

Anleitung zur Arbeit mit Sinn

Wie Sie und Ihre Mitarbeitenden gleichsam profitieren können



Zusammenfassung

3

Teil I: Was ist „Arbeit mit Sinn“?

Die Bedeutung von Sinn

4

Ein multidimensionaler Ansatz

5

Der angeborene Wille

6

Teil II: Warum ist Arbeit mit Sinn wichtig?

Wo ist der Sinn?

7

Die Vorteile sinnvoller Arbeit

8

Teil III: Wie kann man Arbeit mit Sinn kreieren?

Top-down und Bottom-up

8

Sieben Wege zum Sinn in der Arbeit

9

Teil IV: Wie passen Coaching und Arbeit mit Sinn zusammen?

Job Crafting

15

Kongruenz schaffen

16

Ausbalancieren

16

Zusammenfassung

Eine „Arbeit mit Sinn“ ist nicht bestimmten Berufsgruppen vorbehalten, sondern kann von allen Menschen erlebt werden. Sinnerleben kann auf unterschiedlichste Arten entstehen und sich gleichzeitig über die Zeit verändern. Sinnvolle Arbeit ist also kein Endziel, sondern ein Weg, den jede:r für sich selbst finden und gestalten kann.

Menschen, die ihre Arbeit als sinnvoll empfinden, sind engagierter, überzeugter und zufriedener mit dem, was sie tun. Das wiederum hat positive Auswirkungen auf Organisationen. Arbeitgeber:innen sollten aktiv eine Arbeitsumgebung kreieren, die das Sinnerleben ihrer Mitarbeitenden fördert. Da Sinn gleichzeitig sehr subjektiv ist, sollten Organisationen verschiedene Quellen des Sinnerlebens adressieren: eine klare Vision und Werte definieren, partizipative Strukturen schaffen, Weiterentwicklung priorisieren, authentische und unterstützende Führung sicherstellen, und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden fördern. Sinnvolle Arbeit ist in erster Linie ein Akt der Kombination und des Ausgleichs. Durch den fragenden Ansatz und den starken Fokus auf individuelle Bedürfnisse kann Coaching eine ideale Maßnahme sein, um Beschäftigte darin zu unterstützen, Sinn in der eigenen Arbeit zu finden und zu kreieren.

Wie oft denken Sie an Ihre Arbeit? Und zwar Arbeit, nicht im Sinne Ihres letzten Meetings, der ausstehenden To-dos oder der kommenden Quartalsziele, sondern Arbeit aus einer Metaperspektive. Die meiste Zeit sind wir so sehr in unsere tägliche Routine vertieft, dass wir selten hinterfragen, was wir da tun und warum wir es tun. Wie oft fragen Sie sich selbst:

- Was ist mir im Leben wichtig? Inwieweit folge ich diesen Werten bei meiner Arbeit?
- Mit welchen meiner Kolleg:innen fühle ich mich verbunden? In welchen Situationen fühle ich ein Gemeinschaftsgefühl mit meinem Team?
- Worin bin ich wirklich gut? Wie oft setze ich diese Stärken und Fähigkeiten bei der Arbeit ein?
- Hat meine Arbeit einen positiven Einfluss auf andere? Was ist ihr Beitrag für unsere Gesellschaft?

All diese Fragen beziehen sich auf mögliche Quellen von Sinnerleben bei der Arbeit. Aber was genau ist eigentlich „Arbeit mit Sinn“? In diesem Whitepaper erhalten Sie ein besseres Verständnis für dieses Konzept und erfahren, was Sie tun können, um das Sinnerleben Ihrer Mitarbeitenden zu fördern.

Teil I

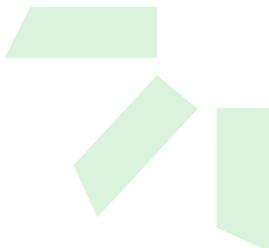
Was ist „Arbeit mit Sinn“?

Man kann Sinnerleben mit dem Konzept von Liebe vergleichen: Wir alle kennen es, aber wenn man uns bittet, es zu erklären, würden viele von uns zögern. Aber warum ist das so? Genau wie Liebe kann auch Sinnerleben aus mehreren Facetten bestehen und in unterschiedlichen Formen auftreten. Der Begriff wurde bereits in verschiedenen Disziplinen diskutiert, von der Philosophie über die Soziologie, Psychologie, Theologie bis hin zur Ethik. In den letzten Jahren zeigen auch Bereiche wie die Organisationspsychologie und die Managementlehre steigendes Interesse daran. Eins steht jedoch fest: Einen einfachen Weg oder eine universelle Lösung für sinnvolle Arbeit gibt es nicht.

Die Bedeutung von Sinn

Sogar unter Wissenschaftler:innen gibt es keinen eindeutigen Konsens über die Definition von sinnvoller Arbeit. Allerdings stimmen die meisten zu, wenn wir sagen, sinnvolle Arbeit ist lohnenswert und intrinsisch wertvoll. Genauer gesagt kann sie definiert werden als „die allgemeine Beurteilung, dass die eigene Arbeit bedeutende, wertvolle oder lohnende Ziele erreicht, die mit den eigenen existentiellen Werten kongruent sind“¹.

Sinnvolle Arbeit ist kein kontinuierlicher Zustand, sie kann im Laufe der Zeit variieren². Sie entsteht durch die ständige Bewertung und Kombination verschiedener sinnvoller Erfahrungen und Gedanken in Bezug auf die eigene Arbeit. Bemerkenswert ist, dass Sinnhaftigkeit nicht nur aus positiven Emotionen entsteht, sondern auch mit unangenehmen Emotionen einhergehen kann. Denken Sie an eine Pflegekraft, die täglich von viel Leid umgeben ist, an Bauarbeiter:innen, deren Arbeit mit hohen körperlichen Anforderungen einhergeht, oder an Projektleiter:innen, die oft mit schwierigen Interessenkonflikten umgehen müssen.



