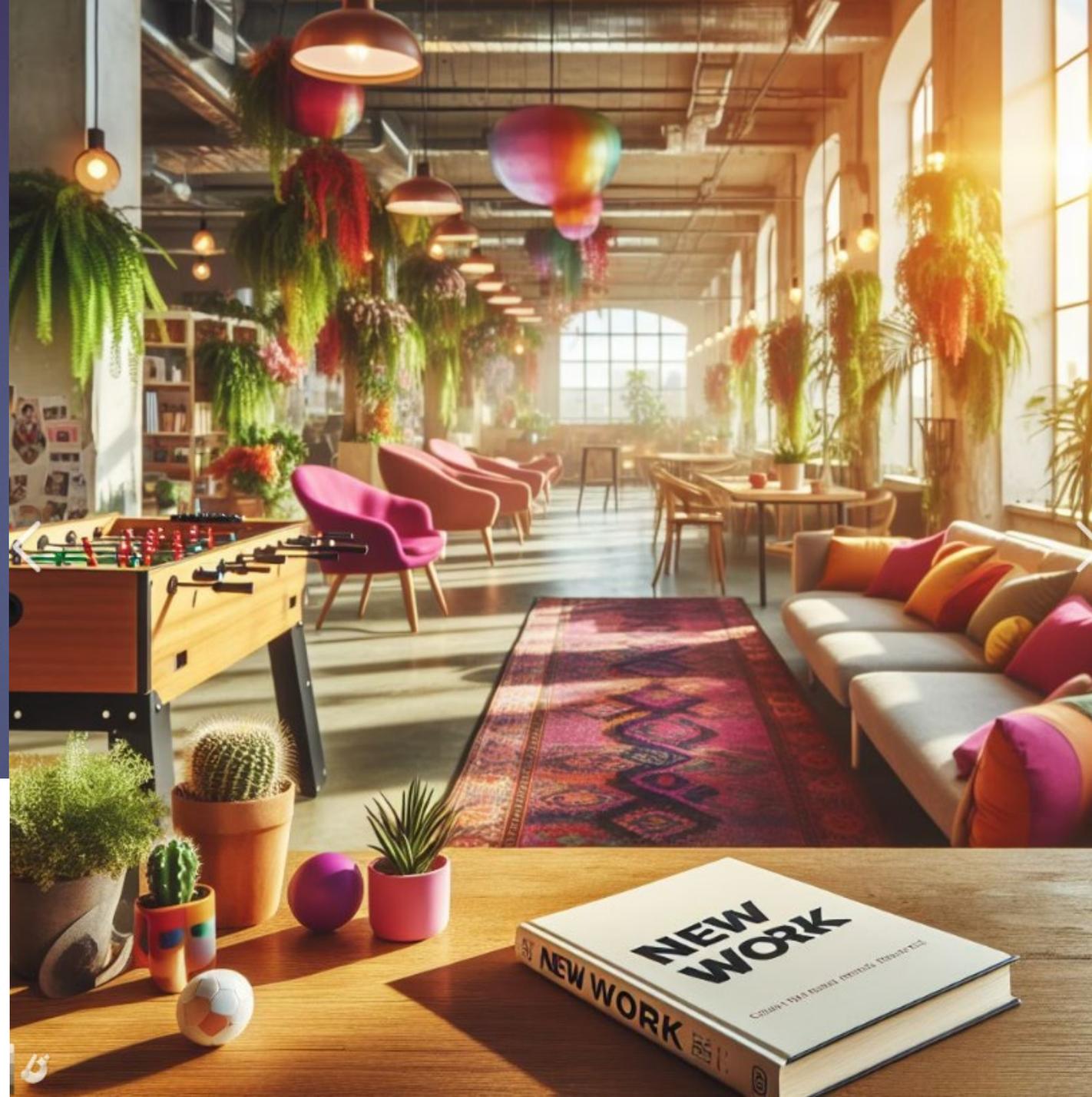


Unterschiedlichste Erwartungen in
der Organisation und trotzdem
Sinnerleben für alle.

Wie kann Sinn als wichtige Gesundheitsressource gefördert werden?

PROF. DR. FRIEDERICKE HARDERING



Wofür stehen Sie
morgens auf?



