

Sinn, Arbeit und Gesundheit – eine Quellensuche

Spricht man von psychischer Gesundheit, ist das Thema Sinn nie weit entfernt. Sinn ist ein zentrales Element in der Gesundheitsförderung. Doch was ist Sinn bei der Arbeit, wie entsteht er und wie kann er gefördert werden? Ein Schema hilft, die Quellen von Sinn bei der Arbeit besser zu verstehen.

Text: Gregor Jenny, PD Dr., Arbeitspsychologe, und Doris Hofer, MSc, Arbeitspsychologin – Institut für Mentale und Organisationale Gesundheit, Hochschule für Angewandte Psychologie, FHNW

Das Thema Sinn und Arbeit bewegt. Deutlich wurde das bereits 2013, als der amerikanische Anthropologe und Publizist David Graeber mit seinem Essay über sinnlose «Bullshit Jobs» für grosses Aufsehen sorgte. Und auch heute, mehr als zehn Jahre später, ist das öffentliche Interesse rund um das Thema Sinn bei der Arbeit hoch. Dies zeigen die mediale Präsenz von Themen wie «Quiet Quitting» («stille Kündigung»), der vermeintlichen «Sinnsuche der Generation Z» und der Markt rund um «Purpose Driven Organizations» («zweckorientierte Organisationen»).

Das Erleben von Sinn ist zumindest aus gesundheitlicher Perspektive unbestritten wichtig: Zum einen steht Sinn bei der Arbeit in einem positiven Zusammenhang mit gesundheits- und betriebsrelevanten Faktoren wie Engagement, Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung. Zum anderen deuten Befunde darauf hin, dass Sinn bei der Arbeit auch negative Auswirkungen von Arbeitsbelastungen abpuffert.

Während das Thema im englischsprachigen Raum schon länger erforscht wird, nimmt auch im DACH-Raum (Kürzel für Deutschland, Österreich und



Doris Hofer
MSc, Arbeitspsychologin

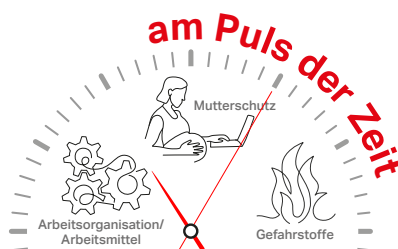


Gregor Jenny
PD Dr., Arbeitspsychologe

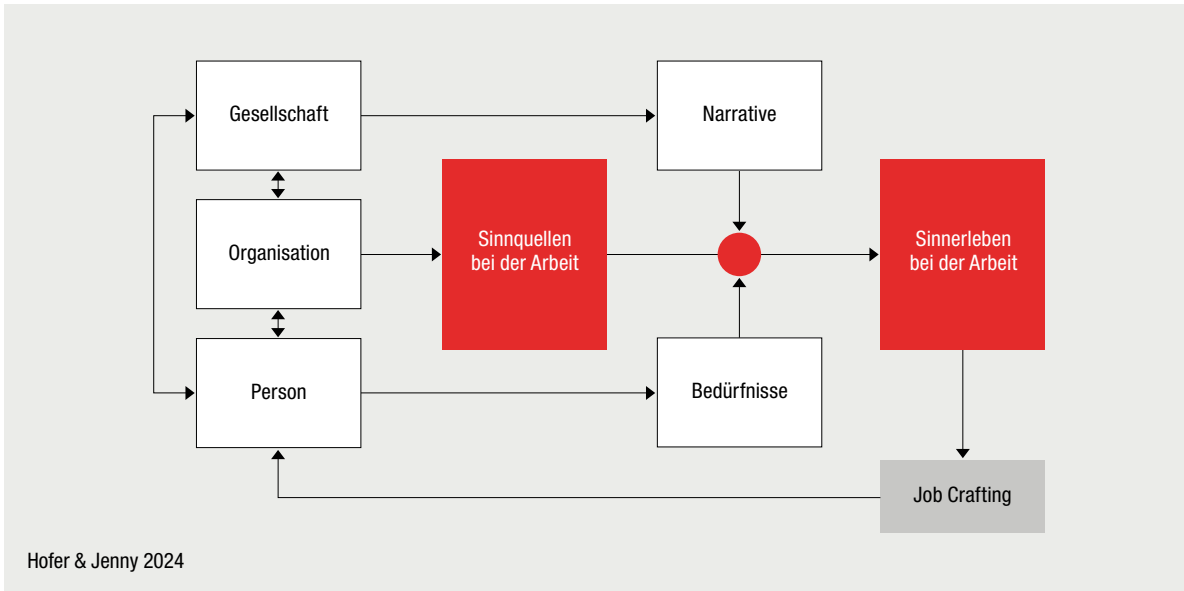
Schweiz) die Zahl der Publikationen zu. So haben in den letzten Jahren der Fehlzeitenreport, das iga-Barometer oder das HR-Barometer einen Schwerpunkt auf das Thema Sinn gelegt. Auch am neu gegründeten Institut für Mentale und Organisationale Gesundheit (MOG) der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) wird dem Thema ein fester Platz eingeräumt.