¹ Allan, Batz-Barbarich, Sterling, & Tay, 2018 ² Bailey & Madden, 2016

Ein multidimensionaler Ansatz

Unterschiedliche Situationen können sinnstiftende Erfahrungen bei der Arbeit auslösen. Daher argumentieren viele Forscher:innen, dass sich das Konzept am besten mit einem mehrdimensionalen Ansatz beschreiben lässt. Eine gängige Konzeptualisierung unterscheidet zwischen zwei Dimensionen: „Selbst“ vs. „Andere“ und „Sein“ vs. „Tun“³. Es ergeben sich Cluster, die die vier grundlegenden Quellen beschreiben, aus denen sinnvolle Arbeit entstehen kann:



Selbstintegrität

Menschen erleben Sinn, wenn sie bei der Arbeit sie selbst, also authentisch, sein können. Sie haben ein intrinsisches Interesse an dem, was sie tun, und handeln entsprechend ihrer eigenen Werte.

Potenzial entfalten

Sinnerleben entsteht, wenn Menschen ihre Stärken bei der Arbeit einsetzen und ihre Fähigkeiten weiterentwickeln. Erfolgreich zu sein, indem man sein volles Potenzial ausschöpft, fühlt sich für die meisten Menschen bedeutsam und sinnvoll an.

Anderen helfen

Arbeit wird oft als sinnvoll empfunden, wenn Menschen das Gefühl haben, mit ihrer Arbeit einen positiven Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Aber auch auf einer niedrigeren Ebene kann Sinnerleben entstehen: durch die Unterstützung einer bestimmten (Ziel-)Gruppe, oder einfach durch Hilfe für einzelne Personen, wie Kund:innen oder Kolleg:innen.

Zusammengehörigkeit

Schließlich kann Sinnhaftigkeit entstehen, wenn Menschen ein Gefühl der Zugehörigkeit empfinden. Arbeit mit Sinn entsteht durch geteilte Werte, die Vereinigung von Kräften und Ideen, Unterstützung und Zusammenhalt innerhalb eines Teams. Manchmal ist es auch einfach nur die Freude an der gemeinsamen Arbeit.

³ Lips-Wiersma, 2011

Sinnvolle Arbeit kann in unterschiedlichen Formen auftreten und in vielen Arten von Tätigkeiten erlebt werden.

Entgegen der verbreiteten Annahme, bedeutet sinnvolle Arbeit also nicht nur einem höheren Zweck zu dienen. Sie ist nicht auf bestimmte Berufsgruppen beschränkt, wie z. B. Umweltaktivist:innen, Feuerwehrleute oder Ärzt:innen. Sinnvolle Arbeit kann in unterschiedlichen Formen auftreten und in vielen Arten von Tätigkeiten erlebt werden.

Dennoch ist es entscheidend, mehrere Quellen von Sinnerleben zu kombinieren⁴. Fehlende Balance oder die Konzentration auf nur eine Quelle kann zu einem erheblichen Verlust an Sinnerleben führen. Denken Sie an eine Unfallchirurgin, die von Natur aus ein hohes Maß an Sinnerleben im Sinne von „anderen helfen“ hat. Wenn es aber keinen Zusammenhalt und keine soziale Unterstützung innerhalb ihres Teams gibt, könnte sie sich isoliert fühlen und die Arbeit als belastend und wenig effektiv erleben. Ein Auszubildender, der immer wieder gebeten wird, Druckaufträge zu erledigen oder Protokolle zu schreiben, und nie die Gelegenheit bekommt, seine Komfortzone zu verlassen, könnte unter einer solchen ständigen Unterforderung leiden. Die Chancen stehen gut, dass er das Interesse verliert und sich immer weniger engagiert – und das, obwohl er unter Umständen in einem sozialen Unternehmen mit einem noblen Ziel arbeitet.

Natürlich haben manche Jobs ein größeres Potenzial Sinn zu erfahren, als andere. Das heißt aber nicht, dass nicht alle Jobs das Potenzial haben, ein Gefühl von Sinnerleben hervorzurufen. Menschen finden und kreieren Sinn von sich aus.

Sinn ist also eher ein Weg als ein Ziel.

Der angeborene Wille

Viktor Frankl ist der Begründer der Logotherapie, einer anthropologischen Theorie, die von einem universellen menschlichen Willen zum Sinn ausgeht. Laut Frankl ist die Suche des Menschen nach Sinn die primäre Motivation in unserem Leben; auch in schwierigen Situationen oder widrigen Umständen⁵. Dies wird durch eine Vielzahl von Forschungsergebnissen gestützt, die zeigen, dass Mitarbeitende nicht nur nach Sinn suchen, sondern ihn auch aktiv herstellen. Zum Beispiel empfinden Metzger:innen ihre Arbeit oft als eine Art Aufopferung und schaffen dadurch Sinnerleben⁶. Repetitive Arbeit in einer Fabrik kann erfüllend sein, wenn Mitarbeitende ein starkes Gefühl von Gemeinschaft und Spaß innerhalb ihres Teams kreieren⁷. Viele Menschen ergreifen aktiv Maßnahmen, um ihr Arbeitsumfeld so zu verändern, dass es besser mit ihrer Identität übereinstimmt⁸.

Es wird deutlich, dass Sinnerleben individuell und subjektiv ist. Es kann durch verschiedene Ereignisse ausgelöst werden und sich im Laufe der Zeit verändern. Sinn ist also eher ein Weg als ein Ziel – ein Weg, den es sich jedoch lohnt zu beschreiten.

⁴ Lips-Wiersma, 2011; Schnell, 2016 ⁵ Frankl, 1959 ⁶ Simpson, Hughes, Slutskaya, & Balta, 2014

⁷ Isaksen, 2000 ⁸ Dutton, 2010

Teil II

Warum ist die Arbeit mit Sinn wichtig?

Die Bedeutung von Arbeit hat sich verändert. Wurde Arbeit in der Antike vor allem als Last empfunden, ist ihr Wert in den letzten Jahrhunderten drastisch gestiegen. Wurden die Berufe der Menschen lange Zeit von strengen gesellschaftlichen Hierarchien diktiert, bietet uns die heutige Welt eine fast überwältigende Flut an Möglichkeiten und Karrierewegen. Arbeit ist zu einem wesentlichen Bestandteil nicht nur unseres Lebens, sondern auch unserer Identität geworden. „Was machen Sie?“ ist eine der ersten Fragen, die wir stellen, wenn wir jemanden kennenlernen. Wir entgegnen: „Ich bin Lehrer:in“, „Ich bin Künstler:in“ oder „Ich bin Banker:in“.

Wo ist der Sinn?

