

# Chatprotokoll (Best-of) zum Online-Seminar

„Arbeiten mit Sinn: macht glücklich und hält gesund“ vom März 2024

## Fragen und Antworten im Überblick

### **Folie 12: Welche Dimension ist für den Menschen wichtiger?**

Die horizontale Sinndimension ist die wichtigere von beiden. Die verschiedenen Faktoren auf Folie 12 sind nach Bedeutsamkeit sortiert.

### **Habe ich das also richtig verstanden, dass der "Sinn" auf der Arbeit auch Einfluss auf das Privatleben hat?**

Ja, Sinn auf der Arbeit steht auch im Zusammenhang mit allgemeiner Lebenszufriedenheit und Glück im Privatleben (siehe Folie 15).

### **Wie kann die Sinnhaftigkeit für Mitarbeitende gesteigert werden?**

Zu dieser Frage gibt es auf den folgenden Folien zum Thema Sinnempfinden in der Praxis noch einige Anregungen (z.B. Golden Circle, GROW-Modell).

### **Folie 13: Zeigt die Grafik die Bedeutung für den Mitarbeiter oder das aktuelle Empfinden des Mitarbeiters?**

In dieser Grafik sind Ergebnisse aus der subjektiven Empfindung des Mitarbeitenden dargestellt.

### **Religion und Glaube bedeutet auch alternativ Spiritualität? Kann doch auch ohne das erstere funktionieren, oder?**

Ja, Spiritualität ist ebenso gemeint, ohne dass es dabei zwingend um religiöse Inhalte gehen muss.

### **Was mache ich, wenn Mitarbeitende den Sinn ihrer Aufgaben nicht erkennen können, weil die Aufgaben sehr kleinteilig sind oder eben Teil eines Großen und Ganzen?**

In diesem Fall ist es sicherlich wichtig, den Mitarbeitenden den Sinn ihrer Aufgaben deutlich zu machen. Wenn Sie ihn nicht von allein erkennen können, sind u.a. die Führungskräfte gefragt, diesen Sinn zu vermitteln (z.B., indem sie regelmäßig erklären, wofür eine kleine Teilaufgabe relevant ist oder was denn das Große und Ganze im Hintergrund ausmacht).

### **Ich empfinde bei meiner Personalarbeit eine deutliche Veränderung der Arbeitnehmer zum Schwerpunkt Finanzen, egal wieviel Sinn die Arbeit hat.**

Natürlich ist die Vergütung auch ein zentraler Faktor für die Arbeitszufriedenheit. Ein hohes Sinnerleben in der Arbeit entschädigt natürlich nicht für eine ungerechte oder unangemessene Entlohnung.

## **Kann ich in jedem Job einen Sinn finden?**

Da Sinn ein Stück weit auch immer eine Konstruktion des Individuums ist, kann das auch in jedem Job möglich sein (siehe Beispiel Reinigungskräfte).

## **Ich halte die Fokussierung auf Sinnempfinden als sehr einseitig. Was ist mit der Dimension, dass die Arbeit einen Job zum Geldverdienen bedeutet?**

Natürlich ist das Sinnempfinden nicht die einzige Dimension, die die Arbeit mit sich bringt oder bringen sollte. Wenngleich sie im Hinblick auf z.B. Motivation, Leistung oder Gesundheit der Mitarbeitenden sehr wichtig ist. Jede Person kann für sich aber unterschiedliche Dimensionen definieren, die zeigen, welche Bedeutung die Arbeit für einen persönlich hat.

## **Wie kann man die Hilfsbereitschaft mit der "Ausnutzung" der Hilfe der Arbeitskollegen abgrenzen/unterbinden?**

Wenn ich das Gefühl habe, dass meine Kolleginnen und Kollegen meine Hilfsbereitschaft ausnutzen, kann ich vielleicht ein "vorsichtiges" Nein üben. Das bedeutet, dass ich nicht immer sofort unterstütze, sondern bei Fragen antworte, dass ich noch beschäftigt bin, aber gerne später (in 2 Stunden oder morgen) helfen könnte. Dies hilft vielleicht, dass man sich dann doch erst selbst bemüht. Oder aber ich könnte im Team besprechen, wie die persönliche Auslastung aussieht und wer noch freie Kapazitäten hat, aber auch, wie wir im Team damit umgehen wollen, wenn wir nicht direkt helfen können.

