

Über sinnstiftende Arbeit

Editorial

Bernhard Badura

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2018
 B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018*, Fehlzeiten-Report
https://doi.org/10.1007/978-3-662-57388-4_1

Deutschland ist eine Arbeitsgesellschaft, weil sich Menschen über ihren Beruf definieren und der Arbeitsalltag Denken, Fühlen und Verhalten prägt. Die persönlich dabei erlebte Sinnhaftigkeit hat – wie die Beiträge des diesjährigen Fehlzeiten-Reports demonstrieren – erhebliche Auswirkungen auf das Wohlbefinden und auf Qualität und Umfang der erbrachten Leistung. Kaum etwas bewegt Menschen so sehr, wie eine als sinnvoll erachtete Aufgabe. Arbeit wird als sinnhaft erlebt, wenn sie *Lernmöglichkeiten* bietet, das *Wir-Gefühl* stärkt und erkennbar zum *Kollektiverfolg* beiträgt. Kollektiver Sinn entsteht, wenn Menschen an eine gemeinsame Sache glauben. Wer hohen Energieeinsatz erwartet muss Menschen entsprechend begeistern. Das Gehirn bewertet, was uns widerfährt: teils spontan durch Weckung positiver oder negativer Emotionen, teils durch bewusste Wahrnehmungen und Deutungen als wichtig oder irrelevant, bedrohlich oder erfreulich. Zum biologischen Erbe von *Homo sapiens* gehören Wut, Angst, Aggression und Hilflosigkeit ebenso wie das Streben nach Bindung, Wohlbefinden, Nähe und Kooperation. Zahlreiche naturwissenschaftliche Erkenntnisse sprechen dafür, dass Menschen über eine angeborene Neigung zu Moral, Mitgefühl und Geselligkeit verfügen, auch wenn der Blick auf das Weltgeschehen daran häufig Zweifel aufkommen lässt. Sozialwissenschaftler und Psychologen vertreten die These, die Kultur eines Kollektivs, einer Gruppe, Organisation oder Gesellschaft habe mit ihren Traditionen, Werten und Vorbildern einen prägenden Einfluss auf den Umgang mit den eigenen Gefühlen, auf das persönliche Wertebewusstsein und das gegenseitige Vertrauen. Und sie habe Einfluss darauf, wieweit die Welt als sinnhaft, verständlich und beeinflussbar erfahren wird. Gesundheitswissenschaftler vertreten schließlich die These, ein starker Gemeinsinn wirke sich positiv aus auf den Kollektiverfolg und die persönliche Gesundheit.

1.1 Geht der Wissensgesellschaft der Gemeinsinn verloren?

Während der jahrtausendelangen biopsychosozialen Formung des Menschen bildeten religiöse Vorstellungen die kulturellen Grundlagen für das Gemeinschaftsleben. Sie stifteten Sinn sowohl für das kollektive als auch für das individuelle Streben und Handeln. Soziales und kulturelles Wachstum fanden entweder gar nicht oder nur sehr verhalten statt. Zusammenhalt und Gemeinsinn wurden notgedrungen deutlich höher gewichtet als Vielfalt und Kreativität, weil religiöse Vorstellungen als Urformen von Kultur unter existenzbedrohenden Lebensbedingungen entstanden, die nur im Kollektiv zu bewältigen waren. Gemeinsinn stiftende „geheiligte“ Werte und Rituale befähigten zur vertrauensvollen Kooperation. Der Ursprung sinnstiftender Werte lag offenbar in der Frühzeit der Gattung Mensch in einem überlebenswichtigen Drang zum Gemeinsinn. Im Verlauf des sozialen und kulturellen Wachstums in Richtung Neuzeit und Aufklärung verloren religiöse Vorstellungen an Verbindlichkeit. Das Heraustreten des Menschen aus „selbstverschuldeter Unmündigkeit“ (Kant) bewirkte eine „Entzauberung der Welt“ (Weber) und schuf Hand in Hand mit ihrer Verwissenschaftlichung ein zunehmend unübersichtliches Angebot konkurrierender Ideen und Konzepte zur Lösung persönlicher und gesellschaftlicher Probleme. *Belohnt werden heute weniger Gemeinsamkeiten als Unterschiede*. Der kulturell fragmentierten Wissensgesellschaft droht, so scheint es, der Gemeinsinn verloren zu gehen. Die Fragilität menschengemachter Sinn- und Ordnungssysteme erzeugt ein Gefühl der Unsicherheit, ihre Vielfalt ein Gefühl der Unverbindlichkeit. Folgt man dem Wiener Psychiater Viktor Frankl, auf den sich mehrere Beiträge des diesjährigen Fehlzeiten-Reports beziehen, liegen hier die Ursachen für das von ihm diagnostizierte „existentielle Vakuum“

(Frankl 2015, S. 141) und einem verbreiteten „Hunger“ nach Sinn:

