

# Individuelle Stressbelastung bei Mitarbeiter(inne)n messen.

---

*Konkrete Ansätze für die Personalentwicklung*

Dr. Helmut Graf  
Arbeits- und Gesundheitspsychologe  
Klinischer Psychologe – Psychotherapeut  
logo consult Unternehmensberatung GmbH

---

## **Individuelle Stressbelastung bei Mitarbeiter(inne)n messen.**

### **Konkrete Ansätze für die Personal- und Organisationsentwicklung.**

#### **Personalverantwortliche müssen zunächst zwei Fragen beantworten.**

Ein schnell eingeschobener Wellness-Urlaub, Fitness-Training oder ernst gemeinte Hilfsangebote der Personalentwicklung wie z.B. Kommunikationstrainings können - richtig eingesetzt - Gutes bewirken. Damit werden aber in aller Regel nur Symptome bekämpft.

Chronischen Stress oder gar einen Burnout-Prozess auf schlechtes Arbeitsklima oder auf eine Art paranoider Identifizierung der Leistungsideologie, ganz nach dem Motto „Nur der Tüchtige überlebt“, zurückzuführen, ist zwar populär, doch blanker Reduktionismus. Es mag zwar sein, dass der Stressreport Deutschland 2012 und die Novellierung des Arbeitsschutzgesetzes so manche Personalverantwortliche und Personalentwickler(innen) wach gerüttelt haben, doch allein mit der gesetzlichen Verpflichtung, psychische Belastung zu messen, wird man diese nicht verringern, zumal der Gesetzgeber es offengelassen hat, was psychische Belastungen genau sind und wie diese ermittelt werden sollen.

Ob Personalverantwortliche es wahrhaben wollen oder nicht: Sie werden, bevor sie Maßnahmen zur Reduzierung psychischer Belastungen einleiten können, zwei wesentliche Fragen zu beantworten haben:

- (1) Genügt es, wenn nur psychische Belastungen (Gefährdungsfaktoren) gemessen werden oder müsste man sich nicht auch die individuelle, psychische Beanspruchung der Mitarbeiter(innen) ansehen?
- (2) Welche Testverfahren müssen, können oder dürfen dafür zum Einsatz kommen?

#### **Psychische Belastung ist nicht psychische Beanspruchung.**

Auch wenn der Gesetzesgeber nicht genau definiert hat, was psychische Belastungen sind<sup>1</sup>, kann doch u.a. von ungenügend gestalteten Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisationen oder konfliktangereicherten sozialen Bedingungen (z.B. Führungsverhalten) gesprochen werden. Aber die Auswirkungen und die Wahrnehmung dieser äußeren Gefährdungsfaktoren (interpsychische Dimension, Verhältnisorientierung) können und dürfen nicht ohne die individuellen Persönlichkeitseigenschaften (intrapsychische Dimension, Verhaltensorientierung) gedacht werden. In andern Worten: Die biologische Reaktion auf Belastungen (Stressoren) ist von Person zu Person unterschiedlich. Entscheidend für die psychische und physische Reaktion auf

---

<sup>1</sup> lt. Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung - EN ISO 10075-1:  
Psychische Belastung: „Die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.“  
Psychische Beanspruchung: „Die unmittelbare (nicht die langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.“

eine äußere Situation (z. B. Teamkonflikte, herablassendes Auftreten von Kolleg(inn)en oder Führungspersonen) ist nicht die „objektive Lage“, sondern die subjektive Bewertung durch die Psyche, durch das Gehirn und hier im Besonderen durch das Gefühlszentrum (limbisches System).

Dabei spielen biographisch bedingte, stressfördernde Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster eine dominante Rolle („Autobahnen“), die man laienhaft als Stress Marke „Eigenbau“ bezeichnen kann. Um diese erkennen zu können reicht es nicht mehr aus, „nur“ die (äußeren) Belastungen zu messen, sondern es muss die individuelle (subjektive) Beanspruchung und deren Auswirkungen erkannt werden. Geht man allerdings von einem ganzheitlichen Menschenbild aus, das auch die geistige Ebene der Mitarbeiter(innen) mit einschließt, also nicht nur die körperlich-psychische Dimension betrachtet, und wird noch dazu der Paradigmenwechsel, von der Pathogenese (Entstehung und Entwicklung einer Krankheit) zur Salutogenese (Entstehung von Gesundheit / siehe auch:

Resilienz) ernst genommen, dann steht unweigerlich die Frage im Raum, was wohl einer der mächtigsten Protektoren gegen chronischen Stress ist, nämlich: Sinn im (Arbeits-)Leben.

### Wer ein Wozu im (Arbeits-)Leben hat, erträgt fast jedes Wie.

Sinnorientierte (motivierende) Arbeit hat psychosozialen, gesundheitserhaltenden und gesundheitsfördernden (salutogenen) Charakter. Betriebliche Gesundheitsförderung erhöht die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit von Mitarbeiter(innen), da sie psychische Belastungen und Beschwerden reduziert und die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter(innen) fördert.<sup>2</sup>

Sinn kann aber nicht verordnet werden. Sinn geben wollen wäre Moralisieren. Sinn kann nur je Person und je Situation gefunden, entdeckt und somit von dieser Person beschrieben werden. Sinn ist somit immer individuell und situativ. Daher müssen sich Führungspersonen auf die Frage konzentrieren, wie das Arbeitsumfeld und das soziale Miteinander gestaltet werden können, damit die Mitarbeiter(innen) möglichst viele Gelegenheiten vorfinden, sinnstiftende Werte für sich zu entdecken oder auszuleben. Nur muss dies in aller Regel „tätig“ geschehen. Denn:

- Sinn ist das, was in Lebens- und Arbeitssituationen als gehaltvoll, wesentlich und wichtig betrachtet wird.
- Sinn ist das, wofür Menschen leben und arbeiten wollen. Es ist das, wofür zu leben es sich lohnt.
- Sinn ist das jeweils Hauptsächliche in einer Lebenslage und im Arbeitsleben.
- Sinn bezieht den oder die anderen mit ein, hat Verantwortungscharakter.

Und vor allem: Sinnfindung hat nichts mit egomanen Selbstverwirklichungstrips zu tun. Dabei geht es nicht um die Verwirklichung aller Potentialitäten (Maslow: Bedürfnispyramide), nur um die Verwirklichung

---

<sup>2</sup> Graf, H. und Grote, V. (2003) Studie Betriebliche Gesundheitsförderung als Personal- und Organisationsentwicklung in Klein- und Mittelunternehmen. Fonds Gesundes Österreich ([www.fgoe.org](http://www.fgoe.org)).

des Gewollten, des Angenehmen („Das will ich und brauche ich jetzt, weil ich es mir wert bin“), sondern um die „Verwirklichung des Gesollten“, um das, was „Not tut“, um das, was je Situation und je Person das „Gesollte“ ist.

Viktor Frankl, der Begründer der dritten Wiener psychotherapeutischen Schule (Logotherapie und Existenzanalyse) hat die Sinnfrage auf den Punkt gebracht: „Es gibt nichts in der Welt, was so sehr imstande wäre, einem Menschen über innere Beschwerden oder über äußere Schwierigkeiten hinwegzuhelfen, wie das Wissen um eine spezifische (Arbeits-)Aufgabe, das Wissen um einen ganz konkreten Sinn, nicht im Großen seines Lebens, sondern im Hier und Jetzt, in der konkreten Situation, in der er sich befindet.“ Diese Worte hat er ein paar Tage nach dem Tod seines Vaters im Konzentrationslager Theresienstadt niedergeschrieben.

