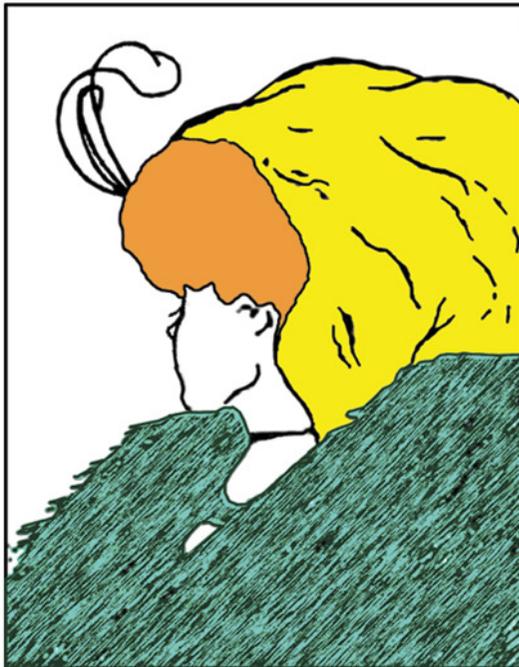


# Die Motivationsanalyse aus gesundheitlicher Sicht



**4. Tagung der  
Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung:  
Gesundheit, Qualifikation und  
Motivation älterer Arbeitnehmer  
- messen und beeinflussen**

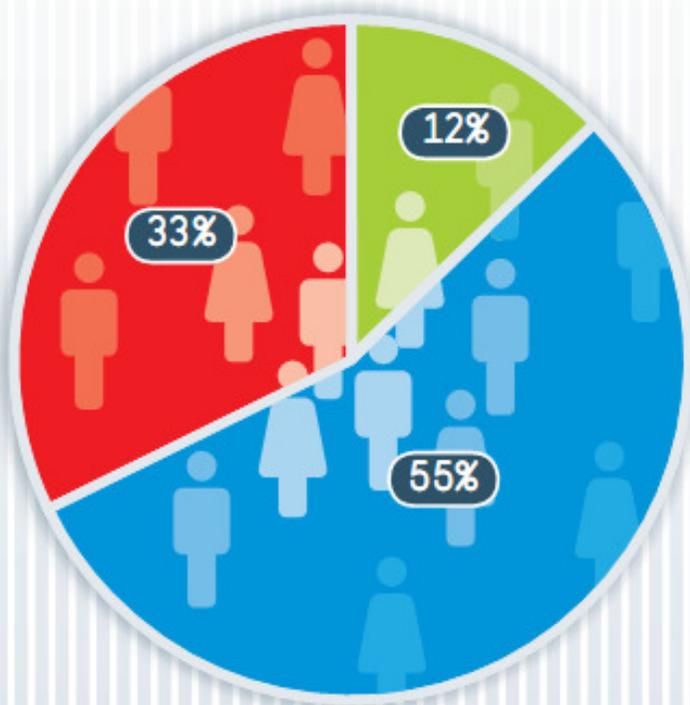
**Bonn, 02. Oktober 2009**

**Astrid Rimbach  
Helmut-Schmidt-Universität  
Universität der Bundeswehr Hamburg  
Institut für Personalmanagement**

## Übersicht

- **Was ist gute Arbeit?**
- **Einflussfaktoren auf Arbeitsleistung**
- **Faktoren der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation - Motivations- und Hygienefaktoren**
- **Konzept der Motivationsanalyse**
- **Übersicht über Themen in verschiedenen Unternehmen**
- **Zufriedenheit und Wichtigkeit führen zur Motivation**
- **Ausblick und Schlussfolgerungen**