» „Im Gegensatz zum Tier sagen dem Menschen keine Instinkte, was er muss, und im Gegensatz zum Menschen von gestern sagen dem Menschen von heute keine Traditionen mehr, was er soll“
(Frankl 2015, S. 142).«

Wenn immer mehr technisch machbar ist und damit Grenzen des bisher Möglichen überschritten werden, wenn sich neue Optionen eröffnen, z. B. durch neue gentechnische oder neurobiologische Erkenntnisse oder durch Digitalisierung von allem und jedem, gilt es bisherige Überzeugungen, Werte und Regeln anzupassen: zu bekräftigen, zu verändern oder aufzugeben. Umso wichtiger werden Qualität und Stabilität der rechtlichen und politischen Institutionen. Umso wichtiger werden Gemeinwohl erzeugende Ideale wie *Gerechtigkeit*, *Solidarität* und *Vertrauen* innerhalb und außerhalb der Arbeitswelt. Für Frankl liegt das Unbehagen in der Kultur in ihrer orientierungslosen Unverbindlichkeit, verbleiben Liebe und Arbeit als zentrale Quellen von Sinn.

1.2 Sinnquelle Arbeit

Erwerbsarbeit ist ein, vielleicht *das* zentrale Element einer globalen Kultur. Sie stiftet Sinn, verbindet Menschen und vermittelt zahlreiche – auch außerhalb bezahlter Arbeit wichtige – soziale, fachliche und technische Fähigkeiten. Unbezahlter Arbeit droht ein Sinnverlust trotz ihrer elementaren Bedeutung für die Erziehung von Kindern, die Pflege Betagter oder für gemeinnützige Arbeit zur Beförderung weiterer Anliegen der Zivilgesellschaft. Aber auch Erwerbsarbeit wird nicht nur gesucht, weil sie materielle, sondern weil sie immaterielle Bedürfnisse nach Bindung, Zuwendung, Anerkennung und zweckhafter Betätigung befriedigt. Sieben von zehn Erwerbstätigen würden laut einer repräsentativen Befragung selbst dann noch ihrer gewohnten Arbeit nachgehen, wenn sie dies zur Befriedigung materieller Bedürfnisse nicht mehr nötig hätten (Nink 2014). Eine jüngst durchgeführte Umfrage bei Fach- und Führungskräften ergab, dass sie *nichtfinanziellen* Elementen ihrer Arbeit einen hohen Wert beimessen. Sicherheit des Arbeitsplatzes und ein gutes Betriebsklima sind, dieser Erhebung zufolge, besonders wichtige nichtfinanzielle „Attraktoren“ der Erwerbsarbeit (Stapelton 2016 zit. in Süddeutsche Zeitung 48, 17.02.2018). An diesen und weiteren Befunden (z. B. Badura 2017) wird die hohe Bedeutung der *intrinsischen* Motivation bei der Suche nach Arbeit,

für den Verbleib in der Arbeitswelt und die Durchführung konkreter Arbeitstätigkeiten deutlich. Die Bedeutung der *extrinsischen* Motivation, also des Strebens nach Gelderwerb, Boni und sonstigen materiellen Benefits, sollte dabei keinesfalls unterschätzt werden. Sie sollte aber auch nicht überschätzt werden, wenn es gilt die Attraktivität bestimmter Berufe oder Organisationen zu erhöhen und die Gesundheit der Erwerbsbevölkerung zu schützen und zu fördern. Kommt Geld ins Spiel, schwächt das allerdings häufig intrinsische Motivation und Solidarität. Eine Grundannahme der soziologischen Klassik lautet: Immaterielle Prozesse, wie die empfundene Bedeutung bestimmter Menschen oder Werte, haben materielle Konsequenzen durch die Lenkung von Aufmerksamkeit und Energieeinsatz bei der Aufgabenbewältigung oder Zielverfolgung. In dem jährlich vorgelegten Fehlzeiten-Report liegt der Fokus auf der Gesundheit der Erwerbsbevölkerung, ihrer Förderung oder Beeinträchtigung und der Bedeutung der Gesundheit für die persönliche Lebensqualität und den Unternehmenserfolg.

Was genau sind Sinnquellen in der Arbeit und welche Bedeutung haben sie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Organisation? Die Forschung dazu befindet sich noch in den Anfängen. Gleichwohl enthalten die Beiträge des Fehlzeiten-Reports 2018 dazu bereits konkrete Hinweise. *Es ist die Qualität des sozialen Systems einer Organisation, die maßgeblich die erfahrene Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit beeinflusst und damit auch Motivation und Wohlbefinden.* Die Qualität des sozialen Systems lässt sich empirisch erfassen durch die Qualität der persönlichen Verbundenheit der Mitglieder, durch die Qualität der Führung und durch die Qualität der Ziele und Werte einer Organisation. Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit ist eine wesentliche Voraussetzung für Bindung, Wohlbefinden und intrinsische Motivation. Organisationen, die Sinnvermittlung und persönliche Verbundenheit hoch bewerten, sind erfolgreicher als Organisationen, die zur Leistungssteuerung nur auf Hierarchie und finanzielle Anreize setzen. Beiträge des Fehlzeiten-Reports 2018 legen nahe, zwischen einem *kollektiven* Sinnverständnis, ausgedrückt z. B. in der Unternehmenskultur und dem *persönlichen* Sinnverständnis zu unterscheiden. *Der Sinn der eigenen Arbeit liegt letztendlich im Auge des Betrachters.* Gestellte Aufgaben werden als persönlich sinnvoll erachtet, in dem Maße, wie die Ziele und Werte einer Organisation mit den Werten und Erwartungen ihrer Mitglieder übereinstimmen oder sich zumindest damit vereinbaren lassen.