## **Es gibt doch viele Berufe / Bereiche, die nicht systemrelevant sind, wie die Corona Pandemie gezeigt hat. Also zum Teil auch nicht sinnvoll?**

Nur weil der Job in Krisenzeiten vielleicht nicht relevant zur Erhaltung des Systems ist, heißt das nicht, dass er automatisch auch sinnfrei ist. In jeder Tätigkeit lässt sich auch ein höherer Sinn finden. Wenn die Tätigkeit gänzlich sinnlos wäre, würde es sie vermutlich ja gar nicht mehr geben.

## **Wie soll man jemandem ein positives Sinnempfinden geben, wenn der Job rein zum Überleben dient, sprich Job nur zum Zweck des Verdienstes ausgeführt wird?**

Vielleicht könnte ein positives Sinnempfinden mittels sinnstiftender Aufgabenformulierung hervorgerufen werden (z.B. anhand des Golden Circle). Dass der Job auch den Zweck des Verdienstes hat, darf natürlich weiterhin so bleiben. Vielleicht kann so aber etwas mehr Sinnempfinden vermittelt werden, was sich wiederum positiv auf Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit auswirken könnte.

## **Kann wenig Sinnerleben in der Arbeit auf Dauer krank machen?**

Wenig Sinnerleben kann sich tatsächlich auf die Gesundheit auswirken. Sowohl auf physischer als auch auf psychischer Ebene. Dazu ist die Folie 17 besonders spannend.

## **Wie kommt man denn auf 82 von 100 bei der Folie 'Kriterium Sinn der Arbeit'?**

Dieser Auswertung liegt ein Punktesystem zugrunde, bei der den Antworten der Beschäftigten verschiedene Punkte zugewiesen werden, in Abhängig davon, wie oft diese entsprechend genannt worden sind. Nachzulesen sind die Ergebnisse im DGB Index Gute Arbeit von 2018, der im Netz frei zugänglich ist.

## **Ich denke, dass durch den Arbeitskräftemangel die Frage nach Sinnhaftigkeit immer weiter in den Hintergrund gedrängt wird; man muss einfach nur "funktionieren". Der Spaß und die Freude an der Arbeit wird durch Überbelastung immer weiter reduziert - damit einhergehend auch die Frage nach dem Sinn. Stress und ggfs. Burnout sind die Folge (das habe ich selbst erlebt).**

Durch immer mehr Aufgaben werden Beschäftigte sehr gefordert und es drohen Erkrankungen, wenn man auch feststellt, dass keine Entlastung in Sicht ist. Möglicherweise kann man jedoch durch die eine gute Zusammenarbeit im Team und eine Abstimmung, wer welche Arbeitsaufgabe übernimmt, Entlastung schaffen (wo kann ich meine Stärken am besten einsetzen). Betriebliche Gesundheitsförderung kann hier unterstützen.

## **Wie kann man denn Sinn für die Arbeitstätigkeit vermitteln, da für viele Menschen der Sinn in der Arbeit nicht erkennbar ist?**

Insgesamt ist es wichtig, den Mitarbeitenden den Sinn ihrer Aufgaben deutlich zu machen. Wenn Sie ihn nicht von allein erkennen können, sind u.a. die Führungskräfte gefragt, diesen Sinn zu vermitteln (z.B. indem sie regelmäßig erklären, wofür eine Teilaufgabe relevant ist). Es sollte das "Wozu" erläutert werden. Dass manche einen Sinn von sich aus erkennen und andere nicht, zeigt wie unterschiedlich wir Menschen sind. Vielleicht beschäftigten sich manche Menschen von selbst schon mehr mit der Frage des Sinns oder des Wozu.

