

## 7 Exkurs 2: Geplante Budgets für betriebliche Gesundheitsförderung

<b>Hypothese 12</b>	Betriebliche Gesundheitsförderung spielt bei KMU eine untergeordnete Rolle. Diese Einstellung wird auch in der Budgetierung zum Ausdruck gebracht.		
Studienergebnis	Die Hypothese wurde voll bestätigt	Die Hypothese wurde teilweise bestätigt	Die Hypothese wurde nicht bestätigt
		<b>X</b>	

### Kurzüberblick: Fragestellungen

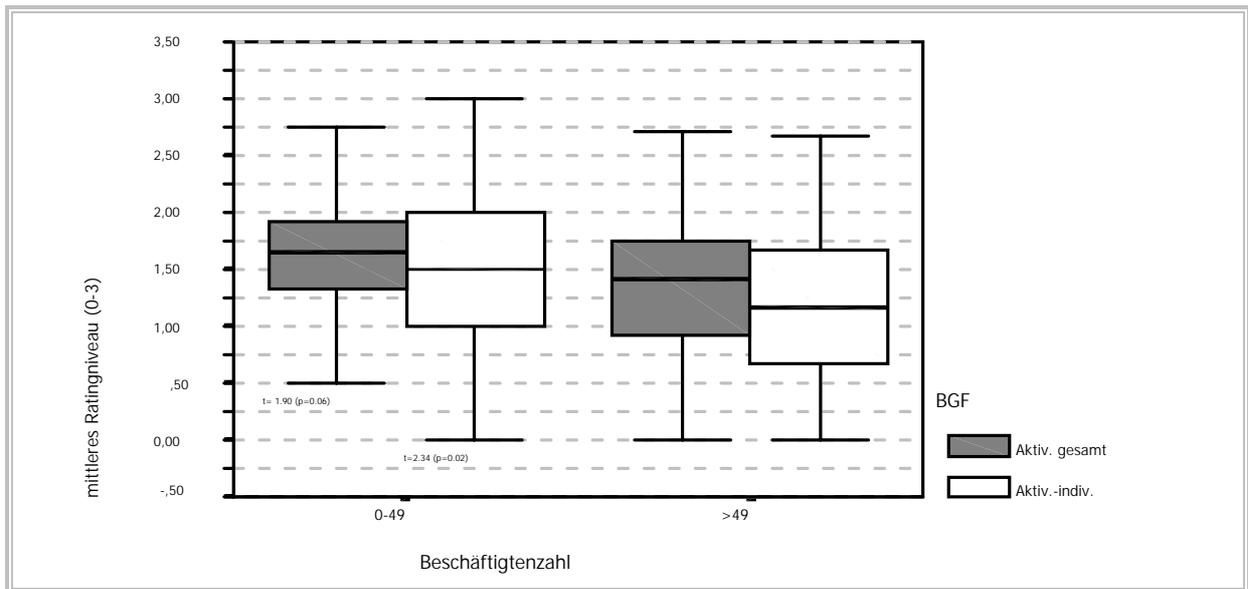
- Welche Obergrenzen gibt es bei BGF-Budgets innerhalb der einzelnen Branchen?

### Zusammenfassung

- BGF-Aktivitäten spielen generell in KMU eine untergeordnete Rolle, da diese im kritischen Bereich liegen bzw. nur selten umgesetzt werden.
- Überraschenderweise zeigen sich bei Mittelunternehmen (50-250 MA) die wenigsten BGF-Aktivitäten.
- Die Einstellungen zur BGF innerhalb der KMU-Kategorien (Kleinunternehmen und Mittelunternehmen) sind positiv und unterscheiden sich nicht signifikant voneinander.
- Die Größe des Unternehmens und die Branchenzugehörigkeit haben einen bedeutenden Einfluss auf die Investitionsbereitschaft für eine BGF. Die Investitionen bzw. geplanten Investitionen für BGF betragen:
  - Gewerbe: EURO 7.900.00
  - Dienstleistung: EURO 1.300.00
  - Industrie: EURO 8.600.00
  - Handel: EURO 2.000.00
- Aus den geplanten Budgets ist ein Pro-Kopf-Aufkommen von EUR 207,- abzuleiten.
- Das Durchschnittsbudget, verteilt auf alle erhobenen Branchen, beträgt EUR 5.550.00 pro Jahr.

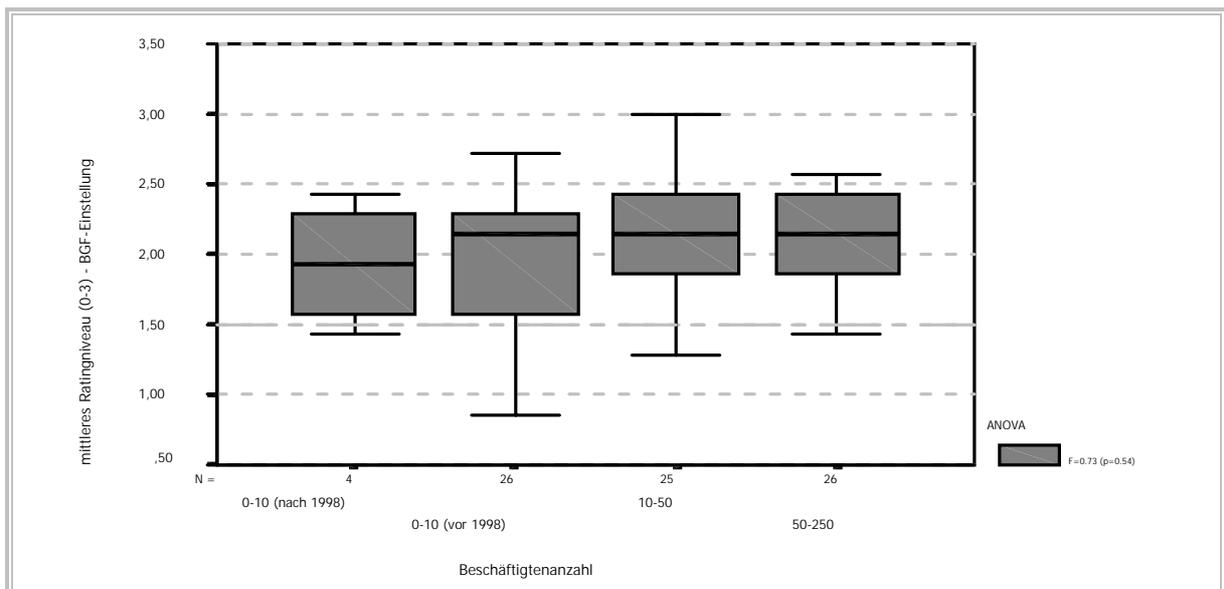
### Praxisbezogener Ausblick

- Die Größe der Unternehmen darf nicht zur Schlussfolgerung führen, dass deren positive Einstellung zur BGF automatisch zu mehr BGF-Aktivitäten führt oder bei Kleinunternehmen keine BGF installiert ist. Der Diskurs (wer über BGF berichtet und wie oft) muss von der Empirie (wer BGF nachweislich eingeführt hat) unterschieden werden.
- Mittelunternehmen und Industrieunternehmen planen oder verfügen über die größten Budgets.
- Werbe- und Fördermaßnahmen, Meinungsbildungsprozesse und Sensibilisierungsprozesse müssen generell bei allen KMU-Kategorien angesetzt werden.
- Mittelunternehmen (MA 50 – 250) und Kleinst- (Mikro)unternehmen könnten dabei aber eine besondere Präferenz erfahren, da sie deutlich weniger BGF-Aktivitäten als Kleinunternehmen setzen.
- Branchen-, größen-, zielgruppen- und themenspezifische Schwerpunkte sind allgemeinen Ansätzen in der BGF in KMU vorzuziehen, egal welcher Kategorie sie zugeordnet werden können.
- Generell sind BGF-Budgets in allen Branchen unterdimensioniert.