Die Frage sollte daher nicht lauten, ob Menschen eine sinnvolle Arbeit ausüben wollen, sondern welche Art von Sinnerleben sie anstreben.

In Anbetracht der entscheidenden Rolle, die Arbeit in unserem Leben spielt, überrascht es kaum, dass wir danach streben, einer Arbeit nachzugehen, die sich sinnvoll anfühlt. Weiterhin herrscht die Annahme, dass vor allem jüngere Arbeitnehmer:innen, die so genannte „Generation Y“, eine verstärkte Sinnorientierung aufweisen. Jedoch legen Studien nahe, dass der Wunsch nach sinnvoller Arbeit nicht generationsspezifisch ist, sondern sich über die gesamte Arbeiterschaft erstreckt⁹. Doch so wie Menschen ihrem Leben einen unterschiedlichen Sinn zuschreiben, haben sie auch unterschiedliche Präferenzen für das, was sie in ihrem Job als sinnvoll empfinden¹⁰. Die Frage sollte daher nicht lauten, ob Menschen eine sinnvolle Arbeit ausüben wollen, sondern welche Art von Sinnerleben sie anstreben.

Gleichzeitig verändern die Globalisierung sowie neue disruptive Technologien den Arbeitsmarkt langfristig. Das steigende Aufkommen von sogenannten „Bullshit-Jobs“ wird diskutiert¹¹. Im Einklang damit berichten viele Menschen, dass ihnen ihre Arbeit vermehrt bedeutungslos erscheint, also keinen signifikanten Beitrag zu ihrem Leben oder der Welt leistet. Beispielsweise sind in Deutschland zwar die meisten Menschen mit ihrer Arbeit zufrieden, gleichzeitig sind aber nur 15% emotional an sie gebunden¹². Eine Umfrage in Großbritannien ergab, dass 37% der Arbeitnehmer:innen ihre Arbeit sogar gänzlich bedeutungslos empfinden¹³. Global betrachtet sind 85% der Arbeitnehmerschaft nicht engagiert und fühlen keine emotionale Bindung zu ihrer Arbeit¹⁴.

⁹ Weeks & Schaffert, 2017 ¹⁰ Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010

¹¹ Graeber, 2019 ¹² Nink & Schumann, 2018 ¹³ Dahlgreen, 2015 ¹⁴ Gallup, 2017

Die Vorteile sinnvoller Arbeit

Ein derartiger Zustand ist fatal, wenn man die vielen positiven Auswirkungen von sinnvoller Arbeit bedenkt – sowohl für Mitarbeitende wie für Organisationen. Eine umfassende Meta-Analyse ergab, dass Sinnerleben in hohem Maße mit Arbeitsengagement, Überzeugung und Leistungsbereitschaft korreliert¹⁵. Auch außerhalb der Arbeit sind Menschen, die Sinn erleben, tendenziell zufriedener mit ihrem Leben, erleben weniger Stress und Depressionen und zeigen generell ein höheres Maß an Wohlbefinden¹⁶.

Viele dieser Faktoren sind wiederum mit positiven Effekten für die Organisation verbunden. Mitarbeitende, die sich mit ihrer Arbeit identifizieren und glücklicher und motivierter sind, sorgen für niedrige Fehlzeiten und geringe Fluktuation. Andere organisationale Effekte sind Organizational Citizenship Behavior, gesteigerte Kreativität und vermehrter Wissensaustausch, um nur einige zu nennen¹⁷. Schließlich führt ein hohes Maß an Engagement zu erhöhter Produktivität, Rentabilität und einem Gesamtanstieg von 21 % bei der Gesamtleistung eines Unternehmens¹⁸.

Zusammengefasst ist eine Arbeit mit Sinn folglich nicht nur vorteilhaft für Mitarbeitende, sondern hat auch enorme positive Effekte auf organisationaler Ebene.

Teil III

Wie kann man Arbeit mit Sinn kreieren?

Indem Sie ein unterstützendes Umfeld gestalten und kultivieren, können Sie das Sinnerleben Ihrer Mitarbeitenden aktiv unterstützen.

Top-down und Bottom-up

Wie also kann man Arbeit mit Sinn fördern? Liegt es in der Verantwortung der Organisation oder der Mitarbeitenden, ihre Arbeit „sinnvoll zu gestalten“? In Anbetracht der vielen positiven Auswirkungen von sinnvoller Arbeit: beide sind gleichermaßen verantwortlich.

Wie bereits mehrfach deutlich wurde, ist Sinnerleben sehr subjektiv. Arbeitgeber:innen können es nicht kontrollieren. Dies legt nahe, dass sinnvolle Arbeit in der Verantwortung der Einzelnen liegt. Allerdings spielt der organisatorische Kontext eine entscheidende Rolle. Arbeit passiert nie in Isolation, sondern findet immer in einem System statt. Dieses System kann das Erleben von Sinn entweder unterstützen oder behindern. Vor diesem Hintergrund wird oft unterschätzt, wie sehr Organisationen das Erleben von Sinn bei der Arbeit beeinflussen können: nicht nur als CEO, sondern auch als Manager:in und Personalverantwortliche:r. Indem Sie ein unterstützendes Umfeld gestalten und kultivieren, können Sie das Sinnerleben Ihrer Mitarbeitenden aktiv unterstützen.

¹⁵ Allan et al., 2018 ¹⁶ Bailey, Yeoman, Madden, Thompson, & Kerridge, 2018 ¹⁷ TBailey, Yeoman, Madden, Thompson, & Kerridge, 2018 ¹⁸ Gallup, 2020

Sieben Wege zur Arbeit mit Sinn

Sinnvolle Arbeit ist kein One-size-fits-all-Prinzip. Um den pluralistischen Anforderungen Ihrer Mitarbeitenden gerecht zu werden, sollten Sie verschiedene Quellen des Sinnerlebens fördern. Glücklicherweise bedeuten viele Quellen gleichzeitig viele Stellschrauben, an denen Sie drehen können.