Technische Innovationen stellen uns immer häufiger vor soziale und ethische Probleme. Sie sollten auf der Basis *gemeinsamer Werte und Spielregeln* disku-

tiert, durchgesetzt oder verworfen werden. Die europäischen Sozialstandards und die deutsche Tradition der Mitbestimmung bilden dafür gute Grundlagen. „Wenn wir uns nicht auf unsere Ideale besinnen, sind wir auf dem Holzweg“ (Präsident Macron, Brüssel, 17.04.2018).

Aufgeklärte Gesellschaften benötigen eine, nicht notwendigerweise religiöse, in jedem Falle aber ethisch gerechtfertigte, Gemeinwohl erzeugende Wertebasis. In Unternehmen fällt das in die Verantwortung der Führung. Die Digitalisierung wird dazu beitragen, zahlreiche oft als wenig sinnvoll erlebte Routinetätigkeiten durch Technik zu ersetzen. Ihre Durchsetzung wird durch technikaffine jüngere Generationen beschleunigt. Ob mit Internet, Robotern und künstlicher Intelligenz entsprechende Mengen neuer und auch sinnvoller Tätigkeiten entstehen, wird von Vielen bezweifelt.

Gerade weil zukünftige soziale und gesundheitliche Konsequenzen technischer Innovationen schwer vorhersehbar sind sollten sich Unternehmen, Verwaltungen und Dienstleistungsbetriebe durch regelmäßige Erhebungen von Kennzahlen zur Früherkennung möglicher Chancen und Risiken darauf besser vorbereiten (Walter und Badura 2018). Bereits heute schon verweisen Fachkräftemangel und mittelfristig gravierende Finanzierungsprobleme im Bereich der Kranken- und Rentenversicherung auf die zwingende Notwendigkeit zu mehr Investitionen in die Gesundheit der Beschäftigten zum Schutz und zur Förderung von Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbereitschaft. „Business will have to invest in wellness. There is no choice. It's not philanthropy. It's enlightened self-interest“ (World Economic Forum 2008).

1.3 Die Beiträge im Einzelnen

■ Einführung

Der Beitrag der Autorin *Schnell* gibt einen Überblick über die psychologische Sinnforschung. Ihr Fazit lautet: Die persönliche Erfahrung von Lebenssinn hat erhebliche Konsequenzen für Denken, Handeln und Erleben. Sinnkrisen seien im mittleren Alter bei 30- bis 49-Jährigen am stärksten verbreitet. Sie bezeichnet „Verheiratete“ als Spitzenreiter in der Sinnerfüllung. Ihre eigenen Forschungsarbeiten zu den Sinnquellen der Arbeit belegen, dass die persönliche Sinnerfahrung bei der „aktuellen Arbeitstätigkeit“ von vielen Faktoren abhängt: ihrer persönlichen Bedeutsamkeit, dem Gefühl der Zugehörigkeit, der „Passung“ von Beruf und Position und der Orientierung einer Organisation an nicht nur kurzfristigen, finanziellen Zielen. Die

Autorin geht auch auf die „dunkle Seite der beruflichen Sinnerfüllung“ ein, auf die Gefahr der Überarbeitung, Selbstausschöpfung und Gesundheitsschädigung bei (zu) starker Identifikation mit den Werten und Zielen einer Organisation.

Der Beitrag der Autoren *Waltersbacher, Zok, Böttger* und *Klose* berichtet über Ergebnisse einer Repräsentativbefragung zum Sinnerleben deutscher Erwerbstätiger. Im Zentrum stehen Fragen nach den Sinnerwartungen der Beschäftigten und ihrem tatsächlichen Sinnerleben. Die Hypothese der Autorinnen und Autoren lautet: Je größer die Diskrepanz zwischen Sinnerwartungen und tatsächlichem Sinnerleben ihrer Arbeit, umso höher die Fehlzeiten und umso schlechter die psychische und physische Gesundheit. Die Befunde bestätigen die Hypothese in wesentlichen Punkten. Der Wunsch nach sinnhafter Arbeit steht auf Platz zwei der Erwartungen nach dem Wunsch eines sicheren Arbeitsplatzes. Wunsch und Wirklichkeit liegen am stärksten auseinander bei dem erlebten Rückhalt der Unternehmen, dem Betriebsklima und den vertikalen und sozialen Beziehungen. Die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen ist für die Befragten die wichtigste Sinnquelle. Mitarbeiter mit einer starken Bindung an ihre Organisation erleben ihre Arbeit als besonders sinnerfüllend.

