



M. v. Werefkin, Feierabend - Gemälde, 1909  
von Marianne von Werefkin

**Feierabend**  
**Marianne von Werefkin**  
(1909) Tempera auf Pappe, 77x57



**...die nächsten 30 Minuten**  
2/3 der Zeit über den Sinn des Sinns  
1/3 über die Sinnfinsternis in der Arbeit

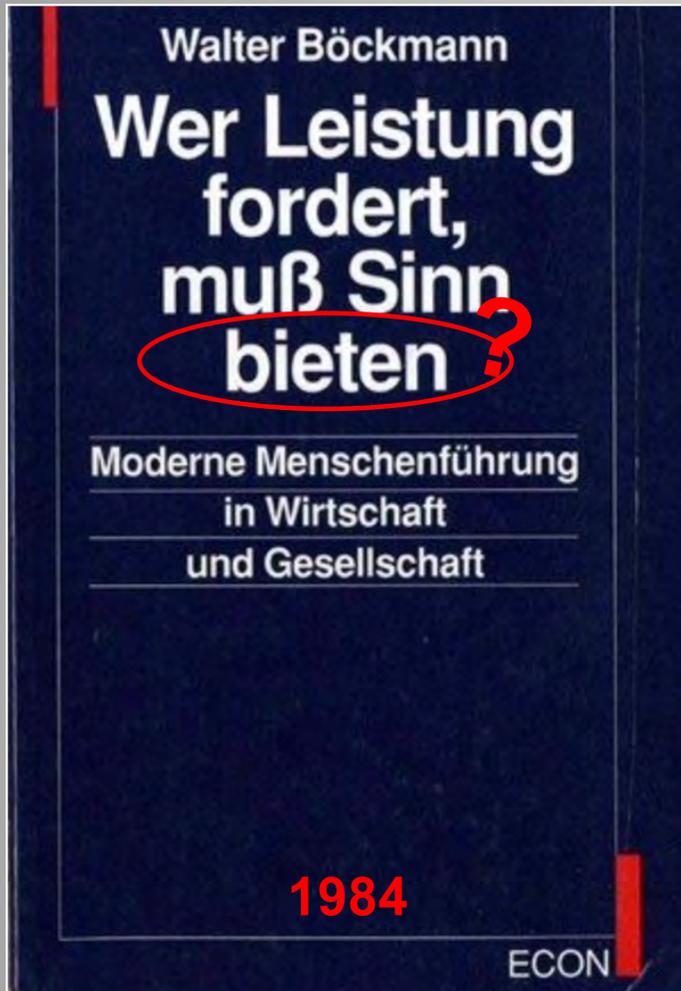
# Die Zukunft der Arbeit ist sinnvoll, oder sie hat keine

