiterführung), 13.11 (Umgang mit Ehe- und Partnerschaftskonflikten, die sich auf die Arbeit auswirken), 13.16 (belastende und demotivierende Störfaktoren in der betriebsinternen Zusammenarbeit).

b. Mittelwert – Itemnummern: 13.1 (BGF-, OE- und PE-Seminare), 13.8 (Verbesserung des allgem. körperlichen Gesundheitszustandes), 13.13 (Raucherentwöhnungskurse), 13.15 (Erholbarer Schlaf), 13.17 (Erholungs- und Belastungszyklen), 13.18 (persönliche Risikofaktoren), 13.21 (Herz-Kreislaufprogramme).

**Tab. 40:** Bedeutung von BGF-Aktivitäten mit direktem und indirektem Motivationsbezug

Die Hypothese 10 konnte ebenfalls durch das empirische Datenmaterial bestätigt werden, denn BGF-Themen mit starkem Motivationsbezug werden von Führungspersonen als bedeutungsvoller eingeschätzt als Themen ohne Motivationsbezug.

Bei den tatsächlich gesetzten Aktivitäten mit motivationsförderndem Charakter zeigt sich wie bereits beim allgemeinen individuellen Sinnwert, dass die schöpferischen Komponenten am stärksten betont werden, dort also am meisten Sinnbezug (Verwirklichungsmöglichkeiten) festgestellt wird, hingegen sozialgebundene Erlebniswerte zwar als wichtig erachtet werden, doch die umgesetzten Aktivitäten die Erlebniswerte (Ausdruck der Persönlichkeit, soziales Für- und Miteinander) und Einstellungswerte vernachlässigen. Demotivation scheint also hauptsächlich durch das mangelnde Ausleben der Persönlichkeit und durch ein konfliktreiches Für- und Miteinander am Arbeitsplatz zu entstehen.

Führungspersonen erachten allgemein Motivationsfaktoren für wichtig und sind selber hoch motiviert (Selbstzuschreibung), setzen im Unternehmen aber tatsächlich wenige motivationsfördernde Aktivitäten um, obwohl sie meinen, auf diesem Gebiet etwas zu tun [Siehe Frage 9.3: 67.1% Bejahung (Maßnahmen für die BGF); Frage 9.4: 77.4% Bejahung (Förderung des Wohlbefindens der MitarbeiterInnen); Frage 9.5: 82.7% Bejahung (konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsorganisation)], was sich jedoch nicht in den aktuellen, firmeninternen Aktivitäten niederschlägt (siehe Tab. 11 und 12). In den dazugehörigen Ergebnissen schlägt auch die Gestaltungsmöglichkeit von Führungspersonen durch, denn je höher die Position, desto mehr Potenzial und Voraussetzungen für die Gestaltung der Rahmenbedingungen sind vorhanden und um so höher ist die eingeschätzte Eigenmotivation.



## 6.4 Betriebliche Gesundheitsförderung und (De-)Motivation im sozialen Miteinander (inter- und intrasoziale Frage- und Problemstellungen)

<b>Hypothese 11</b>	Gewünschte Angebote und Themenbereiche in der betrieblichen Gesundheitsförderung sind hauptsächlich inter- und intrasozialen Frage- und Problemstellungen zuzuordnen		
Studienergebnis	Die Hypothese wurde voll bestätigt	Die Hypothese wurde teilweise bestätigt	Die Hypothese wurde nicht bestätigt
	<b>X</b>		

### Kurzüberblick: Fragestellungen

- Welche Themen werden in der BGF bevorzugt?
- Welche Bedeutung haben Themen, die das soziale Miteinander betreffen?
- Welche Themen sollen bei Einführung einer BGF zuerst behandelt werden?