Der Beitrag von *Ehresmann* und *Badura* betrachtet Menschen als biopsychosoziale Wesen. Im Zentrum steht die Unterscheidung zwischen einem kollektiven und dem persönlichen Sinnverständnis. Bezug genommen wird insbesondere auf Konzepte der Soziologie, Psychologie und auf das Sinnkonzept von Victor Frankl. Empirische Basis sind Daten aus einer standardisierten Mitarbeiterbefragung in 21 Krankenhäusern. Als wesentliche Sinnquelle bei der Arbeit werden identifiziert: die Qualität der Führung, der Klinikkultur und die Qualität der persönlichen Beziehungen unter den Mitglie d e r n . Je sinnhafter die eigene Arbeit erlebt wird, umso geringer sind das Burnout-Risiko, die Fehlzeiten und das Risiko innerer Kündigung.

■ Wovon hängt Sinnerleben ab?

Der Beitrag der Autorin *Freier* skizziert den Wandel der Arbeit und ihrer Deutung als sinnhaft seit der Antike bis in die Gegenwart. Die Autorin unterscheidet den individuellen vom sozialen Sinn und sie beschreibt die Entwicklung sinnstiftender Beschäftigung von der „Muße“ (Antike) bis hin zur aktuellen Lohnarbeit mit ihren manifesten und latenten Funktionen. Arbeit erfährt heute sozial einen hohen Sinn, reicht aber nicht aus als Sinnquelle des Lebens.

Hardering beschäftigt sich mit den Sinnansprüchen im Generationenvergleich. Sie problematisiert

das Generationenkonzept und verweist auf eine unklare Forschungslage. Der Wunsch nach sinnerfüllender Arbeit – so ihr Fazit – findet sich generationenübergreifend. Allerdings werde die Bedeutung von Arbeit als zentralem Lebensbereich zunehmend infrage gestellt.

Faltermaier zeigt auf, dass Belastungen in der Arbeit, ihre Zusammenhänge mit Gesundheit und die im Lebenslauf erkannte Notwendigkeit eigenen Handelns zur Gesunderhaltung von Frauen und Männer unterschiedlich wahrgenommen werden. Damit werden Geschlechtsrollen auch bedeutsam für das Verhältnis, das Frauen und Männern zur Arbeit einnehmen. Der Beitrag beleuchtet, inwieweit das Geschlecht Einfluss auf das Sinnerleben nimmt und welche Implikationen daraus für Betriebe abgeleitet werden können.

■ Was erschüttert den Sinn von Arbeit?

Mit Blick auf die Folgen der Digitalisierung wird immer häufiger auch die Frage aufgeworfen, was passiert, wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit ausgeht. Der Beitrag von *Paul* und *Zechmann* beschäftigt sich mit dem Forschungsstand zum Thema der Arbeitslosigkeit. Theoretisch orientiert sich das Autorenteam an Victor Franks These von der „Arbeitslosigkeitsneurose“ und den Überlegungen Marie Jahodas zu den latenten Funktionen der Erwerbsarbeit. Der Forschungsstand – so das Fazit – bestätigt im Wesentlichen die These, dass Verlust der Arbeit mit Sinnverlust einhergeht und dies die Gesundheit beeinträchtigt. Es finden sich aber auch Befunde, die belegen, dass „ernsthafte“ Freizeitaktivitäten und ein befriedigendes Familienleben negative psychische Folgen der Arbeitslosigkeit zu kompensieren vermögen.

Die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wenig beliebten Restrukturierungen bringen oft weniger Nutzen als erwartet. Zudem – und darauf verweisen die Autoren *Afflerbach* und *Gläserner* – können sie die Identifikation mit dem Unternehmen beeinträchtigen. Der Beitrag untersucht die doch sehr unterschiedlichen Bewältigungsstrategien der „Victims“ und der „Survivors“ mit qualitativen Methoden. Die Verfasser empfehlen „frühzeitige transparente Kommunikation“, um sicherzustellen, dass die Arbeit auch nach einer Restrukturierung als sinnstiftend erlebt wird.

Beschrieben wird im Beitrag von *Thomson* und *Rank* ein Weiterbildungskonzept, das zugeschnitten ist auf Führungskräfte und ihre Fähigkeiten, um Mitarbeiter bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen zu begleiten und zu unterstützen. In einer zunehmend turbulenten Umwelt sind Veränderungsprozesse in Unternehmen essenziell zum Erhalt und zur Verbesserung ihrer Marktposition. Mit Blick auf die Mitarbei-

ter und ihr Sinnerleben von besonderer Bedeutung sind bei dem vorgestellten Interventionskonzept „nicht erfüllte Erwartungen“ und „gebrochene Versprechen“ und ihre Konsequenzen für „sense making“ und persönliche Identität. Beschrieben werden das Interventionsprogramm, seine wissenschaftlichen Grundlagen, die Durchführung dieser Intervention und ihre Evaluation. Die Ergebnisse zeigen, dass hier noch vielversprechender Forschungs- und Entwicklungsbedarf besteht.