Prof. em. Dr. phil. Theo Wehner

DREILÄNDERTAGUNG  
BETRIEBLICHE  
GESUNDHEITSFÖRDERUNG



VONEINANDER LERNEN,  
GEMEINSAM IMPULSE SETZEN



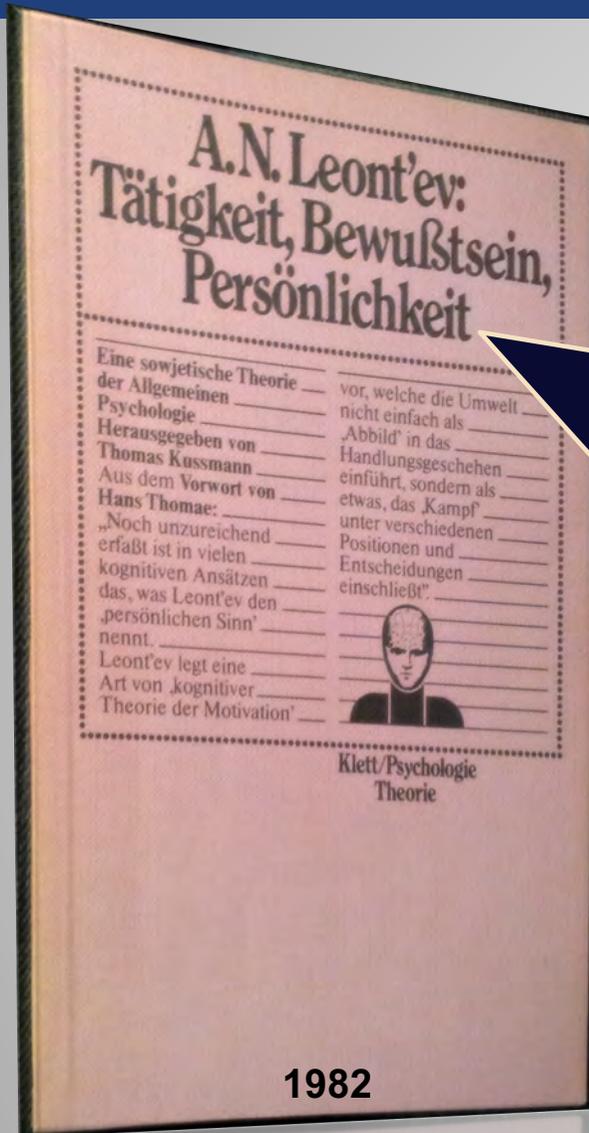
## Die Zusammenfassung vorweg

Ausserhalb der theologischen Fakultäten ist bislang keine wissenschaftliche Disziplin in der Lage – quasi von Aussen – Sinn zu bieten!

Vermeiden Sie es in Ihren Konzepten und Angeboten, ein Sinnversprechen zu geben; ignorieren Sie vielmehr solche Konzepte, die dies tun!

Vermeiden Sie auch einem, an Sie gerichteten «Sinnlosigkeits-beseitigungsanspruch» nachgehen zu wollen!

## Die theoretische Heimat danach



«Psychologisch gesprochen,  
existieren die (vermeintlich)  
objektiven Bedeutungen nur  
als Realisierung des (subjek-  
tiven) persönlichen Sinns»  
A.N. Leont'ev

# WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management

SINN

## Macht Arbeit Sinn?

Cybervetting: Wie Social Media die Personalauswahl verändern ///  
Sensibilität für Diversity lässt sich lernen /// Was HR für Nachhaltigkeit erreichen kann ///  
Was Führungskräfte von Schiedsrichter:innen lernen können

# Schwerpunkt

## Macht Arbeit Sinn?

Viele arbeiten, um Geld zu verdienen. Das reicht ihnen als Sinn der Arbeit. Betrachten wir aber den Wertewandel in der Gesellschaft, insbesondere am Arbeitsmarkt und bei der jüngeren Generation, stellen wir fest: Viele wollen mehr – mehr Sinn oder überhaupt erst einmal einen, der für sie zählt. Etliche Unternehmen erkennen darin eine Sinnkrise und offerieren eine Lösung: den Purpose. Doch macht er Sinn?

# WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management

SINN

## Macht Arbeit Sinn?

Cybervetting: Wie Social Media die Personalauswahl verändern ///  
Sensibilität für Diversity lässt sich lernen /// Was HR für Nachhaltigkeit erreichen kann ///  
Was Führungskräfte von Schiedsrichter:innen lernen können

## Die Position der Kolumnistin (Hofert, S., WPakt, 2022, S.31)

»Organisationen können eine Umgebung bieten, in der es jedem möglich sein kann, Sinn zu ~~finden~~».

Organisationen können eine Umgebung bieten, in der es jedem möglich sein kann, Sinn zu **generieren**

**«Mehr aber nicht»**

**....ein Trend verstärkt sich und  
wird zu einer Bewegung**

“Resigning in a positive manner is the way to go.”

— Anthony Klotz  
MANAGEMENT PROFESSOR AT TEXAS A&M UNIVERSITY

“It is not just a trend or moment in time; it is a movement.”