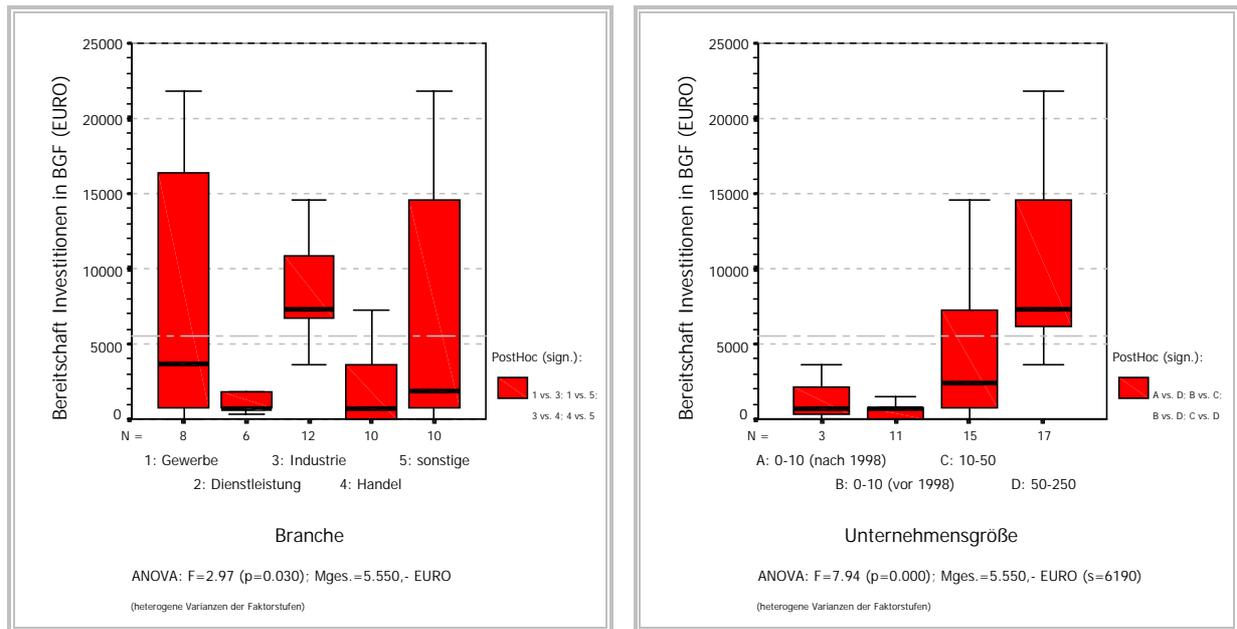
**Grafik 33:** Beschäftigtenzahl und BGF-Aktivitäten (n=133).

Aus der Grafik 33 kann man ersehen, dass die dargestellten BGF-Aktivitäten bei Mittelunternehmen (MA > 50) signifikant weniger häufig vorhanden sind. Dieses Ergebnis steht im Gegensatz zu den BGF-Einstellungen (Grafik 34), welche unabhängig von der Unternehmensgröße durchwegs überall positiv ausfallen. Diese tendenziellen positiven Aussagen werden jedoch relativiert, wenn man die angegebenen Budgets für eine betriebliche Gesundheitsförderung näher betrachtet (Grafik 35). Durchschnittlich würden bzw. werden dafür EURO 5.550,- budgetiert, wobei der Sektor Industrie mit einem Durchschnitt von EURO 8.600,- und Mittelunternehmen (MW=EURO 9700,-) an der Spitze liegen (Grafik 35).



**Grafik 34:** Beschäftigtenzahl und BGF-Einstellung.

Bezüglich der Investitionsbereitschaft für eine BGF werden durchschnittlich EURO 1.450,- p.a. in den befragten Mikrounternehmen angegeben, wobei der Gesamtmittelwert aller befragten Unternehmen mit EURO 5.550,- p.a. etwas höher ausfällt und linear mit der Unternehmensgröße ansteigt ( $r=.65$ ;  $p=0.000$ ). Die Einstellung bei Klein- bzw. Jungunternehmen zur BGF ist im Großen und Ganzen mit jenen der anderen KMU vergleichbar (Grafik 34). Die subjektiv wichtigsten BGF-Aktivitäten wurden bereits in Tabelle 15 und 20 dargestellt.



**Grafik 35:** Investitionsbereitschaft für BGF in unterschiedlichen Branchen bzw. Unternehmensgrößen.

Aus Grafik 35 werden die deutlichen Unterschiede in der Investitionsbereitschaft für eine BGF in Abhängigkeit von Branche und Beschäftigtenzahl ersichtlich. Dienstleistung und Handel bzw. Kleinstunternehmen planen sehr geringe Budgets, welche sie für BGF bereitstellen wollen oder können.

## 8 Exkurs 3: Psychosoziales Wohlbefinden (Selbstbild) von Führungspersonen

### Zusammenfassung

- Generell beschreiben sich Führungspersonen als nicht überfordert, als ausreichend motiviert und fühlen sich privat und beruflich wohl (Selbstbild).
- 20% der untersuchten Führungspersonen weisen aber doch sehr kritische Werte bei vorhandenen Belastungen bzw. notwendigen Quellen der Erholung auf (Fremdbild).
- Überforderung wird als Quelle von Demotivation rückgemeldet. Ein hohes subjektives Wohlbefinden verstärkt die Motivation.

### Praxisbezogener Ausblick

- Persönliches (subjektives) Wohlfühlen, hoch motiviert sein, eigene Fähigkeiten ausleben können, das alles bedeutet nicht, dass auch andere (MitarbeiterInnen wie Führungspersonen) im Unternehmen so denken und fühlen. Daher muss der Einfluss des Selbstbildes (eigene Perspektive) bewusst bei der Pro- oder Contra-Entscheidung einer BGF besprochen werden.
- In der Sensibilisierungsarbeit und Akquisition soll das besondere Augenmerk auf den Faktor „Wohlfühlen“ und seinen wichtigen Einfluss auf die Motivation gerichtet werden. (20% der untersuchten Führungspersonen zeigen kritische Befindenswerte und sind überfordert, was sich auch in einer niedrigeren Motivation ausdrückt).
- Eine quantitative und qualitative Evaluierung (Human Resource Index) des psychosozialen Wohlbefindens muss innerhalb der BGF zum Standard erhoben werden. Mögliche Instrumentarien wären:
  - ♦ Regelmäßige (2 bis 3-Jahresrhythmus) individuelle Analysen (Betriebsklimaerhebung) der Störfaktoren im Bereich „Wohlfühlen“. Dabei sind alle Ebenen des menschlichen Seins in der Arbeitswelt (Organisation) einzubeziehen (physische, psychische, geistige, soziale, organisatorische).
  - ♦ Die Ergebnisse können in den Human Resource Index einfließen, der wiederum in die gesamtbetrieblichen Kennziffern aufgenommen wird.
  - ♦ Individuelle Analyse der Demotivatoren (Datensätze) auf den drei Motivationsebenen:
    - (1) Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit
    - (2) Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander
    - (3) Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen.

	privates Wohlbefinden	berufl. Wohlbefinden	sinnvolle Tätigkeit	körperl. Überforderung	psychische Überforderung	ausreichende Gesundheitsmaßnahmen	Freizeitmaßnahmen <sup>a</sup>
n	131	131	131	131	130	130	118
Mittelwert	2,33	2,13	2,66	,92	1,09	1,85	10,76
Anteil kritischer Werte <sup>b</sup>	14.5	19.1	3.8	23.8	30.8	31.5	34,7 (< 5h)
Median	2	2	3	1	1	2	10
Modalwert	3	2	3	0	1	2	10
Standardabweichung	,78	,81	,60	,94	,94	,88	9,44
Schiefe	-,95	-,69	-2,05	,78	,49	-,40	2,17
Standardfehler der Schiefe	,21	,21	,21	,21	,21	,21	,22
Kurtosis	,25	,01	4,94	-,32	-,67	-,49	6,88
Standardfehler der Kurtosis	,42	,42	,42	,42	,42	,42	,44

<sup>a</sup>. Als einzige Variable in dieser Tabelle kein 4-stufiges Antwortformat, sondern offenes Format (Angaben in Stunden).

<sup>b</sup>. Kumulierter, relativer Anteil in %, welcher auf der Ratingskala den Antwortkategorien "stimmt eher nicht" oder "stimmt überhaupt nicht" entspricht.

**Tab. 41:** Deskriptiver Überblick über subjektiv eingeschätzten Gesundheitsstatus (n=133).

Fragestellung		stimmt voll und ganz	stimmt eher
20.1	In den letzten sechs Monaten fühlte ich mich privat (in der Freizeit) wohl.	49.4	36.5
20.2	An meinem Arbeitsplatz fühlte ich mich in den letzten sechs Monaten wohl.	35.3	46.5
20.3	Meine Arbeit (Tätigkeit) halte ich für sinnvoll.	71.8	25.3
20.4	Die körperlichen Anforderungen an meinem Arbeitsplatz waren in den letzten sechs Monaten für mich eine Überforderung.	6.5	17.6
20.5	Die psychischen Belastungen an meinem Arbeitsplatz waren in den letzten sechs Monaten für mich eine Überforderung.	8.9	20.7
20.6	Alles zusammen betrachtet: Die eigenen Freizeitmaßnahmen zur Förderung und Erhaltung meiner Gesundheit sind für mich ausreichend.	22.5	44.4

Angaben in Prozent. Die Differenz der dargestellten Prozentangaben auf 100 gibt die Nennung der Antwortkategorien „stimmt eher nicht“ und „stimmt überhaupt nicht“ wieder.