Das Gefühl erfolgreich zu arbeiten, resultiert vor allem daraus, den eigentlichen Kernaufgaben in seinem Tätigkeitsfeld nachkommen zu können. Gut gestaltete Arbeit im Sinne von Autonomie, Komplexität, Geschlossenheit und Bedeutsamkeit führt zu einem positiven Selbstkonzept und zum Erleben sinnvoller Arbeit. Vor allem die Arbeitsinhalte bestimmen die Qualitätsmerkmale der Arbeit. Der Beitrag von *Jacobshagen* und *Semmer* zeigt auf, dass Aufgaben dann als illegitim zu betrachten sind, wenn sie Normen von Mitarbeitenden verletzen, weil sie als unnötig oder unzumutbar wahrgenommen werden. Illegitime Aufgaben behindern so auch das Gefühl, etwas Sinnvolles zu leisten. Das Autorenteam weist darauf hin, dass illegitime Aufgaben als Stressfaktor angesehen werden können, da sie die Wahrscheinlichkeit von Stress-Symptomen erhöhen. Sie empfehlen daher, dass Arbeit so gestaltet werden sollte, dass illegitime Aufgaben – wo möglich – vermieden werden.

Der Beitrag der Autoren *Lehr* und *Hillert* stellt das Konzept der beruflichen Selbstwertschätzung vor. Dieses Konzept beschreibt positive Reaktionen auf eigene berufliche Leistungen. Die dazu durchgeführten Studien unterstützen die Annahme, dass die Fähigkeit, die eigenen beruflichen Leistungen und Erfolge wahrzunehmen, einen Schutzfaktor darstellt und zur psychischen Gesundheit beiträgt. Identifiziert werden fünf Strategien der beruflichen Selbstwertschätzung, die dazu führen können, das Depressionsrisiko zu mindern.

Baeriswyl, *Dorsewagen*, *Krause* und *Mustafić* betonen in ihrem Beitrag: „Anhand von Ergebnissen einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in einem Dienstleistungsunternehmen konnten wir zeigen, dass kritische Umsetzungsformen indirekter Steuerung durch die Dominanz arbeitsbezogener Ziele zulasten privater Ziele selbstgefährdendes Verhalten und in der Folge Erschöpfung begünstigen. Die Fragebogenergebnisse (Grobanalysen) brachten zum Vorschein, dass in dem Dienstleistungsbetrieb mehrere Merkmale für eine kritische Umsetzung indirekter Steuerung stark ausgeprägt waren (z. B. hohe Arbeitsintensität, geringe Qualität der Zielvorgaben, behin-

dernde Arbeitsabläufe und geringe Gratifikation). Die Ausprägung dieser Merkmale hing wie vorhergesagt mit selbstgefährdenden Verhaltensweisen, weniger Selbstsorge und höherer Erschöpfung zusammen.“

Das Erleben sinnerfüllter Arbeit kann positive gesundheitliche Folgen haben, aber auch – in Form von Überidentifikation – zur Vernachlässigung der persönlichen Gesundheit und von Verpflichtungen und Tätigkeiten außerhalb der Arbeit beitragen. Der Beitrag der Autoren *Ruhle* und *Süß* beschäftigt sich mit dieser zweiten – bisher wenig gut erforschten Seite sinnerfüllter Arbeit. Er bietet eine Darstellung dazu vorliegender Forschung und bemüht sich um eine Klärung möglicher Zusammenhänge.

Wird durch die Digitalisierung sinnvolle Arbeit vernichtet oder zunehmend möglich? *Eisenmann* und *Wienzek* befassen sich mit dieser Frage durch eine Aufarbeitung des Forschungsstands und anhand einer Kurzfallstudie. Die industriesoziologische Forschung hat dazu drei Szenarien entwickelt: Aufwertung von Arbeit, Abwertung von Arbeit und Polarisierung von Arbeit. Die dargestellte Fallstudie zumindest spricht dafür, dass durch Polarisierung der Arbeit es zu einer „Erosion mittlerer Qualifikationen“ kommen könnte. Auf der anderen Seite könnte die Personalkosten sparende Digitalisierung des Mittelstandes auch zum Arbeitsplatzverlust in Deutschland beitragen.

■ Was kann das Sinnerleben fördern?

Menschen suchen Sinn, heute vor allem in der Arbeit. Menschen haben nicht nur gegenüber anderen, sondern auch gegenüber sich selbst den Anspruch, Sinnvolles zu tun. Sinn kann in der Qualität der erstellten Produkte oder in der Arbeitsausführung liegen. Beide sollten voneinander getrennt bewertet werden zur subjektiven Generierung von Sinn. *Voswinkel* illustriert mit seinem Fallbeispiel darüber hinaus, dass nicht nur die Erfahrung von Sinnlosigkeit krank machen kann, sondern auch eine zu hohe Sinnaufladung von Arbeit auf Kosten privater Aktivitäten und sozialer Beziehungen.