## **Ist Geld unter dem Faktor "Selbstverwirklichung" zu sehen? Ein Gehalt ist ja eine Anerkennung für Leistung.**

Mit Selbstverwirklichung ist hier eher die Idee gemeint, dass man sich entsprechend seiner Talente, Stärken und Werte weiterentwickelt und das Gefühl erlebt, nicht auf der Stelle zu treten, sondern die beste Version seiner Selbst zu werden.

## **Gibt es beim Sinnempfinden nicht große Unterschiede in den Altersstrukturen? Generation X Z etc.**

Es gibt keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Altersgruppen bzgl. des Sinnempfindens. Mitunter stehen manchmal andere Aspekte weiter oben in der Bedeutsamkeit, aber das Bedürfnis nach Sinnerleben bei der Arbeit eint alle Altersgruppen.

## **Wenn wir als Betrieb die Sinnhaftigkeit steigern wollen, gibt es dazu Möglichkeiten, um das anzustoßen?**

Vielleicht kann hier der Golden Circle von Simon Sinek hilfreich sein. Eine Möglichkeit wäre also, dass gemeinsam besprochen wird Wozu, Wie und Was getan wird. Außerdem könnte das GROW-Modell in Meetings angewendet werden.

## **Wie entfachen wir wieder Begeisterung für die Arbeit, wenn die Arbeit zwar sinnvoll ist (z.B. in der Pflege), die Rahmenbedingungen die Menschen aber erschöpfen?**

Auf der einen Seite können wir den Sinn der Arbeit (Menschen helfen und pflegen) immer wieder in den Vordergrund stellen und zum Thema machen, damit dieser Aspekt im Alltag nicht zu sehr in Vergessenheit gerät. Auf der anderen Seite ist es auch wichtig, fortlaufend an einer Verbesserung der Rahmenbedingungen zu arbeiten. Hier können z.B. Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (wie Arbeitssituationsanalysen) einen wichtigen Beitrag leisten.

## **Slide 47: wurde hier auch unterschieden zwischen körperlich anspruchsvollen vs. Büro-/sitzenden Tätigkeiten?**

Eine Unterscheidung verschiedener Tätigkeiten ist hier nicht erfolgt. Die Befragten wurden lediglich aufgrund ihrer Sinn-Passung in zwei Gruppen unterschieden, aber unabhängig davon, welcher Tätigkeit sie nachgehen.

## **Wenn ein hohes Sinnempfinden bei der Arbeit vorliegt, kann durch die hohe Motivation ein großes Arbeitsvolumen entstehen und in der Folge nach dem "Brennen" ein "Ausbrennen" entstehen?**

Das kann eine mögliche Folge sein. Daher ist es sicherlich gut, achtsam mit sich selbst zu sein und sich auch Zeit für Selbstfürsorge zu nehmen.

## **Ich erlebe, dass das gute Arbeitsumfeld, das familiäre Klima, die wichtige sinnvolle Aufgabe schneller als vor Jahren für einen vermeintlich besseren Verdienst aufgegeben wird. Wir sind Mittelstand, Metall, bezahlen Tarif und haben ständig Gespräche, wo wir uns dazu stellen müssen, warum Konzerne Ausschüttungen machen usw.**

Möglicherweise besitzen dann die Beschäftigten Werte, die auf den eigenen Status ausgerichtet sind (was kann ich mit mehr Gehalt, erreichen, was mir leisten). Ich persönlich frage mich, ob dann der nächste Wechsel kurzfristig ansteht, wenn der finanzielle Anreiz dann schnell "verbraucht" ist. Ein familiäres Arbeitsumfeld würde dann hingegen "langfristiger" wirken.

**Ich höre dieses Seminar, da ich mich öffnen möchte diese Sinnempfindung (die ich selbst stark empfinde) kommunizieren kann.**

Schön, dass Sie dabei sind. Dann sind für Sie speziell der Golden Circle oder das GROW-Modell gute Möglichkeiten, um Ihr eigenes Sinnerleben auch an andere zu kommunizieren.