Vorgehen

1. Was versteht man unter Sinn? Und warum sollten wir uns mit Sinn beschäftigen?
2. Wer wünscht sich welchen Sinn in der Arbeit?
3. Wie kann Sinn in der Organisation gefördert werden?

Wann erleben Sie Ihre Arbeit als
sinnvoll?



Wann erleben Beschäftigte ihre Arbeit als sinnvoll?



DIE ARBEIT GUT MACHEN
SELBSTWIRKSAMKEIT



SICHTBARE ERGEBNISSE
UND FORTSCHRITTSGENESE



ANERKENNUNG

Warum ist Sinn überhaupt interessant?

- ▶ Arbeitsengagement (May et al., 2004; Allan et al., 2019)
- ▶ Arbeitszufriedenheit (Steger et al., 2012; ; Allan et al., 2019)
- ▶ Mentale Gesundheit (Allan et al., 2016)
- ▶ Geringere Wechselabsichten (Arnoux-Nicolas et al., 2016)

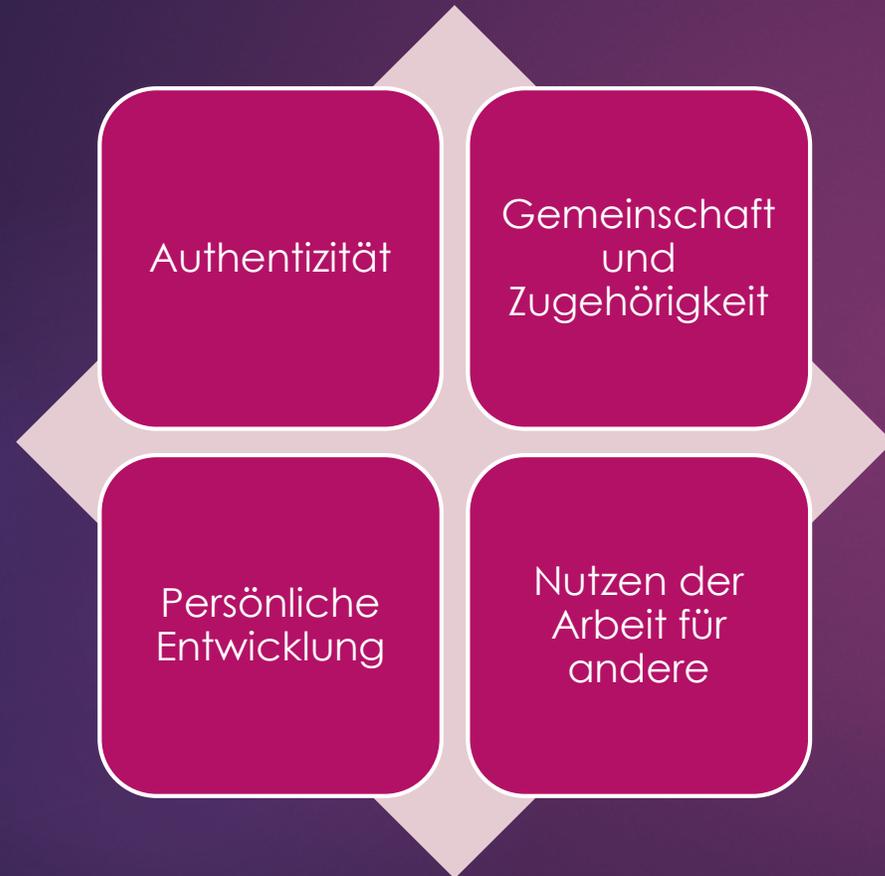
- ▶ Positive Emotionen, Wohlbefinden, Lebenszufriedenheit

Sinnvolle Arbeit - Lebenssinn

- ▶ Durch positive Emotionen bei sinnvoller Arbeit...
- ▶ Entsteht eine Aufwärtsspirale
- ▶ Spill-Over: Lebenszufriedenheit und Lebenssinn werden gefördert (Allan et al. 2019)
- ▶ Lebenssinn → Optimismus, weniger psychische Probleme, weniger Depression, weniger Posttraumatische Belastungsstörung (Schnell, 2020)
- ▶ Sinnförderung ist Gesundheitsförderung



Sinnerfüllung in der Arbeit



(Lips-Wierma & Morris 2012)

Sinnvolle Arbeit

Persönlich bedeutsam und lohnenswert

(Pratt & Ashforth, 2003)