Flüter-Hoffmann weist darauf hin, dass ein Großteil der Unternehmen in Deutschland mit ihrer betrieblichen Personalpolitik, dem Führungsverhalten und der jeweiligen Unternehmenskultur einen wesentlichen Beitrag dazu leistet, dass Beschäftigte ihre Arbeit als sinnvoll erleben können. Sinnerfüllung sei ein wichtiger Prädiktor insbesondere für das Arbeitsengagement. Die Einsatz- und Arbeitsbereitschaft von Menschen werde zugleich stark verringert, wenn sie ihre Tätigkeiten als sinnlos empfinden. Es ist nicht nur für Beschäftigte förderlich, wenn sie Sinnerfüllung bei ihrer Arbeit erleben, weil sie so ihr Wohlbefinden und

ihre Arbeitszufriedenheit steigern, auch die Betriebe profitieren davon, da erlebte Sinnhaftigkeit das Arbeitsengagement der Beschäftigten erhöht.

Die direkte Führungskraft ist in der Regel das zentrale Bindeglied zwischen den Mitgliedern und ihrer Organisation. Er oder sie verkörpern die Ziele, Visionen und Werte – mit anderen Worten: den Sinn – einer Organisation. Wie Führung ausgeübt wird ist deshalb von hoher Bedeutung für die Begeisterung, den Energieeinsatz und die Gesundheit der ihnen überantworteten Menschen. Der Beitrag von *Felfe*, *Krick* und *Reiner* beschäftigt sich mit dieser für Arbeit und Organisation zentralen Problemstellung. Im einleitenden theoretischen Teil verdeutlicht das Autorenteam, dass die Sinnproblematik bereits bisher in zahlreichen arbeitspsychologischen Konzepten und Forschungsbeiträgen zumindest indirekt eine große Rolle spielt. Erläutert wird dies am Beispiel der „transformationalen Führung“. Berichtet werden Befunde aus zahlreichen Untersuchungen. Sie bestätigen weitgehend die Hypothese, dass erlebte Sinnhaftigkeit der Arbeit wesentlich von der jeweiligen Führungskraft abhängt und erheblichen Einfluss ausübt auf die Organisationsbindung und das Wohlbefinden. Die Daten belegen, dass etwa knapp die Hälfte der untersuchten Führungskräfte dieser großen Stichprobe (n = 10.000) den Erwartungen ihrer Mitarbeiter in Sachen Glaubwürdigkeit, Inspiration und Unterstützung entspricht. Und sie belegen, dass die so gemessene Qualität der Führung in der Wirtschaft stärker verbreitet ist als im öffentlichen Dienst, und sie auch eher in den untersuchten konfessionellen Krankenhäusern anzutreffen ist als in nicht konfessionellen Krankenhäusern.

Dass sinnstiftende Arbeit einen positiven Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausübt, ist eine zentrale Annahme des vorliegenden Fehlzeiten-Reports. Was aber sind Bedingungen oder Quellen der Sinnstiftung? Der Beitrag der Autoren *Höge* und *Weber* legt den Schwerpunkt auf das „soziomoralische Klima“ einer Organisation. Damit gemeint sind Wahrnehmungen der Mitglieder bezogen auf erwünschte Praktiken, Prozeduren und Verhaltensweisen bei der Kommunikation, Kooperation, kollektive Problemlösung, Entscheidung und Führung. Die berichteten Befunde aus der zugrundeliegenden Studie belegen, dass das Erleben der Zugehörigkeit und die Identifizierung mit den Werten einer Organisation eine wesentliche Quelle sinnstiftender Arbeit und des Wohlbefindens bilden.

Lehmann, *Wehner* und *Ramos* vergleichen die Sinnhaftigkeit von Erwerbs- und Freiwilligenarbeit am Beispiel der Berufs- und der Freiwilligen Feuerwehr. Warum üben Menschen in einer Gesellschaft, in der

1 Erwerbsarbeit ein so hoher moralischer Wert beigegeben wird, bestimmte bezahlte Tätigkeiten auch freiwillig aus? Dieser Frage geht der Beitrag nach – auch weil das Autorenteam eine gesundheitsförderliche Wirkung sinnstiftender Tätigkeiten unterstellt. Die dazu durchgeführte quantitative Analyse zweier Stichproben kommt zu dem Ergebnis, dass Freiwillige ihre Tätigkeit als sinnstiftender erleben als diejenigen, die bezahlter Arbeit nachgehen. Dies wirft sehr grundsätzliche Fragen auf: Ist unbezahlter Dienst an der Gemeinschaft stärker intrinsisch motivierend als bezahlter Dienst? Und was bedeutet es überhaupt, wenn in einer Gesellschaft (bisher) freiwillig erbrachte Dienstleistungen parallel zu bezahlten Diensten angeboten werden wie es im Bereich der Pflege immer öfter geschieht?