### Zusammenfassung

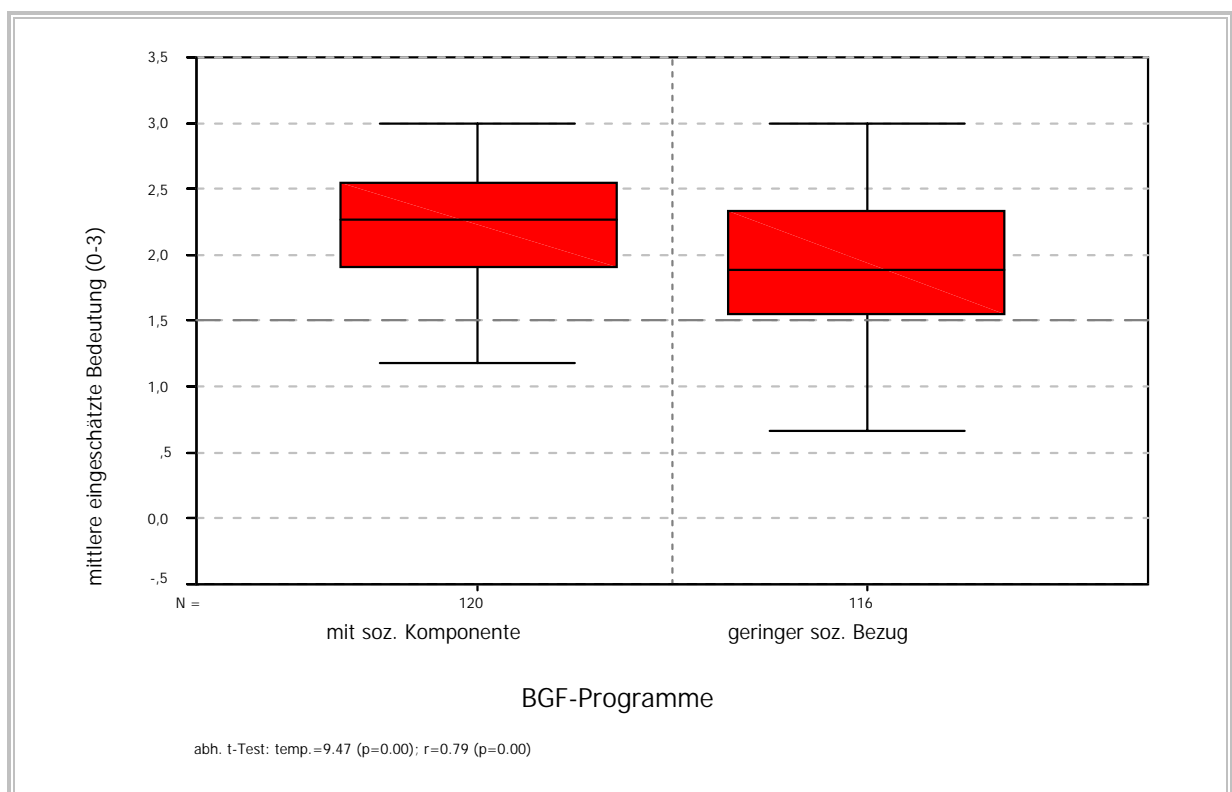
- Generell werden zwischenmenschlich orientierte BGF-Themen als wichtig erachtet.
- BGF-Themen mit sozialen (zwischenmenschlichen) Komponenten werden von Führungspersonen aber signifikant bevorzugt.
- Bei der Einführung einer BGF kann daher von folgenden Prioritäten ausgegangen werden:
  1. Verbesserung der Rahmenbedingungen des Arbeitsumfeldes (sekundäre OE-Maßnahmen).
  2. BGF-Themen mit starkem Sinn-(Motivations)bezug bei gleichzeitiger Einführung von primären OE-Maßnahmen (zwischenmenschliche Dimension).