## DGB-Index Gute Arbeit 2009 – Die prozentuale Verteilung der Arbeitsplätze nach Qualitätsstufen



**Gute Arbeit:**

DGB-Index mind. 80 Punkte



**Mittelmäßige Arbeit:**

DGB-Index 50-80 Punkte



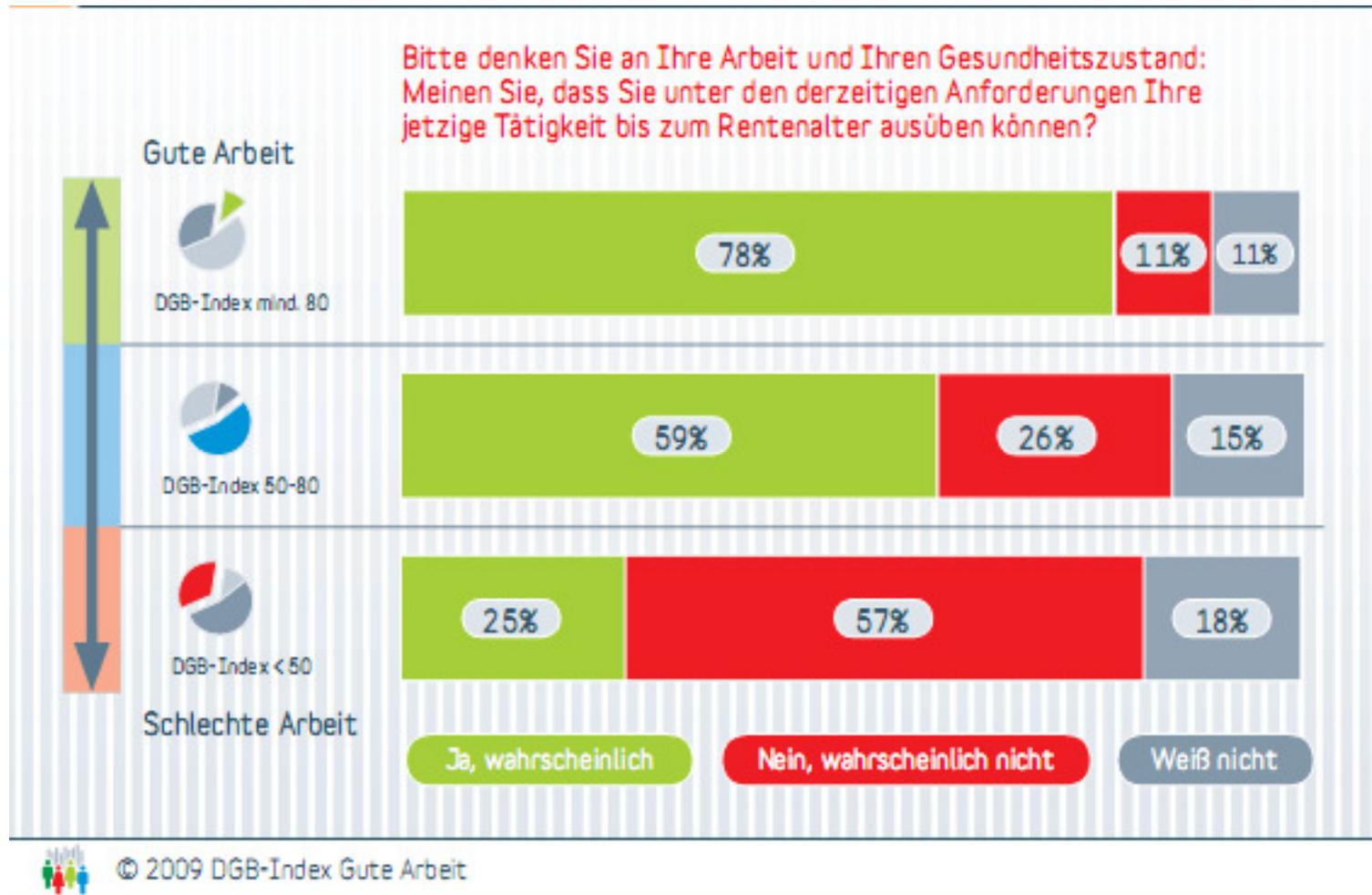
**Schlechte Arbeit:**

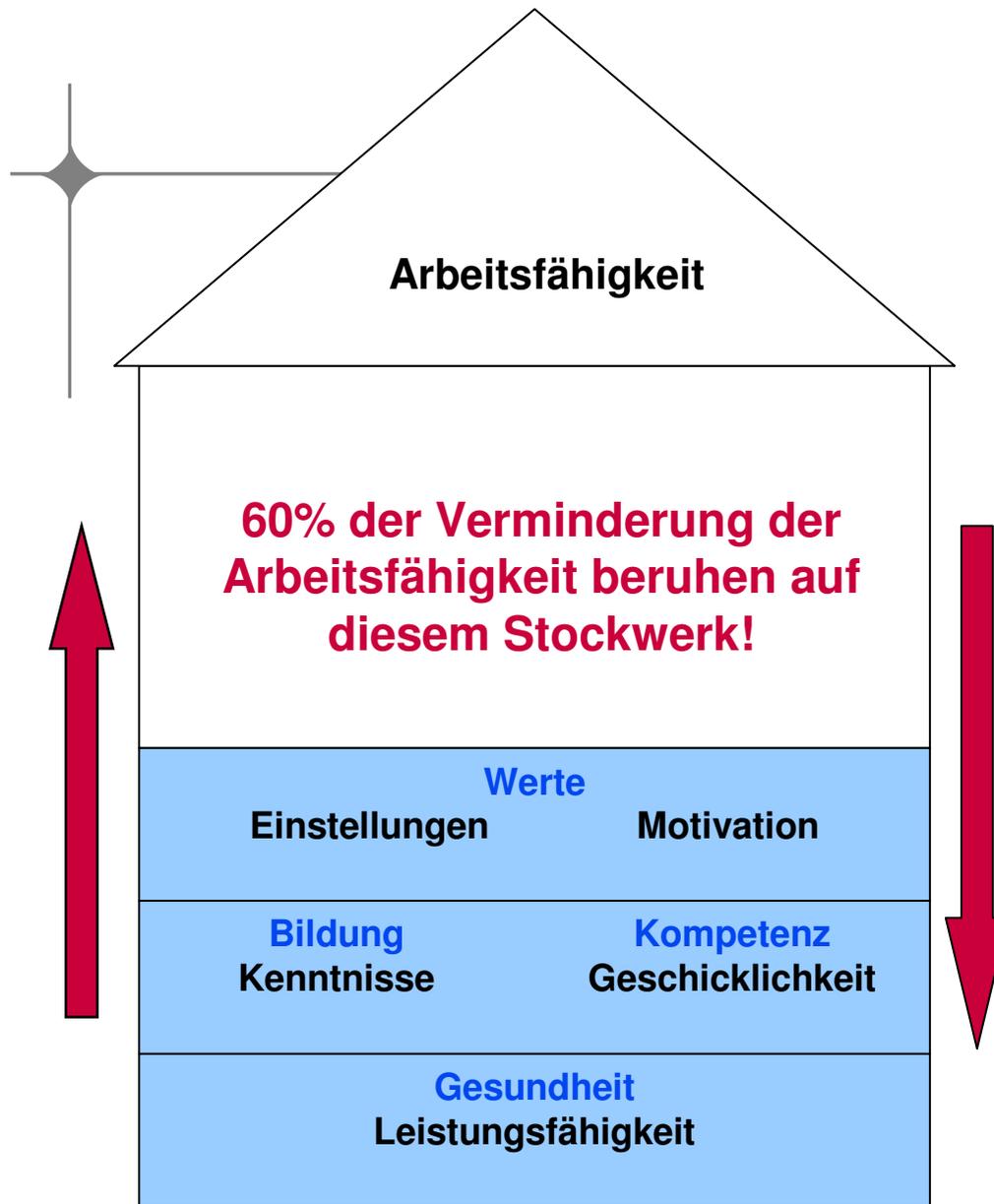
DGB-Index weniger als 50 Punkte



© 2009 DGB-Index Gute Arbeit