Leise Nachdenklichkeit ist erlaubt.

**Viele Personalverantwortliche wissen gar nicht, was sie messen wollen.**

**Auf die richtige Auswahl des Testverfahrens kommt es an.**

Für die Qualitätskriterien eines Testverfahrens sind wohl die Vorgaben der EN ISO 10075.3 (Grundsätze und Anforderungen an Verfahren zur Messung und Erfassung psychischer Arbeitsbelastung) am ausschlaggebendsten.

Zwar legt diese nicht fest, welche Instrumente verwendet werden sollten, doch sieht diese Norm u.a. drei Präzisionsstufen beim Gütekriterium „Zuverlässigkeit“ vor:

	<b>Präzisionsstufe</b>	<b>Zuverlässigkeit</b>
<b>1</b>	Für Zwecke genauer Messungen	≥ 0.9
<b>2</b>	Für Zwecke von Übersichtsmessungen	≥0.8
<b>3</b>	Für Zwecke orientierender Messungen	≥0.7

Für die Personalentwickler(innen), die nicht nur den Buchstaben des Gesetzes erfüllen wollen, sondern in der Personalentwicklung auch die Chance sehen, Menschen für die immer komplexeren Anforderungen auch zu befähigen, ergeben sich aber noch weitaus mehr Überlegungen:

- (1) Welche Testkonstruktion, welches Menschenbild liegt dem Verfahren zugrunde?
- (2) Werden sowohl Belastungen als auch Beanspruchungen gemessen?
- (3) Ist das Testverfahren nur defizitorientiert oder werden auch Elemente der Salutogenese beachtet?
- (4) Ist das Testverfahren auch in der Lage, gesunde von stark gestressten Mitarbeiter(innen) zu unterscheiden?
- (5) Wie groß ist der Zeitaufwand sowohl der Testdurchführung als auch der Testauswertung?
- (6) Welche Analysen (Einzel-, Abteilungs-, Unternehmensanalysen) werden zur Verfügung gestellt?

(7) Wo wird das Testverfahren eingesetzt, welche Erfahrungen machen die Praktiker(innen) damit?

Und last but not least:

Kann das Testverfahren die psychischen Gefährdungsfaktoren (siehe Leitlinie „Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation“ – Bundesministerium für Arbeit und Soziales) messen, sodass daraus eine angemessene Gefährdungsbeurteilung abgeleitet werden kann.

Der vorliegende Aufsatz versucht auf die angerissenen Themenbereiche Antworten / Denkanstöße zu geben. Der Artikel im Überblick:

Teil 1	Sinn: Der wichtigste Motivator und die unabdingbare Grundlage der psycho-sozialen Gesundheit.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die innere Kündigung: Wenn Menschen nur mehr funktionieren und Dienst nach Vorschrift machen.</li> <li>▪ Keine Motivation ohne Sinnerleben.</li> <li>▪ Was ist sinnorientierte Personal- und Organisationsentwicklung?</li> </ul>
Teil 2	Stress Marke „Eigenbau“: Wie stressfördernde Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster zum Motivationskiller Nr. 1 werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stress Marke „Eigenbau“: Ursache für die inneren Kündigung.</li> <li>▪ Woran kann Stress Marke „Eigenbau“ erkannt werden?</li> <li>▪ Auf den Punkt gebracht: Abbau von Stress Marke „Eigenbau“.</li> </ul>
Teil 3	Meaningful Occupation Assessment – Version: MOA Business Arbeitspsychologisches Testverfahren für sinnorientierte Motivation, chronische Stressbelastung und Burnout-Prävention	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Test im Überblick.</li> <li>▪ Die Testdimension. Der Testaufbau.</li> <li>▪ Zielsetzung.</li> <li>▪ Empirische Prüfung und Gütekriterien.</li> <li>▪ Externe Bewertung – Universität Klagenfurt.</li> <li>▪ Die Fragen aus der Praxis.</li> </ul>

## Teil 1

### Sinn: Der wichtigste Motivator und die unabdingbare Grundlage der psycho-sozialen Gesundheit.

Oder:

### Die Personalentwicklung der Zukunft kommt an der Frage nach Sinn in der Arbeit nicht mehr vorbei.

#### Die innere Kündigung: Wenn Menschen nur mehr funktionieren und Dienst nach Vorschrift machen.

Auf das Bedürfnis „Sinn finden“ in der Arbeit haben die Personalentwicklungskonzepte bislang wenig bis keine Antwort gegeben. Tatsache ist aber: Immer mehr Menschen fragen nach dem Sinn der Arbeit. Sie wissen, warum sie arbeiten, sie haben aber keine Antwort mehr auf das Wozu der Arbeit. Sinn wird durch Funktionieren am Arbeitsplatz - nur eine andere Beschreibung von innerer Kündigung - ersetzt.

Von einer empirischen Untersuchung (Graf, Grote)<sup>3</sup> mit knapp 140 Führungspersonen (Industrie, Gewerbe, Handel, Gesundheitswesen) und aus anderen betriebsinternen Studien kann abgeleitet werden, dass ein Viertel der Führungspersonen so etwas wie eine noetive (geistige) Dissonanz erlebt. Menschen, die davon „lahm“ gelegt werden, müssen folgendes Spannungsfeld auflösen: Auf der einen Seite besteht ein intensives Bestreben, auf Ziele hinzuarbeiten, Projekte zu verwirklichen und Ideen in Realitäten umzuwandeln, auf der anderen

Seite müssen sie bitter akzeptieren, dass äußere Umstände (interner ruinöser Wettbewerb, gegenseitiges Auspielen, bewusstes Schubladisieren von gut durchdachten Verbesserungsvorschlägen) die ehrgeizigen Vorhaben zunichtemachen. Diese Dissonanz tritt sicherlich nicht beim ersten demotivierenden Erlebnis in der Arbeit auf, auch nicht beim zweiten, aber spätestens dann wenn die Frage hochkommt, warum sie immer wieder von Vorgesetzten oder Kolleg(inn)en „ausgebremst“ werden. Mit anderen Worten: Diese Führungspersonen waren motiviert, wurden aber durch das eigene Unternehmen systematisch demotiviert. Was sie allerdings übersehen ist die Tatsache, dass sie selber durch einen nicht zu unterschätzenden Eigenanteil dazu beigetragen haben, demotiviert zu werden. Die Demotivation ist somit nicht nur durch das Erlebte allein bedingt, also von außen, vom sozialen Umfeld verursacht, sondern ist auch auf biographisch bedingte Eigenschaften (z.B. stressfördernde Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster/ Stress Marke „Eigenbau“) zurückzuführen. Denn: Wie das erlebte Arbeitsumfeld in Sprache umgesetzt wird (wie man über die Arbeit spricht), ist für die Motivation (Sinnhorizont) am Arbeitsplatz wesentlich!

---

<sup>3</sup> H. Graf (2005), Mit Sinn und Werten führen. Was Viktor Frankl Managern zu sagen hat, LIT-Verlag, Wien.

Personal- und Organisationsentwickler stehen daher vor einem Dilemma. Sie werden von einer nicht mehr überschaubaren Menge von Managementliteratur, Seminarangeboten und Ausbildungslehrgängen mit Masterabschlüssen überschwemmt, die alle versprechen, das Motivationsproblem zu lösen. Seriöses von Nichtseriösem zu unterscheiden wird immer schwieriger. Der Trend, Aus- und Weiterbildung durch Unterhaltung (Events) schneller und gewinnbringender an die Frau und an den Mann zu bringen, ist unübersehbar. Das alles ist ein lebendiger Beweis dafür, wie rasch und unbedacht Binsenweisheiten und Halbwahrheiten, wenn sie nur perfekt und manipulativ genug in sogenannten Motivations-Mega-Events eingesetzt werden, immer noch Tausende „begeistern“ können. Das Tröstliche daran: Der Trend ist rückläufig, die Blender werden schön langsam durchschaut.