Unternehmen greifen immer häufiger auf atypische Beschäftigungsformen zurück. Im gleichen Zuge geht das unbefristete Normalarbeitsverhältnis zurück. Der Beitrag von *Süß, Ruhle* und *Schmoll* beschäftigt sich mit sinnstiftenden Merkmalen der Arbeit von „Freelancern“, also von Personen, die kein direktes Arbeitsverhältnis haben, sondern ihrer Arbeit als Selbstständige nachgehen auf der Basis von Arbeits- oder Werkverträgen. Diese Situation birgt sowohl Risiken als auch Chancen. Ein höheres Maß an Autonomie wird erkaufte mit belastenden Faktoren, die das Sinnerleben stark einschränken können. Freelancer investieren deshalb oft in ihr persönliches Netzwerk z. B. um das „Gefühl der Einbindung“ zu haben.

Pundt und *Gerstenberg* zeigen auf, dass Anerkennung für die geleistete Arbeit zu erhalten, eine wichtige Ressource ist, die nicht nur mit einer höheren Bereitschaft der Beschäftigten Überstunden zu leisten einhergeht, sondern die auch die subjektive Wahrnehmung fördert, einen bedeutsamen Beitrag in der Organisation zu leisten, was das Sinnerleben der Beschäftigten positiv beeinflusst. Wird der geleisteten Arbeit hingegen (zu) wenig Anerkennung entgegengebracht, beeinträchtigen Überstunden die Gesundheit deutlich. Die im Beitrag vorgestellten Ergebnisse auf Basis der Daten der Arbeitszeitbefragung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) und einer repräsentativen Befragung deutscher Erwerbstätiger zu Arbeitszeit, Arbeitsbedingungen, Gesundheit und Zufriedenheit zeigen, dass Überstunden aufgrund des Arbeitspensums, aber auch aufgrund von Spaß an der Arbeit, Bezüge zur interessierten Selbstgefährdung aufweisen. Ein „zu viel“ an Sinnerleben kann somit auch negative Auswirkungen haben. Die Autorinnen empfehlen eine offene Vertrauenskultur im Unternehmen, damit Beschäftigte sich trauen, bestehende Zielvorgaben und die vorhan-

denen Ressourcen kritisch zu diskutieren sowie ihre eigenen Bedürfnisse äußern.

„Nach der Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan erfahren Mitarbeiter und Führungskräfte ein hohes Wohlbefinden und erfülltes Sinnerleben bei der Arbeit, wenn die drei Grundbedürfnisse Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit erfüllt sind. Der Beitrag der Autorinnen *Hünig, Böhm* und *Fugli* verdeutlicht den Zusammenhang, der zwischen der Erfüllung der drei Grundbedürfnisse, einer guten Gesundheit sowie Arbeitsfähigkeit besteht. Anhand eines Praxisbeispiels werden Maßnahmen aufgezeigt, die im Rahmen einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und eines ganzheitlichen BGMs die drei psychologischen Grundbedürfnisse bedienen.“

■ Praxisbeispiele

Kirchen sind Organisationen, denen Gläubige einen für sie unbestreitbaren Sinn zuweisen. Hat das auch Konsequenzen im Arbeitsalltag der bei der Kirche Beschäftigten? Empfinden sie tatsächlich ihre Arbeit als sinnstiftend und fördert das ihre Gesundheit? Der Beitrag von *Ducki, Felfe, Matthäi, Stäblein* und *Wiedemann* befasst sich damit im Rahmen einer betrieblichen Diagnose, der Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen und deren Evaluation nach einem Jahr. Der Beitrag hat durch seine überzeugende Darstellung der einzelnen Phasen des BGM-Zyklus auch generelle Bedeutung. Das Ergebnis der durchgeführten Interventionen sind gesunkene Fehlzeiten und eine bessere subjektive Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Beschäftigte – so unterstellt der Beitrag von *Becke* – hegen immer häufiger hohe Erwartungen in Sachen ökologischer und arbeitsbezogener Sinnhaftigkeit. Ihr Interesse an gesundheitsförderlicher und umweltschonender Produktion sei eng miteinander verknüpft. Im Rahmen einer betrieblichen Fallstudie wurde deutlich, dass Mitarbeiter ihr Unternehmen als attraktiv erleben, weil es nicht nur sichere Arbeitsplätze bietet, sondern weil die Arbeit dem Erhalt der Umwelt dient und damit einen gesellschaftlichen Nutzen stiftet.