**Danke für die Antwort. Schade nur, wenn die Sinn-Frage zur emotionalen Erpressung genutzt wird. "Denk doch an die armen Kranken".**

Eine derartige emotionale Erpressung ist ein absoluter Sinnkiller und sollte keine Rechtfertigung für schlechte Arbeitsbedingungen sein.

**Was wenn man kein Why im gesamten Unternehmen findet?**

Irgendein Ziel oder einen Zweck wird jedes Unternehmen ein Stück weit haben. Es kann sein, dass dieses "Why" oft nicht klar und transparent ist. Dann bedarf es oft einer besseren Kommunikationsstrategie, um genau dieses "Why" mehr in den Vordergrund zu stellen. Sowohl unternehmensseitig als auch durch die Führungskräfte und Mitarbeitenden selbst.

**Goal: Ziel dieses Meeting, oder z.B. des Projektes?**

Hier geht es zunächst einmal konkret um das Ziel des Meetings. Also um die nächsten ein oder zwei Stunden, für die das Meeting angesetzt ist.

**Gibt es eine Aufstellung von BGM-Maßnahmen, die staatlich, KK-mäßig, ländermäßig gefördert werden?**

Bei Interesse an konkreten BGM-Maßnahmen empfehlen wir Ihnen Kontakt mit Ihrer AOK vor Ort aufzunehmen. Dort erhalten Sie dann weitere Informationen, welche Maßnahmen angeboten werden können und wie genau die Zusammenarbeit ablaufen kann.

**Und die Mitarbeiter total unterschiedliche Aufgabenbereiche haben.**

Sehr gerne können Sie sich auch in diesem Fall an Ihre örtliche AOK wenden. Vielleicht gibt es die Möglichkeit für firmenübergreifende Seminare oder andere BGM-Maßnahmen.

**Folie 25: Teilnehmende in den BGF-Maßnahmen: Machen Sie die Unternehmensanalyse? Wie sieht diese Unternehmensanalyse aus? Werden da alle MA einbezogen oder eher im Hintergrund?**

Bei unseren Analysen legen wir großen Wert darauf, dass die Beschäftigten an der Basis beteiligt werden. Wir ermöglichen dies bspw. durch anonyme Mitarbeitendenbefragungen oder moderierte Kleingruppen-Workshops, in denen Mitarbeitende ohne Beisein ihrer Führungskraft Belastungen auf der Arbeit ansprechen und Lösungsvorschläge entwickeln können.

**Was ist, wenn ich diese Wozu-Kette so weit runterbreche und am Ende kommt nur die extrinsische Motivation Geld raus?**

Dann können Sie evtl. gezielt noch mal ein sinnstiftendes Moment als Alternative aufzeigen. Geld darf auch ein Motivator sein, sollte nur nicht der einzige sein. Hier auf den Beitrag zu einem größeren Ganzen hinzuweisen, kann den entscheidenden Unterschied machen kann.

**Genau, es gibt einen Trend zum kurzfristigen Status. Wir haben sehr oft 40jährige Zugehörigkeiten, die aktuell in Rente gehen. Bei den aktuell jungen Mitarbeitern wird das nur vereinzelt zu erreichen sein. Das ist eine spürbare Werteänderung.**

In der Literatur liest man, dass es gerade der Generation Y (1981 bis 1995) sehr wichtig ist, nach dem Sinn einer Aufgabe zu fragen und wenn diese nicht erkennbar ist, auch schneller Aufgabenbereiche oder sogar das Unternehmen verlassen zu wollen. Möglicherweise besteht unsere Aufgabe darin, das Generationsverständnis zu fördern und interne Anreize zu schaffen, Aufgaben möglichst interessant (mit vielen eigenen Handlungsmöglichkeiten) zu gestalten.