# Derzeitige Arbeitsqualität und Zukunftserwartungen – der Zusammenhang





**Das Haus der Arbeitsfähigkeit vereint viele Faktoren unter einem Dach**

(vgl. Ilmarinen/ Tempel 2002)

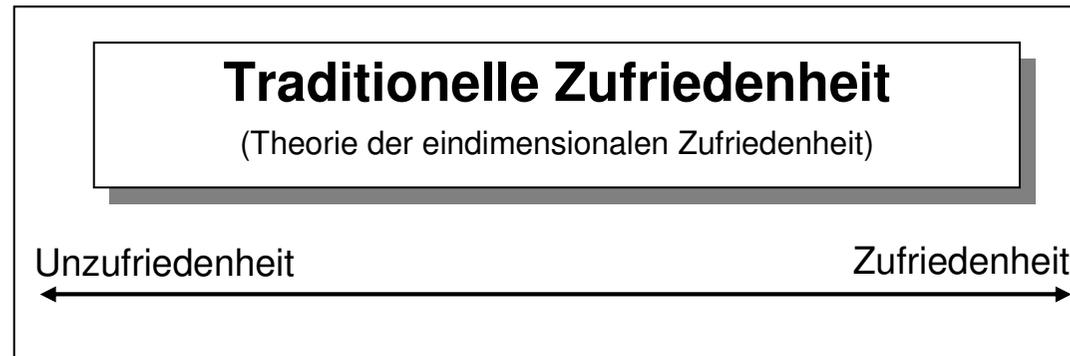
### Zwei Gruppen von

- **Motivationsfaktoren** können die Zufriedenheit erhöhen
- **Hygienefaktoren** können allenfalls Unzufriedenheit abbauen.

(Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg 1959)

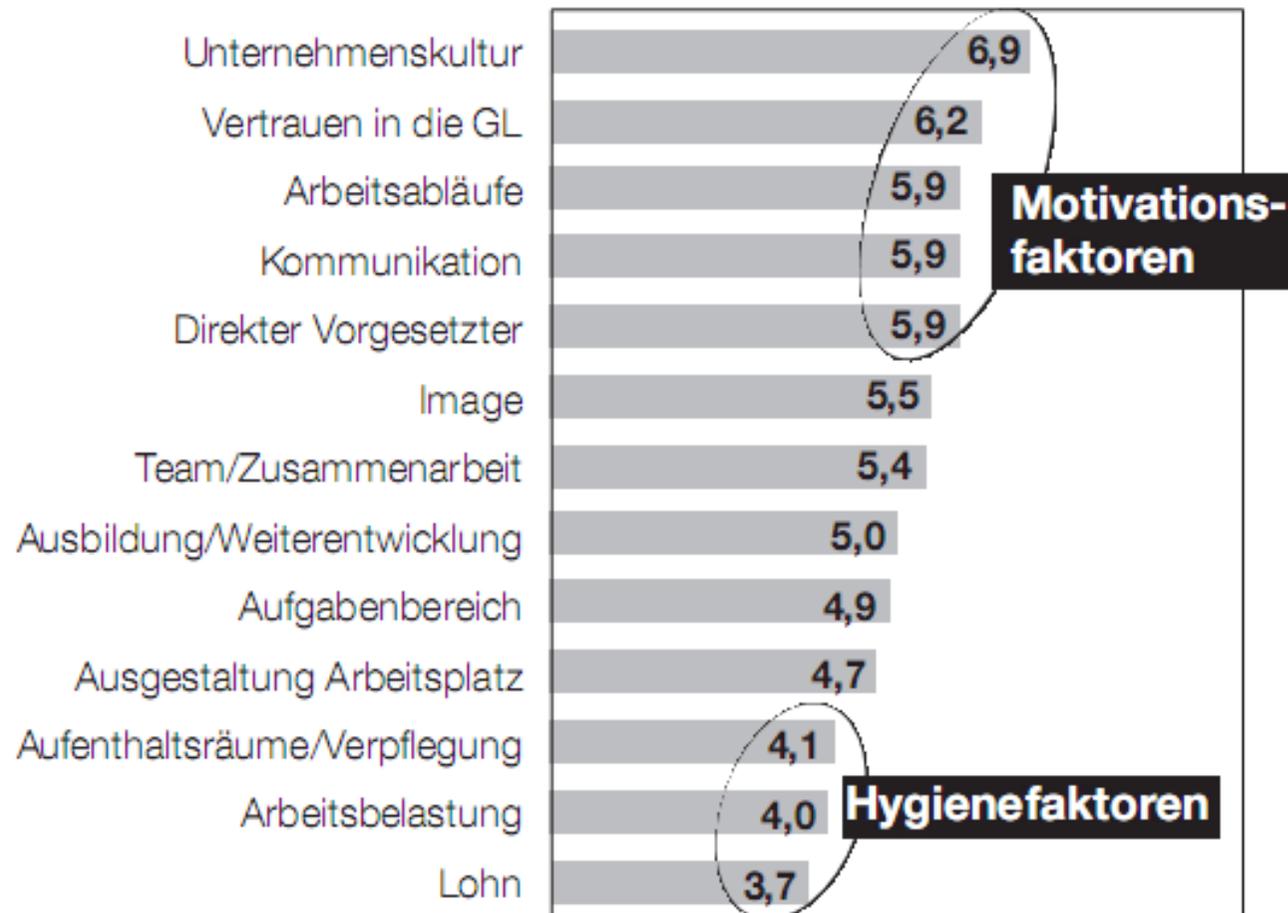
(vgl. Scholz 2000)