1 Vision und Werte

Die wichtige Frage „Warum?“ wird immer wieder von verschiedenen Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens popularisiert, geht aber ursprünglich auf niemand anderen als Sokrates selbst zurück. Auch als „Sokratische Methode“ bekannt, hat der griechische Philosoph schon früh auf die Bedeutung dieser einfachen Frage hingewiesen, die uns zu den Anfängen all unserer Entscheidungen führt. „Narrative“ oder „purpose-driven“ Organisationen haben die Frage nach dem „Warum?“, von der individuellen auf die organisationale Ebene gehoben. Einem Sinn zu folgen kann für eine Organisation genauso wichtig sein, wie für einen einzelnen Menschen. Die Formulierung einer klaren Vision kann dazu beitragen, nicht nur herausragende Fachkräfte anzuziehen, sondern diese auch zu halten, indem das Engagement und die Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrer Arbeit gefördert werden.

Dabei muss ein Unternehmen nicht zwangsläufig ein „Social Business“ sein, um Sinn-getrieben zu agieren. Der Schlüssel ist, eine kohärente Vision und klare Werte zu schaffen, die einem Unternehmen Richtung geben. Dabei ist Authentizität entscheidend. Fehlende Legitimität und Integrität innerhalb des Managements kann dazu führen, dass Mitarbeitende ihre Arbeit nicht mehr als sinnvoll empfinden, was zu geringerem Engagement und weniger Loyalität führt¹⁹.

Ein wichtiger Schritt ist die Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Formulierung und Diskussion der Werte. Menschen folgen gerade dann Regeln und Prinzipien, wenn sie daran beteiligt waren. Machen Sie Ihre Unternehmenswerte sichtbar. „Verstecken“ Sie sie nicht auf Ihrer Website, sondern drucken Sie sie aus, hängen Sie sie am Arbeitsplatz auf, integrieren Sie sie regelmäßig in Status-Updates, Meetings und Diskussionen. Wenn sie kontinuierlich im Arbeitsalltag Ihrer Mitarbeitenden präsent sind, wird das ihrer Bedeutung und Wichtigkeit gerecht.

Ein häufiger Fehler, der dabei oft begangen wird, ist, dass Werte oder (Führungs-) Prinzipien zu abstrakt sind. Wie komme ich zu „Integrität“? Wie sieht „Respekt“ im Arbeitsalltag aus? Wann haben Mitarbeitende die Möglichkeit „leidenschaftlich“ zu sein? Stellen Sie sicher, dass Sie Werte und Prinzipien in konkrete Verhaltensweisen übersetzen, sonst ist es äußerst schwierig sich danach zu verhalten. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden dabei, Wege zu finden, diese Unternehmenswerte unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Rollen und Funktionen zu leben. Machen Sie das Abstrakte so konkret wie möglich.

**Dabei ist
Authentizität
entscheidend.**

**Stellen Sie sicher,
dass Sie Werte
und Prinzipien
in konkrete
Verhaltensweisen
übersetzen.**

¹⁹ Holbeche, Springett, & Limited, 2004

2 Strukturen

Autonomie, Würde und Freiheit wurden als Grundvoraussetzungen für sinnvolle Arbeit genannt²⁰. Dementsprechend führen partizipative Strukturen, Verantwortung und eigenständiges Problemlösen zu einem höheren Engagement von Mitarbeitenden²¹. Wie wichtig es ist, Einfluss zu nehmen, gesehen und gehört zu werden, wurde nicht nur in der Forschung gezeigt, sondern können die meisten Menschen auch aus persönlicher Sicht sehr gut nachvollziehen.

Schaffen Sie Möglichkeiten zum gegenseitigen Austausch und zur aktiven Einbindung Ihrer Mitarbeitenden auf allen Ebenen. Schenken Sie Ideen und Vorschlägen Gehör. Nutzen Sie das Wissen und die Erkenntnisse aller. Jede:r ist Expert:in in der jeweiligen Rolle und sieht unter Umständen Schwachstellen, Engpässe, aber auch Chancen, die dem Management manchmal entgehen. Vielleicht führt nicht jeder Vorschlag zu einer maßgeblichen Verbesserung, aber jede Verbesserung war einmal ein einfacher Vorschlag.

3 Führung

Führungskräfte haben enormen Einfluss auf die Art und Weise, wie Mitarbeitende ihre Arbeit wahrnehmen und verrichten. Sowohl positiv als auch negativ. Folglich können sie aktiv zum Sinnerleben ihres Teams beitragen. Ein authentischer²² oder transformationaler²³ Führungsstil wirkt sich positiv auf das Erleben von Sinn bei der Arbeit aus. Neue und vermeintlich innovative Führungsmodelle tauchen jedoch ständig auf. Was eine gute Führungskraft ausmacht, ändert sich allerdings im Kern nicht. Steger & Rose²⁴ haben sechs grundlegende Eigenschaften identifiziert, die zu sinnvoller Arbeit führen: Klarheit, Authentizität, Respekt, Bedeutsamkeit, Autonomie und Selbstverwirklichung – wichtige Charakteristika, die bereits auf höherer organisationaler Ebene angesprochen wurden.

Es liegt nun in der Verantwortung Ihrer Führungskräfte, diese in die tägliche Arbeit mit ihren Teams zu integrieren: Führungskräfte sollten Werte und Visionen klar kommunizieren und umsetzen, den Beitrag jedes und jeder Einzelnen zum Unternehmenserfolg wiedergeben, psychologische Sicherheit schaffen, Eigenverantwortung und Autonomie fördern, ihrem Team Raum geben, ihre Arbeit an ihre Stärken und Fähigkeiten anzupassen, und schließlich die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden unterstützen.

Führungskräfte, die diese sechs Attribute internalisieren, können aktiv dazu beitragen, dass ihr Team ihre Arbeit als sinnvoll empfindet. Das Wichtigste: nicht nur reden, sondern handeln. Unterstützen Sie Ihre Führungskräfte dabei.

**Klarheit,
Authentizität,
Respekt,
Bedeutsamkeit,
Autonomie und
Selbstverwirklichung.**

**Das Wichtigste:
nicht nur reden,
sondern handeln.**

²⁰ Yeoman, 2013 ²¹ Kahn & Fellows, 2013 ²² Dianne, Stefanie, & Lauren, 2013

²³ Walumbwa, Christensen, & Muchiri, 2013 ²⁴ Rose & Steger, 2017; Steger, 2016

Obwohl Kultur immer komplex ist, können Sie Maßnahmen ergreifen, um einen positiven Einfluss zu nehmen.

If a certain behavior is positively reinforced, it is likely to be repeated.