**Tab. 42:** Wohlbefinden und Gesundheit (in Prozent).

Das subjektive Wohlbefinden wurde mit 6 Items erfragt. Führungspersonen fühlen sich körperlich (75%) und psychisch (70%) (eher) nicht überfordert (Tabelle 41/42; Anmerkung: Psychische Überforderung ist sign. höher als die körperlichen Überforderungen;  $t_{emp.} = -2.68$ ,  $p = 0.008$ ;  $r = 0.65$ ), beurteilen die eigenen Freizeitmaßnahmen zur Gesunderhaltung als ausreichend, empfinden ihre Tätigkeit als sinnvoll und fühlen sich privat und beruflich wohl (Anmerkung: Privates Wohlbefinden höher als berufliches Wohlbefinden;  $t_{emp.} = 3.04$ ,  $p = 0.003$ ;  $r = 0.56$ ). Trotz dieses positiven Gesamteindrucks sollte die Aufmerksamkeit bei Tabelle 41 jedoch auch auf den Anteil kritischer Antworten gelenkt werden, der mit rund 1/5 doch ein deutliches Ausmaß annimmt.

	Spearman	Wohlbefinden und Belastung			
		privates Wohlbefinden	berufliches Wohlbefinden	körperliche Überforderung	psychische Überforderung
Allg. Sinnwert bzw. Motivationswert	r	.362**	.640**	-.287**	-.441**
	p	.000	.000	.001	.000
	n	130	130	130	129

\*\*Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 signifikant (2-seitig).

**Tab. 43:** Zusammenhänge zwischen Wohlbefinden und Überforderung einerseits und Motivation andererseits.

Aus Tabelle 43 wird ersichtlich, dass das persönliche Wohlbefinden positiv mit dem allgemeinen Sinnwert im Berufsalltag korreliert und mit der wahrgenommenen Überforderung in einem negativen Zusammenhang steht, d. h. Überforderung wird als Demotivation empfunden und ein hohes subjektives Wohlbefinden ist der Motivation dienlich.

## 9 Exkurs 4: Freizeitmaßnahmen und körperliche bzw. seelische Kraftquellen von Führungspersonen

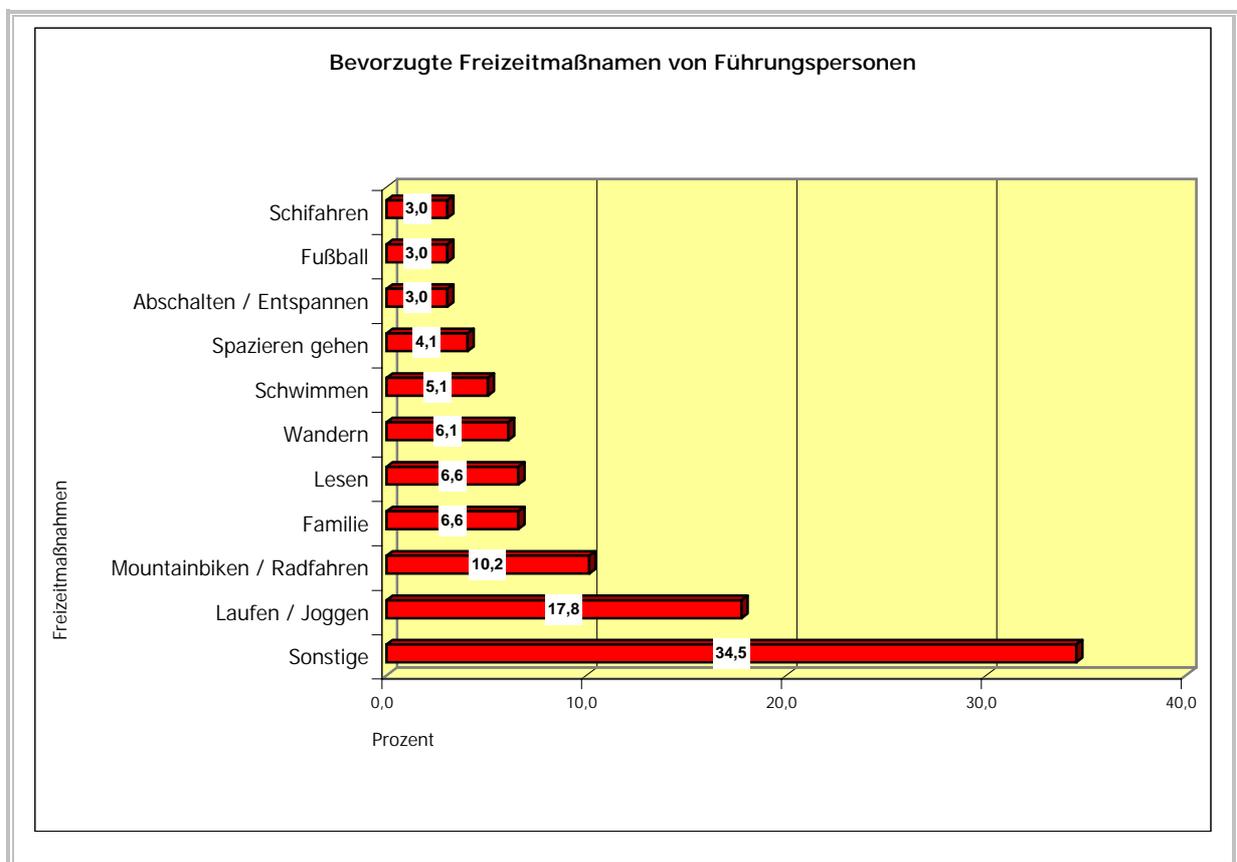
### Zusammenfassung

- Sowohl bei den Freizeitmaßnahmen als auch bei den Kraftquellen stehen sportliche und intersoziale Tätigkeiten an der Spitze.
- Durchschnittlich werden 10.8 Stunden pro Woche für eigene Freizeitmaßnahmen verwendet (rund 1.5 Std. pro Tag), wobei aber auch Freizeitmaßnahmen des sozialen Umfeldes (z. B. Familie, Freunde) miteinbezogen werden.
- Für etwa zwei Drittel sind diese Freizeitmaßnahmen ausreichend, für ein Drittel der Führungspersonen ist dies „nicht ausreichend“.
- (1) Laufen, Joggen, (2) Mountainbiken, Radfahren (3) Familie stehen als Einzelmaßnahme an der Spitze der Freizeittätigkeiten. In der Zusammenschau (Themencluster) stehen sportliche Tätigkeiten mit Abstand (66%) an der Spitze, gefolgt von intersozialen (14%) und geistigen Freizeitmaßnahmen (9%).
- Die Familie steht als Kraftquelle an erster Stelle. Da das Zusammensein mit der Familie als dritt wichtigste „Freizeitmaßnahme“ genannt wird, stellt diese eine wichtige Quelle des Auftankens dar.
- Wenig-Zeit-für-die-Familie-Haben stellt für 57 % der Führungspersonen eine (eher) starke Belastungsquelle dar. Weibliche und männliche Führungspersonen unterscheiden sich hier nicht signifikant!
- Für 84% der Führungspersonen sind die Themen „Vereinbarkeit von Beruf und Privat“ und „Partnerschaftskonflikte, die sich auf die Arbeit auswirken“ (66%) bei den gewünschten BGF-Angeboten (sehr) wichtig.
- Durchschnittliche Arbeitszeit: 48.7 Std. / Woche.  
Durchschnittliche Urlaubszeit: 19.4 Tage / Jahr.  
Kuren werden nicht in Anspruch genommen (0.2 % der FP in den letzten 10 Jahren)
- Akzeptanz von Schlafmitteln zur Verbesserung der Schlafqualität: 5.1%  
Kenntnis von MitarbeiterInnen, die Beruhigungsmittel nehmen: 18.6%  
Akzeptanz von vorübergehender Medikamenteneinnahme zur Leistungssteigerung: 5.1%  
Akzeptanz von Medikamenteneinnahme bei psychischen Belastungen, um die Arbeitsleistung zu steigern: 6.1%.

### Praxisbezogener Ausblick

- BGF muss die Bedeutung der Erholung, die Erholungsfähigkeit und die Erholungsmöglichkeiten besonders ansprechen, denn zumindest ein Drittel der Befragten verfügt über keine ausreichenden Erholungsquellen.
- BGF muss zum Ziel haben, Erholungsquellen innerhalb der Arbeitszeit zu schaffen, die helfen, organisatorisch, sozial und psychisch bedingten Stress abzubauen. Diese Maßnahmen müssen von nachhaltigen Interventionsinstrumenten der OE und PE unterstützt werden, um so die Spannungsfelder zu verringern. Es müssen seriöse Evaluierungsinstrumente (Testverfahren) in die BGF einfließen, die die Erholungsfähigkeit bzw. -qualität der MitarbeiterInnen und deren Pausengestaltung überprüfen.
- Allein das bewusste An- und Aussprechen des Spannungsfeldes „Familie und Beruf“ im Unternehmen (z. B. im Mitarbeitergespräch) durch Führungspersonen wird die Kraftquelle „Familie“ stärker zur Geltung bringen. Maßnahmen zur Verringerung des Spannungsfeldes (z. B. Arbeitszeitmodelle, Jobsharing) müssen gemeinsam erarbeitet und umgesetzt werden.
- Verstärktes Miteinbeziehen der PartnerInnen beim Persönlichkeitscoaching, um Themen zu erörtern, die Einfluss auf die Privatsphäre ausüben (z. B. Auslandsaufenthalte, ständige Reisetätigkeiten).
- Integration (i. S. von Information) der PartnerInnen bei Umstrukturierungen und Maßnahmen, die ein besonderes Engagement der MitarbeiterInnen erfordern (z. B. bei Veranstaltungen, wo Familienangehörige eingeladen werden können).