Die Vor- und Nachteile liegen in der Einfachheit dieser Patentrezepte, die Führungspersonen im Irrglauben bestätigen und bestärken, dass sie, wenn sie nur gut und pfiffig genug seien, immer noch alles berechnen und steuern könnten. Somit ist es wirkungslos von Motivation zu sprechen, quasi zu „motivieren“, wenn es sich in Wirklichkeit um nichts anderes als eine Form der Manipulation handelt, wenn Mitarbeiter(innen) am Arbeitsplatz vielleicht noch ein Warum auf dem Herzen tragen, aber kein Wozu mehr entdecken können.

Um aber ein Wozu zu erreichen, brauchen wir unsere individuelle (psychologische) Zeit. Gerade diese Eigenzeiten, dieses Mit-sich-stimmig-Sein und das Hinterfragen von Grundhaltungen sind notwendig, um ein gerüttelt' Maß an lebensdienlicher Selbsterfahrung zu erlangen. Es ist einfach zu

wenig sich anlässlich eines Dreitage-Seminars gemeinsam mit Kolleg(inn)en über Schluchten abzu-seilen und Kampfgeist, Siegeswillen oder positives Denken zu beschwören. Weder narzisstische Verhaltensmuster, die immer wieder zu massiven Störfeldern im täglichen Miteinander führen, noch Stress werden dadurch wirklich verändert bzw. aufgelöst. Daher benötigen wir etwas, das einen Unterschied macht. Unbewusstes in Organisationen, krankhafte Verhaltensmuster (z.B. Perfektionismus, der rein gar nichts mit Qualitätsmanagement zu tun hat), Mythen wie Nur-die-Besten-werden-Überleben oder nicht artikuliert Störfelder wie defizitorientierte Glaubenssätze (bei uns wird sich sowieso nie etwas ändern) müssen soweit „bearbeitet“ werden, wie es notwendig erscheint, aber auch ruhen gelassen werden, soweit dies verantwortet werden kann.

Ohne psychologisch-psychotherapeutisches Wissen ist das Human Resource Management für die anstehenden Veränderungen nicht ausreichend gewappnet. Gefragt ist somit ein Ende der Bescheidenheit die meint, ohne diesen Quantensprung auszukommen. Wir haben heute kein Problem, mit Kolleg(inn)en in Shanghai, Buenos Aires oder Chicago täglich in Videokonferenzen oder über E-Mail zu kommunizieren oder stundenlang zu chatten, weil wir ja „global citizens“ (Weltbürger) sind. Um aber Kolleg(inn)en, die am nächsten Schreibtisch sitzen, überhaupt noch eines Blickes zu würdigen, brauchen wir Mediatoren.

**Keine Motivation ohne Sinnerleben**

Nach Viktor Frankl, dem Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, der dritten Wiener psychotherapeutischen Schule, sucht der Mensch auch am Arbeitsplatz vor allem eines: Sinn.

Wir Menschen sind bewusst und unbewusst so sehr auf ein Sinnerleben ausgerichtet, dass wir etwas nicht wollen, wenn wir darin keinen Sinn sehen. Sinn ist etwas so Tieflegendes, dass er erst zum Problem wird, wenn er verloren gegangen ist. Die Folgen kennen wir nur allzu gut: Menschen müssen bewegt, manipuliert, „motiviert“ oder gar gezwungen werden, damit sie ihr Soll erfüllen. Der Sinn im Leben kann durch körperliche oder seelische Krankheiten, durch Verluste oder Schicksalsschläge, die nicht verkräftet worden sind, abhanden kommen.

Und Sinn in der Arbeit kommt vor allem dann abhanden, wenn Fähigkeiten, Talente oder Ideen trotz Mühe und Einsatz nicht verwirklicht werden können. Der Wille zum Sinn wird auch frustriert, wenn im sozialen Beziehungsgeflecht nicht das Gefühl der Annahme gespürt wird. Kurzum: Überall dort, wo der Mensch in der Arbeit sein unbewusstes Auf-etwas-hingeordnet-Sein nicht erfüllen kann, wenn keine Aufgaben, mit denen er sich voll identifiziert, auf ihn warten und auch noch ein konfliktgeschwängertes Betriebsklima die ganze ursprüngliche Freude am Beruf vermiest – sprechen wir von einer Sinnkrise, einem beginnenden „existenziellen Vakuum“ mit Apathie und Interessesverlust, womöglich jetzt auch ins Privatleben überschwappend. Aber es kann auch umgekehrt sein. Eine Sinnkrise im Privaten kann zu Sinnkrisen in der Arbeit führen.

## Was ist sinnorientierte Personal- und Organisationsentwicklung

Solange Führungspersonen nicht die psychosoziale Kompetenz besitzen, sich mit biographischen, individuellen Themen – mit der eigenen Persönlichkeit und Vergangenheit – genauso ernsthaft auseinanderzusetzen wie mit fachlichen Fragen der Arbeitsanforderungen (Fachkompetenz), werden die schön ausformulierten Unternehmensgrundsätze für das humane Kapital teure Makulatur bleiben. Führungspersonen wissen heute sehr viel über strategische Führung, achten auf die klassischen Denkfallen und verfügen auch über das Know-how, wie die bestmögliche Strategie schnell umgesetzt werden kann, denn die Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge wirksamer Führung sind bekannt. Sie betten diese Tools auch noch brillant in die Controlling-Systeme ein, sodass Abweichungen rasch sichtbar werden. Das war's dann aber! Hier beginnt entweder der Weg in die Demotivation oder aber es kann der Weg aus der Demotivation beginnen.

Was sind nun die Wege aus der Sinnkrise? Wie werden Sinnkrisen vermieden? Was ist sinnorientierte Personal- und Organisationsentwicklung?

- Sinnorientierte Personal- und Organisationsentwicklung beginnt bei der Führungsperson. Das Führungskräfte-Gen gibt es nicht und so muss „gelernt“ werden, mit den Managementwerkzeugen richtig umzugehen. Dabei darf auf die Selbsterfahrung nicht verzichtet werden. Sie beginnt beim Ich und endet beim Du, ohne dabei eine narzisstische Nabelschau zu betreiben.