Die aktive Seite: Sinn finden

2 verschiedene Aspekte

- ▶ Sinnerleben vs. sinnvolle Tätigkeit
- ▶ Subjektiv vs. „objektiv“
- ▶ Sinn in den 1920er Jahren



Der „Wille“ zum Sinn (Viktor Frankl)

10

- ▶ Menschen haben den Wunsch nach bedeutsamem Handeln
- ▶ Sie wollen ein Warum haben
- ▶ Wir sind dem Leben eine Antwort schuldig: Wir müssen dem Leben Sinn geben, ein lohnenswertes Ziel finden
- ▶ Wie bringe ich Sinn ins Leben?

Gibt es eine Sinnkrise in der Arbeitswelt?

11



Sinnkrisen: Krisenerzählungen

12

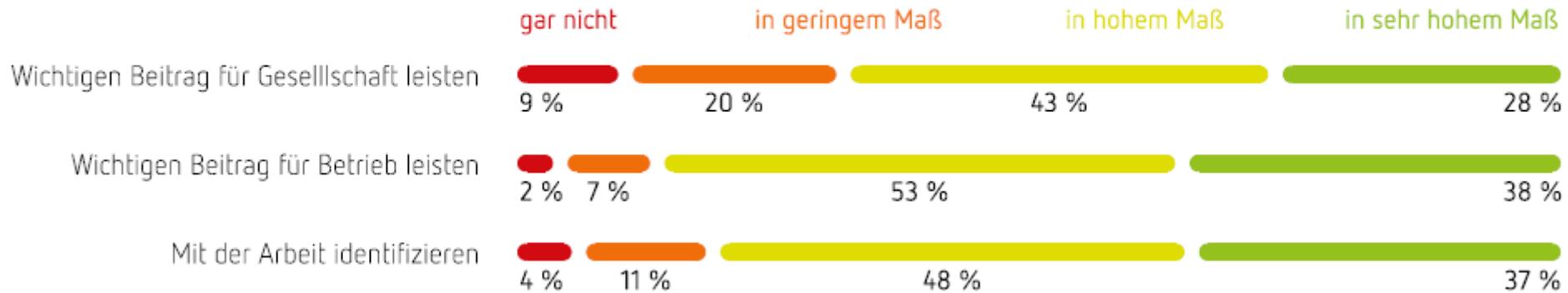
- ▶ Die Story: Beamter im Westerwald jahrelang im Homeoffice vergessen...
- ▶ Leiden an Sinnlosigkeit, z.B.: Persönliche Sinnkrise in der Arbeit – Jobwechsel, hohe Erwartungen an Selbstverwirklichung
- ▶ Veränderte Belastungen und Sinnverlust in der Arbeit: Durch Beschleunigung weniger Sinnerleben und mehr Entfremdung (Rosa, 2016)
- ▶ Krise durch Bullshit-Jobs (Graeber, 2018): Es gibt mehr sinnlose Arbeit

(Hardering, 2020)

Wo ist die Sinnkrise?