Die eigenen Freizeittätigkeiten und körperlichen bzw. seelischen Ressourcen wurden mittels freiem Antwortformat erfragt. 56% (i20.6.1) bzw. 67.4% (i20.7) haben davon Gebrauch gemacht. Durchschnittlich verwenden die Führungspersonen 10.8 Stunden für die eigenen Freizeitmaßnahmen. Für ein knappes Fünftel (23.8%) sind diese Freizeitmaßnahmen „zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit“ ausreichend. 44.6% stimmen der Frage nur „eher“ zu und 31.5% verneinen die Frage. „Laufen/Joggen“, „Mountainbiken/Radfahren“ und „Familie“ stehen an der Spitze der 10 dokumentierten Einzelfreizeitmaßnahmen (Grafik 36). Ähnlich verhält es sich mit den „körperlichen und seelischen Kraftquellen“ (Grafik 38/39). Bei den Ressourcen werden „Familie“, „Sport“ und „Ausdauer“, „Ausgeglichenheit, innere Ruhe“ und „Natur“ auf den ersten drei Rängen gereiht (Grafik 38), wobei jedoch 59.4% eine „sehr starke“ bzw. „starke“ Belastung im Berufsalltag verspüren und nur „wenig Zeit für das Familien- und Privatleben“ haben (Frage 22.14).

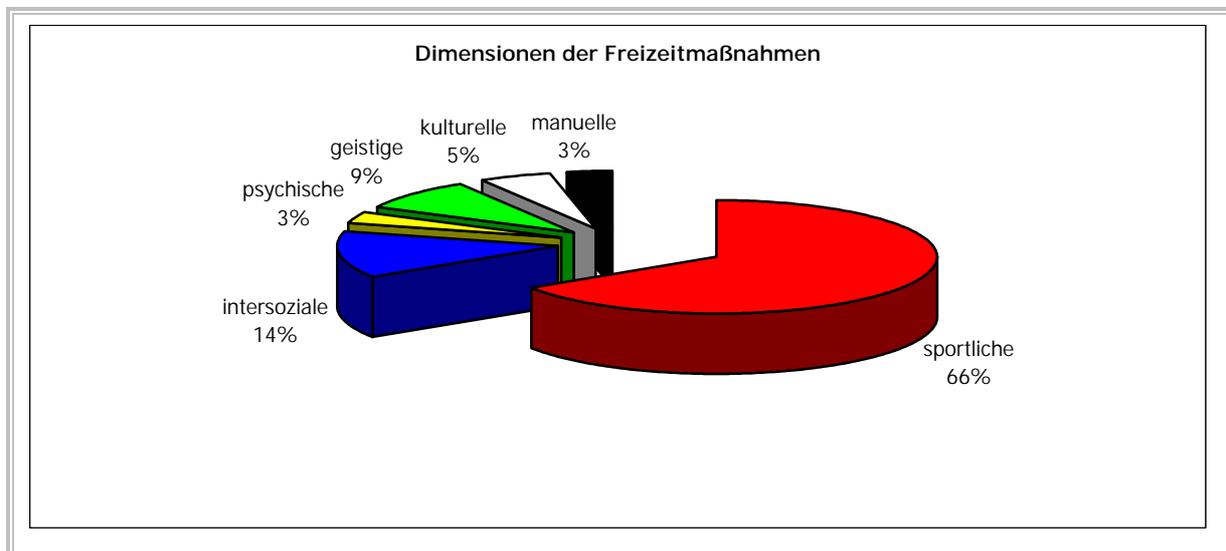


Sonstige Freizeitmaßnahmen: z. B. manuelle (Haus, Handwerken), kulturelle (Musik hören, Theater, Klavier spielen), psychosoziale (mit Freunden relaxen), soziale (Freunde, Feste feiern) und geistige (malen, Sprachen lernen).

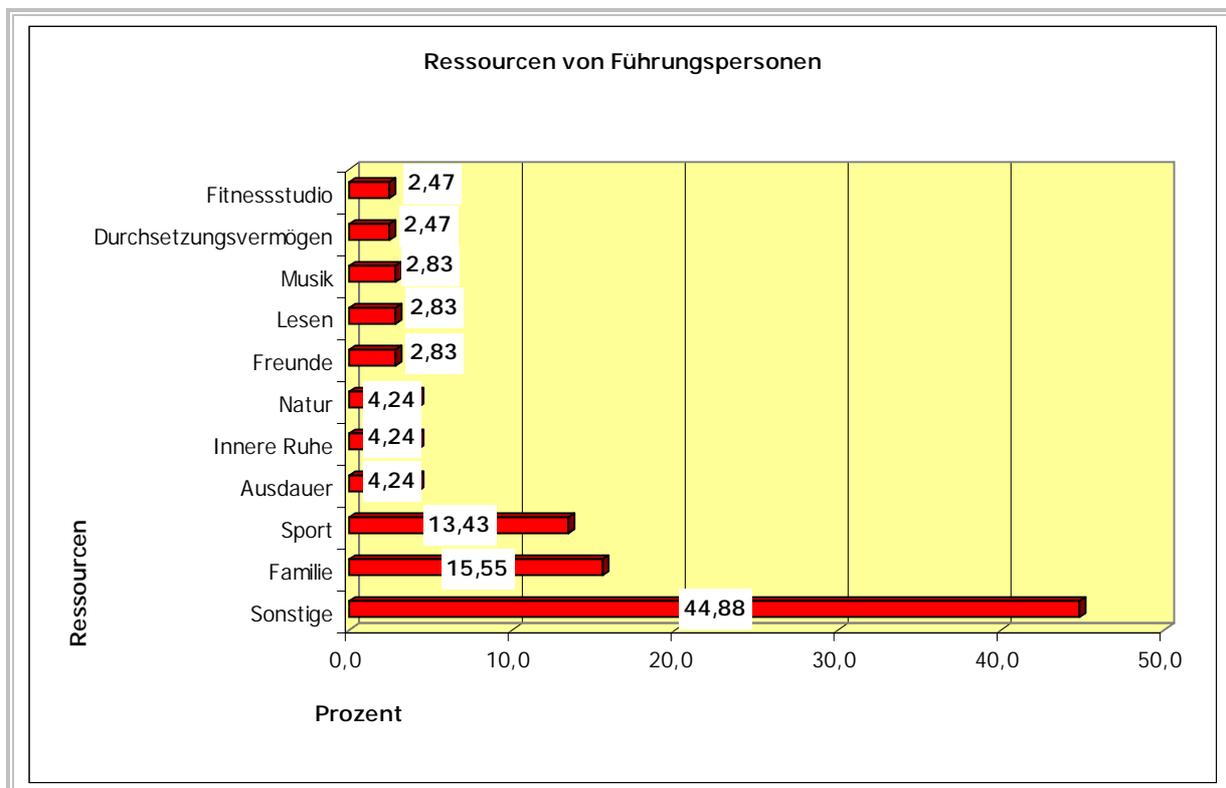
**Grafik 36** Freizeitmaßnahmen (Einzelaktivitäten, in Prozent).

Durchschnittlich arbeiten die Führungspersonen 48.7 Std. pro Woche und machen 19.4 Tage Urlaub im Jahr. Die Arbeitszeit (siehe Kap. 10.2, Seite 106f) gehört zu den drei Prädiktoren, mit denen man mittels einer linearen Regressionsanalyse fast die Hälfte der wahrgenommenen Beschwerden vorhersagen kann (siehe Tab. 47 und 48), wobei eine Arbeitszeit (> 50 Stunden) einen kritischen Schwellenwert für Beschwerden darstellt. Kuren wurden in den letzten 10 Jahren so gut wie nicht in Anspruch genommen (0.2 % / n = 175). Alkoholische Getränke werden von knapp 30 % regelmäßig

eingenommen. 80 % nehmen regelmäßig zahnärztliche Betreuung in Anspruch und ca. 60 % gehen regelmäßig zur Gesundenuntersuchung.