4 Kultur

Im Vergleich zu anderen organisationalen Faktoren kann die Kultur eines Unternehmens nicht allein von oben gesteuert werden. Sie ist unsichtbar, gleichzeitig allgegenwärtig und entsteht aus dem Zusammenspiel aller Teile des Systems: der Vision, den Werten, der Strategie, den Prozessen, den Handlungen der Mitarbeitenden und den Entscheidungen auf allen Ebenen. Auch Kultur ist nicht stetig, sondern kann sich im Laufe der Zeit verändern.

Regelmäßige Pulsbefragungen („Pulse Surveys“) können Ihnen wertvolle Erkenntnisse darüber liefern, wie die Mitarbeitenden ihr Arbeitsumfeld erleben, wie wohl sie sich fühlen und was ihnen fehlt, um ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Fragebögen wie die „Comprehensive Meaningful Work Scale“ (CMWS) (Lips-Wiersma & Wright, 2012) oder das „Work and Meaning Inventory“ (WAMI) (Steger, Dik, & Duffy, 2012) wurden speziell dazu entwickelt, den Grad des wahrgenommenen Sinnerlebens am Arbeitsplatz zu messen.

Obwohl Kultur immer komplex ist, können Sie Maßnahmen ergreifen, um einen positiven Einfluss zu nehmen. Wie bereits erwähnt, kann ein Gefühl der „Zusammengehörigkeit“ die Erfahrung von Sinn bei Menschen erhöhen. Eine Maßnahme können Veranstaltungen sein, die es Mitarbeitenden ermöglichen, sich zu vernetzen, ihre Interessen und Leidenschaften zu teilen, Gemeinsamkeiten zu entdecken und voneinander zu lernen – auch über arbeitsbezogene Themen hinaus. Die Förderung der psychologischen Sicherheit ist eine weitere Maßnahme. Erlauben Sie Mitarbeitenden verletzlich zu sein, Fehler zu machen und daraus zu lernen. Nur dann werden Menschen kreative und innovative Ideen äußern, ehrliches Feedback annehmen und geben, ihre Komfortzone verlassen und sich neuen Herausforderungen stellen.

Schließlich kann man sich die Frage stellen: Wie manifestiert man eine „gute Kultur“? Wenn ein bestimmtes Verhalten positiv verstärkt wird, ist es wahrscheinlich, dass es wiederholt wird. Die aktive Würdigung von Mitarbeitenden, die Unternehmenswerte ausleben und sich vorbildlich verhalten, bestärkt diese in ihrem Handeln. Das kann sich kaskadenartig auf eine gesamte Organisation auswirken. Zelebrieren Sie Akte der Unterstützung, der Freundlichkeit, von Offenheit und Mut. Dies kann eine Kultur schaffen und manifestieren, in der sich alle wertgeschätzt und sicher fühlen – und langfristig wachsen können.

5 Job-Fit, persönliche Entwicklung & Wachstum

Wie gut eine Person in ihren Job passt, ist ein wichtiger Prädiktor für sinnvolle Arbeit²⁵. Vermeiden Sie unter allen Umständen, Ihre Mitarbeiter:innen zu über- oder zu unterfordern, sondern fördern sie „Flow-Erleben“. Dieses bekannte Konzept wurde

²⁵ Schnell, Höge, & Pollet, 2013

Das Erlernen neuer Fähigkeiten und die Entwicklung des Selbst können zu erhöhtem Sinnerleben führen.

von Mihály Csíkszentmihályi geprägt. Es beschreibt damit einen optimalen Zustand, in dem die Fähigkeiten einer Person perfekt mit den Anforderungen einer Aufgabe übereinstimmen, was wiederum zu hohem Involvement und Freude an der Arbeit führt.

Learning & Development (L&D) Maßnahmen sind hier die wichtigste Stellschraube. Für viele Menschen ist ihr Job der wichtigste Lebensbereich zur Selbstverwirklichung. Das Erlernen neuer Fähigkeiten und die Entwicklung des Selbst können zu erhöhtem Sinnerleben führen²⁶. Schaffen Sie daher Gelegenheiten zur persönlichen Entwicklung, wo immer es möglich ist: Zum Beispiel in Form eines festen L&D-Budgets, individualisierbarer Trainingspläne oder Talentprogramme; bieten Sie Mentoring, Coaching und Online-Kurse an – die Zahl der Möglichkeiten ist groß.

Bedenken Sie dabei jedoch immer, dass alle Maßnahmen ein Zeichen der Unterstützung sind, nicht der Korrektur. Machen Sie Ihre Mitarbeitenden zu Kreator:innen ihrer persönlichen Entwicklung – Bedürfnisse und Interessen sind immer unterschiedlich und können am besten adressiert werden, wenn Mitarbeitende diese Verantwortung mittragen.

6 Corporate Social Responsibility

Das Konzept der Corporate Social Responsibility hat in den letzten Jahren zunehmend an Aufmerksamkeit gewonnen. Die Absicht, Ziele zu verfolgen, die über die Gewinnmaximierung hinausgehen, gibt es nicht nur in NGOs, sondern wird in allen Arten von Unternehmen immer beliebter.

Mögliche Initiativen können auf Nachhaltigkeit und Klimagerechtigkeit, humanitäres Engagement, ethisch orientierte Arbeitspraktiken oder die Förderung von Diversität und Inklusion am Arbeitsplatz abzielen. Vor allem jüngere Generationen legen großen Wert auf ehrenamtliches Engagement am Arbeitsplatz, was wiederum ihr Interesse an Unternehmen erhöht, die derartige Initiativen neben ihrem üblichen Geschäft unterstützen²⁷.

Organisieren Sie eine jährliche Wohltätigkeitsveranstaltung, unterstützen Sie eine lokale Gemeinschaft oder bieten Sie Ihren Mitarbeitenden eine feste Anzahl bezahlter Arbeitsstunden an, die ihnen für ehrenamtliche Aktivitäten zur Verfügung stehen. Dadurch können Sie nicht nur Ihren Mitarbeitenden ein Gefühl der Sinnhaftigkeit bieten, sondern auch als Unternehmen einen positiven Beitrag zur Gesellschaft leisten.

²⁶ Chalofsky, 2010 ²⁷ RLundrum, 2017

7 Wohlbefinden

Anstatt jedoch Lösungen aufzudrängen, geben Sie den betroffenen Personen selbst die Kontrolle, sich um ihre Bedürfnisse zu kümmern.