### Praxisbezogener Ausblick

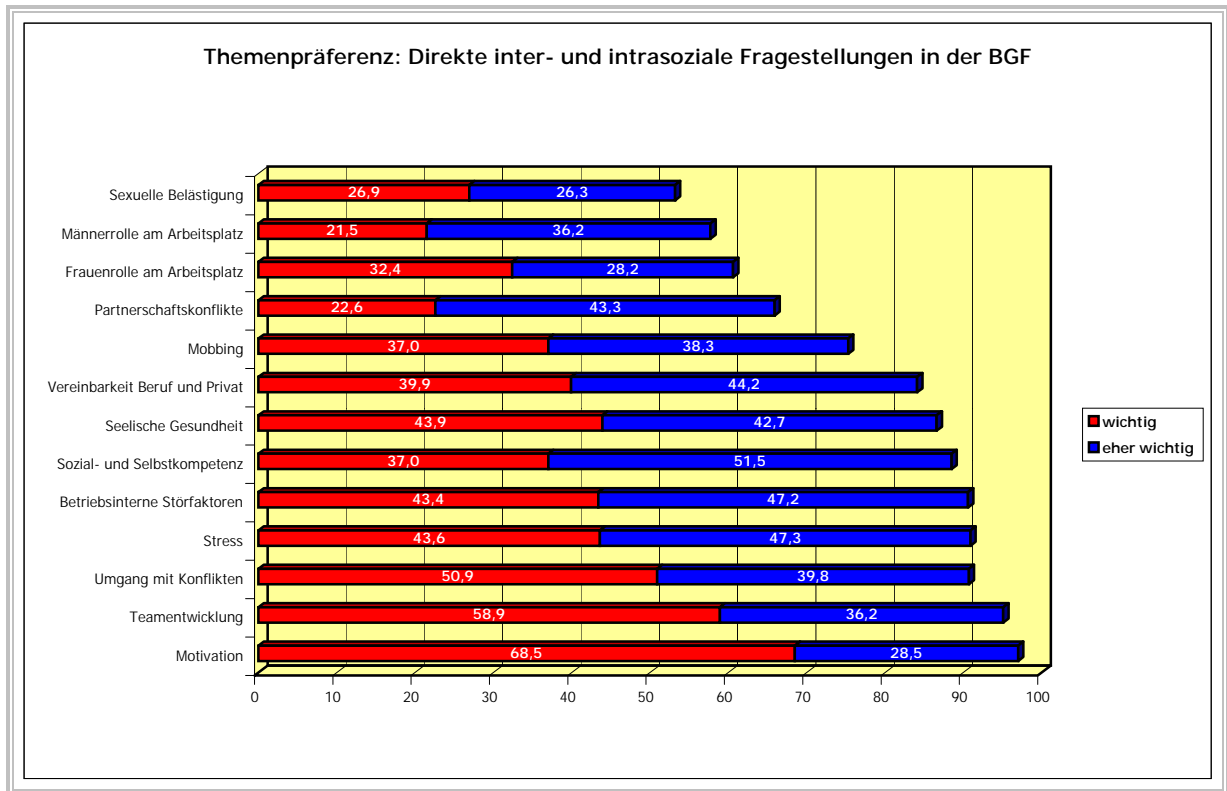
- Die 10 von Führungspersonen am häufigsten gewünschten Themen bei zwischenmenschlichen Fragen in der BGF sind:
  1. Motivation
  2. Teamentwicklung
  3. Umgang mit Konflikten
  4. Umgang mit Stress
  5. Betriebsinterne Störfaktoren
  6. Erhöhung der Leistungsfähigkeit
  7. Körperliche Gesundheit
  8. Sozial- und Selbstkompetenz
  9. Seelische Gesundheit
  10. Vereinbarkeit Berufs- und Privatleben
- Die gewünschten Themenbereiche bestätigen die Bedeutung der Fach-, Sozial- und Selbstkompetenz und betonen wiederum die Interventionsinstrumente der Personal- und Organisationsentwicklung.

Aus der Grafik 28 kann man ersehen, dass v.a. BGF-Angebote mit sozialen Komponenten bevorzugt werden, wobei für die individuelle Motivationslage hier kein signifikant moderierender Einfluss festgestellt werden kann (univariat:  $F_{emp.}=0.63$ ;  $p=0.437$ ).

Für diese Auswertung wurden die Fragen der Nummer 13 im FB herangezogen, wobei 13 Einzelitems (Nr. 3-7, 9-12, 14, 16, 20, 22) mit sozialen Komponenten verbunden sind und neun Fragen (Nr. 1, 2, 8, 13, 15, 17-19, 21) keinen direkten Bezug zu sozialen Problemen aufweisen. Allgemein zeigt sich ein sehr hohes durchschnittliches Niveau bei den dargebotenen Einzelthemen (Frage 13;  $M_{ges.}=2.07$ ; Std.abw.=0.33), was die eingeschätzte Wichtigkeit der dargestellten Programme und Hilfestellungen unterstreicht (siehe auch Grafik 29 und 30).