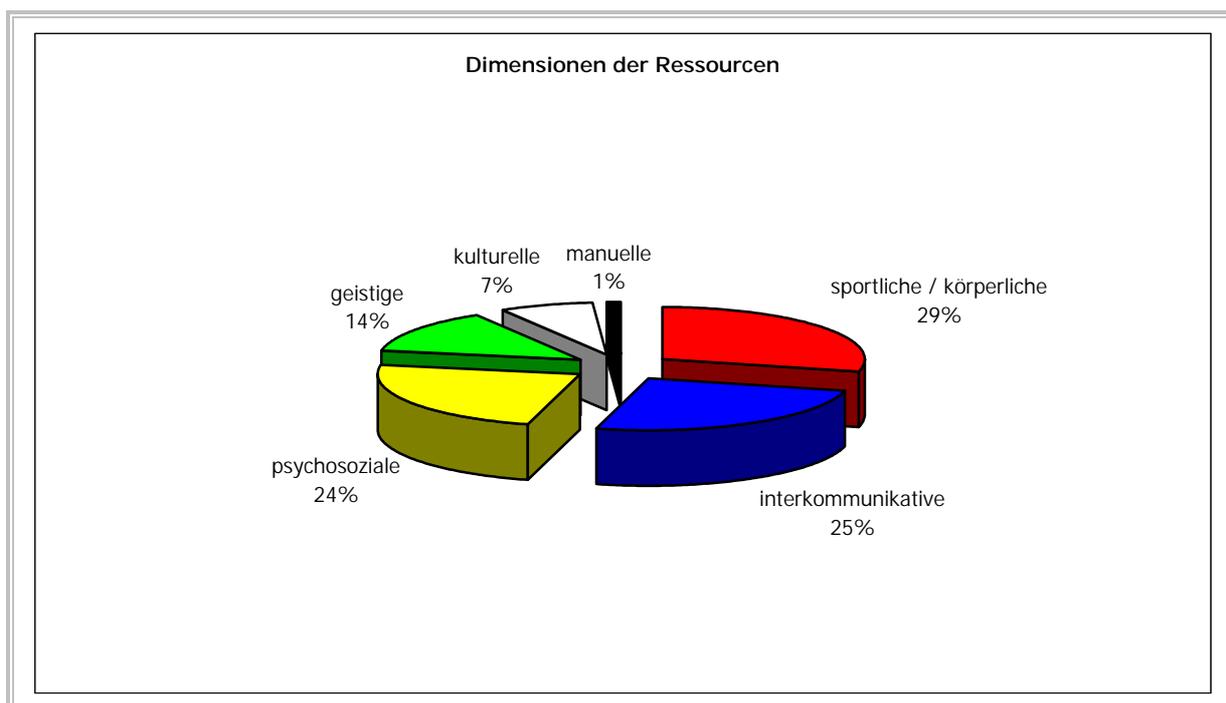


**Grafik 37:** Dimensionen der Freizeitmaßnahmen (in Prozent, Mehrfachantworten möglich).



Sonstige Ressourcen: z. B. körperliche (Yoga), manuelle (Garten), kulturelle (Theater), psychosoziale (Kritikfähigkeit, Pflichtbewusstsein), soziale (Gespräche führen), geistige (pos. Lebenseinstellung, Gottvertrauen).

**Grafik 38:** Ressourcen (Einzelaktivitäten, in Prozent).



**Grafik 39:** Dimensionen der Ressourcen (in Prozent, Mehrfachantworten möglich).

Sowohl bei den Freizeitmaßnahmen (66%) wie auch Ressourcen (29%) stehen sportliche Tätigkeiten an erster Stelle, gefolgt von Tätigkeiten der intersozialen Dimension. Bei den Freizeitmaßnahmen sind geistige Tätigkeiten drittgeriht (9%), bei den Ressourcen sind dies Tätigkeiten der psychischen Dimension (24%), wie dies aus Tabelle 44 ersichtlich ist.

Dimension	Freizeitmaßnahmen		Ressourcen	
	Prozent	Rangplatz	Prozent	Rangplatz
sportliche (z. B. joggen, Rad fahren)	66	1	29	1
intersoziale / interkommunikative (z.B. Familie, Chor, Freunde)	14	2	25	2
psychische / psychosoziale (z. B. abschalten)	3	5	24	3
geistige (z. B. lesen, kreativ sein)	9	3	14	4
kulturelle (z. B. Musik, Theater)	5	4	7	5
manuelle (z. B. Haus, handwerken)	3	5	1	6

**Tab. 44:** Freizeitmaßnahmen und körperliche bzw. seelische Kraftquellen von Führungspersonen: Zuordnung und Rangordnung der einzelnen Dimensionen.

## 10 Exkurs 5: Belastungen, Beschwerden und die Auswirkungen auf die Motivation

### Zusammenfassung

- Arbeits- und Zeitdruck, Stress, psychische bzw. fachliche Überforderung und wenig Zeit für die Familie und das Privatleben sind die stärksten Belastungsquellen. Sie stehen in negativem Zusammenhang mit der individuellen Motivationslage. (Je höher die Belastung, desto geringer die Motivation).
- Diese Belastungsquellen senken die Motivation mit einer einzigen Ausnahme. Fachliche Überforderung wirkt sich nicht demotivierend aus.
- Belastungen mit Einfluss auf die Einstellungswerte (persönliche Stellungnahme der Person auf Lebens- und Arbeitsereignisse; Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen) sind die größten Demotivatoren.
- Belastungen mit Einfluss auf schöpferische Werte (Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit) stellen in der Untersuchung keine Demotivatoren dar.
- Rund 20% der Führungspersonen haben massive psychosomatische Beschwerden, die sich auch auf die Motivation auswirken.
- Die sechs häufigsten (psycho)-somatischen Beschwerden sind:
  1. Rückenschmerzen
  2. Müdigkeit
  3. Konzentrationsprobleme
  4. Stimmungsschwankungen
  5. Nervosität
  6. Schlafstörungen

### Praxisbezogener Ausblick

- Berufliche und private Belastungen sind in der BGF für Führungspersonen nicht zu trennen, da sich beide Belastungsquellen negativ auf die Motivation auswirken.
- BGF-Maßnahmen müssen private und familiäre Fragestellungen beachten. Sie müssen auch individuell durch Persönlichkeitscoaching bearbeitet werden. Maßnahmen in der Organisationsentwicklung müssen parallel geschaltet werden.
- BGF muss den Stellenwert der Arbeit hervorheben. Arbeit wird generell als Belastung dargestellt. Sie gehört aber zum wesentlichen Bestandteil menschlicher Existenz, sie bietet eine unverzichtbare Quelle zur Selbstmotivation (Sinnmöglichkeit) und hat somit gesundheitserhaltenden und -fördernden (salutogenen) Charakter.
- Die geistige Dimension (Einstellungsbereich, geistige Haltung) stellt die wesentlichste Intervention zur Motivation dar. Aus dieser werden das Verantwortlichsein, das Antworten und die Grundhaltung bei unveränderlichen Rahmenbedingungen gelebt.

In Tabelle 45 ist eine Rangfolge von Belastungsquellen (Frage 22) im Arbeitsleben dargestellt. Daraus kann man ersehen, dass Arbeits- und Zeitdruck die größte Anforderung an die Führungspersonen stellt, gefolgt von Stress, Überforderung und wenig Zeit für Familie und Privatleben. Im Gegensatz dazu spielen private Konflikte, ein unsicherer Arbeitsplatz, Nikotin, Rollenkonflikte, Mobbing, Alkohol und sexuelle Belästigung bei Führungspersonen eine eher untergeordnete Rolle. Dass Belastungen und Überforderung in einem negativen Verhältnis zur Sinndimension stehen, wurde bereits an anderer Stelle aufgezeigt (z.B. Tab. 39 und 43) und auch noch einmal expliziter in Tabelle 45 angeführt. Zu Belastungsfaktoren (Frage 22) mit bedeutendem Einfluss auf die Motivationsdimension zählen:

- demotivierendes Betriebsklima
- Probleme, die sich durch Management, Führung und Organisation ergeben
- unsicherer Arbeitsplatz
- wenig Sinn im Berufsleben
- eine zu geringe Entfaltung der eigenen Fähigkeiten
- Mobbing

Anforderungen, die vor allem die Leistungsfähigkeit und die Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit (schöpferische Werte) beeinflussen könnten, wie z.B. körperliche Anforderungen, scheinen hingegen die allgemeine Motivationslage nicht zu beeinflussen (Tabelle 45).

Eine überraschende Ausnahme bilden fachliche Überforderungen. Sie stehen in einem positiven Verhältnis zur Motivation ( $r=.25$ ,  $p=.005$ ). Der allgemeine Trend, je mehr Belastungen, desto weniger individuelle Motivation (Sinndimension), ist jedoch bis auf die Ausnahme fachlicher Überforderungen eindeutig.