# Faktoren der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation



(vgl. Scholz 2000)

## Motivations- und Hygienefaktoren



LINK Institut

1 = sehr tiefe Wichtigkeit    10 = sehr hohe Wichtigkeit

(n = 1131 Schweizer Arbeitnehmer)

(vgl. Scharberl,  
LINK Institut,  
[www.psindex.ch](http://www.psindex.ch))



# **Keine Maßnahme ohne Diagnose!**

**Die Motivationsanalyse aus  
gesundheitlicher Sicht (Prof. Nieder, HH)**

## Konzept der Motivationsanalyse aus gesundheitlicher Sicht

- Gruppendiskussionsverfahren mit vorstrukturierten Fragen
- Möglichst nicht mehr als 15 Personen pro Befragungseinheit
- Homogene Befragungsgruppe aus einer Arbeitssituation (Zuordnung zu möglichst einem Vorgesetzten)
- Mitarbeiter einer Hierarchieebene
- Neutrale Moderation
- Dauer: ca. 1 Stunde
- Auswertung der Ergebnisse, Diskussion der Ergebnisse in der Projektgruppe und Entwicklung eines Maßnahmenkataloges mit Prioritäten (A, B und C Maßnahmen)

(vgl. Nieder / Michalk 2009)

# Die Motivationsanalyse aus gesundheitlicher Sicht (Prof. Nieder, HSU Hamburg)

## 1. Halten Sie eine Veränderung Ihrer Arbeitssituation für....

- |                   |                          |
|-------------------|--------------------------|
| sehr wichtig      | <input type="checkbox"/> |
| teilweise wichtig | <input type="checkbox"/> |
| nicht wichtig     | <input type="checkbox"/> |

## 2. In welchen Bereichen der Arbeitssituation sollte die Veränderung liegen?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| Umgebung                                | <input type="checkbox"/> |
| Tätigkeit                               | <input type="checkbox"/> |
| Gruppenklima                            | <input type="checkbox"/> |
| Organisation                            | <input type="checkbox"/> |
| Vorgesetztenverhalten                   | <input type="checkbox"/> |
| Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen | <input type="checkbox"/> |

Woran haben Sie gedacht als Sie bei ... einen Strich gemacht haben?

