



Dr. Holger  
**Wellmann**

*Menschen bewegen... Gesundheit gestalten*

# Sinn und Purpose

—

# neue Themen für das BGM

Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V., Arbeitskreis Betriebliche Gesundheitsförderung am 22.10.2019

# Der rote Faden

**Sinn ist (wieder) „in“**

**Sinn und Purpose – Annäherungen**

**Konzepte**

**Befunde**

**Relevanz für das BGM**

**Diskussion**

# Sinn ist (wieder) „in“

## Zeitschriften



**Deutsche Bank, VW & Co.**  
Wenn das Gemeinsame verloren geht

**Zurück zum Eigentlichen**  
Wie Sinnblockaden überwunden werden

**Tränen des Stolzes**  
Doug Ready über unsere Sehnsucht nach Sinn

**Das Aschenputtel-Problem**  
Warum sich Authentizität für Unternehmen lohnt

**Innenansichten des Grauens**  
Wie Terror Sinn stiftet

**Change im gefühlten «Nichts»**  
Fallklinik: Lufthansa Systems im Wandel

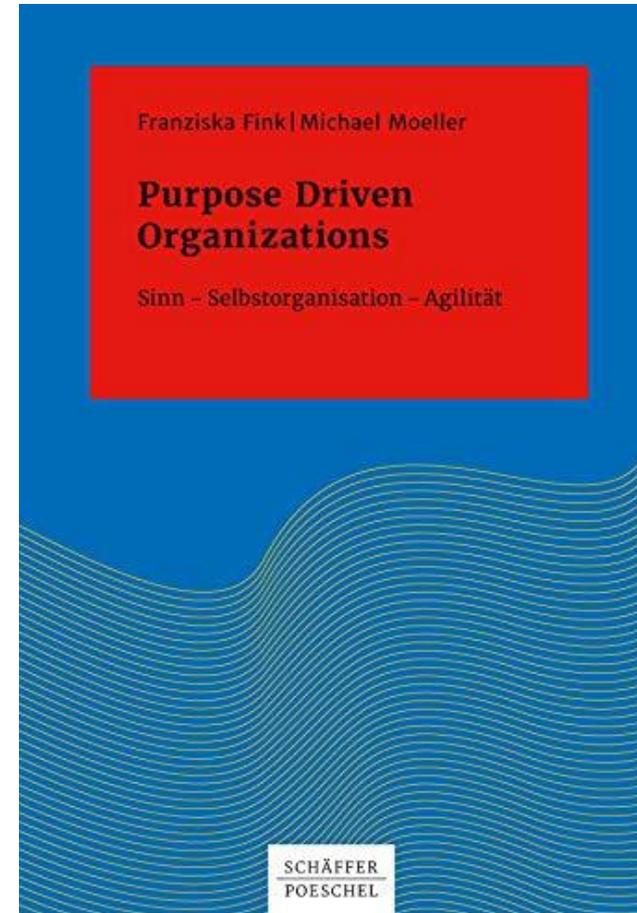


# Sinn ist (wieder) „in“

## Bücher



Wie sich in Zeiten von Disruption und digitalem Wandel wirtschaftliche Effizienz und eine wertegeleitete Unternehmenskultur wechselseitig bedingen und beflügeln



innovative Antworten auf den sich rasch wandelnden Markt, die steigende Komplexität und den Wunsch vieler Arbeitnehmenden nach Sinn

# Sinn ist (wieder) „in“



## Veranstaltungen



Höher, schneller, weiter – aber Stopp! Wohin eigentlich?  
Und warum überhaupt?  
In diesen dynamischen Zeiten ist die Beantwortung dieser Fragen wichtiger denn je. Denn ein klarer Unternehmens-Purpose leitet wie ein Nordstern selbst durch heikle Transformationen, energetisiert ganze Teams und ist die Basis für mehr Selbstorganisation und echten Kulturwandel.

Wir wollen zukunftsfitte Unternehmen – aber wie kriegen wir es hin? Ein sinnstiftender Purpose hilft ausgedrückt in einem klaren WARUM.  
Darüber reden wir beim kommenden Culture Jam.  
Wie „pur“ muss die Botschaft sein, damit man nicht im „Posing“ endet?