Das abgebildete Schema zeigt die verschiedenen Einflussfaktoren, die zur Entstehung von Sinn bei der Arbeit beitragen. Zentral ist die Unterscheidung zwischen den Sinnquellen und dem Sinnerleben bei der Arbeit. Während das Sinnerleben oft ein sehr unspezifisches Gefühl ist («Meine Arbeit ist sinnvoll»), wurden die Einflussfaktoren auf dieses Gefühl – die Sinnquellen – in deutsch- und englischsprachigen Forschungsarbeiten ausdifferenziert (z. B. Rosso et al., 2010; Lips-Wiersma & Wright, 2012; Schnell & Hoffmann, 2020). In Anlehnung an diese Arbeiten sind vier Sinnquellen beschrieben, die das Sinnerleben bei der Arbeit beeinflussen. Bei diesen Sinnquellen handelt es sich nicht um objektivierbare Aspekte der Arbeit, sondern vielmehr um ein subjektives Empfinden, das direkt von den organisationalen Bedingungen beeinflusst wird. So können etwa eine gute Unternehmens- und Führungskultur, aber auch eine gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung günstige Rahmenbedingungen für das empfundene Vorhandensein der vier Sinnquellen schaffen.

Jahresthema 2024/2025
im «magazin»



1/25	Ergonomie
2/25	Psychische Gesundheit
3/25	Führung
4/25	Arbeitsorganisation /Arbeitsmittel



Vier Sinnquellen bei der Arbeit

- **Entwicklung:** Ich kann mich bei der Arbeit weiterentwickeln; ich lerne neue Fähigkeiten, die mir jetzt und in Zukunft nützlich sein werden; ich erweitere meinen Horizont und meine Einflussmöglichkeiten.
- **Wirkung:** Ich habe mit meiner Arbeit einen Einfluss in meinem Wirkungsbereich; ich mache einen Unterschied und bewirke Positives zusammen mit meiner Organisation; ich fühle mich selbstwirksam und nützlich dank meiner Arbeit.
- **Zugehörigkeit:** Ich bin Teil einer Gemeinschaft, die mich schätzt und in der wir uns gegenseitig unterstützen; ich kann mich mit meiner Organisation identifizieren und bin Teil eines beruflichen Netzwerks.
- **Kongruenz:** Ich fühle mich im Reinen und authentisch bei meiner Arbeit; meine persönlichen Werte passen zur Kultur der Organisation; meine Identität wird durch meine Arbeit gestärkt; ich muss mich nicht verdrehen und verleugnen.

Hinsichtlich der Arbeitsgestaltung gewinnt neben der bewährten Ressourcen-Belastungs-Logik das SMART-Konzept der australischen Forscherin Sharon Parker an Bedeutung: Ist die Arbeit so gestaltet, dass die Aufgaben stimulierend und machbar sind? Dass autonome Entscheidungen möglich und ein respektvoller Umgang miteinander vorherrscht? Und dass die Belastungen tolerierbar sind?