## 3. Welche gesundheitlichen Gefahren sehen Sie in Ihrer Arbeitssituation?

## 4. Was finden Sie in Ihrem Unternehmen besonders gut?

## 5. Welches sind Ihre drei wichtigsten Wünsche zur Verbesserung der Arbeitssituation? (Gruppenarbeit)

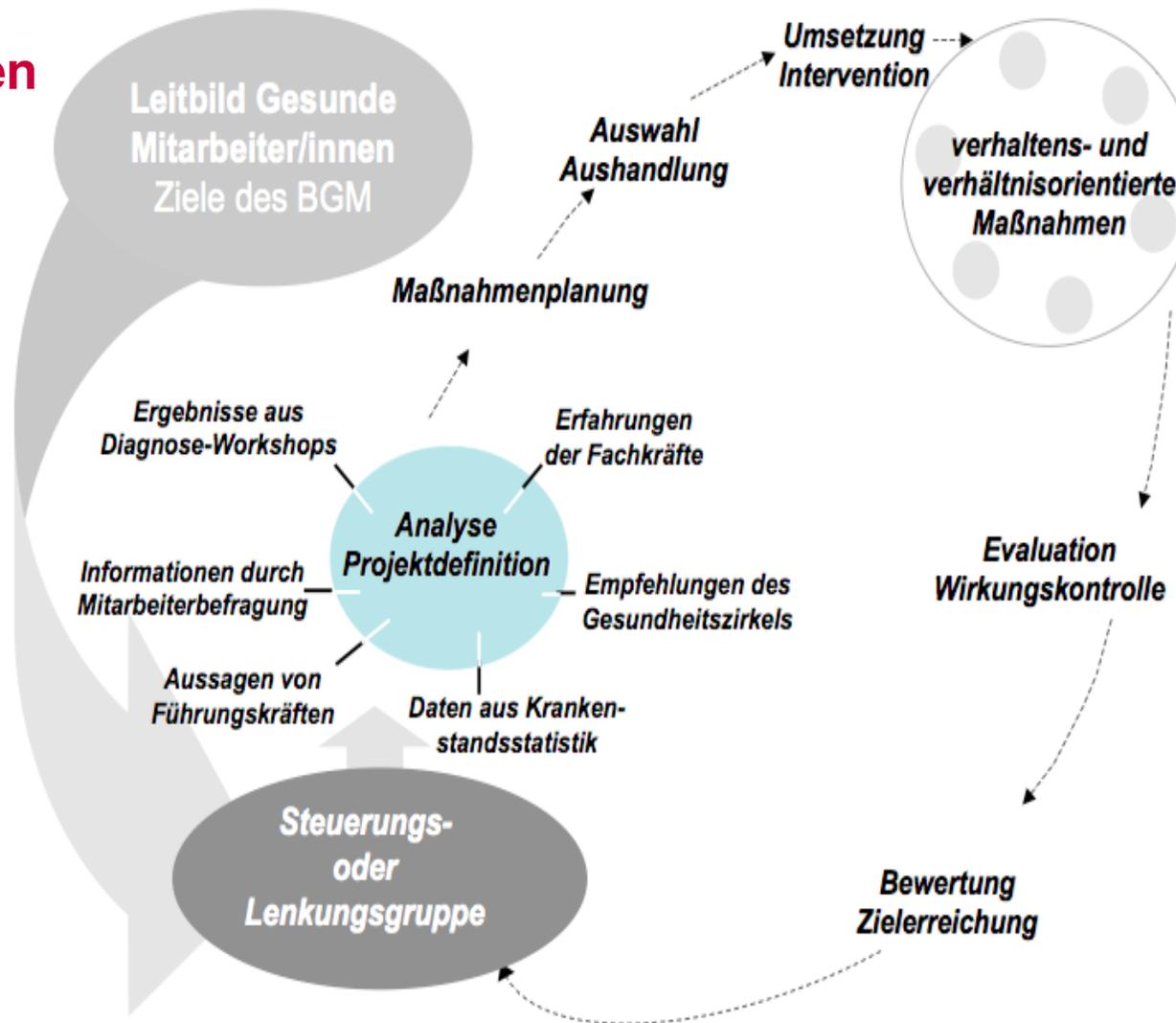
(vgl. Nieder / Michalk 2009)

## Vorgehen



(vgl. Nieder/  
Michalk 2009)

## Vorgehen



(vgl. Wienemann/ Rimbach 2008)

## Vorteile der Motivationsanalyse

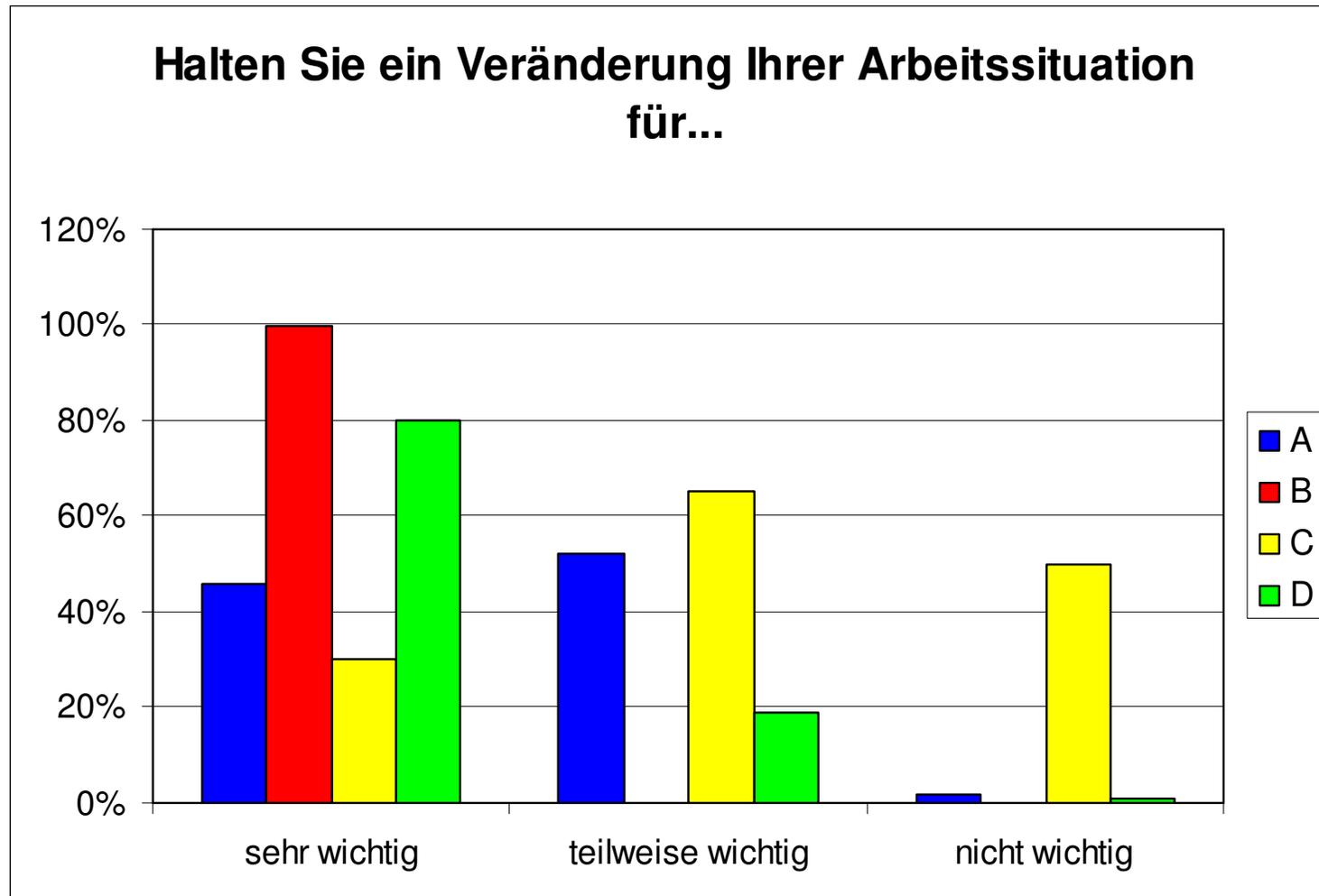
- Die Kosten der Durchführung und Auswertung sind geringer als bei vergleichbaren schriftlichen Befragungen.
- Die Ergebnisse sind schneller ermittel- und verfügbar.
- Zwischen der Befragung und der Bekanntgabe der Ergebnisse vergeht kaum Zeit.
- Die Ergebnisse sind informativer, weil sie qualitativ erhoben wurden.
- Die Bereitschaft der Mitarbeiter zur konstruktiven Zusammenarbeit und zur Lösung der aufgedeckten Probleme ist weitaus größer.
- Die Kommunikation wird durch den Befragungstermin angeregt und dadurch möglicherweise schon verbessert.
- Das Ergebnis ist für alle deutlich sichtbar (transparent) und nachvollziehbar (Ergebnisse können damit weniger als Munition für spezifische Interessen eingesetzt werden)
- Die Mitarbeiter nehmen in einer Gruppenarbeit selbst eine Komprimierung ihrer Wünsche vor und setzen damit Prioritäten.