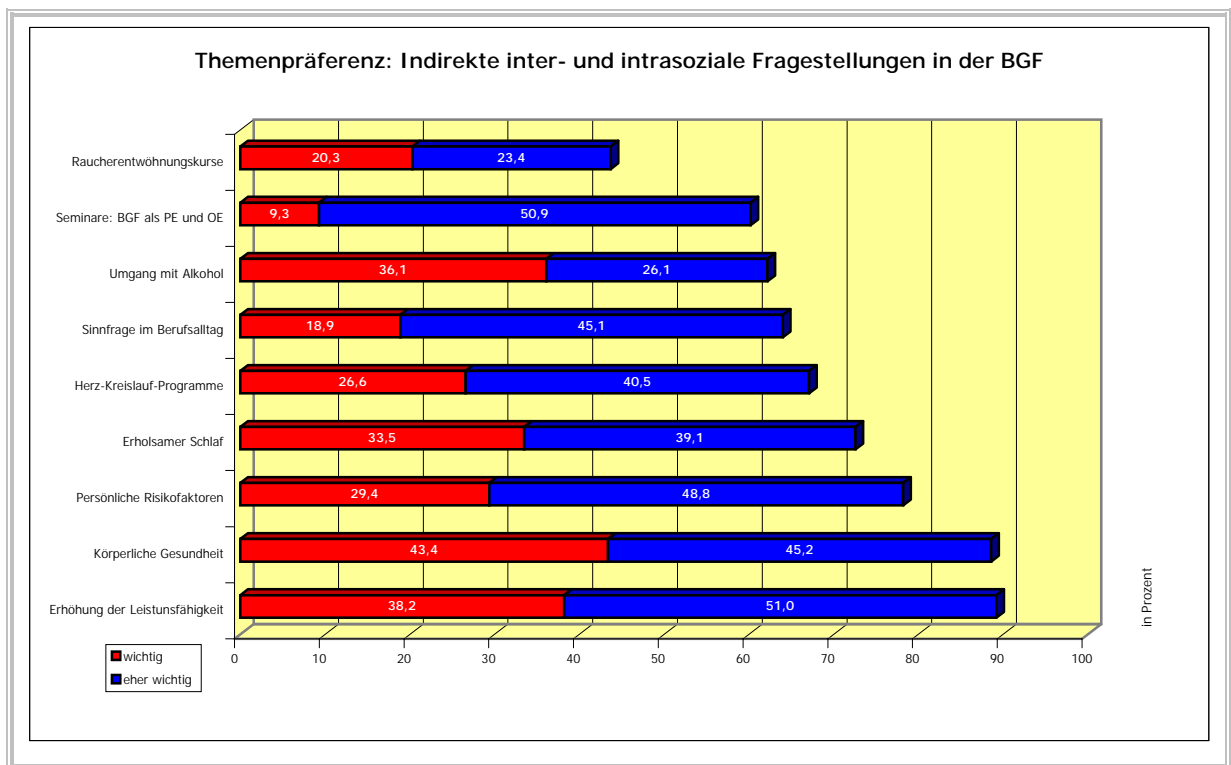


**Grafik 28:** Präferenz von inter- und intrasozialen BGF-Programmen mit Auswirkungen auf die Sinndimensionen.



Anmerkung: Die Differenz auf 100 % entspricht den Angaben „eher nicht wichtig“ und „überhaupt nicht wichtig“.

**Grafik 29:** Präferenz von direkten inter- und intrasozialen BGF-Fragestellungen (in Prozent).



Anmerkung: Die Differenz auf 100 % entspricht den Angaben „eher nicht wichtig“ und „überhaupt nicht wichtig“.