- Nur Menschen, die andere und anderes in ihr Wertesystem einbauen, ja darauf ausgerichtet sind, sind Führungskräfte. Diese werden kraft ihrer Authentizität und nicht kraft ihres Amtes akzeptiert. Nur wer sich selbst führen kann, nur wer ein Wozu in seiner Arbeit hat, kann andere führen.
- Sinnorientierte Personal- und Organisationsentwicklung sprengt die herkömmlichen psychodynamischen Motivations- und Selbstverwirklichungskonzepte. Mitarbeiter(inn)en werden dabei nicht so gesehen wie sie sind, sondern so, wie sie sein könnten. Stärken werden gefördert und Vertrauen wird aufgebaut. Mitarbeiter(innen) werden vor allem als sinnorientierte Wesen wahrgenommen, die auch einen Sinn im beruflichen Umfeld erleben möchten. Führungskräfte die „begeistern können“, machen diese Sinnerfahrung selbst, ob es ihnen bewusst ist oder nicht. Die besten Beispiele erleben wir bei Menschen, die eine zündende Idee auch organisatorisch und operativ umsetzen können.
- Sinnorientierte Personal- und Organisationsentwicklung ist nicht von kurzlebigen Trends abhängig und lässt sich nicht von der Pathologie des Zeitgeistes versklaven, der nicht nur von einem Sinnlosigkeitsgefühl gekennzeichnet ist, sondern in der Erscheinung des Konformismus, Totalitarismus und Reduktionismus auftritt, besser bekannt als radikaler Neoliberalismus. Ein sinnorientiertes Management tritt diesen Bestrebungen entgegen und stellt der Gewinnmaximierung die soziale Verantwortung zur Seite.
- Sinnorientierte Personal- und Organisationsentwicklung vermeidet die Denkmuster der kollektiven Neurosen: Entscheidungen werden nicht von augenblicklichen oder kurzfristigen Bedürfnissen oder Vorteilen diktiert. Die Globalisierung wird nicht fatalistisch als übermächtiges Schicksal gebrandmarkt und Dogmen der „freien“ Marktwirtschaft werden nicht unreflektiert übernommen. Pauschalierendes Denken in Freund-Feind-Bildern wird vermieden und die Persönlichkeit Andersdenkender wird geachtet und anerkannt. Wirkungsvolles Führen steht über diesem einengenden Denken. Auch das eigene Führungsverhalten wird durchleuchtet, sodass alteingesessene Stressmuster nicht unbewusst den Aufbau von Vertrauensfeldern, die Entscheidungsfreudigkeit oder das teamorientierte Arbeiten stören.
- Sinnorientierte Personal- und Organisationsentwicklung kennt den kleinen, aber feinen Unterschied zwischen einer Selbstverwirklichung und Selbstfindung. Bei der Selbstverwirklichung steht die Erfüllung der eigenen Bedürfnisse im Vordergrund. Bei der Selbstfindung werden die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung durch ein In-die-Welt-hinein-Agieren – quasi als Nebeneffekt – befriedigt, weil der Mensch nur dann innerlich erfüllt ist, wenn er auf anderes und andere ausgerichtet ist. Mit anderen Worten: Sinnorientierte Personal- und Organisationsentwicklung „motiviert“ nicht zu egozentrischer

Selbst-Verwirklichung, sondern zu Sinn-Verwirklichung, denn Selbst-Verwirklichung, wie sie meist dargestellt wird, appelliert unbewusst an das narzisstische Potenzial labiler und somit verunsicherter Menschen und verstärkt dadurch stressfördernde Muster. Und das demotiviert – systematisch!

- Sinnorientierte Personal- und Organisationsentwicklung kennt keine Freiheit ohne Verantwortung, aber auch keine Verantwortung ohne Freiheit, wenn der Mensch sich entscheidet. Freiheit in diesem Zusammenhang bedeutet, dass wir nicht frei von und in Bedingungen sind, sondern frei zu Stellungnahmen. Freiheit droht aber in Willkür auszuarten, wenn sie nicht aus Verantwortlichkeit heraus gelebt wird. So ist richtiges Führen gelebte Verantwortung.
- Sinnorientierte Personal- und Organisationsentwicklung kennt vor allem eines: Nicht nur reden – tun!

Zu Recht werden jetzt viele sagen, dass allein das nicht bessere Personal- und Organisationsentwicklung sein kann. Und sie haben Recht, weil sich Wirklichkeiten so nicht reduzieren lassen!

Aber was ist denn bessere Organisations- und Personalentwicklung oder besseres Management? Doch nichts anderes als die Erfüllung des konkreten Sinns, je Person, je Situation - im Hier und Jetzt. So wie aber Sinn nur eine Denkmöglichkeit und nicht eine Denknötwendigkeit ist, ist es eine bessere Personal- und Organisationsentwicklung ebenso.

Dieser einmaligen, einzigartigen, vor allem aber nie wiederkehrenden Denkmöglichkeit – sprich konkreten Arbeitssituation – Sinn zu entnehmen, in ihr Sinn zu entdecken und diesen Sinn zu verwirklichen ist der erste Schritt aus der Sinnkrise, der erste Schritt aus dem Dienst nach Vorschrift, aus der inneren Kündigung und vorallem der erste Schritt hin zur besseren Personal- und Organisationsentwicklung.

## Teil 2

# Stress Marke „Eigenbau“: Wie stressfördernde Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster zum Motivationskiller Nr. 1 werden.

## Stress Marke „Eigenbau“: Ursache für die innere Kündigung

Stress in der Wirtschafts- und Arbeitswelt ist hinlänglich untersucht und dokumentiert worden (siehe z.B. Stressreport Deutschland 2012). Dass die Belastungen einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsleistung und somit auf die Qualität der Dienstleistungen ausüben, steht außer Frage.

Viele fühlen sich in Belastungs- oder Stresssituationen nicht im Gleichgewicht, nicht angenommen oder liebenswert, weil sie verinnerlichte Normen und Wertvorstellungen nicht erfüllen können oder nicht erfüllt bekommen. Um dieser inneren Spannung zu entfliehen, setzen sie unbewusste, verinnerlichte Verhaltensmuster, Haltungen und Denkweisen ein. Kennzeichen von solchen Handlungsmustern ist, dass sie zwanghaftähnlichen Charakter aufweisen und meistens nicht der Realität angepasst sind: Somit wirken sich diese ganz sicher stressverstärkend aus. Der dadurch entstehende intrapsychische Stress (Marke „Eigenbau“) ist hinlänglich erforscht worden.

Viel zu wenig wird diese Erkenntnis in Führungsetagen und in der Personalentwicklung beachtet – leicht erklärbar: Gerade dort sind diese stressfördernden Muster salonfähig. Wer kennt sie nicht, die harten Manager, die nach außen immer stark sind: Es gibt keine Schwierigkeiten, nur Her-

ausforderungen. Auch Frauen verhalten sich in diesen Positionen oft ähnlich wie ihre männlichen Kollegen. Dass viele von ihnen regelmäßig Psychopharmaka nehmen oder alkoholkrank sind, glauben sie verschweigen zu können. Und wer kennt nicht die immer und ewig Perfekten und diejenigen, die nicht einmal Zeit finden, in aller Ruhe zu Mittag zu essen. Das Verhängnis ist, dass sie diese Verhaltensmuster auch von anderen verlangen. Ein Nicht-mitziehen wird in der Regel als Demotivation oder gar Illoyalität ausgelegt.

Die durch inneren Stress verursachten Erschöpfungszustände beeinflussen alle drei Dimensionen des Menschseins die Viktor Frankl, Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, in seinem Menschenbild (Anthropologie) beschrieben hat. Die körperliche (somatische) Dimension: körperliche Schwächen, funktionale Störungen (z.B. Schlaflosigkeit). Psychische Dimension: Lust- und Antriebslosigkeit, Freudlosigkeit, emotionale Erschöpfung und Reizlosigkeit. Geistige (noetische) Dimension: Rückzug aus Anforderungen und Beziehungen, entwertende Haltung sich selbst und seinem Umfeld gegenüber.