## Übersicht über die Unternehmen

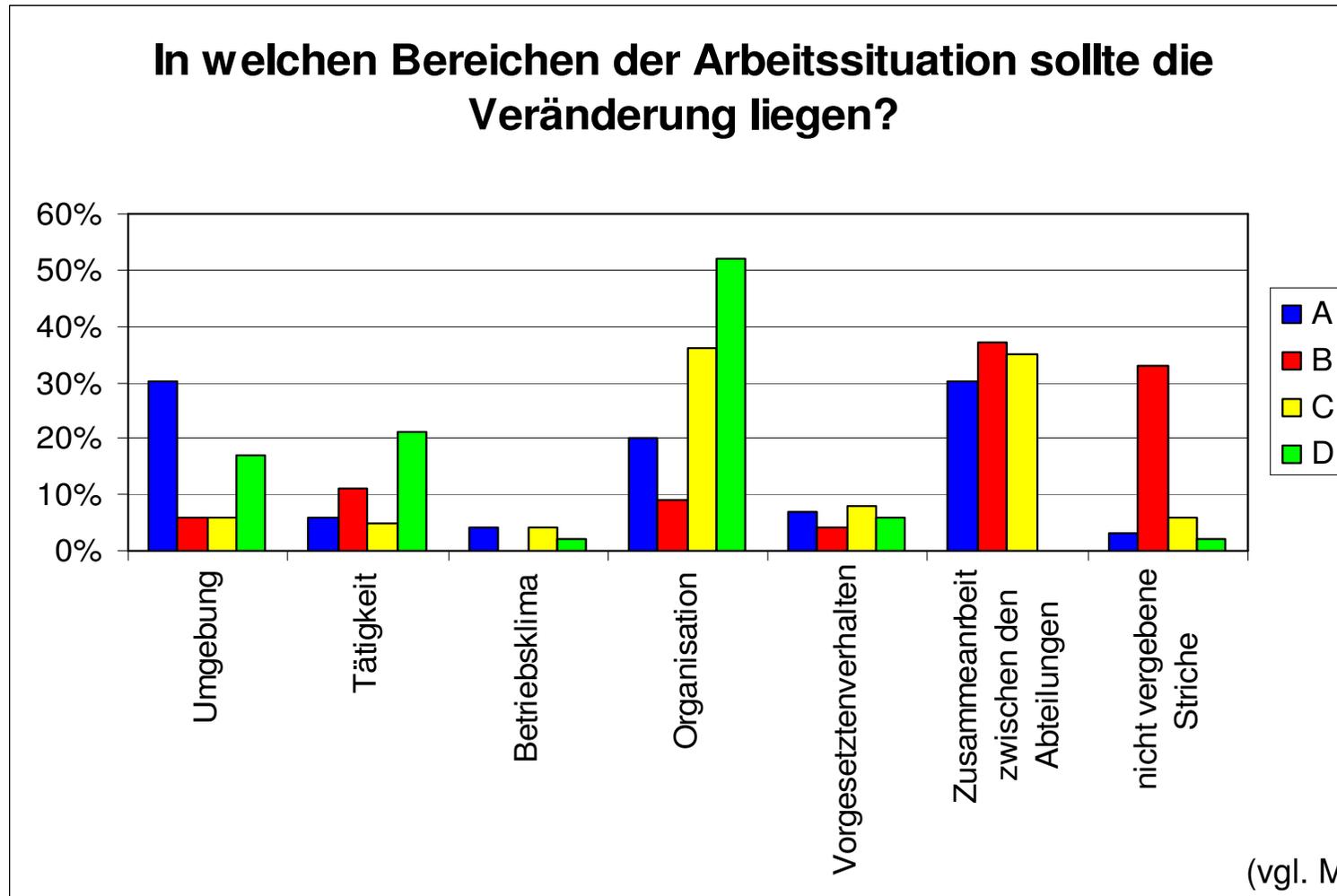
Firma	Beschreibung	Grund	Anzahl
A	Mittelständisches Produktionsunternehmen, Schiffbauzulieferer, Zielgruppe alle Mitarbeiter	Zufriedenheitsanalyse im Rahmen von Veränderungsprozessen	182 UN: 280 MA
B	Krankenhaus, Zielgruppe das Pflegepersonal	Fehlzeitenreduzierung	63 Bereich 150 MA UN: 1500 MA
C	Dienstleistungsunternehmen Telekommunikation, Zielgruppe alle Mitarbeiter	Zufriedenheitsanalyse im Rahmen von Veränderungsprozessen	147 UN: 400 MA
D	Dienstleistungsunternehmen Verkehrsbetrieb, Zielgruppe Busfahrer	Fehlzeitenreduzierung (vgl. Michalk 2009)	100 Bereich 400 MA UN: 3000 MA