**Grafik 30:** Präferenz von indirekten inter- und intrasozialen BGF-Fragestellungen (in Prozent).

## 6.5 Defizite bei motivationsfördernden BGF-Aktivitäten durch Führungspersonen

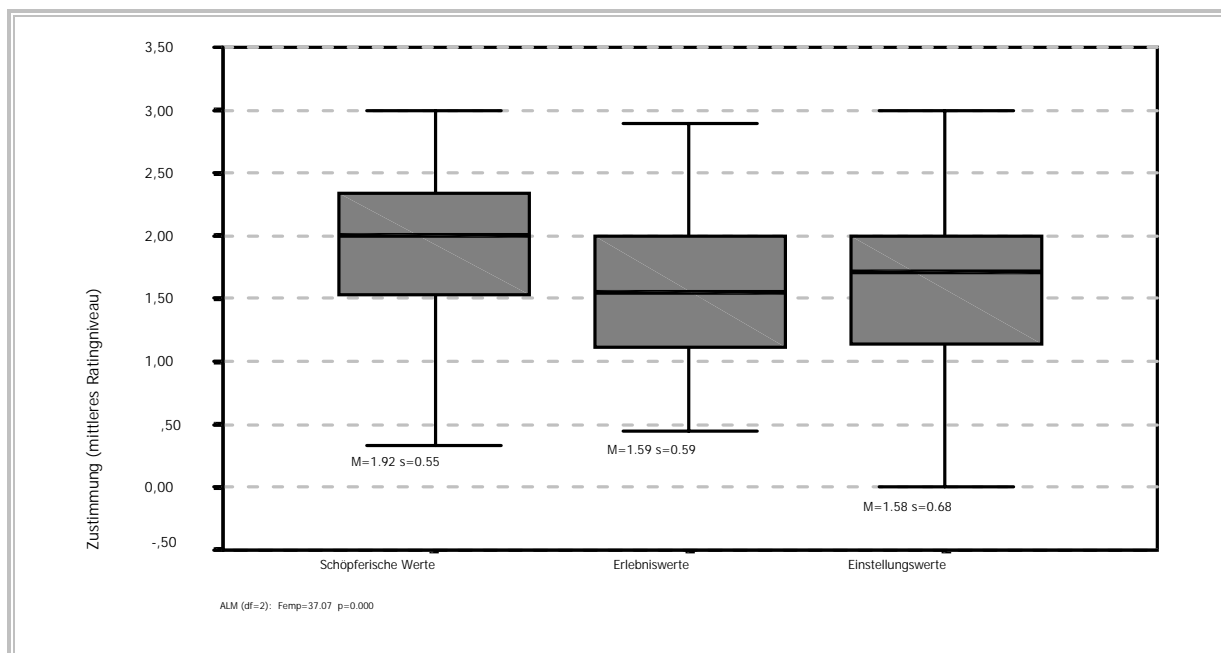
### Zusammenfassung

- Motivationsfördernde Aktivitäten werden von Führungspersonen ähnlich wie BGF-Aktivitäten als wichtig erachtet, aber ebenfalls verhältnismäßig gering umgesetzt.
- Demotivation erfolgt hauptsächlich im zwischenmenschlichen Bereich.
- Motivation erfolgt sehr stark durch die Arbeit an sich und die darin vorhandenen Inhaltselemente.