**Wie kann ich einen MA Wertschätzung zeigen, wenn er eigentlich auf einem niedrigen Niveau arbeitet? Es gibt wenig zu loben, der MA macht viele Fehler und lernt nicht dazu. Wie kann ich diesen MA motivieren damit ich mit gutem Gewissen Wertschätzung und Dankbarkeit aussprechen kann?**

Vielleicht können mit dem Mitarbeiter überlegen, was ihm früher Spaß gemacht hat, wo seine Stärken und Interessen liegen und wie diese dann gut im Unternehmen eingesetzt werden können (vielleicht gibt es auch eine Sonderaufgabe oder -rolle, wo er/sie das könnte, z.B. die Planung des nächsten Betriebsausflugs).

**Für mich gehört, wie Sie erwähnt haben Motivation und Sinnempfinden zusammen. Wie kann ich denn trotz einem fehlenden Sinnverständnis meine Motivation aufrechterhalten? Aus meiner Arbeitspraxis frage ich meine Führungskräfte häufig nach dem Sinn von der mir zugeteilten Aufgabe da ich den Sinn dahinter nicht verstehe. Leider kann mir da nie eine Antwort gegeben werden.**

Hartnäckig bleiben. Lassen Sie sich nicht vorschnell mit unbefriedigenden Antworten abspeisen, sondern fragen Sie weiter nach. Eventuell kann Ihre Führungskraft dann auch noch einmal selbst nachfragen, wenn Sie diese Antworten nicht zufriedenstellend beantworten kann.

**Wie kann ich Mitarbeitern helfen, die keinen Sinn bei der Arbeit (mehr) empfinden?**

Vielleicht hilft einmal noch zu überlegen, welche Vision und Mission wir im Unternehmen verfolgen? Oder den Kontakt zu Kunden oder anderen Bereiche zu ermöglichen. Oder im kleineren Bereich, Anerkennung auszusprechen? Oder im Gespräch mit den Beschäftigten überlegen, wie ihre/seine Stärken im Bereich gut eingesetzt werden können.

**Was kostet BGF die Firma?**

Das kommt sehr darauf an, was für Maßnahmen genau durchgeführt werden sollen. Konkrete Auskünfte dazu erhalten Sie bei Ihren Ansprechpartnern der AOK vor Ort.

**Der Sinn kann ja dann darin bestehen, das ganze mal in Frage zu stellen.**

Absolut! Das ist auch eine spannende Perspektive.

**Ein Totschlag-Argument ist ja leider oft: das haben wir schon immer so gemacht. Oder auch: Das ist eine Vorgabe aus dem Headquarter. Das ist unfassbar schwer, dem Team oder den Kollegen dann die Sinnhaftigkeit Nahe zu bringen.**

Hartnäckig bleiben und weiter nachfragen. Wir sollten uns nicht zu schnell mit solchen Aussagen abspeisen lassen, sondern immer wieder nachfragen, wozu wir etwas tun, was wir eben tun sollen. Selbst wenn wir hierauf keine befriedigende Antwort erhalten, können wir immer noch Sinn im "Kleinen" konstruieren, indem wir evtl. im Team versuchen, diese vermeintlich sinnlosen Aufgaben schnell abzuhandeln, damit wir sie vom Tisch haben und uns wieder um sinnvollere Dinge kümmern können.

## **Wie kann ich den Sinn von gesetzlichen Vorgaben erklären? Stichwort Bürokratie.**

Gesetzliche Vorgaben erscheinen auch mir teilweise nicht "sinnvoll". Allerdings könnte ich versuchen, sie in einen größeren (mir auch teilweise nicht bekannten) Zusammenhang einzuordnen oder zu vertrauen, dass diese schon Sinn machen. Das hilft mir.

## **Wie kann ich als Führungskraft den Sinn für meine Belegschaft in einem Handwerklichen Betrieb finden? Wenn man keinen gesellschaftlichen oder umweltfreundlichen Sinn findet.**

Also ich persönlich finde ich handwerkliche Tätigkeiten sogar sehr sinnvoll (als Kunde). Vielleicht können Sie den Mehrwert der Tätigkeiten für Ihre Kunden noch mal mehr herausstellen? Was hat die Person am Ende für einen Mehrwert, wenn Sie auf Ihre Dienstleistung zurückgreift?