## Wichtigkeit der Veränderungen der Arbeitssituation



(vgl. Nieder / Michalk 2009)

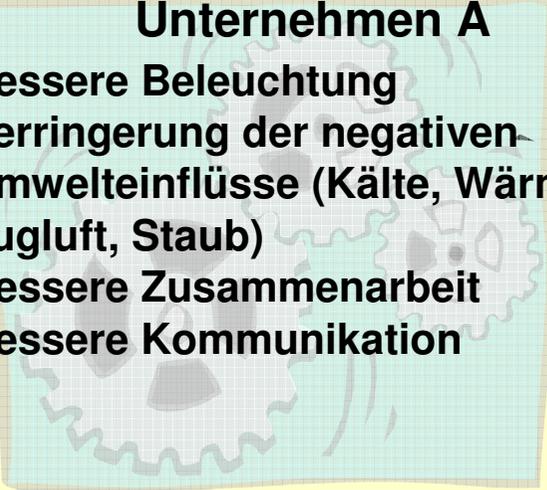
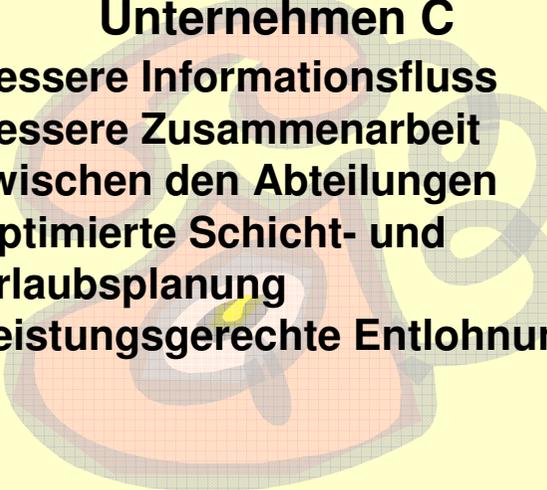
## Bereiche der Veränderung der Arbeitssituation



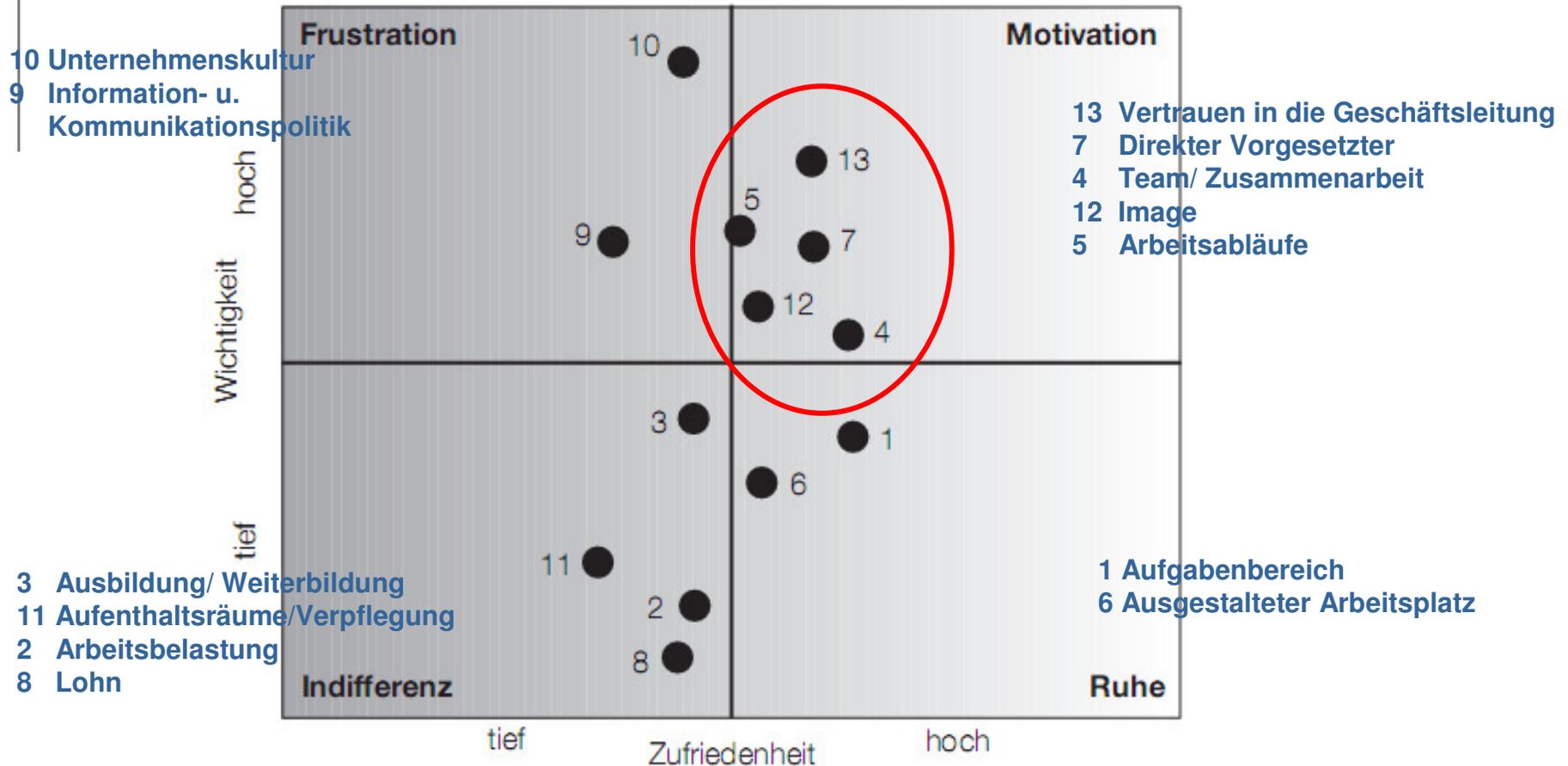
## An was haben Sie gedacht, als Sie bei Organisation einen Strich gemacht haben?