Sinnstiftende Arbeit muss unbedingt in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Menschen, die hoch engagiert sind und sich zu sehr mit ihrer Arbeit identifizieren, sich also nur auf eine Quelle von Sinnerleben konzentrieren, vergessen oft ihre anderen Bedürfnisse. Nicht selten sind diese besonders anfällig für Burnout. Neben dem Engagement-Wert sollten Sie auch das Wohlbefinden Ihrer Mitarbeitenden stets im Auge behalten. Zweifelsohne kann es schwierig sein, am Arbeitsplatz offen über körperliche und geistige Gesundheit zu sprechen. Es erfordert eine vertrauensvolle Umgebung, in der sich Mitarbeitende sicher und nicht verurteilt fühlen. Schulen Sie sich selbst und alle Führungskräfte darin, diese schwierigen, aber wichtigen Gespräche führen zu können, falls es Mitarbeitenden nicht gut gehen sollte.

Anstatt jedoch Lösungen aufzudrängen, geben Sie den betroffenen Personen selbst die Kontrolle, sich um ihre Bedürfnisse zu kümmern. Das können flexible Arbeitszeiten sein, oder die Förderung von Aktivitäten und Hobbys außerhalb der Arbeit, um Ausgleich und Erholung zu schaffen. Eine Person, die 10 Stunden arbeitet und dabei ständig gestresst und müde ist, wird mit Sicherheit schlechtere Leistungen erbringen als eine Person, die 6 Stunden lang voll konzentriert ist und dann nach erledigter Arbeit nach Hause geht. Falls tatsächlich professionelle Hilfe benötigt wird, vermeiden Sie Stigmatisierung, sondern bieten Sie Unterstützung an, wo immer es möglich ist.

Sinn jenseits der (Lohn-)Arbeit

Wenn von Arbeit die Rede ist, ist damit meistens Lohnarbeit gemeint. Care Work bzw. „Pflegearbeit“ ist jedoch ebenso wichtig und muss gleichsam berücksichtigt werden. Kinder großzuziehen, sich um ein Elternteil zu kümmern und für ein Zuhause zu sorgen, in dem sich jeder willkommen und wohl fühlt, kann für viele Menschen genauso eine wichtige Sinnquelle im Leben sein. Gleichzeitig wollen manche Menschen, dass ihr Job einfach nur ein Job ist. Ein Mittel, um Geld zu verdienen, und der am Ende des Tages keinen höheren Zweck verfolgt als die finanziellen Absicherung – das ist in Ordnung und muss ebenso anerkannt werden.

Immer mehr Arbeitnehmende entscheiden sich für einen „Downshift“, das heißt, sie reduzieren ihr Maß an Verantwortung, wechseln in eine hierarchisch niedrigere Position und nehmen ein geringeres Gehalt in Kauf, um mehr Freizeit zu gewinnen – weil sie mehr Sinn in Lebensbereichen außerhalb der Arbeit kreieren wollen. Das kann so aussehen, dass sie mehr Zeit mit Freunden und Familie verbringen, ein bestimmtes Hobby pflegen, sich ehrenamtlich engagieren, einem Nebenerwerb nachgehen, ein Buch schreiben oder ein Sabbatical nehmen, um die Welt zu bereisen. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeitenden dabei – es bedeutet nicht, dass sie einen schlechten Job machen werden. Ganz im Gegenteil, die Chancen stehen gut, dass sie bei der Arbeit ausgeglichener und zufriedener werden, da sie sich über die Rolle ihres Jobs im Gesamtbild ihres Lebens im Klaren sind.

Teil IV

Wie passen Coaching und Arbeit mit Sinn zusammen?

Ein:e Coach:in bewahrt den Blick von außen, hinterfragt unsere Annahmen und ist in der Lage, uns auf unsere „blinden Flecken“ aufmerksam zu machen.

Wie man Sinn findet und kreiert, wird uns nicht beigebracht, geschweige denn in der Schule gelehrt. Festgefahren in unseren täglichen Routinen verlieren wir oft den Blick für das große Ganze, sind unseren eigenen Denkfehlern unterliegen und verstehen uns selbst oft viel weniger, als wir jemals zugeben würden. Eine:n Coach:in an der Seite zu haben, kann diese Probleme lösen. Der:die Coach:in bewahrt den Blick von außen, hinterfragt unsere Annahmen und ist in der Lage, uns auf unsere „blinden Flecken“ aufmerksam zu machen. Außerdem helfen Sie uns, unsere Absichten nicht nur zu formulieren, sondern auch in die Tat umzusetzen.

Coaching als L&D-Maßnahme wird immer beliebter, nicht nur für Top-Manager:innen, sondern für Mitarbeitende aller Ebenen und Funktionen. Der entscheidende Vorteil von Coaching ist, dass es sich an den individuellen Bedürfnissen und Stärken des Einzelnen orientiert – ein Kriterium, das in der heutigen, sich schnell verändernden Welt wichtiger denn je ist. Personalentwicklung ist nicht mehr länger ein „nice-to-have“, sondern ein wesentlicher Treiber für den Erfolg eines Unternehmens.

Coaching und Sinnsuche teilen sich eine wesentliche Prämisse: Beide basieren auf der Annahme, dass die Antworten im Menschen selbst liegen. In Anbetracht der Tatsache, dass das Erleben von Sinn bei Menschen subjektiv und weitgehend heterogen ist, kann Coaching daher als ideales Werkzeug gesehen werden, um Menschen bei der persönlichen Sinnfindung und -gestaltung zu unterstützen. Wenn wir bei der Metapher bleiben, Sinn als einen Weg zu verstehen, kann Coaching als die Schilder am Wegesrand verstanden werden. Coaching verschafft Klarheit; weniger sagt es Menschen, wohin sie gehen sollen, sondern befähigt sie, selbst zu entscheiden, welchen Weg sie gehen wollen.

Wie genau passiert das? Wenn wir uns verlaufen und eine Karte zur Hand nehmen, hilft uns das nur, wenn wir wissen, wo wir gerade stehen und in welche Richtung wir gehen wollen. Daher beginnt Coaching in der Regel damit, dass Mitarbeitende sich Klarheit über sich selbst verschaffen, das heißt ihre Selbstwahrnehmung fördern – eine Fähigkeit, die die meisten Menschen behaupten zu haben, aber nur die wenigsten (10-12%) tatsächlich besitzen²⁸. Ein:e Coach:in jedoch kann durch diesen Prozess führen.