## **Schwierig empfinde ich es, wenn MA alleine angehalten sind, ihren Sinn in der Arbeit zu erkennen, während strategische Leitplanken nicht gesetzt werden und man als Gruppenleiter oder MA nicht genau weiß, wohin die Reise geht.**

Da stimme ich Ihnen sehr zu. Auch hier unsere Empfehlung: fordern Sie den Sinn der Arbeit aktiv ein und lassen Sie sich nicht mit vorschnellen Antworten abtun (Stichwort Nine Whys).

## **Ich denke, das gilt es auch aus unserem Personalbüro heraus aktiv zu pushen. Vielleicht stemmen wir das gemeinsam.**

Da sind Sie sicherlich in einer guten Position, um den Stein ins Rollen zu bringen. Und wenn Sie gemeinsam an einem Strang ziehen, stehen die Chancen auch gut, dass Sie Gehör finden.

## **Der Prädiktor Heirat ist wahrscheinlich auf den Zeitraum um das Datum der Heirat bezogen?**

Hier wissen wir, dass verheiratete Personen (unabhängig von der zeitlichen Nähe zur Hochzeit) etwas glücklicher sind als unverheiratete Personen (Frey, 2008).

## **Gibt es Workshops für kognitiv beeinträchtigte Menschen?**

Es gibt sicherlich verschiedene Workshop-Angebote für kognitiv beeinträchtigte Menschen. Für die Auswahl und Beratung wäre aber wichtig zu wissen, um welche Art Workshop es konkret gehen soll und welches Ziel der Workshop verfolgen soll.

## **Folie 21: Woher weiß man, dass diese Maßnahmen das Sinnerleben der Mitarbeiter tatsächlich steigert?**

Wir wissen das nicht gesichert, aber es gibt verschiedene Hinweise aus der Forschung dazu, dass Mitarbeitende mehr Sinn empfinden, wenn sie die Unternehmensvision als kongruent mit ihren eigenen Werten/Zielen empfinden.

## **Ist die Sinnhaftigkeit je nach Berufssparte sehr unterschiedlich?**

Es gibt Berufssparten (z.B. soziale Berufe oder pflegerische Berufe), bei denen die Sinnkonstruktion sehr leichtfällt. Wir wissen aber auch, dass bei eher repetitiven monotonen Tätigkeiten Sinnerleben bei der Arbeit möglich ist (siehe Beispiel mit den Fließbandarbeiter\*innen).

## **Umweltschutz hatten Sie bei der horizontalen Dimension benannt. Wäre das nicht eher vertikal bzw. Je nachdem in beiden Dimensionen?**

Umweltschutz kann ein Beispiel für beide Dimensionen sein. Es kommt darauf an, ob das Thema Umweltschutz ein Unternehmensziel (vertikale Dimension) ist oder im Privaten als praktische Verantwortungsübernahme und Engagement (horizontale Dimension) verstanden wird.

## **Sind die Werte nach Alter unterschiedlich?**

Es gibt keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Altersgruppen bzgl. des Sinnempfindens. Mitunter stehen manchmal andere Aspekte weiter oben in der Bedeutsamkeit, aber das Bedürfnis nach Sinnerleben bei der Arbeit eint alle Altersgruppen.

## **Das empfinde ich schon als Dissonanz.**

Das ist gut nachvollziehbar. Innerhalb eines Jobs können verschiedene Rollen ausgefüllt werden. Da kann es auch mal zu unterschiedlichen Empfindungen in Bezug auf die Sinnhaftigkeit im Hinblick auf die einzelnen Rollen kommen.

## **Wie kann man Sinnempfinden an Kollegen/Kolleginnen vermitteln?**

Dazu werden wir gleich noch ein paar Hinweise vorstellen (z.B. Nine-Whys, GROW-Modell).