— Vicki Salemi  
CAREER EXPERT AT MONSTER

# The Great Resignation

**The Great Resignation is taking root around the world**



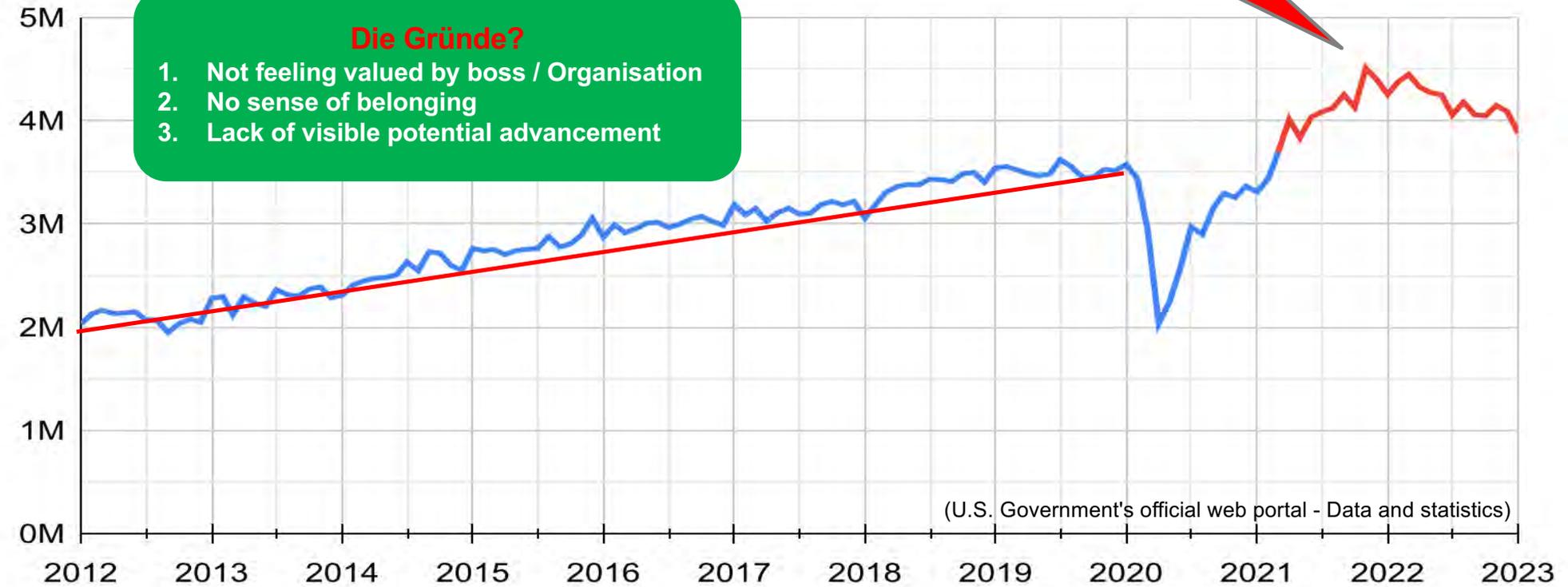
By Julia Horowitz, CNN Business  
Updated 11:04 AM EDT, Wed March 30, 2022

The Great Resignation

The Great Resignation

# Monthly quits in the United States

January 2012 to January 2023 (as of March 2023)