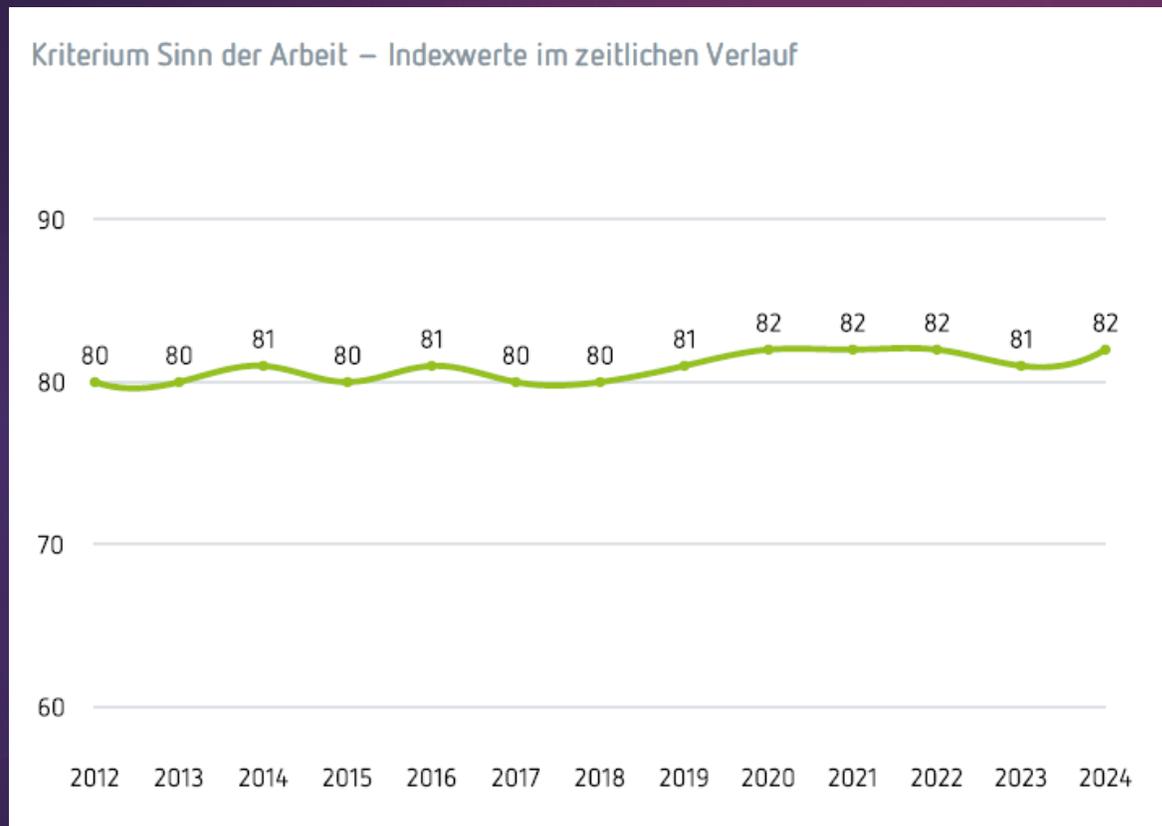
Abb. 18

Sinn der Arbeit (2024)



(DGB-Index Gute Arbeit 2024)

Wo ist die Sinnkrise?



(DGB-Index Gute Arbeit 2024)

Sinnkrise, *revisited*

15

- ▶ Sinnerleben oft positiv
- ▶ Wichtig: Soziale Erwünschtheit und subjektive Deutung, keine Aussage über die Arbeit selbst
- ▶ ...trotzdem gibt es sinnlose Arbeit
- ▶ Unklar, ob es wirklich mehr wird

Wie haben sich die Wünsche an Sinn über die Generationen verändert?





Generationen	Alterskohorten
Generation Baby Boomer	1946-1964
Generation X	1965-1979
Generation Y	1980-1995
Generation Z	1995-2010
Generation α	2010-

(Problem der Ränder, fehlende interne Homogenität)

Wünsche nach Sinn in der Arbeit

18

- ▶ Der Mythos der Generationen
 - ▶ “Es gibt in Deutschland keine Generationen” (Schröder 2018, 491)
 - ▶ Problem der Studienqualität
 - ▶ Je besser die Studie, desto weniger finden sich Generationenunterschiede
- ▶ Generation Y (why), die nach Sinn sucht?
- ▶ Es gibt keine Generationenunterschiede beim Thema Sinn
- ▶ Alle Beschäftigten suchen nach Sinn (Hardering, 2018)

Sinnerleben in der Arbeitswelt fördern

- ▶ Organisationen sollten Rahmenbedingungen für Sinnfindung schaffen (Lysova et al., 2019)
- ▶ Keinen (künstlichen) Purpose von oben definieren (#Purposewashing)
- ▶ der Purpose ist schon da, der Zweck des Unternehmens. Erkennt man den Nutzen für die Gesellschaft?

Sinnerleben in der Arbeitswelt fördern

- ▶ Beschäftigte schreiben ihrer Arbeit selbst Sinn zu
- ▶ Sinnfresser aus dem Weg schaffen
- ▶ Donut-Arbeit abbauen, die eigentliche Arbeit ermöglichen
- ▶ Gute Arbeit fördern