# Sinn und Purpose – Annäherungen

## 1. Der Club der toten Dichter und Sinn

*„Der Klassenlehrer, gespielt von Robin Williams, wollte von mir, dass ich vor der gesamten Klasse schreie, damit ich endlich mal aus mir herauskomme, mich entfalte. (...) Es war das erste Mal, dass ich dieses besondere Schauspieler-High erreicht habe. Es war, als würde ich verschwinden, als würde ich ganz aufgehen in diesem Schreien. Beim Mittagessen danach dachte ich mir: Das will ich für den Rest meines Lebens machen.“ (Ethan Hawke im Zeit Magazin Mann, Heft Nr. 1, 2018)*

## 2. Organisationen und ihr gesellschaftlicher Nutzen

*Müll beseitigen, Post verteilen, Menschen pflegen...*

## 3. Organisationen und Arbeitsbedingungen

*Gütesiegel für gute Arbeit etc.*

## 4. Organisationen und ihre Mission

*Visionen und Werte, welche Probleme wollen wir lösen*

# Sinn und Purpose – Annäherungen

## Sinn (Annäherungen 1-3)

### Bezugspunkte sinnvoller Arbeit

(Hardering, 2015)

- *subjektive Bewertung einer Tätigkeit*
- *Begriff für die Nützlichkeit von Arbeit bzw. des Gebrauchswerts von Arbeit*
- *Dimension der Arbeitsgestaltung bzw. als Gute Arbeit*

## Purpose (Annäherung 4)

### Golden circle

(Simon Sinek, 2014)

- *Why – Warum und wofür gibt es die Organisation eigentlich?*
- *How – Wie genau sollen die Ziele erreicht werden?*
- *What – Was macht die Organisation an konkreten Aktionen und Handlungen*

Passung („Fit“), Resonanz, Widersprüche,...

# Sinn und Purpose – Annäherungen

## Sinn und Arbeitswelt im Kontext

### Sinn in der Arbeit

*„Wann erlebe ich meine Arbeit als sinnvoll?“*

### Sinn der Arbeit

*„Wie wichtig ist Arbeit in meinem Leben?“*

#### Kurt Lewin

- Arbeit als Mühe, Zwang und Mittel zum Zweck
- aber ebenso ein Wirkungsfeld, das dem Leben Sinn und Bedeutung geben kann

#### Hannah Arendt

- reine Fixierung auf Lohnarbeit als verkürztes Arbeitsverständnis, das dem Menschen andere Zugänge zu reicheren Tätigkeiten versperrt

#### Frithjof Bergmann

- Rückbau der klassischen Lohnarbeit
- Förderung der Hightech-Selbstversorgung
- Calling („was man wirklich, wirklich will“)

# Konzepte

## Logotherapie (Frankl)

Wille zum Sinn als zentrale menschliche Handlungsmotivation

Sinnfindung durch Werteverwirklichung

- schöpferische Werte
- Erlebniswerte
- Einstellungswerte

# Konzepte

## Logotherapie – Weiterentwicklungen

- Walter Böckmann

*„Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten – Moderne Menschenführung in Wirtschaft und Gesellschaft“*

- Alfried Längle: Existentielle Grundmotivationen
  - *Können: Raum, Halt, Schutz in der Welt*
  - *Mögen: Wert des Lebens fühlen*
  - *Dürfen: Selbstsein, Authentizität*
  - *Sollen: Offensein für Sinn*

# Konzepte

## **Sinnerfüllung drückt sich (nach Tatjana Schnell) aus in**

- Bedeutsamkeit, z.B. wenn...
  - meine Tätigkeit einen Nutzen für andere hat
- Orientierung, z.B. wenn...
  - die Ausrichtung meiner Tätigkeit durch Strategien und Ziele (in der Abteilung) klar definiert ist
- Kohärenz, z.B. wenn...
  - meine Persönlichkeit und meine Kompetenzen und Werte mit meiner beruflichen Rolle übereinstimmen
- Zugehörigkeit, z.B. wenn...
  - ich die Gewissheit habe Teil meiner Organisation/ meines Teams zu sein und

# Konzepte

## **Rahmenmodell sinnvoller Arbeit** (Lips-Wiersma 2009)

### Quellen für sinnvolles Arbeiten

- Entwicklung und Selbstwerdung
- Einheit mit anderen
- anderen dienen
- Potenzial ausdrücken