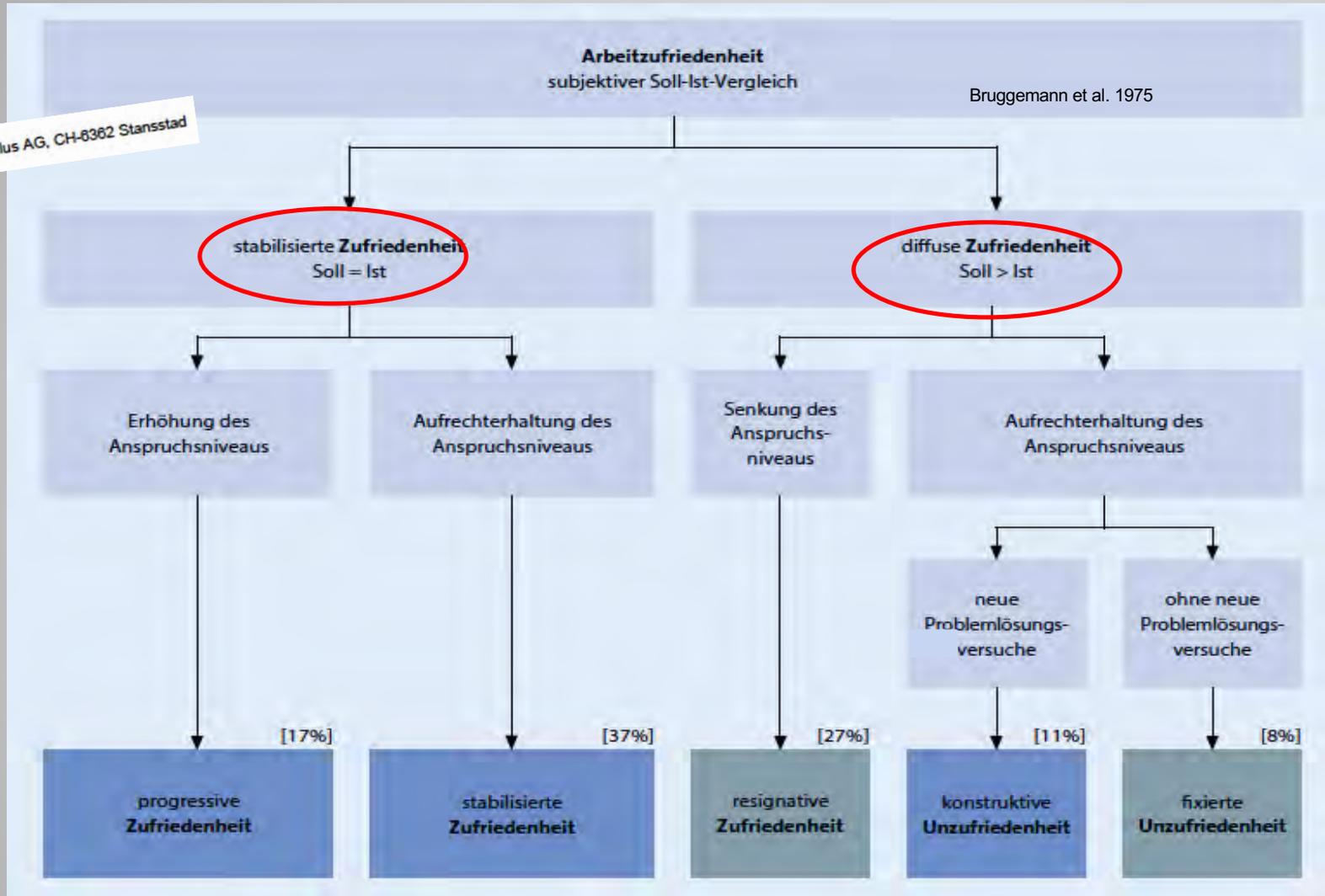
**Aug. 2021  
4.3 Mio. Quits**

- Die Gründe?**
- 1. Not feeling valued by boss / Organisation
  - 2. No sense of belonging
  - 3. Lack of visible potential advancement

(U.S. Government's official web portal - Data and statistics)