Priya Venkatesan ist eine Executive Coachin, spezialisiert auf Karriereentwicklung und Führung. Sie sagt, dass Menschen oft mit einer spezifischen Frage zu ihr kommen, wie z.B. „Wie erhöhe ich meine Sichtbarkeit?“, „Wie vermarkte ich mich selbst?“, „Wie kann ich eine bessere Führungskraft werden?“. Obwohl diese Fragen auf den ersten Blick

²⁸ Eurich, 2018



Auf dem Weg zum Sinnerleben geben Werte uns die Richtung vor.

sehr unterschiedlich erscheinen, können sie nicht ganzheitlich beantwortet werden, ohne das grundlegende „Warum?“, also die grundlegenden Werte der Personen, zu identifizieren. Werte können als individuelle Prinzipien verstanden werden, die unsere Einstellungen und unser Verhalten leiten. Im Gegensatz zu Zielen sind Werte nie endgültig zu erreichen. Auf dem Weg zum Sinnerleben geben Werte uns die Richtung vor. Ihnen zu folgen, kreierte unsere Identität und ein kohärentes Selbstbild, das uns hilft, auch in widrigen Umständen zu bestehen.

Diesem Ansatz folgend, beginnt Priya damit, die Werte der Menschen, ihre Stärken und Interessen zu identifizieren – und zu sehen, inwieweit sie sich mit ihrer aktuellen Rolle und Situation am Arbeitsplatz überschneiden. „In den meisten Fällen sind die Menschen mit ihrer Arbeit größtenteils zufrieden“, erzählt Priya. „Allerdings berichten sie oft, dass sie das Gefühl haben, dass etwas fehle, dass ‘da mehr sein sollte.’“ Ein solches Gefühl entsteht meist, weil eine Diskrepanz zwischen dem gewünschten Maß an Sinnerleben und dem tatsächlichen besteht. Da Coaching zum größten Teil aus Fragen besteht, ist es ein großartiges Werkzeug, um diese Lücken zu identifizieren. Sobald sich Mitarbeitende der Diskrepanzen bewusst sind, kann ein:e Coach:in dabei anleiten, Veränderungen zu initiieren.

Job Crafting

„Job Crafting“ ist eine effektive Technik, um den eigenen Job an die persönlichen Stärken, Interessen und Werte anzupassen²⁹. Dahinter steht die Idee, dass eine Jobbeschreibung meist durch allgemeine Merkmale und Anforderungen definiert wird, aber nicht die individuelle Person berücksichtigt, die die Tätigkeit ausführt. Daher sollte eine Rolle immer auch die persönlichen Stärken und Kompetenzen berücksichtigen. Drei Bereiche können dabei verändert werden: (1) Aufgaben und Verantwortlichkeiten erweitern oder verändern, (2) die Art und Häufigkeit sozialer Interaktionen ändern und (3) neue Perspektiven einnehmen.

Ein:e Coach:in kann Ihre Mitarbeitenden anleiten, ihren Job so zu gestalten, dass er besser zu ihnen passt – und dadurch Engagement und Sinnerleben fördern. Wenn jemand gerne Verantwortung übernimmt, warum nicht ein zusätzliches Projekt leiten lassen? Wenn jemand die eigenen Kommunikationsfähigkeiten verbessern möchte, warum nicht das nächste Meeting moderieren lassen? Wenn jemand gerne Wissen weitergibt und teilt, warum nicht ein Mentoren- oder Buddy-Programm im Unternehmen starten? Es wird deutlich, Coaching ist zu einem großen Teil Befähigung. Menschen zu befähigen, die Verantwortung für ihre Rolle und ihre Entwicklung zu übernehmen. „Coaching kann Menschen helfen, Sinnhaftigkeit in ihrer unmittelbaren Umgebung zu finden und zu schaffen“, fasst Priya zusammen.

²⁹ Wrzesniewski & Dutton, 2001

“

Sinnvolle Arbeit bedeutet nicht, blindlings einer Leidenschaft zu folgen, sinnvolle Arbeit bedeutet eine bewusste Wahl zu treffen.

Kongruenz schaffen

Darüber hinaus können Sie Coaching nutzen, um die Werte oder Führungsprinzipien Ihres Unternehmens zu implementieren. Ein Coaching-Programm kann so gestaltet werden, dass es Führungskräfte dabei unterstützt, ihre Rollen, Handlungen und Entscheidungen mit den Werten oder Prinzipien ihrer Organisation zu verknüpfen. Im Rahmen des Coachings wird erkundet, inwieweit sich die persönlichen Werte mit denen der Organisation überschneiden, sodass eine Kongruenz zwischen den individuellen und den Werten des Unternehmens entsteht.

Im nächsten Schritt kann das Coaching die Mitarbeitenden dazu anleiten, die Werte in tatsächliche Verhaltensweisen zu übersetzen. In den wenigsten Fällen werden Menschen den Werten eines Unternehmens gerecht, da diese oft sehr allgemein und eher abstrakt sind. Nur wenn die Werte in Bezug auf die eigene Rolle verstanden werden, können sie vollständig internalisiert und umgesetzt werden.

Ausbalancieren

Coaching setzt am Individuum an; dadurch hat es wie wenig andere Maßnahmen die Kraft Mitarbeitende kontinuierlich und effektiv zu unterstützen. Besonders in herausfordernden Zeiten sind Coaches und Coachinnen verlässliche Sparringspartner:innen, die Ihren Mitarbeitenden helfen, Gleichgewicht zu finden, wenn es verloren gegangen ist. Wenn sie gestresst oder überlastet sind, hilft ein:e Coach:in, die Kontrolle wiederzuerlangen: Prioritäten zu setzen, Zeit sinnvoll zu managen, zu delegieren und effektiv zu kommunizieren. Wie Priya sagt: „Sinnvolle Arbeit bedeutet nicht, blindlings einer Leidenschaft zu folgen, sinnvolle Arbeit bedeutet eine bewusste Wahl zu treffen.“ Es ist eine aktive Entscheidung, die eigene Arbeit aktiv zu gestalten. Bei Sinnerleben geht es vor allem um Balance, darum, sich selbst zu kennen und die persönlichen Ressourcen auf effektive Weise einzusetzen. Coaching kann Ihre Mitarbeitenden dabei unterstützen.