### Prozesse

- Bedürfnissabwägung – eigene und die der anderen
- Nachdenken einerseits – aktives Tun andererseits
- Realität – Inspiration

# Befunde

## **Fehlzeiten-Report 2018**

- Repräsentative telefonische Befragung
- n = 2.030 Erwerbstätige zwischen 16 und 65 Jahren
- März/ April 2018

## **Sinnerleben in drei Dimensionen**

- Kooperationsebene
- Individueller Tätigkeitskontext
- Gesellschaftlicher Nutzen

# Befunde

## **Befunde** (Waltersbacher et al. 2018)

### Sinnerleben und Gesundheit

- Erleben Beschäftigte ihre Arbeit als sinnstiftend...
  - fehlen sie seltener am Arbeitsplatz
  - haben sie deutlich weniger arbeitsbedingte gesundheitliche Beschwerden
  - halten sie sich im Krankheitsfall häufiger an die ärztlich verordnete Krankschreibung

### Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit

- Ist-Situation „hinkt“ der Wunsch-Situation hinterher

### Sinnerleben und Führung

- Sinnerleben bei der Arbeit korreliert stark mit der Bewertung der Führungskräfte

# Befunde

## **Manager brauchen gutes KAARMA** (Rose; Steger 2017)

Welches Verhalten von Führungskräften begünstigt das Sinn-Erleben der Geführten?

- **Klarheit**
- **Authentizität**
- **Aktualisierung**
- **Respekt**
- **Mehrwert**
- **Autonomie**

Insbesondere Wechselabsichten von Beschäftigten sind bei Führungskräften mit ausgeprägtem KAARMA geringer ausgeprägt

# Befunde

## **Sinnstiftung als persönliche Ressource bei Altenpflegekräften**

(Wassermann et al. 2014)

- Sinnstiftung weist einen konsistent positiven Zusammenhang mit Vitalität auf
- Stärkung von Sinnstiftung als ergänzende Maßnahme zur Steigerung von Vitalität wird empfohlen

# Befunde

## **Nützlichkeit und Nutzung von Arbeit** (Nies 2015)

- Ansprüche der Beschäftigten gehen über Selbstverwirklichungsstreben und die Erlebnisqualität von Arbeit hinaus
- Nützlichkeit des eigenen Arbeitsprodukts für und dessen Wirkung auf andere ist bedeutsam
- marktorientierte Steuerungsformen und Verwertungsziele von Unternehmen => Konflikte => Belastungserscheinungen
- „arbeitsinhaltliche Ansprüche“ im Verhältnis zu strukturellen Bedingungen gesellschaftlicher und betrieblicher Arbeitsorganisation

# Befunde

## **Was macht Arbeit sinnvoll?** (Schnell; Höge; Pollet 2013)

### Mit abnehmender Bedeutung

- Bedeutsamkeit der Tätigkeit
- Zugehörigkeit
- Orientierung des Unternehmens
- Passung von Anforderungen, Kompetenzen und Werten
- Personenmerkmale

Berufliche Sinnerfüllung und Arbeitsengagement korrelieren außerordentlich hoch ( $r = .81$ ). Sinnerfüllung sagt 66% des Arbeitsengagements vorher (Höge; Schnell 2012)

# Befunde

## **Meaning and Purpose at Work** (Harvard Business Review)

- neun von zehn Befragten waren bereit, für sinnstiftende Arbeit auf Gehalt zu verzichten
- 23 Prozent weniger Einkommen zugunsten eines sinnstiftenden Jobs
- zufriedene Angestellte haben ein um 69 Prozent geringeres Risiko, in den nächsten sechs Monaten den Job zu wechseln
- Angestellte mit sinnstiftender Tätigkeit kommen auf eine zusätzliche Arbeitsstunde pro Woche und nehmen jährlich zwei bezahlte Urlaubstage weniger
- Arbeitgeber, die sinnstiftende Tätigkeiten bieten, profitieren davon finanziell