**....Zufriedenheit ist brüchig;  
«Gute Arbeit» ist rar**

© by TransferPlus AG, CH-8362 Stansstad

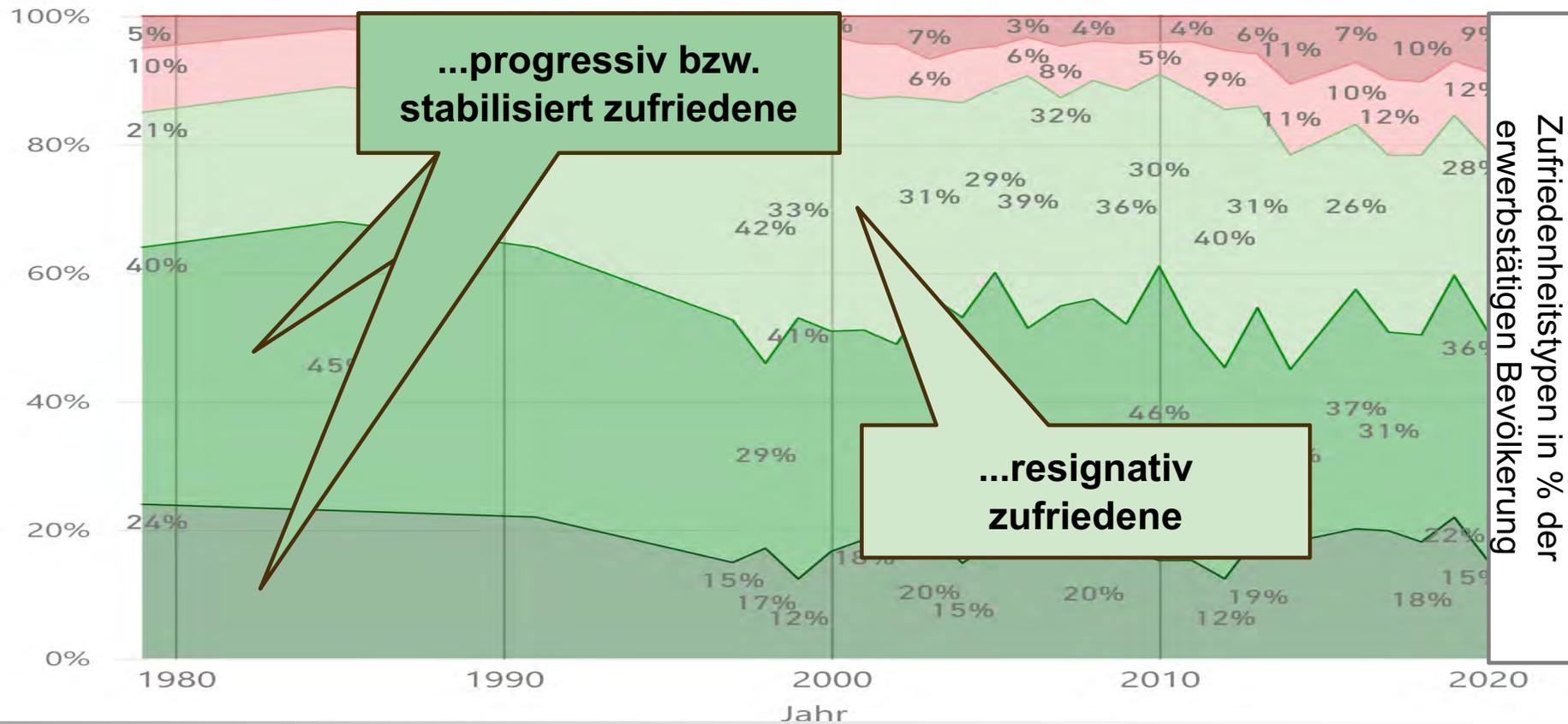


# Arbeitszufriedenheit in der Schweiz

jährliche (repräsentative) Erhebung durch:

© by TransferPlus AG, CH-8382 Stansstad

● 1 progressiv zuf... ● 2 stabilisiert z... ● 3 resignativ z... ● 4 konstruktiv... ● 5 fixiert ...



## Arbeitszufriedenheit in der Schweiz

jährliche (repräsentative) Erhebung durch:

© by TransferPlus AG, CH-8382 Stansstad

● 1 progressiv zuf... ● 2 stabilisiert z... ● 3 resignativ z... ● 4 konstruktiv... ● 5 fixiert ...