Das Arbeitsleben ist trotz ständiger Betriebsamkeit von einem Gefühl der Leere gekennzeichnet. Am Abend geht man nach Hause und hat das Empfinden, nichts Wesentliches geleistet zu haben. Ein starkes Sinnlosigkeitsgefühl macht sich breit, da existenzieller Sinn (Erfüllung, schöpferisches Schaf-

fen, selbstgestaltete Arbeitsprozesse, persönlich und frei verantworten und entscheiden können) verloren gegangen und einem Wider-Sinn, einem Schein-Sinn gewichen ist (Entleerung, erschöpfende Hingabe, fremd gestaltete Arbeitsprozesse, sachlich erzwungene Verpflichtung). Aus existenzanalytischer Sicht ist dieses Empfinden ein Endzustand (Burnout) von lange dauerndem Arbeiten ohne inneres Erleben. Er entsteht durch selbstbezogene, nicht auf andere ausgerichtete Motivation und führt zu einer Scheinzuewendung mit subjektiven Bedürfnissen, was zum Verlust des Lebensgefühls, zu krankmachenden Werthaltungen und zu Beziehungsarmut sich selbst und seinem Umfeld gegenüber führt.

Wenn eine Führungsperson die Auswirkungen von Stress unterschätzt, übersieht sie das Einmal-eins eines sinnorientierten Motivationskonzeptes: Das subjektive Stressempfinden von Belastungen und Beschwerden steht in einem negativen Zusammenhang mit Motivation, mit dem Sinnempfinden – d. h. je höher die erlebten Belastungen, desto niedriger die Motivation. Sinnorientierte Arbeit und Einstellungen haben daher gesundheitserhaltenden und gesundheitsfördernden Charakter. Wer einen hohen Stresspegel Marke „Eigenbau“ aufweist läuft auch schneller Gefahr, von einem Sinn- und Wertevakuum (Burnout) angezogen zu werden.<sup>4</sup>

## Woran kann Stress Marke „Eigenbau“ erkannt werden?

In der Transaktionsanalytischen Psychotherapie wird dieser Stress Marke „Eigenbau“ durch sogenannte Antreiber (Stressverstärker, Stressmuster) gut erklärt. Deren Entstehungsgeschichte geht in die Kindheit zurück. Als Kinder haben wir recht rasch gelernt (Sozialisierungsprozess) uns so zu verhalten, dass wir so viel wie möglich emotionale Zuewendung und positive Rückmeldungen empfangen, was für die seelische Entwicklung eine wichtige und völlig normale Haltung ist. Gleichzeitig haben wir elterliche Handlungsweisen quasi mit der „Muttermilch“ in unser emotionales Handlungsrepertoire und in unsere Interaktionen aufgenommen, was sich heute im Erwachsenenleben stressfördernd auswirkt:

- Stark sein, keine Schwächen zeigen, immer durchhalten, sich ja nicht so geben, wie man sich gerade innerlich fühlt – all das wird zum unbewussten Antreiber, führt zu Leistungen, wo andere schon längst aufgegeben haben. Das dahinterliegende (Sinn-)Bedürfnis, Sicherheit in sozialen Kontakten am Arbeitsplatz zu haben, wird allerdings nicht erfüllt.
- Perfekt sein müssen, übergenu sein müssen, das Maß aller Dinge sein wollen – all das macht zum Sklaven der eigenen Vorstellungen dessen was richtig, gut und in Ordnung ist. Und nur wenn etwas so geschieht, ist es wirklich in Ordnung, vorher nicht. Das dahinterliegende (Sinn-)Bedürfnis, das Wissen und Können entsprechend der Fähigkeiten zu entfalten, kann nicht gestillt werden.

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu Graf (2003) Psychotherapie in der Arbeitswelt, Springer Verlag, Wien. (2005) Mit Sinn und Werten führen. Was Viktor Frankl Managern zu sagen hat, LIT-Verlag, Wien.

- Gefällig sein müssen um jeden Preis, nicht auffallen und durch „emotionales Beziehungsmanagement“ punkten, gehören ebenso dazu. Das innerliche Wohlfühl hängt von konstanten Bestätigungen ab die versichern, wie lieb, nett, kameradschaftlich und einfühlsam man ist. Wehe, wenn einmal Grenzen gezeigt werden müssen und man nicht das Liebling aller ist! Das dahinterliegende (Sinn-)Bedürfnis (Liebe, Zugehörigkeit, Annahme durch die Führungsperson oder das Team) kommt auch da viel zu kurz.
- Sich beeilen müssen, sich ständig unter Druck fühlen, viele Dinge auf einmal erledigen – und zwar immer und jederzeit: Nur wenn das gelebt werden kann, meint man etwas geleistet zu haben. Dann sei Eigenlob angebracht. Das bringe innere Befriedigung. Das dahinterliegende (Sinn-)Bedürfnis, die Fülle des Lebens zu erfahren und viele Herausforderungen am Arbeitsplatz anzunehmen, wird laufend behindert.
- Sich anstrengen müssen zählt auch dazu. Ohne Fleiß kein Preis, auch dann, wenn es einmal leichter hätte gehen können. Respektvolle Anerkennung gibt es nur für Leistungen mit 130 Prozent Einsatz. Das dahinterliegende (Sinn-)Bedürfnis, etwas leisten zu wollen, wird aber nicht abgedeckt.

Ohne zu überlegen, ohne auf die Situation emotional einzugehen und ohne aus der nötigen Distanz Ereignisse zu beurteilen, versuchen später Erwachsene solche verinnerlichten Muster und Forderungen am Arbeitsplatz zu erfüllen, als ob sie

unter einem Zwang stünden. Körperlich sind Menschen in solchen Lebenslagen zwar erwachsen, doch emotional befinden sie sich im Kindheitsalter, sie regredieren. Innere Antreiber können somit als elterliche Aufforderungen, die einem Kind bestimmte Verhaltensweisen vorschreiben, verstanden werden. Solche Muster zeigen sich darin, dass z.B. Starksein, Perfektsein, Gefälligsein, Eile und Anstrengung immer ausgelebt werden müssen, auch in Situationen, in denen dies gar nicht gefordert und erwartet wird. Der Preis, den sie zahlen, ist sehr hoch, und allen Antreibern ist gemein: chronischer, individueller Stress, Demotivation, Unzufriedenheit bei der Arbeit.

Die „automatischen“ Muster werden zwar eingesetzt um die jeweils anstehende Lebens- und Arbeitssituation zu meistern und die dahinterstehenden, grundlegenden Bedürfnisse er- und ausleben zu können. Sie führen aber letztendlich zum Scheitern, da sie in ihrer Absolutheit nicht erfüllbar sind und durch die damit einhergehende Aufmerksamkeitseinschränkung, Verkrampfung und Zwanghaftigkeit zu Misserfolg führen.

Die Bedeutung und Wirkung dieser unbewussten elterlichen Gebote wird erst klar wenn bewusst wird, dass das Wort „immer“ von den Erziehern oder später vom Kind beigefügt wird, also z.B. „Sei immer perfekt!“ Dahinter steht die Drohung (vom Kind auch so verstanden): „... sonst haben wir dich nicht mehr lieb!“, „... sonst wirst du im Leben scheitern!“ oder „... sonst werde ich von meinem Chef und meinen Kolleg(inn)en nicht so akzeptiert, wie ich es mir wünsche“.

Die stressfördernden Verhaltensmuster wirken sich deshalb negativ aus, weil sie als verbindliche

Maximalforderung wirken, obgleich sie nicht fortlaufend und ohnehin nicht in jeder Lebenslage erfüllt werden sollen. Ein Versagen führt zu einem Unbehagen, zu trotziger Auflehnung oder zu einem Rückfall in negative Grundbotschaften. Ein Kennzeichen von solchen Verhaltensmustern ist, dass sie beinahe zwanghaften Charakter annehmen und meist nicht der Wirklichkeit angepasst sind.