Berichtet wird von *Drupp* und *Perschke-Hartmann* über einen langjährigen Prozess der Beratung von und der Intervention in Institutionen der Altenpflege. Ziel war, die beteiligten Einrichtungen hinsichtlich Aufbau und der Implementierung eines BGM-Systems zu unterstützen, dadurch die Gesundheit der Beschäftigten und somit auch die Qualität der Pflege zu fördern. Eingesetzt wurde eine breite Palette von Diagnose-, Interventions- und Evaluationsmaßnahmen. Den beteiligten Einrichtungen mangelte es an elementaren Voraussetzungen, wie einer verbindlichen Bespre-

chungskultur. Mitarbeiterbeteiligung setzt – auch das zeigte sich – Lernprozesse sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern voraus. Offene Aussprache über Missstände und Entwicklungsbedarfe wurden gemeinhin als überaus motivierend und gesundheitsförderlich erlebt. Der Beitrag enthält zahlreiche interessante Erkenntnisse über Möglichkeiten und Grenzen des BGM – die weit über die behandelte Branche hinaus zur Kenntnis genommen werden sollten.

Der Beitrag des Autorenteam *Schlimper* und *Huber* ermöglicht einen Einblick in die Mitarbeiterführung und das Betriebliche Gesundheitsmanagement des Paritätischen Wohlfahrtsverbandes, Landesverband Berlin e.V. Mitarbeiter finden hier flache Hierarchien, ein hohes Maß an Selbstbestimmung und Gestaltungsverantwortung für das eigene Geschäftsfeld sowie vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten der eigenen Kompetenzen. Gleichzeitig bietet der Verband die Sicherheiten einer stabilen Organisation mit einem Angebot für die gesundheitsfördernde Unterstützung, was sich in motivierteren und gesünderen Mitarbeitern spiegelt; das Gesundheitsmanagement gibt Sicherheit, stärkt Überzeugungen, bildet Gemeinschaft und stiftet Sinn.

Brinkmann stellt in ihrem Beitrag das Betriebliche Gesundheitsmanagement der Berliner Stadtreinigung (BSR), einem der größten kommunalen Unternehmen, vor. Jüngere Generationen wollen vermehrt auch einen Beitrag für die Gesellschaft leisten und setzen sich verstärkt nachhaltige Ziele, die gerade in der Abfallwirtschaft mit ihrem innewohnenden Potenzial, als sinnvoll erlebt werden können. Die Autorin zeigt auf, dass die Schaffung adäquater Tätigkeiten für die Mitarbeiter das Gefühl steigern kann, sinnvolle Arbeit zu leisten. Ideenlabore dienen des Weiteren dazu, dass die Beschäftigten gemeinsam an neuen innovativen Lösungen arbeiten, sodass durch Partizipation die Zufriedenheit der Mitarbeiter im Hinblick auf das Sinnerleben im Unternehmen gesteigert werden kann.

■ Daten und Analysen

Der Beitrag von *Meyer*, *Wenzel* und *Schenkel* liefert umfassende und differenzierte Daten zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2017. Datenbasis sind die Arbeitsunfähigkeitsmeldungen der knapp 13,3 Millionen erwerbstätigen AOK-Mitglieder in Deutschland.

Busch gibt anhand der Statistiken des Bundesministeriums für Gesundheit (BMG) einen Überblick über die Arbeitsunfähigkeitsdaten der Gesetzlichen Krankenversicherung (GKV). Die Arbeitsunfähigkeitsstatistiken der Krankenkassen und die Erfassung

der Arbeitsunfähigkeit werden erläutert und die Entwicklung der Fehlzeiten auf GKV-Ebene geschildert.

Schlipphak stellt ausgehend von einer systematischen Analyse der aktuellen krankheitsbedingten Abwesenheitszeiten in der Bundesverwaltung typische Handlungsschwerpunkte und beispielhafte Maßnahmen vor, deren Ziel es ist, die Gesundheit der Beschäftigten des Bundes für einen leistungsfähigen öffentlichen Dienst langfristig zu erhalten und zu fördern.

Der Beitrag von *Stahl* fasst die Ergebnisse der Krankheitskostenrechnung des Statistischen Bundesamtes für das Berichtsjahr 2015 zusammen. Dabei liegt der Fokus auf den Kosten, die in der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter entstanden sind. Im Hinblick darauf, welche Krankheiten das Kostengeschehen bestimmen, werden auch alters- und geschlechtsspezifische Unterschiede herausgearbeitet. Abschließend werden die Krankheitskosten nach Einrichtungen des Gesundheitswesens dargestellt.

Literatur

- Badura B (Hrsg) (2017) Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert. Springer, Berlin Heidelberg
- Walter U, Badura B (2018) Betriebliches Gesundheitsmanagement mit Kennzahlen. DeGruyter Public Health Forum 2018, 26(2):141–143
- Frankl VE (2015) Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. Piper Verlag, München Berlin
- Nink M (2014) Engagement Index: Die neuesten Daten und Erkenntnisse aus 13 Jahren Gallup-Studie. Redline Wirtschaft
- Stapelton (2016) zitiert in: Süddeutsche Zeitung 48, 17.02.2018
- World Economic Forum (2008) Working towards wellness: The business rationale. Ref 150 108 in Kooperation mit Price-WaterhouseCooper