Die vier Sinnquellen stehen zudem nicht für sich allein, sondern prägen im Zusammenspiel mit persönlichen Bedürfnissen und gesellschaftlichen Narrativen das Sinnerleben bei der Arbeit:

- Menschen haben unterschiedliche Ausprägungen und Setzungen hinsichtlich ihrer arbeitsbezogenen Bedürfnisse. Während für die einen persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und Kompetenzerleben bei der Arbeit zentral sind, legen andere grossen Wert auf tragfähige Arbeitsbeziehungen und gute Teamarbeit. Für das Sinnerleben bei der Arbeit ist es zweitrangig, wie diese Bedürfnisse genau gelagert sind. Vielmehr geht es darum, eine gute Pas-

sung zwischen den eigenen Wünschen und Vorstellungen und der konkreten Arbeitssituation herzustellen (de Bloom et al., 2020).

- Diese persönlichen Bedürfnisse stehen in Wechselwirkung mit gesellschaftlichen «Narrativen»: Was betrachten wir als wertvolle Arbeit? Wie stehen wir zu Teilzeitarbeit, ehrenamtlicher Arbeit und Care Arbeit? Was halten wir von neuer Arbeit («New Work»)? Steigt man in einer «richtigen» Karriere die Stufen der Hierarchieleiter hoch? Dient die Gesellschaft der Wirtschaft – oder umgekehrt?

So entsteht als Produkt von Sinnquellen, persönlichen Bedürfnissen und gesellschaftlichen Narrativen ein individuelles Erleben von Sinn bei der Arbeit. Sinkt dieses oder wird es als defizitär erlebt, kann das ein Treiber von «Job Crafting» sein. Dieser Begriff bezeichnet ein aktives und zielgerichtetes Verhalten, bei dem versucht wird, die Tätigkeiten und Beziehungen bei der Arbeit sowie die Einstellungen zur Arbeit so anzupassen, dass Bedürfnisse befriedigt und Sinn wieder erlebt werden kann (siehe «Weitere Informationen»). Im Idealfall «craftet» man nicht für sich allein, sondern im Dialog mit dem Team und mit Unterstützung der Organisation.

WEITERE INFORMATIONEN

- PREVITAR: Fachartikel 2023–02 Jahresthema Nachhaltig gesund «Aktive Jobgestaltung» (Pfad: PREVITAR-Bibliothek, Suchbegriff: 2023–02 Jahresthema)
- PREVITAR: Hilfsformular «Aktive Jobgestaltung – wie starte ich»? (Pfad: PREVITAR-Bibliothek, Suchbegriff: Aktive Jobgestaltung)
- FHNW: www.fhnw.ch (Pfad: Forschung und Dienstleistungen, angewandte Psychologie, gesund leben, Sinn und Gesundheit)
- Gesundheitsförderung Schweiz, HR-Toolbox und Leadership-Kit: www.friendlyworkspace.ch (Pfad: BGM-Services)

PRAXIS-TIPPS

1. SMARTe Arbeit fördern: In der Schweiz gibt es mittlerweile eine Reihe von Angeboten, die als Anregung zur positiven Arbeitsgestaltung dienen. z.B. www.friendlyworkspace.ch

2. Im Crafting Playbook stöbern: Das Playbook ist ein digitaler Prototyp zur spielerischen Auseinandersetzung mit Job Crafting, frei verfügbar über <https://crafting-playbook.net>. Als analoge Alternative unterstützt das Hilfsformular von Arbeitssicherheit Schweiz bei der Selbstreflexion.

3. Die berufliche Laufbahn reflektieren: Es gibt eine Reihe kostenloser Fragebögen, die man z.B. bei www.viamia.ch oder www.laufbahndiagnostik.ch ausfüllen kann. Bei ViaMia ist für Personen über 40 Jahre eine kostenlose Beratung inklusive.

4. Sich breit inspirieren lassen: Plattformen wie www.loopings.ch oder www.focus50plus.ch wurden ins Leben gerufen, um Erwerbstätigen in der Lebensmitte neue Chancen und Perspektiven aufzuzeigen.