Belastungen	n	Mittelwert	Standard- abweichung	Anteil kritischer Antworten in % <sup>a</sup>	Korrelation (mit Motivation)
1. Arbeits-, Zeitdruck	130	1.78	.89	69.2	-.16
2. Stress	129	1.67	.95	62.8	-.18*
3. psychische Überforderung	128	1.66	.93	61.0	-.03
4. fachliche Überforderung	130	1.60	1.07	58.5	.25**
5. wenig Zeit f. Familie u. Privatleben	129	1.51	.97	55.8	-.10
6. Management, Führung, Organisation	129	1.34	.89	41.9	-.30**
7. Konflikte mit MitarbeiterInnen	130	.95	.80	23.1	-.22*
8. Demotivierendes Betriebsklima	130	.80	.84	19.2	-.37**
9. Entfaltung	130	.65	.89	15.4	-.51**
10. Belastung: körperliche Überforderung	130	.60	.85	14.6	-.04
11. private Konflikte	130	.51	.79	9.2	-.23**
12. unsicherer Arbeitsplatz	97	.43	.75	9.3	-.38**
13. Nikotin	128	.39	.74	7.8	-.24**
14. Rollenkonflikte	129	.37	.71	7.0	-.07
15. wenig Sinn im Berufsleben	130	.36	.72	7.7	-.54**
16. Mobbing	126	.31	.63	5.6	-.35**
17. Alkohol	128	.28	.60	6.3	.01
18. sex. Belästigung	128	.03	.22	.8	-.24**
Gültige Werte (listenweise)	91				

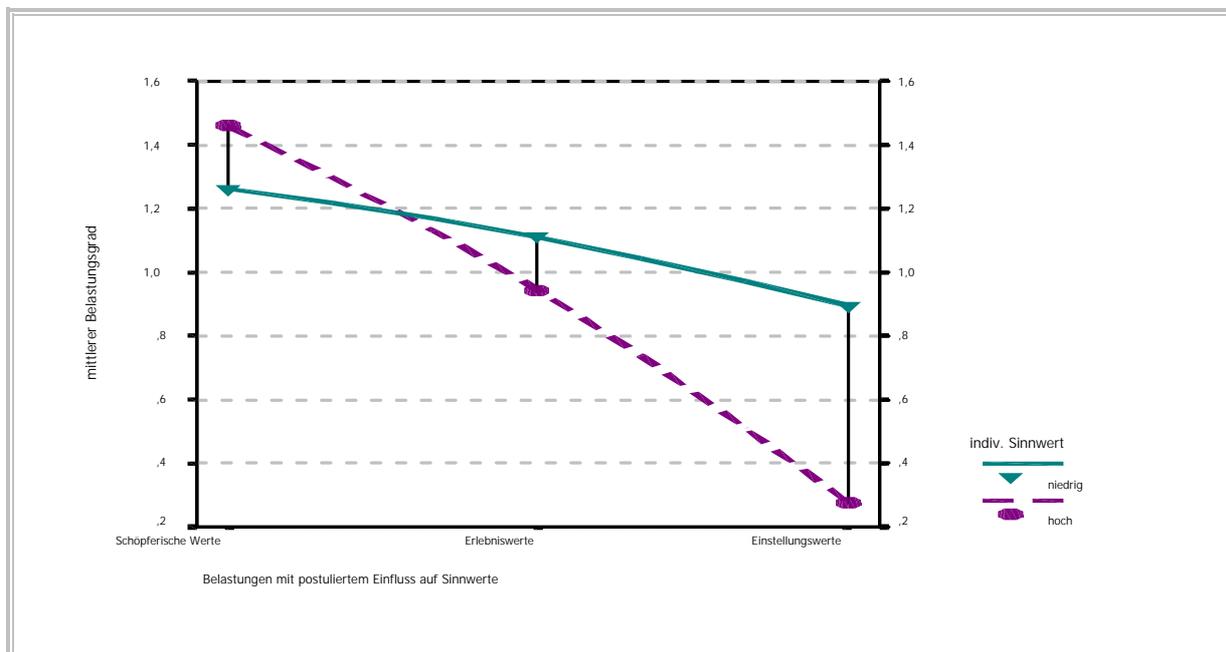
\*\* . Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 signifikant (2-seitig).

\* . Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 signifikant (2-seitig).

a. Kumulierter, relativer Anteil jener Antworten, welche in Richtung Belastung gehen (eher stark bzw. stark).

**Tab. 45:** Ranking der Belastungsquellen bei Führungspersonen im Berufsalltag und die Verbindung zur Motivation.

Die Grafik 40 soll einen differenzierten Blick auf die Auswirkungen von sindeprivierenden Belastungsfaktoren werfen.



**Grafik 40:** Belastungen und ihre Auswirkungen auf die Sinndimensionen (n=133).

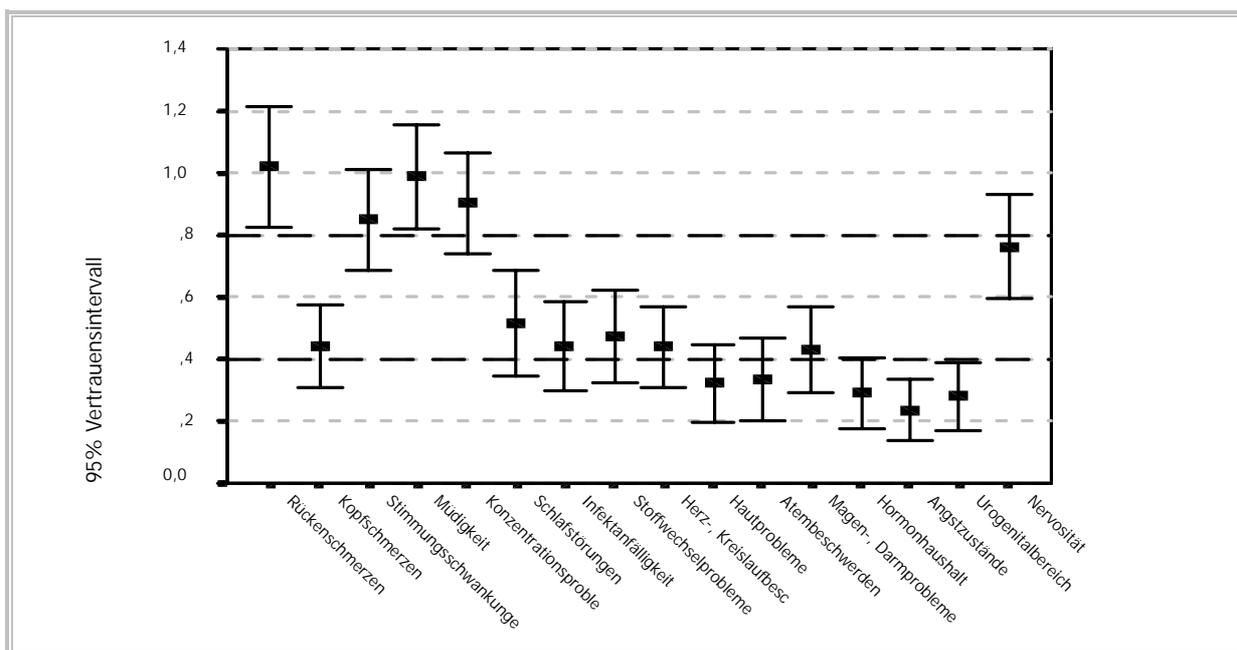
Darin zeigt sich, dass sich spezifische Belastungen mit postuliertem Einfluss auf die Motivationsdimensionen (Sinn) vor allem auf die Einstellungswerte auswirken, die bei Personen mit niedrigem individuellem Sinnniveau signifikant höher sind (Grafik 40). Die Einteilung des Faktors Motivation (Sinn), ( $F_{emp.}=59.66$ ;  $p=0.000$ ) erfolgte mittels Medianisierung des allgemeinen Motivationswertes (Sinnwertes), wobei die Belastungen mit postuliertem Einfluss auf Wertekategorien ( $F_{emp.}=6.23$ ;  $p=0.014$ ; WW mit Sinnausprägung:  $F_{emp.}=16.46$ ;  $p=0.000$ ) aus Items der Frage 22 stammen [Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit (schöpferische Werte): Nr. 1, 3; Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander (Erlebniswerte): Nr. 2, 4, 5, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 18; Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen (Einstellungswerte): Nr. 6, 7, 8, 12, 15].

Für eine sinnzentrierte BGF kann daraus für das soziale Miteinander in der Wirtschafts- und Arbeitswelt folgende Schlussfolgerung gezogen werden:

- Aktuelle Konflikte müssen *kurativ* mit Interventionsfokussierung der Sinndimension „Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen“ bearbeitet werden. (Wie nehmen wir Stellung zu Ereignissen?)
- Für ein positives Betriebsklima muss *präventiv* mit Interventionsfokussierung der Sinndimension „Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander“ gearbeitet werden. (Wie wollen und sollen wir miteinander umgehen?)

### 10.1 Beschwerden und daraus resultierende Beeinträchtigungen bei der Arbeit

Welche Beschwerden die Arbeit beeinträchtigen, wurde mit der Frage 24 ermittelt. Anhand der Fehlerbalkendarstellung in Grafik 41 kann man erkennen, dass Beschwerden bei Führungspersonen wie Hautprobleme, Atembeschwerden, hormonelle Störungen, Angstzustände oder Symptome im Urogenitalbereich selten vorkommen und die Arbeit kaum beeinträchtigen.