### Praxisbezogener Ausblick

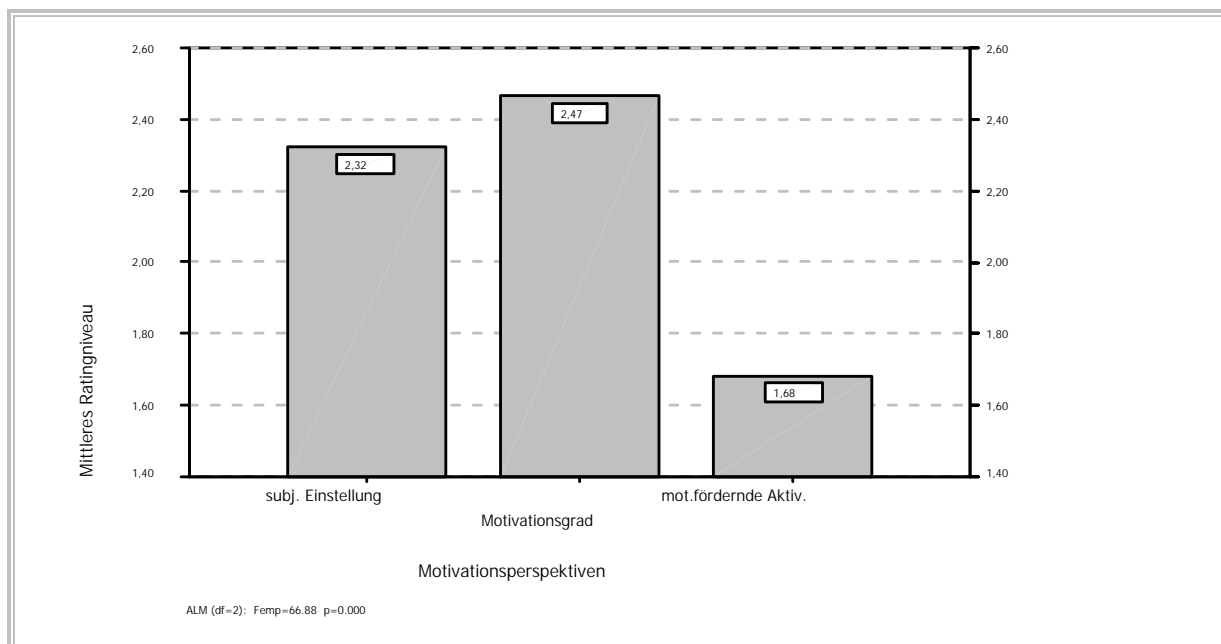
- Führungspersonen benötigen eine verbesserte Selbst- und Sozialkompetenz, um Demotivation im sozialen Für- und Miteinander zu vermeiden. Die wichtigsten Themen bzw. Interventionen dabei sind:
  1. Konfliktmanagement
  2. Transparente Kommunikation und Information im Team
  3. Teammanagement und Teamentwicklung
  4. Mitarbeiterführung
  5. Ausschaltung demotivierender Organisationsabläufe
  6. Belastende und demotivierende Störfaktoren in der betriebsinternen Zusammenarbeit
  7. Bessere Vereinbarkeit des Berufs mit Familien- und Privatleben.
  8. Umgang mit Ehe- und Partnerschaftskonflikten, die sich auf die Arbeit auswirken.
- Führungspersonen benötigen mehr Selbsterfahrung und Persönlichkeitscoaching, damit sie unbewusste, demotivierende Verhaltensmuster gegenüber MitarbeiterInnen besser einschätzen und verringern können. Allmachtsphantasien [ich kann (oder muss) jeden motivieren] zählen nicht zu seriösen BGF-Ansätzen und haben pathogene Auswirkungen.
- OE und PE müssen für klare Strukturen in den Bereichen Information, Kommunikation und Wissensmanagement sorgen. Dadurch wird dem zwischenmenschlichen Bereich mehr Beachtung gewidmet.
- Eine Reduzierung von demotivierenden Handlungen und Verhaltensmustern setzt auch eine kritische Auseinandersetzung mit dem Themenbereich Motivation (Wissenstransfer durch aufbereitete Fachliteratur und Seminare) voraus. Führungspersonen müssen lernen, zwischen unseriösen, aber populären Motivationspraktiken („Motivationsgurus“) und wissenschaftlich fundierten Konzepten zu unterscheiden.
- Das sinnzentrierte Konzept von Viktor Frankl (Logotherapie und Existenzanalyse) ist in der Welt des Managements zwar weniger bekannt, doch es gehört zu den wichtigsten und bedeutendsten theoretischen Ansätzen innerhalb der Motivationstheorien.

Im Boxplot (Grafik 31) zeigen sich wieder die bereits bekannten sign. Unterschiede zwischen den Sinn- bzw. Motivationsfaktoren. Die Motivationsebene „Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit“ (schöpferische Werte) zeigt deutlich höhere Ausprägungen (Post Hoc Test<sub>LSB</sub>:  $p=0.000$ ) als die Motivationsebene „Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander“ (Erlebniswerte) bzw. „Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen (siehe auch Grafik 27). Wenn man die empfundene Wichtigkeit für sinnbezogene Fragestellungen (spezifische Itemgruppen aus Frage 13 – „subjektive Wichtigkeit“) und die individuelle Motivationslage (aus Frage 7 – „Motivationsgrad“) den tatsächlichen Aktivitäten im Unternehmen (aus Frage 8 – „Motivationsfördernde Aktivitäten“) gegenüberstellt (Grafik 32), zeigen sich auffallende Diskrepanzen.



**Grafik 31:** BGF-Aktivitäten und Sinndimensionen.

Allgemein beschreiben sich Führungspersonen als motiviert und halten sinnbezogene BGF-Aktivitäten für wichtig, wogegen tatsächliche sinnfördernde Aktivitäten im Unternehmen bzw. entsprechende Angebote und Rahmenbedingungen einen deutlich geringeren Stellenwert einnehmen, was auch in Grafik 32 veranschaulicht wird.



**Grafik 32:** Einstellung, Motivationsgrad und Aktivitäten in der BGF.