Dass die Belastungen auch einen wesentlichen Einfluss auf die Arbeitsleistung und somit auf die Qualität der Dienstleistungen ausüben, liegt auf der Hand. Dieser nicht nur arbeitsbedingte, sondern auch durch die Lebensgeschichte verursachte Stress betrifft nicht nur das allgemeine Befinden, sondern beeinflusst auch die Entscheidungen, Einstellungen, Haltungen und Handlungen in der Arbeit.

Das ist Stress Marke „Eigenbau“, dessen Hauptkennzeichen darin besteht, dass sich der Mensch dauernd abwertet, überfordert, seinem überzogenen Ich-Ideal nachjagt - egal, wo er arbeitet, egal, mit welchem Wohlwollen man ihm begegnet. Und das macht das tägliche Miteinander und die Führungsarbeit so mühselig, weil notwendige Rückmeldungen und angebrachte Kritik sofort das Selbstwertgefühl ins Schwanken bringen. Unbewusst beginnt man sich zu rechtfertigen, zu verteidigen. Die Sprache nimmt eine aggressive Färbung an und löst beim Gegenüber kommunikationshemmende Reaktionen aus. Recht rasch gleitet die Kommunikation von der fachlichen Ebene in die persönliche ab: Verletzte Gefühle, verstärkt durch die Stressmuster, verhindern ein hilfreiches, lösungsorientiertes Gespräch. Jetzt befinden wir uns so ziemlich bei den komplexesten Punkten eines Stressmanagements. Erstens sind die Muster weit verbreitet und zweitens enthalten alle Muster

Eigenschaften, die gerade im Management gefragt sind:

- Stärke zeigen, nicht schon bei geringsten Schwierigkeiten klein beigeben, auch dann noch an Möglichkeiten glauben, wenn andere schon aufgegeben haben.  
Nicht nur Führungspersonen müssen in der Lage sein, Arbeit nicht nur perfekt anzudecken, sondern auch perfekt zu organisieren. Wenn wir in ein Flugzeug steigen oder uns operieren lassen, erwarten wir, dass vorher alles gründlich gewartet und kontrolliert worden ist. Ohne Perfektion ist kein Projektmanagement denkbar.
- Wohin kämen wir, wenn Personalverantwortliche nicht ein Mindestmaß an Gefälligkeit hätten, nicht auch Nachteile in Kauf nähmen oder nicht fähig wären, in die zweite Reihe zurückzutreten, wenn es der Sache dient?
- Nicht nur in Chefetagen muss man auch in der Lage sein, Dynamik zu erzeugen. Tausende Arbeitsplätze sind schon verloren gegangen, nur weil dem Schlaf der Gerechten gefrönt wurde. Und wer hat sich nicht schon über die provokanten Dynamiken so mancher Ministerien oder Beamten geärgert?
- Und zu guter Letzt: Führungspersonen und Teams müssen sich nicht nur anstrengen, sie müssen auch in der Lage sein, an die Grenze der Belastbarkeit zu gehen.

Vielleicht kann eine „psychologische“ Faustregel weiterhelfen: Überall dort, wo andere angepeilt

werden, wo also nicht das „gekränkte“ Selbstwertgefühl vorherrscht, sondern nach Viktor Frankl Sinn entdeckt und gelebt wird, wo auf die eigenen Grenzen geachtet wird, werden die oben positiv hervorgehobenen Eigenschaften keine stressfördernde Tendenz aufweisen, sondern das menschliche Zusammensein fördern.

Wir erkennen also: Die beschriebenen Verhaltensmuster haben auch so etwas wie ein „normales“, ein „notwendiges“ Anforderungsprofil, das es zu erfüllen gilt. Anders ausgedrückt: Hinter dem Muster stehen grundlegende Bedürfnisse, die erfüllt werden wollen. Genauso wie wir bei den vier kollektiven, existenziellen Haltungen Normalität entdeckt haben, entdecken wir auch bei den fünf Dynamiken wertvolle Eigenschaften, die alle Führungspersonen haben müssen. Und noch etwas Wichtiges: Keine Dynamik gibt es in Reinkultur. Es gibt verschiedenste Facetten im Ausleben. Sie treten vorallem dann auf, wenn Menschen in Situationen geraten, in denen die emotionalen (sozialen) wie auch kognitiven Fähigkeiten nicht mehr ausreichen um die Sache zu bewältigen. In sogenannten „normalen“ Lebensabläufen und Arbeitssituationen haben sie aber keinen oder kaum merkbaren prozessualen Einfluss. Das sind jene Arbeitstage, an denen jemand sagt, dass er alles im Griff gehabt hat.

Ein wichtiger Appell: Es gibt genügend Gelegenheiten, wo Coaching, Kommunikationstraining und gruppenspezifische Übungen Gutes bewirken. Wenn schon viele Trainer(innen) es aus wirtschaftlichen Gründen nicht schaffen, eine seriöse Grenze zu ziehen, dann müssten doch Personalverantwortliche so viel Kompetenz aufbringen, um hier je Situation und je Bedarfserhebung jene Beratungs-

dienste anzuheuern, die die notwendige fachliche Erfahrung vorweisen. Keine Führungsperson lässt die Bilanz von einem Lohnbuchhalter erstellen oder die Logistikabteilung mit einem Koch besetzen. Führungspersonen und Personalentwickler(innen) die nicht imstande sind, für die jeweils notwendige Intervention auch das dazu passende Anwendungswissen zu finden, handeln verantwortungslos. Sie können nur deswegen so agieren, weil die Folgeschäden nicht sofort erkannt werden. Und selbst wenn dies der Fall wäre: Wer bringt das mit Fehlentscheidungen durch mangelnde Selbst- und Sozialkompetenz der Führungspersonen in Zusammenhang?

Vielleicht werden jetzt manche fragen, warum dafür ein Plädoyer gehalten wird. Die Antwort ist einfach und der psychotherapeutischen und arbeitspsychologischen Praxis entnommen. Ich arbeite mit Klient(inn)en, die oftmals seminargeschädigt sind: Sei es, weil man ihre Ängste übersah, sei es, weil einem Burnout-Syndrom mit noch mehr Programmen und Sollvorgaben „begegnet“ wurde, sei es, weil auf ihre Missbrauchserlebnisse keine Rücksicht genommen wurde oder sei es, weil Menschen in „Power-Konfliktseminaren“ zuerst fertiggemacht wurden, damit ihnen am Ende großartig Applaus dafür gespendet wurde, dass sie nicht aufgegeben sondern durchgehalten haben. Es wurde ihnen durch „Aufstellungsarbeiten“ à la Hellinger vielleicht angeordnet, endlich das männliche Dominanzprinzip anzunehmen und dem Vater für jahrelange Demütigungen doch dankbar zu sein, weil er ja nur das Beste gewollt habe.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie e. V. (DGSF) hat sich in einer Stellungnahme 2003 von Hellingers „Aufstellungen“ klar distanziert und „Aufstellungen in Gruppen mit dem Ziel des Publikumseffekts“ als unethisch abgelehnt. Ähnlich auch eine Stellungnahme des

Es gibt wenige Bereiche, in denen durch Halbwissen der sogenannten Expert(inn)en narzisstische Defizite auf Kosten anderer ungestraft ausgelebt werden dürfen. Die Wirtschaft bietet ein reichhaltiges Betätigungsfeld dafür.