## **Es gibt unterschiedliche Ebenen: Sinnhaftigkeit von außen vorgegeben; Sinnhaftigkeit in einem selbst. Habe ich selbst keinen persönlichen Bezug, dann finde ich keinen im Außen.**

Sinnhaftigkeit ist immer eine subjektive Konstruktion, also eine Zuschreibung, die ich ganz individuell vornehme. Deshalb stimmen wir Ihnen zu, dass Sinnstiftung ein sehr persönliches Thema ist.

## **Ist Arbeit per se höherer Prädiktor für Glück als Arbeitslosigkeit? Wir wissen, Arbeitslosigkeit macht tendenziell eher krank.**

Aus dem SKL-Glücksatlas wissen wir, dass Glück bei Erwerbstätigen in vielen Bereichen (z.B. Lebenszufriedenheit) höher ist als bei Arbeitslosigkeit.

## **Wenn ich selbst Spaß an der Arbeit habe, kann ich damit anstecken.**

Absolut. Positive Emotionen bei den Kolleginnen und Kollegen stärken, kann sich ebenfalls positiv auf die Arbeitsatmosphäre und die Arbeitsleistung auswirken.

## **Dann reagieren Sinnempfindende MA auch deutlich sensibler auf Veränderungen am AP die kontra Sinn sind? Also wenn durch mehr Admin, Controlling Sinn verloren geht?**

Wenn diese Veränderung Einfluss auf den sinnstiftenden Aspekt nehmen und diesen womöglich zu schmälern drohen, kann dies bei entsprechenden Mitarbeitenden auf Widerstand stoßen. Dann tut es sicherlich gut, wenn Führungskräfte den Sinn (also das "Wozu") der Veränderung erklären und mit den Beschäftigten besprechen.

## **Wie kann man den Mangel an Sinnempfinden ändern?**

Dazu finden Sie in der Präsentation einige Anregungen und Ideen (z.B. Nine-Whys, GROW-Modell, Golden Circle).

## **Empathie und Kommunikation.**

Empathie und regelmäßige Kommunikation sind sehr bedeutsam, um Sinnempfinden im Team zu stärken. Wie wäre es denn, wenn Sie auch "Dankbarkeitskarten" einsetzen? Das sind kleine Kärtchen, auf denen man der Kollegin oder dem Kollegen ein kleines Dankeschön schreiben kann (z.B. „Vielen Dank, dass Du mir heute geholfen hast, den Bericht fertig zu schreiben!“ oder „Danke, dass du mir heute zugehört hast, als ich das schwierige Kundengespräch hinter mir hatte.“).

## **Kann Sinnempfinden erlernt werden?**

Vielleicht ist „erlernen“ das falsche Wort. Aber Sinnempfinden kann dadurch gefördert werden, indem immer wieder die Frage nach dem „Wozu“ von Aufgaben, Arbeitspaketen, Veränderungen, etc. in den Vordergrund von z.B. Teambesprechungen gestellt wird. Auch die Nine-Why-Methode bietet sich an, um Sinnempfinden im Zweiergespräch zu befördern.

**Wie können wir die Führungskräfte davon überzeugen, dass Dankbarkeit die Menschen mitnimmt? Die meisten Führungskräfte sind der Meinung, keine Kritik ist das größte Lob.**

Vielleicht empfehlen Sie entsprechenden Führungskräften unsere Online-Seminare zum Thema Positive Psychologie weiter. In fast all unseren Veranstaltungen zu diesem Thema wird immer wieder auf die (wissenschaftlich) nachgewiesene Wirkung von Dankbarkeit im Arbeitskontext hingewiesen. Oder aber sie gehen mit gutem Beispiel voran und äußern Ihrer Führungskraft gegenüber Dankbarkeit, um sie spüren zu lassen, dass es ein gutes Gefühl gibt und gar nicht weh tut.