**Grafik 41:** Intensität von Beschwerden.

Etwas anders zeigt sich das Bild bei Rückenschmerzen, Müdigkeit, Konzentrationsproblemen und Stimmungsschwankungen. Sie werden gehäuft genannt und spielen als relevante Beeinträchtigungsfaktoren eine bedeutendere Rolle (Tabelle 46). Daraus wird der deutlich negative Zusammenhang zwischen Beschwerden einerseits und der Motivation (Sinndimension) andererseits ersichtlich, der bereits bei Belastungen festgestellt werden konnte (Tabelle 39, 43 und 45).

	Rücken-schmerzen	Müdigkeit	Konzentrations-probleme	Stimmungs-schwankungen	Nervosität	Schlaf-störungen
N	97	97	97	96	97	97
Mittelwert	1.07	1.02	.94	.89	.79	.53
Anteil kritischer Werte in % <sup>a</sup>	67.0 (29.9)	72.2 (25.8)	69.1 (20.6)	64.6 (20.8)	57.7 (18.6)	37.1 (10.3)
Median	1	1	1	1	1	0

**Tab. 46:** Die sechs häufigsten psychosomatischen Beschwerden und der Bezug zur Sinndimension.

	Rücken- schmerzen	Müdigkeit	Konzentrations- probleme	Stimmungs- schwankungen	Nervosität	Schlaf- störungen
Modalwert	1	1	1	1	0	0
Standardabweichung	.97	.82	.80	.81	.82	.82
Schiefe	.55	.43	.61	.58	.75	1.67
Standardfehler der Schiefe	.24	.24	.24	.25	.24	.24
Kurtosis	-.67	-.35	.02	-.25	-.11	2.29
Standardfehler der Kurtosis	.49	.49	.49	.49	.49	.49
Spearman-Korrelation mit Sinn <sup>b</sup>	-.20 (.06)	-.40 (.00)**	-.46 (.00)**	-.50 (.00)**	-.37 (.00)**	-.31 (.00)**

a. Die Werte in der Klammer entsprechen jenen Personen, die die Antwortkategorie „stark“ oder „sehr stark“ angekreuzt haben. Die größere Zahl davor enthält auch die Antwortkategorie „weniger stark“ und entspricht somit am ehesten einer geschätzten Prävalenzrate.

b. Entspricht dem empirischen Zusammenhang zwischen dem allgemeinen Sinnwert und dem entsprechenden Symptom.

Die Werte in Klammer geben das exakte Signifikanzniveau ( $\alpha=0.05$ ; 2-seitig) an.

**Tab. 46:** Fortsetzung: Die sechs häufigsten psychosomatischen Beschwerden und der Bezug zur Sinndimension.

## 10.2 Faktoren, die körperliche und psychosoziale Beschwerden voraussagen. Sinn und Motivation als wichtige salutogene Faktoren

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standard- error d. Schätzers	ANOVA <sup>b</sup>	
					F	Signifikanz
1	.665 <sup>a</sup>	.443	.407	.33206	12.550	.000

<sup>a</sup> Einflussvariablen: (Konstante), i26.1-Arbeitszeit in h, SINN3-Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Miteinander, SINN4-Einstellungswerte zu Leben und Arbeit, BELS-globaler subjektiver Belastungswert, SINN2-Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit

<sup>b</sup> Abhängige Variable: BESCHW globaler Beschwerdewert

**Tab. 47:** Lineares Regressionsmodell: Vorhersage für Beschwerden.

Um festzustellen, inwieweit Beschwerden mit Hilfe eines statistischen Verfahrens modelliert werden können, wurde eine lineare Regressionsanalyse (siehe Tabelle 47) mit einer spezifischen Auswahl von Items bzw. Kennwerten durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass das Kriterium „Beschwerden“ (Mittelwert der Itemgruppe Nr. 24 im FB) mit folgenden Prädiktoren gut vorhergesagt werden kann:

- den individuellen Sinnausprägungen/Motivationsniveaus
- dem mittleren Belastungsgrad
- der durchschnittlichen, wöchentlichen Arbeitszeit

Dieses Modell klärt mit Hilfe der vorgestellten Prädiktoren 40.7% der Varianz auf, d.h. diese Variablen können fast die Hälfte der wahrgenommenen Beschwerden vorhersagen und erklären. Die Genauigkeit der Vorhersage kann mit einem Standardschätzfehler von 0.33, mit durchwegs signifikanten Beta-Koeffizienten (Ausnahme Sinn3 und Sinn4) und einem empirischen F-Wert einer dazugehörigen Varianzanalyse von 12.55 ( $df_{tot}=84$ ) als ausreichend bis gut beschrieben werden. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass eine längere wöchentliche Arbeitszeit (> 50 Stunden), niedrige Sinnausprägungen (v.a. geringe Gestaltungsmöglichkeiten bei der Arbeit) und höhere Belastungswerte zu einer vermehrten Anzahl von Beschwerden führen bzw. diese massiv begünstigen.

Allgemein zeigt sich, dass eine Vielzahl der erhobenen Items bzw. Kennwerte mit dem mittleren Beschwerdegrad einer FP signifikant zusammenhängt, wobei eine Auswahl in Tabelle 48 dargestellt ist.

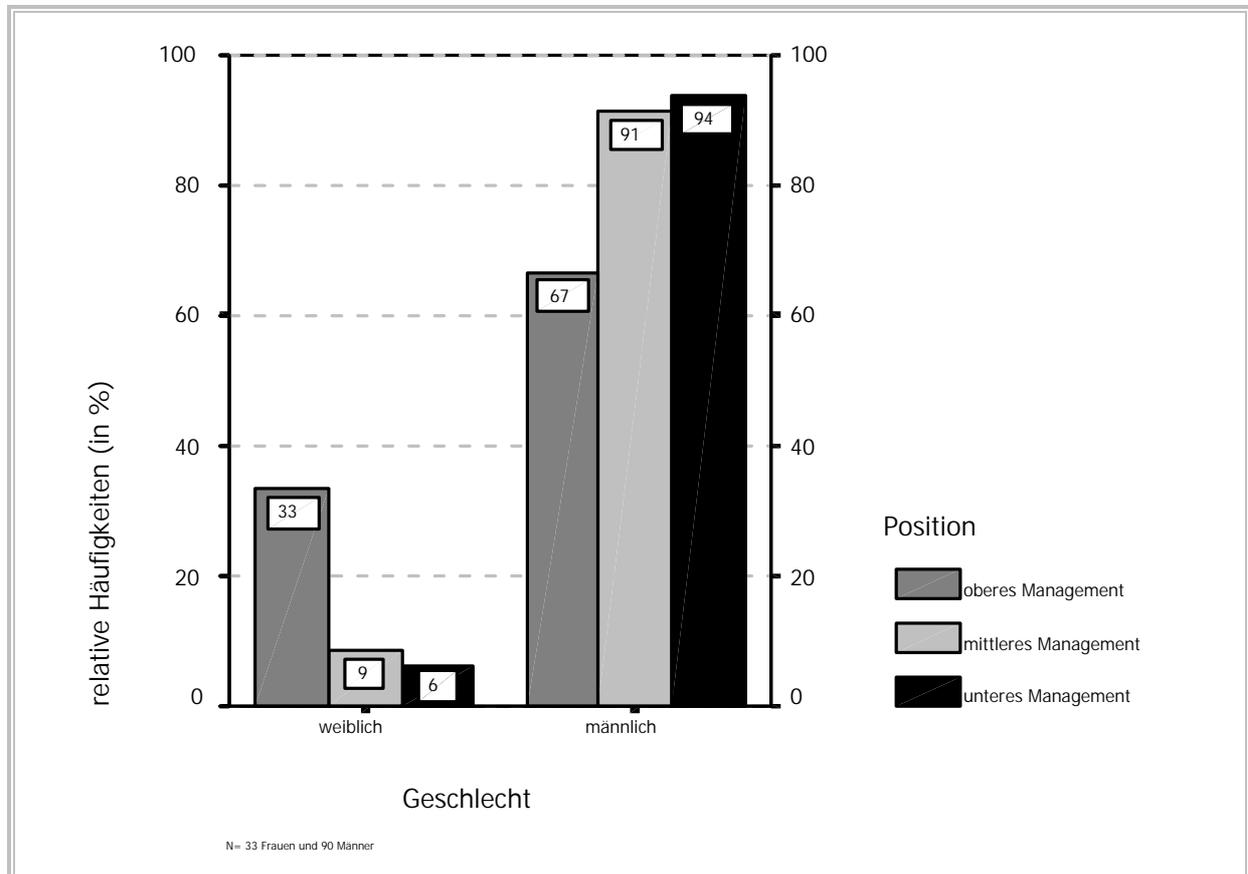
Spearman-Korrelation	globaler Beschwerdewert	
BGF-Förderung durch Dritte (i12.8)	r	.30**
Mehr Gedanken über BGF (i12.18)	r	.29**
Bedürfnis nach Coaching (i18.1)	r	.37**
Wohlbefinden und Gesundheit	r	-.46**
Medikamentengebrauch (i21)	r	.36**
SINN1 (allgemeiner Sinnwert)	r	-.46**
SINN2 (Leistungsfähigkeit und Gestaltungsmöglichkeit der Arbeit)	r	-.44**
SINN3 (Ausdruck der Persönlichkeit und soziales Für- und Miteinander)	r	-.32**
SINN4 (Einstellungswerte zu Leben, Arbeit und unveränderlichen Situationen)	r	-.33**
Globaler subjektiver Belastungswert	r	.58**
Individuelle Belastungen	r	.55**
Belastungen durch Teams	r	.37**
Fachliche Belastungen	r	.36**

\*\* . Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 signifikant (2-seitig).