### Auf den Punkt gebracht:

#### Abbau von Stress Marke „Eigenbau“.

- (1) Es gibt persönliche (intrapersonelle) Verhaltensmuster, die biographisch bedingt und hauptverantwortlich für das Erleben von psychosozialen Stress sind. Dieser hat mit der Lebensgeschichte der Betroffenen zu tun, die Organisation des Unternehmens bildet hier nur den Rahmen. Dieser Stress Marke „Eigenbau“ ist der größte Motivationskiller: Er behindert die Arbeitsabläufe und das Miteinander am Arbeitsplatz und beeinflusst negativ die Kommunikation. Prinzipiell wird alles negativ eingefärbt. Das bewusst zu machen ist ein wichtiger Beitrag zur Motivation.
- (2) Wenn Mitarbeiter(innen) hohe stressfördernde Verhaltensmuster aufweisen, sind sie starken inneren Quellen der Demotivation ausgesetzt. Möchten Führungspersonen nun die Motivation (Sinnfindung, Umsetzen und Ausleben von gemeinsamen Werten in der Arbeit) verbessern, müssen sie zuerst den Stress abbauen, der zwar durch organisationsbedingte Stressoren ausgelöst und begünstigt wurde, aber durch individuelle, stressfördernde Verhaltens- und Denkmus-

ter verstärkt und unbewusst von Mitarbeiter(innen) und Führungspersonen aufrechterhalten wird.

- (3) Das Thema Stress muss von den Personalverantwortlichen und vor allem Personalentwickler(innen) viel differenzierter betrachtet werden. Es ist an der Zeit, die erwähnten biographisch verursachten Stressbelastungen zu untersuchen. Stressreduktionsprogramme müssen daher nicht nur organisatorische, sondern vor allem intrapersonelle Perspektiven (Persönlichkeit der Mitarbeiter(inn)en und der Führungspersonen) umfassen, sonst greifen sie zu kurz.
- (4) Das Umfeld und vor allem der Zeitrahmen müssen bei den jeweiligen Interventionsprogrammen mehr beachtet werden. Eintagesseminare zum Thema Stressabbau sind zwar gut gemeint, doch kann von den gesetzten Maßnahmen keine Nachhaltigkeit erwartet werden. Dabei sollte nur geschultem Fachpersonal das Vertrauen geschenkt werden.
- (5) Führungspersonen dürfen sich die Freiheit herausnehmen, dabei den Gedanken „Ich muss alles schaffen“ und vor allem den Glauben „Ich werde alle motivieren“ beiseite zu legen. Abbau von Stress Marke „Eigenbau“ beruht auf zwei Grundentscheidungen: Erstens müssen die Verantwortlichen Mut und Weisheit aufbringen, dieses Thema überhaupt zu erkennen. Selbst wenn sie es erkannt haben heißt das noch lange nicht, dass sie auch die Verantwortung dafür übernehmen und konkrete Maßnahmen einleiten. Aber es zu erkennen, genügt bereits. Und es bedarf der Bereitschaft und Mitarbeit der Betroffenen. Weder das eine noch das andere kann ersetzt werden.

---

Österreichischen Bundesministeriums für Gesundheit und Frauen vom 14. Juni 2005, worin zwar nicht expressis verbis auf Hellinger eingegangen wird, jedoch soll „mit dieser Information darauf aufmerksam gemacht werden, dass die psychotherapeutische Technik des „Aufstellens“ ohne psychotherapeutisch fachlich qualifizierte Leitung zu schweren emotionalen Belastungsreaktionen führen kann“ (Psychotherapieforum, Vol. 14, Nr. 1, 2006, Seite 4. Supplement).



## Teil 3

# Meaningful Occupation Assessment – Version: MOA Business. Arbeitspsychologisches Testverfahren für sinnorientierte Motivation, chronische Stressbelastung und Burnout-Prävention.

## 1. Der Test im Überblick.

Der Test Meaningful Occupation Assessment (MOA) beruht auf Erkenntnissen der Arbeitspsychologie und Psychotherapie. Dabei wurden die epochalen Sichtweisen von Viktor Frankl, dem Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, ebenso berücksichtigt wie die Erkenntnisse der modernen Stressforschung und der Salutogenese, die von A. Antonovsky begründet wurde. Die Salutogenese setzt sich mit der Frage auseinander, was den Menschen gesund erhält.

Das Testverfahren geht von einem ganzheitlichen (bio-psycho-sozialen) Menschenbild aus. Im Besonderen gibt der Test Antwort darauf, inwieweit die Motivation durch Sinnfindung im Alltagsleben und am Arbeitsplatz erweitert oder eingeschränkt wird.

Mit Hilfe des Testverfahrens besteht die Möglichkeit, versteckte Ressourcen, Entwicklungspotenziale und auch Quellen der seelischen und sozialen Beanspruchung und Demotivation objektiv sichtbar zu machen.

Die Ergebnisse lassen auch Rückschlüsse darauf zu, wo jemand in der Selbst- und Sozialkompetenz gefördert werden kann. Konfliktfördernde Verhaltensmuster werden leichter erkannt. Dadurch kann

eigenverantwortlich dazu beigetragen werden, dass Ideen oder Vorhaben erfolgreicher umgesetzt und zwischenmenschliche Beziehungen vertieft werden.

## 2. Die Testdimensionen. Der Testaufbau.

Der Test umfasst theoretisch begründete und faktoranalytisch untermauerte Dimensionen, mit jeweils dazugehörigen spezifischen Subskalen zur weiteren Differenzierung der erfassten individualdiagnostischen Merkmale und Verhaltensmuster.

- **Dimension 1:** Sie misst die Sinnebene (intrinsische Motivation) in der Arbeit, die extrinsische Motivation und den Ausprägungsgrad einer inneren Kündigung (noetive Dissonanz).
- **Dimension 2:** Sie erfasst die bio-psycho-soziale Belastung im Arbeitsumfeld.
- **Dimension 3:** Misst den Stress Marke „Eigenbau“ (intrapsychische Stressvulnerabilität / den biographisch bedingten Stress und Burnout fördernde Denk-, Fühl- und Verhaltensmuster).

- **Dimension 4:** Diese erfasst den Ausprägungsgrad gesundheitsfördernder (salutogener) Potenziale im Arbeits- und Privatbereich.

### 3. Zielsetzung.

Das Testverfahren ermöglicht eine theoretisch fundierte und valide Erfassung von gesundheitsfördernden und -erhaltenden Persönlichkeitsmerkmalen, die bei einer dysfunktionalen Ausprägung eine chronische Stresssymptomatik darstellen.

Die systematische Erfassung persönlichkeitspezifischer und arbeitsbezogener Denk-, Fehl- und Verhaltensmuster und der zugrunde liegenden internalisierten Werthaltungen ermöglicht eine Quantifizierung essentieller Indikatoren psychischer Gesundheit im Arbeits- und Lebenskontext, wobei das Sinnkonstrukt nach Frankl das zentral vorherrschende Element ist.

### 4. Grundlagen und Testkonstruktion.

Der Aufbau und die Inhalte des Meaningful Occupation Assessment (Version Business) orientieren sich an wissenschaftstheoretischen Grundlagen nach Frankl (1955, 1987, 1990, 1993), Berne (1967, 1970) und Antonovsky (1997) sowie an klinisch-diagnostischen Leitlinien des ICD-10 (Dilling, Mombour & Schmidt, 1999) und empirischen Ergebnissen und Bedürfnissen in der Arbeitspsychologie und der Betrieblichen Gesundheitsförderung (Graf & Grote, 2003).