Alles in allem ist Arbeit mit Sinn ein Prozess. Ein Weg, den jede:r gleichermaßen erforschen und gestalten kann. Auf die Frage, ob sie Menschen einen finalen Ratschlag geben kann, wie sie Sinn finden können, sagt Priya: „Seien Sie stets auf der Suche. Wahrscheinlich finden Sie Sinn in den unscheinbarsten Momenten und in den kleinsten Dingen.“ Als Manager:in oder Personalverantwortliche:r können Sie Ihre Mitarbeitenden auf dieser Reise unterstützen, indem Sie ein sinnstiftendes Arbeitsumfeld kreieren.



Über die Coachin

Priya Venkatesan ist eine Executive Coachin, die mit Führungskräften und Teams zusammenarbeitet, um sie auf persönlicher wie organisationaler Ebene zu entwickeln. Sie hat 21 Jahre Berufserfahrung, 15 Jahre im Unternehmen und 6 Jahre als Coachin. Priya arbeitet typischerweise mit Top-Manager:innen: zur Skalierung von Organisationen, der strategischen Arbeit mit Teams, bei einer schnelleren Karriereentwicklung zu unterstützen und den beruflichen Übergang zu steuern.

Referenzen

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M., & Tay, L. (2018). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500-528. doi:10.1111/joms.12406
- Bailey, C., & Madden, A. (2016). Time reclaimed: temporality and the experience of meaningful work. *Work, employment and society*, 31(1), 3-18. doi:10.1177/0950017015604100
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2018). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113. doi:10.1177/1534484318804653
- Bunderson, J. S., & Jeffery, A. T. (2009). The Call of the Wild: Zookeepers, Callings, and the Double-Edged Sword of Deeply Meaningful Work. *Administrative science quarterly*, 54(1), 32-57. doi:10.2189/asqu.2009.54.1.32
- Chalofsky, N. (2010). *Meaningful workplaces reframing how and where we work* / Neal Chalofsky. San Francisco, CA: San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Dianne, R. S., Stefanie, P., & Lauren, G. (2013). Connecting the Dots: Coaching Leaders to Turn Values Into Meaningful Work. In (pp. 217): American Psychological Association.
- Dahlgreen, W. (2015). 37% of British workers think their jobs are meaningless. Retrieved May 17, 2021, from Yougov.co.uk website: <https://yougov.co.uk/topics/lifestyle/articles-reports/2015/08/12/british-jobs-meaningless>
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for Positive Identity Construction at Work: Four Types of Positive Identity and the Building of Social Resources. *The Academy of Management review*, 35(2), 265-293. doi:10.5465/amr.35.2.zok265
- Frankl, V. (1959). *Man's Search for Meaning*. New York: Simon and Schuster.
- Gallup. (2017). *State of the global workplace*. Omaha, NE: Gallup Press.
- Gallup. (2020). *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes, Q12® Meta-Analysis: 10th Edition*
- Graeber, D. (2019). *Bullshit jobs: the rise of pointless work, and what we can do about it*.
- Grant, A. M. (2008). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of applied psychology*, 93(1), 108-124. doi:10.1037/0021-9010.93.1.108
- Holbeche, L., Springett, N., & Limited, R. P. I. (2004). *In Search of Meaning in the Workplace: Roffey Park Institute Limited*.
- Isaksen, J. (2000). Constructing Meaning Despite the Drudgery of Repetitive Work. *Journal of Humanistic Psychology*, 40(3), 84-107. doi:10.1177/0022167800403008
- Kahn, W. A., & Fellows, S. (2013). Employee engagement and meaningful work. In (pp. 105-126). US Washington DC: US: American Psychological Association.
- Lips-Wiersma, M. (2011). *The map of meaning a guide to sustaining our humanity in the world of work* / Marjolein Lips-Wiersma and Lani Morris. Sheffield: Sheffield : Greenleaf Pub.

Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & organization management*, 37(5), 655-685. doi:10.1177/1059601112461578

Lundrum, S. (2017). Incentive Programs That Motivate Millennial Employees. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/sarahlandrum/2017/11/03/incentive-programs-that-motivate-millennial-employees/#1b6629b623e2>

Nink, M., & Schumann, F. (2018). German workers: Satisfied, but not engaged. Retrieved May 17, 2021, from Gallup website: <https://www.gallup.com/workplace/236165/german-workers-satisfied-not-engaged.aspx>

Rose, N., & Steger, M. F. (2017). Führung, die Sinn macht. *Organisationsentwicklung–Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management* (04), 41-45.

Schnell, T. (2016). *Psychologie des Lebenssinns*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin / Heidelberg.

Schnell, T., Höge, T., & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The journal of positive psychology*, 8(6), 543-554. doi:10.1080/17439760.2013.83076310.1037/h007654610.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

Simpson, R., Hughes, J., Slutskaya, N., & Balta, M. (2014). Sacrifice and distinction in dirty work: men's construction of meaning in the butcher trade. *Work, employment and society*, 28(5), 754-770. doi:10.1177/0950017013510759

Steger, M. F. (2016). *Creating Meaning and Purpose at Work*. In (pp. 60-81). Chichester, UK: Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd.

Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. doi:10.1177/1069072711436160

Walumbwa, F. O., Christensen, A. L., & Muchiri, M. K. (2013). Transformational leadership and meaningful work. In (pp. 197-215). US Washington

DC: US: American Psychological Association.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management review*, 26(2), 179-201. doi:10.5465/amr.2001.4378011

Yeoman, R. (2013). Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 235-251. doi:10.1007/s10551-013-1894-9



Autorin

Christina Juchem absolvierte neben ihrer Arbeit im Customer Success Team bei Sharpist ihren Master im Bereich Psychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Über Sharpist

Sharpist unterstützt Organisationen bei der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden zu inspirierenden Führungskräften. Unsere digitale Coaching-Plattform ermöglicht personalisiertes Lernen für Ihre gesamte Belegschaft: Von jedem Ort und zu jeder Zeit.

Mehr Informationen unter: www.sharpist.com