Sinn fördern 1: Gute Arbeit fördern, insbesondere Autonomie

Autonomie /Zeitautonomie

Faire Entlohnung

Arbeitsplatzsicherheit

Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten

Vereinbarkeit von Arbeit und Leben

Sinnhaftigkeit der Tätigkeit

Gute Führung & gute Beziehungen im Team, Zugehörigkeit

Anerkennung und Wertschätzung

Sinn fördern 2: New Work

22

- ▶ New Work: Erweiterte Gestaltungsspielräume für Beschäftigte
- ▶ Mehr Autonomie, mehr Sinn
- ▶ Mehr Selbstorganisation, mehr Sinn (wenn realistisch umsetzbar)
- ▶ „New Work needs inner Work“ (Breidenbach), wechselseitige Abhängigkeit

Sinn fördern 3: Reflexion ermöglichen

- ▶ Beschäftigte brauchen mehr Zeit für Reflexivität und Klarheit
- ▶ Raum für Weiterentwicklung, Weiterbildung, Sinn-Intervention, Sinnfindungswshops
- ▶ Klarheit über das eigene Warum
- ▶ Chancen, selbst die **Arbeit bedeutsam zu machen: Sinntrify**



Sinn fördern 4: Führung

24

- ▶ Führungskraft als „Influencer“: Sinn und Gesundheit sind ansteckend
- ▶ Je besser die Führungskraft ihren Sinn kennt, desto eher kann sie positives Sinnerleben bei Mitarbeitenden fördern

transformationale Führung (Bass und Avolio, 1994)

1. Identifikation / Vorbild sein: Selbstreflektierte Führung, Werte kennen
2. Motivation durch Inspiration: Storyteller
3. Kreativität, Eigenständigkeit und Selbstorganisation fördern: Raumgebende
4. Mitarbeiter*innen individuell unterstützen: Coach

Sinn fördern 4: Führung

Werte-Übung

Was sind meine wichtigsten 3 Werte
im Leben?

Solidarität Dankbarkeit Mut

Geduld

Leistung Freiheit

Gerechtigkeit Disziplin Respekt
Vertrauen

Wohlwollen Liebe



SINNTRIFY YOUR WORK!

26

- ▶ Konzept basierend auf Sinnforschung, Job Crafting
- ▶ Fokus: Sinn ist eine Haltung und ein aktives Tun
- ▶ Wir machen aktiv unsere Arbeit, unser Leben bedeutsam
- ▶ Am Beginn eines Jobs sind wir sehr aktiv, dann wird es weniger
- ▶ Subjekt in Strukturen, es braucht: Strukturen guter Arbeit, Kultur in Organisationen

(Hardering, 2024)

SINNTRIFY YOUR WORK!

27

Authentizität

Persönliche
Entwicklung

Passung von
Arbeit und
Leben

Gemeinschaft
und
Zugehörigkeit

Nutzen der
Arbeit für
andere

Das große
ganze im Blick
haben

(Kern-)Arbeit
gut machen

Arbeit an der
Arbeit

Sinnlose Arbeit
reduzieren

- Was kann ich verbessern?
- Zielbild vergegenwärtigen (wo will ich eigentlich hin? Was „sehe“ ich für mich?)
- Was sind meine ersten Schritte?

Sinn braucht mehrere Standbeine

- ▶ Arbeit
- ▶ Familie, Freunde, soziale Beziehungen
- ▶ Hobbies
- ▶ Gesundheit
- ▶ Spiritualität / Religion

Life-Domain Balance (Ulich/Wiese 2011)



Fazit

- ▶ Sinnerfüllung in der Arbeit hat zahlreiche positive Effekte
- ▶ Kann gefördert werden über das Individuum, nicht gemeinsamer Purpose-Prozess oder ähnliches
- ▶ Klarheit und Orientierung durch Werte



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

f.hardering@fh-muenster.de

Linkedin: Prof. Dr. Friedericke Hardering

Hardering, F., & Hardering, F. (2020). *Sinn in der Arbeit* (pp. 11-19). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Hardering, F. (2017). Wann erleben Beschäftigte ihre Arbeit als sinnvoll? Befunde aus einer Untersuchung über professionelle Dienstleistungsarbeit. *Zeitschrift für Soziologie*, 46(1), 39-54.

Hardering, F. (2023): Die Generation Z und die Bedeutung von Arbeit. Über die Arbeitsorientierungen der Generationen. In: BKK Gesundheitsreport 2023, S. 223-227.

Hardering, F. (2023): New Workisierung von Arbeit. Zeitdiagnose zum Wandel der Arbeitswelt. APUZ 46.

Bilder mit KI generiert