Der zugrunde liegende Itempool wurde von Psycholog(inn)en und Psychotherapeut(inn)en auf Basis wissenschaftstheoretischer und statistischer Grundlagen mit Hilfe von geschlossenen Fragen auf einer verbalen vierstufigen Ratingskala gebildet

und nach Richtlinien der klassischen Testtheorie seit 2000 kontinuierlich überarbeitet.

### 5. Empirische Prüfung und Gütekriterien (Reliabilität, Validität, Normen).

Bei den MOA-Dimensionen und dazugehörigen Subkomponenten handelt es sich um Likert-ähnliche Testskalen. Itemanalysen zeigen mittlere Itemschwierigkeiten mit ausreichend breiten Streuungen des Antwortverhaltens (1.5 +/- 0.8) bzw. zufriedenstellenden Verteilungskennwerten (Kurtosis und Schiefe zwischen -1 und +1).

Die vier Antwortkategorien (stimmt voll und ganz, stimmt eher, stimmt eher nicht, stimmt gar nicht) bei den Einzelfragen werden auf einen numerischen Wertebereich von null bis drei codiert. Anschließend erfolgt eine Mittelung inhaltlich homogener Fragen in die einzelnen Subskalen der fünf annähernd normal verteilten MOA-Dimensionen. Das Ergebnis einer konfirmatorisch durchgeführten Hauptkomponentenanalyse bestätigt die inhaltlich gebildete Faktorenstruktur des MOA und klärt über 70% der Gesamtvarianz auf. Die Items zeigen zufriedenstellende Trennschärfen. Die Reliabilitätskoeffizienten bzw. die interne Konsistenz einzelner Subskalen und Dimensionen können somit als ausreichend hoch bewertet werden. Für die Version MOA Screening als Kurzversion von MOA Business liegen folgende Daten vor:

Testgütekriterien	
Cronbachs Alpha	.960
Retestreliabilität	.944
Split-half-Reliabilität	.950
Spezifität	94 %
Sensitivität	74 %

Vorgabe der EN ISO 10075.3 – Reliabilität:  
Präzisionsstufe 1 (genaue Messung):  $\geq .9$   
Präzisionsstufe 2 (Übersichtsmessung):  $\geq .8$   
Präzisionsstufe 3 (orientierende Messung):  $\geq .7$

## 6. Externe Bewertung.

Das Testverfahren wurde im April 2012 von Univ. Prof. Dr. S. Andreas, Abt. für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie, Universität Klagenfurt, bewertet: „Insgesamt betrachtet ist es den Testautoren Graf und Grote (2012) gelungen, ein für die Arbeitswelt relevantes Testverfahren mit bislang vernachlässigten Dimensionen (z.B. Sinnggebung) vorzulegen, welches über gute psychometrische Eigenschaften verfügt.“

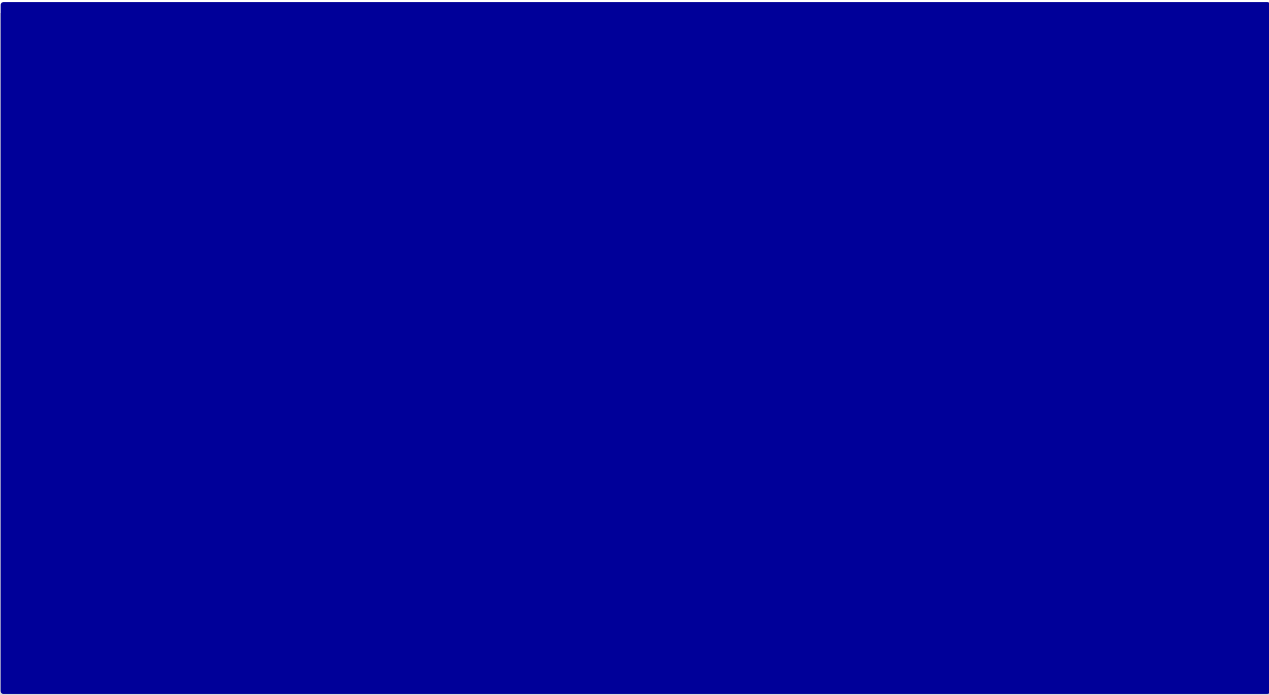
## 8. Testautoren / Testbezugsdaten.

Testautoren: Dr. Helmut Graf  
 Dr. Vincent Grote

Autorenanschrift: Rosenweg 8, A-9232 Rosegg  
 Österreich  
 T +43 4274 - 51 487  
 office@logoconsult.at

## 7. Die Fragen aus der Praxis.

Fragen	Antworten
Welches Menschenbild liegt dem Testverfahren zugrunde?	Dem Testverfahren liegt ein ganzheitliches Menschenbild zugrunde, bei dem auch die geistige Ebene (Sinnebene) beachtet wird.
Werden sowohl Belastungen als auch Beanspruchungen gemessen?	Es wird beides gemessen, damit seriöse Aussagen zum Thema Stress gemacht werden können.
Fragen	Antworten
Ist das Testverfahren nur defizitorientiert oder werden auch Elemente der Salutogenese beachtet?	Die gesundheitsfördernden Persönlichkeitseigenschaften (Salutogenese / Kohärenzgefühl) werden sowohl beruflich als auch privat erfasst.
Ist das Testverfahren auch in der Lage gesunde von stark gestressten Mitarbeiter(innen) zu unterscheiden?	Der Test kann mit 94 %-iger Sicherheit gesunde Mitarbeiter(innen) von stark gestressten Personen unterscheiden (Spezifität). Der Burnout-Index hat eine Sicherheit von 74 % (Sensitivität).
Welche Analysen werden zur Verfügung gestellt?	Es gibt folgende Auswertungen: 1. Einzelanalyse 2. Abteilungsanalyse 3. Unternehmensanalyse
Durchführungszeit:	Einzelauswertung: Ca. 30 Minuten
In welchen Sprachen ist der Test erhältlich:	Deutsch Englisch Französisch



Individuelle Stressbelastung bei Mitarbeiter(inne)n messen.

Konkrete Ansätze für die Personalentwicklung.

Dr. Helmut Graf

Arbeits- und Gesundheitspsychologe  
Klinischer Psychologe – Psychotherapeut  
logo consult Unternehmensberatung GmbH