**Wir haben immer wieder das Problem, dass BGF-Angebote und auch andere Hinweise/Maßnahmen zum Thema Sinnhaftigkeit, Wertschätzung etc. zwar für Bürojobs super funktionieren, für unsere 90% Produktionsmitarbeiter im Schichtbetrieb aber schlichtweg nicht zutreffen. Daher ganz konkret. Wie kann ich (außer Feedback für die Arbeit an sich) tatsächlich Sinnhaftigkeit, Beiträge zur Work-Life-Balance bieten, wenn man die erforderliche Schichtarbeit etc. einfach nicht wediskutieren kann? Wissen Sie, was ich meine?**

Eine Möglichkeit, Sinnempfinden für Produktionsmitarbeitende zu fördern ist Job Rotation. Sie laden die Mitarbeitenden ein, verschiedene Etappen in der Produktionskette zu besichtigen, um ein besseres Verständnis für das "Wozu" der eigenen Arbeit zu entwickeln. Natürlich entbindet das die Unternehmensleitung nicht davon, kontinuierlich auch an einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen hin zu einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung zu arbeiten. Hier könnten sich gezielte BGF-Angebote wie Ernährung im Schichtdienst und Vorträge zum Thema Schlaf anbieten.

**Auch die Führungskräfte stehen unter Stress, also nichts persönlich übersetzen, wenn keine positiven Rückmeldungen gibt.**

Ja, Führungskräfte müssen sehr häufig ihre personenbezogenen Führungsaufgaben mit aufgabenbezogenen Aufgaben ausbalancieren. Auch hier kann ein offener Austausch über die Auslastung im Team helfen, mehr Verständnis füreinander zu entwickeln.

**Haben Sie Tipps für die Selbstmotivation?**

Ich kann mich auch dadurch selbst motivieren, in dem ich mir persönlich immer wieder die Frage beantworte, „Wozu“ ich etwas tue. Empfehlenswert ist hier auch eine Beschäftigung mit den eigenen Werten: was ist mir im Leben wichtig und worauf möchte ich nicht verzichten? Wofür möchte ich mich stark machen/einsetzen? Wenn das Handeln dann entsprechend diesen Werten erfolgt, stellt sich Motivation oft wie von selbst ein.

**Ist konstruktive Kritik nicht auch Kritik?**

Bei Kritik macht häufig auch der Ton die Musik. Vielleicht bietet sich der Begriff konstruktives Feedback eher an, um etwas die negative Konnotation des Wortes Kritik zu vermeiden. Es geht bei Feedback immer darum, der Person blinde Flecken aufzuzeigen, damit sie die Möglichkeit hat, sich selbst weiterzuentwickeln.

**Wenn negative Kritik an der Tagesordnung ist und dann plötzlich was Positives kommt, ist das immer schwierig zu glauben.**

Oftmals ein Thema der guten alten „Sandwich-Methode“ beim Feedback: erst einmal etwas Positives sagen und der oder die Gegenüber wartet nur darauf, dass gleich noch eine Kritik nachrückt. Wir würden stattdessen eher empfehlen, Kritik und Lob ganz bewusst zu trennen, damit nicht die Gefahr besteht, dass Ihre positiven Anmerkungen neben der Kritik untergehen.

**Gibt es Tipps für die Anwendung im Privaten (wenn Menschen fremdgesteuert werden und daher zweifeln)? Oder gibt es solche Tipps "nur" für das Dienstliche?**

Man könnte auch im privaten Bereich versuchen im Gespräch mit der betroffenen Person herauszufinden (z.B. mit Hilfe der Nine Whys), was hinter den Anforderungen steckt. Ferner wäre es sicherlich zu klären, was genau die Fremdbestimmtheit ausmacht und gemeinsam zu überlegen, welche kleinen Schritte helfen könnte, sich abzugrenzen (oder welche persönlichen Ansprüche und Haltungen einen davon abhalten).

**Ich würde in meinem Job - ich bin Personalleiterin - unterscheiden zw. der Sinnhaftigkeit auf personaler Ebene (also im 1:1 mit Mitarbeitenden z. B.) und der Sinnhaftigkeit in Bezug auf unternehmerische Ziele.**

Diese Unterscheidung ergibt auf jeden Fall Sinn. Unternehmerische Ziele auf der Ebene der Vision oder Mission der Organisation können durchaus unterschiedlich zu den sinnstiftenden Elementen für jede einzelne Person sein.