<p><b>Unternehmen A</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planung von Aufträgen</li><li>• Zeitdruck</li><li>• Mangelnde Kommunikation zwischen Abteilungen</li><li>• Mangelnde Kommunikation Vorgesetzte-Mitarbeiter</li><li>• Ungerechte Entlohnung</li></ul>	<p><b>Unternehmen B</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Probleme zwischen Abteilungen</li><li>• Unklare Aufgabenzuteilung</li><li>• Durch viele Teilzeitkräfte schlechte Informationsweitergabe</li><li>• Hoher Leistungsdruck</li></ul>
<p><b>Unternehmen C</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Schlechte Informationsweitergabe</li><li>• Mangelnde Kommunikation zwischen Abteilungen</li><li>• Unklare Aufgaben- und Verantwortungsbereiche</li><li>• Ungünstige Schichtarbeit</li><li>• Viele Überstunden</li><li>• Nicht leistungsgerechte Entlohnung</li></ul>	<p><b>Unternehmen D</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unregelmäßige Arbeitszeiten</li><li>• Ungerechte Entlohnung</li><li>• Zeitdruck</li><li>• Stress</li></ul> <p>(vgl. Michalk 2009)</p>

# Welches sind Ihre Wünsche zur Verbesserung Ihrer Arbeitssituation?

<p><b>Unternehmen A</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bessere Beleuchtung</b></li><li>• <b>Verringerung der negativen Umwelteinflüsse (Kälte, Wärme, Zugluft, Staub)</b></li><li>• <b>Bessere Zusammenarbeit</b></li><li>• <b>Bessere Kommunikation</b></li></ul> 	<p><b>Unternehmen B</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bessere Kommunikation</b></li><li>• <b>Bessere Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen und Abteilungen</b></li></ul> 
<p><b>Unternehmen C</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Bessere Informationsfluss</b></li><li>• <b>Bessere Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen</b></li><li>• <b>Optimierte Schicht- und Urlaubsplanung</b></li><li>• <b>Leistungsgerechte Entlohnung</b></li></ul> 	<p><b>Unternehmen D</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Optimierung Schichtpläne</b></li><li>• <b>Saubere Arbeitsplätze</b></li><li>• <b>Bessere Information durch Geschäftsleitung über Unternehmensentwicklung</b></li></ul>  <p>(vgl. Michalk 2009)</p>

## Zufriedenheit und Wichtigkeit führen zur Motivation



(vgl. Scharberl, LINK Institut, [www.psindex.ch](http://www.psindex.ch))

## Ausblick - Stufenplan

<b>Stufenplan</b>		
<b>① Altersgerechte Arbeitswelt für die heute &gt; 55-jährigen Mitarbeiter</b>	<b>② Pilotprojekt für altersgerechte Arbeitswelt für die 45- 55-Jährigen</b>	<b>③ Alternsgerechte Personalpolitik (ab jüngster Altersgruppe)</b>

## Schlussfolgerungen

- Die Motivationsanalyse stößt auf große Zustimmung sowohl beim Auftraggeber als auch bei den Mitarbeitern.
- Nachhaltige Effekte durch Integration der Handlungsfelder einer altersgerechten Personalpolitik in das gesamte Unternehmens- und Personalmanagement
- Nutzung von Synergien durch die Einbindung aller betrieblichen Akteure
- Anwendung von einer Maßnahmenvielfalt mit kurz-, mittel- und langfristiger Perspektive
- Einsatz der Motivationsanalyse im Werkzeugkoffer neben vielfach bekannten und bewährten Methoden
- Motivationsanalyse als Einstieg in eine altersgerechte Arbeitskultur

**„Es kommt nicht darauf an, wie alt wir werden,  
sondern wie wir alt werden.“ (U. Lehr)**



**Vielen Dank für  
Ihre Aufmerksamkeit!**

**Auf Ihre Fragen freue ich mich!**

**Dipl.-Päd. Astrid Rimbach  
Institut für Personalmanagement**

**Helmut-Schmidt-Universität  
Universität der Bundeswehr Hamburg**

**T 040 - 6541- 3729  
E rimbach@hsu-hh.de**