# Relevanz für das BGM

## **Für mehr Sinnerleben bei der Arbeit können Arbeitgeber z.B.**

- eine herausfordernde, aber nicht überfordernde Tätigkeit bieten
- die Übereinstimmung mit persönlichen Werten fördern
- den individuellen Beitrag zu einem großen Ganzen sichtbar machen
- Persönlichkeitsaspekte fördern, die zu einer verbesserten Selbstwirksamkeit führen und Verantwortungsübernahme ermöglichen
- Anerkennung, ein positives Arbeits- und Betriebsklima sowie ein Zugehörigkeitsgefühl vermitteln
- Aufopferung für die Arbeit verhindern
- sinnorientierte Führungskulturen etablieren

# Relevanz für das BGM

## **Fragen an Arbeitnehmer für mehr Sinnerleben bei der Arbeit, z.B.**

- Welche Werte will ich in meiner Arbeit verwirklichen?
- Wo liegt mein Verantwortungsbereich?
- Wo bin ich frei, wo bin ich fremdbestimmt?
- In welchen Bereichen ist meine Einstellung zur Arbeit starr?
- Wie kann ich mich wieder öffnen und neugierig sein?

# Relevanz für das BGM

## Offene Fragen, z.B.

- Welchen Beitrag kann das BGM für sinnstiftende Unternehmenskulturen leisten?
- Welchen Unterschied macht ein sinn- und werteorientiertes BGM zum „herkömmlichen“ BGM?
- Welche Rolle spielt die zunehmende Digitalisierung von Arbeit?
- Welche Chancen/ Gefahren haben Restrukturierungsprozesse von Organisationen?
- Welche Bedeutung ist neuen Arbeitsformen, z.B. der indirekten Steuerung, zuzuschreiben?

# Literatur

- Böckmann, W. (1984): Wer Leistung fordert, muß Sinn bieten – Moderne Menschenführung in Wirtschaft und Gesellschaft. Düsseldorf: Econ.
- Frankl, V. E. (1997): Der Wille zum Sinn – Ausgewählte Vorträge über Logotherapie. München: Piper.
- Hardering, F. (2015): Meaningful work: Sinnvolle Arbeit zwischen Subjektivität, Arbeitsgestaltung und gesellschaftlichem Nutzen. In: Österreich Z Soziol, S. 391-410.
- Höge, T.; Schnell, T. (2012): Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung – Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen. In: Wirtschaftspsychologie Heft 1, S. 91-99.
- <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>
- Johner, P.; Bürgi, D.; Längle, A. (2018): Existential Leadership zum Erfolg – Philosophie und Praxis der Transformation. Freiburg: Haufe.
- Lips-Wiersma, M.; Morris, L. (2009): Discriminating Between ‘Meaningful Work’ and the ‘Management of Meaning’. In: Journal of Business Ethics, S. 491-511.
- Nies, S. (2015): Nützlichkeit und Nutzung von Arbeit – Beschäftigte im Konflikt zwischen Unternehmenszielen und eigenen Ansprüchen. Baden-Baden: Nomos.
- Rose, N.; Steger M. F. (2017): Führung, die Sinn macht – Manager brauchen gutes KAARMA. In: OrganisationsEntwicklung Heft 4, S. 41-45.
- Schnell, T. (2016): Psychologie des Lebenssinns. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Schnell, T.; Höge, T.; Pollet, E. (2013): Predicting Meaning in Work: Theory, Data, Implications. In: The Journal of Positive Psychology, S. 543-554.
- Sinek, S. (2014): Frag immer erst: warum – Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. München: Redline.
- Waltersbacher, A. et al. (2018): Sinnerleben bei der Arbeit und der Einfluss auf die Gesundheit. In: Badura, B. et al. (Hrsg.) (2018): Fehlzeiten-Report 2018. Schwerpunkt Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 23-46.
- Wassermann, M. et al. (2014): Sinnstiftung als persönliche Ressource bei Altenpflegekräften – Zu direkten und moderierenden Effekten von Sinnstiftung auf emotionale Erschöpfung und Vitalität. In: A&O, S. 51-63.

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Holger Wellmann  
Koblenzer Straße 20  
10715 Berlin  
Tel: 030.50594230  
Mobil: 0178.3426941  
[www.holger-wellmann.de](http://www.holger-wellmann.de)  
[info@holger-wellmann.de](mailto:info@holger-wellmann.de)