**Tab. 48:** Auszug sehr signifikanter Zusammenhänge mit subjektiven Beschwerden.

Die Korrelationskoeffizienten in Tabelle 48 wurden mit „rot“ bzw. „blau“ hinterlegt, um ihre Bedeutung bezüglich der subjektiven Beschwerden zu unterstreichen. Alle vorgestellten Variablen stehen in einem hoch signifikanten Zusammenhang mit dem mittleren Beschwerdegrad, wobei „rot“ unterlegte Koeffizienten mit diesem in einem positiven Zusammenhang stehen, d.h. je stärker die Ausprägung auf dieser Variable, um so höher die Anzahl bzw. Stärke der vorhandenen Beschwerden. Ein „blau“ hinterlegter Wert steht im Gegensatz dazu in einem negativen Verhältnis zu den Beschwerden: eine Verstärkung dieser Faktoren würde mit einer Verringerung pathogener Symptome einhergehen.

## 11 Exkurs 6: Geschlechtsspezifische Fragestellungen



**Grafik 42:** Geschlecht und berufliche Position bei Führungspersonen.

Wenn man die erhaltenen Ergebnisse geschlechtsspezifisch betrachtet, zeigt sich, dass ca. 25% der befragten Führungspersonen Frauen waren, wobei diese eher im oberen Management zu finden sind und seltener auf mittleren oder unteren Führungsebenen (siehe Grafik 42). In größeren KMU (> 10 MA) sind weibliche Führungspersonen verhältnismäßig weniger präsent (Frauen vs. Männer: 59 vs. 79% in Führungspositionen). Überraschenderweise sind Frauen in Führungspositionen auch seltener verheiratet als ihre männlichen Kollegen (Frauen vs. Männer: 48 vs. 78%), was allgemein auf unterschiedliche Bedingungen für Männer und Frauen hinweist.

Weitere deskriptive Darstellungen spezifischer soziodemografischer Variablen finden sich in Tabelle 49. Hierbei zeigt sich, dass bezüglich Alter, Ausbildungsstand und Zeitdauer bei den zwei Geschlechtern keine auffallenden Unterschiede in dieser Stichprobe bestehen. Anders ist das der Fall bei der Beschäftigtenzahl und der Anzahl unterstellter Personen, da hier den männlichen Führungspersonen mehr personelle Verantwortung zukommt. Das Einkommen von weiblichen Führungspersonen erscheint auf den ersten Blick höher als bei den männlichen Kollegen, was sich jedoch bei der

Betrachtung des Medians revidiert bzw. umkehrt (Frauen vs. Männer: 2616 vs. 3027 Euro). Dieser Umstand ist auf die Ausreißersensibilität von Mittelwerten zurückzuführen.

Variable	Männer				Frauen			
	N	Mittelwert	Std.abw.	% gesamt	N	Mittelwert	Std.abw.	% gesamt
<b>Alter</b>	89	41.8	10.2	73.0	33	40.3	8.1	27.0
<b>Einkommen</b>	72	3790*	2723	73.5	26	5214*	13796	26.5
<b>unterstellte Personen</b>	88	28.8	50.2	75.9	28	18.0	38.9	24.1
<b>Ausbildungsstand<sup>a</sup></b>	96	3.1	1.5	74.4	33	3.0	1.2	25.6
<b>Position seit (in Jahren)</b>	73	9.6	9.3	69.5	32	9.4	7.1	30.5
<b>Beschäftigtenzahl</b>	75	77.7	79.4	70.1	32	51.2	70.7	29.9

a... Je größer dieser Kennwert, desto höher ist der Ausbildungsstand der Führungspersonen

\*... Median: 3027 Euro (Männer) vs. 2616 Euro (Frauen)

**Tab. 49:** Soziodemografische Variablen bei männlichen und weiblichen Führungspersonen.

Die bisherige geschlechtsspezifische Betrachtung war rein beschreibender Art. Um zu prüfen, ob signifikante Unterschiede in den Meinungen bzw. Urteilen zwischen Männern und Frauen bestehen, wurde ein unabhängiger t-Test durchgeführt. Auf inferenzstatistische Kennwerte wird aus Platzgründen hier verzichtet, wobei alle genannten Unterschiede ein Signifikanzniveau kleiner als 0.05 (2-seitig) aufweisen:

Bei der Zufriedenheit mit der gegenwärtigen betriebswirtschaftlichen Situation konnten keine Unterschiede festgestellt werden. Bei Fragen zum Stand und zur Zufriedenheit mit der PE und OE zeigt sich, dass weibliche FP weniger Elemente in ihrem Unternehmen verwirklicht sehen (Organigramm, Personalentwicklung, Projektmanagement, schriftliche Vereinbarungen zur Weitergabe von Information über Entscheidungen), wobei sie sich mit der Maßnahme „MitarbeiterIn als Unternehmer“ zufriedener zeigen. Anders als beim geringer rückgemeldeten Entwicklungsstand von PE und OE im Unternehmen sehen Frauen mehr gegenwärtige Aktivitäten mit BGF-Bezug (Konfliktmanagement, Weiterbildung älterer MA, Prämiensysteme, Arbeitszeitmodelle, Maßnahmen: körperl. Wohlbefinden und psych. Wohlbefinden, Pausengestaltung) umgesetzt als ihre männlichen Kollegen, wobei ihnen auch die Aufgabenbereiche einer BGF klarer erscheinen. Bei den Einstellungen zum Thema BGF unterscheiden sich Männer und Frauen jedoch nur geringfügig (Erhöhung Belastbarkeit, Förderung durch Dritte), im Gegensatz zur persönlichen Bedeutung von Programmen und Hilfestellungen der BGF (Umgang mit Konflikten, Vereinbarkeit Beruf-Privat, Frauenrolle/Männerrolle am Arbeitsplatz, Schlaf, betriebsinterne Störfaktoren-Zusammenarbeit, Erhöhung Leistungsfähigkeit), die v.a. von weiblichen FP als wichtiger eingestuft werden. Weiters zeigt sich, dass Frauen in Führungspositionen den ManagementberaterInnen mehr fachliche Kompetenz zusprechen und auch mit deren Beratung und Unterstützung zufriedener sind als ihre männlichen Kollegen. Das

Aufgabenfeld von Lebens- und SozialberaterInnen erscheint Frauen klarer und der Beruf des Unternehmensberaters, der Unternehmensberaterin, wird von ihnen positiver beurteilt. Beim Thema Persönlichkeitscoaching zeigen sich ebenfalls deutliche geschlechtsspezifische Unterschiede in dem Sinn, dass weibliche FP häufiger das Bedürfnis nach Coaching zeigen und dieses Angebot externer Begleitung öfters in Anspruch nehmen bzw. mit dieser Dienstleistung auch zufriedener sind. Bei den Themenkomplexen Wohlbefinden und Gesundheit sowie Medikamentengebrauch zeigen sich keine deutlichen Geschlechtsunterschiede, anders jedoch beim Ausmaß subjektiv wahrgenommener Belastungsquellen und Beschwerden. Männliche FP klagen seltener über Rollenkonflikte, mangelnde Entfaltungsmöglichkeiten und sexuelle Belästigung (Anmerkung: Männer betrachten generell bei diesen Themen auch einen Psychotherapeuten als weniger hilfreich) bzw. haben Männer auch seltener Kopfschmerzen, Störungen des Hormonhaushalts und Angstzustände im Vergleich zu Frauen in Führungspositionen.

Weitere geschlechtsspezifische Unterschiede zeigten sich bei den Urlaubstagen (17<sub>Frauen</sub> vs. 20<sub>Männer</sub>) und beim Umgang mit Alkohol: Männer trinken regelmäßiger alkoholische Getränke.

Bei den restlichen in diesem Abschnitt nicht erwähnten Items und Kennwerten zeigten sich keine signifikanten Unterschiede in Abhängigkeit vom Geschlecht.