Zwischen 1997 und 2020 lag die resignative Zufriedenheit in der Schweiz im Mittel bei **32%**

Zufriedenheitstypen in % der erwerbstätigen Bevölkerung

<https://index-gute-arbeit.dgb.de>



# DGB-Index Gute Arbeit

2007

**Gute Arbeit:**  
DGB-Index mind. 80 Punkte

12%

**Mittelmäßige Arbeit:**  
DGB-Index 50-80 Punkte

54%

**Schlechte Arbeit:**  
DGB-Index weniger als 50 Punkte

34%

2020

**Gute Arbeit:**  
DGB-Index mind. 80 Punkte

15%

**Mittelmäßige Arbeit:**  
DGB-Index 50-80 Punkte

70%

**Schlechte Arbeit:**  
DGB-Index weniger als 50 Punkte

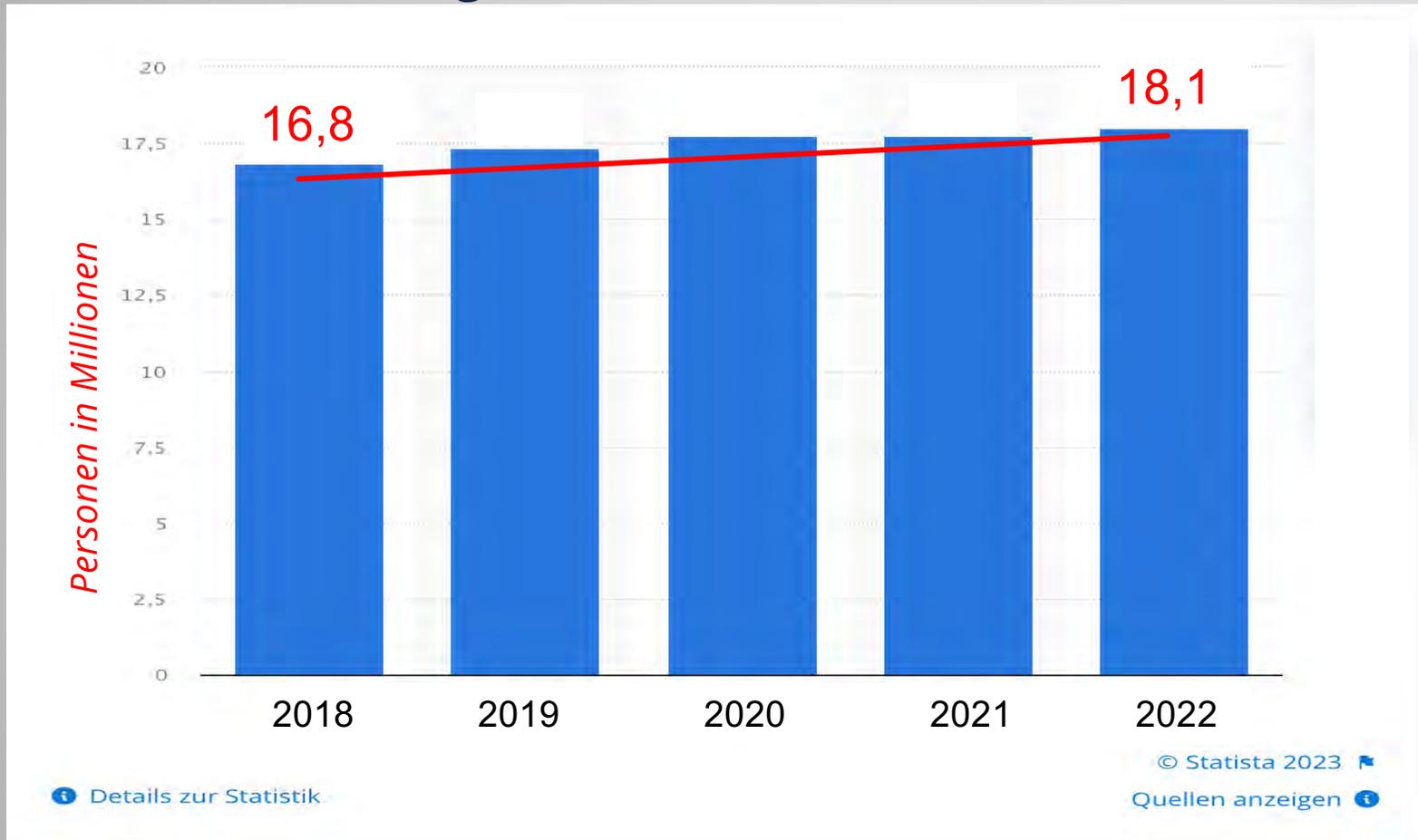
15%

**....die Sinnfrage taucht auf und  
verschiebt die Prioritäten**

**„... Jedem Dritten  
geht ein sinnvoller Job  
vor Karriere“**

**DIE WELT, 17. Feb. 2013**

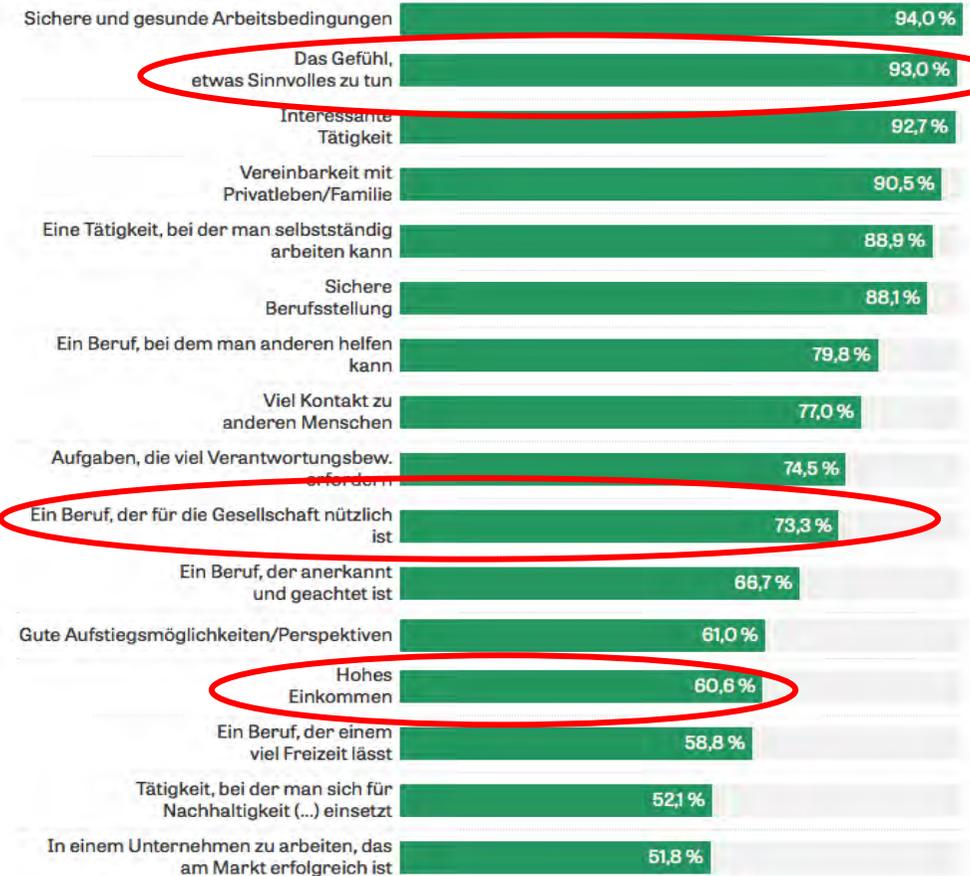
## Anzahl der (erwerbstätigen) Personen in DE, die Wert darauf legen, sich mit Sinnfragen des Lebens auseinanderzusetzen





### Sinn ist Beschäftigten wichtiger als das Gehalt

Berufsmerkmal "sehr/eher wichtig", Anteil in Prozent

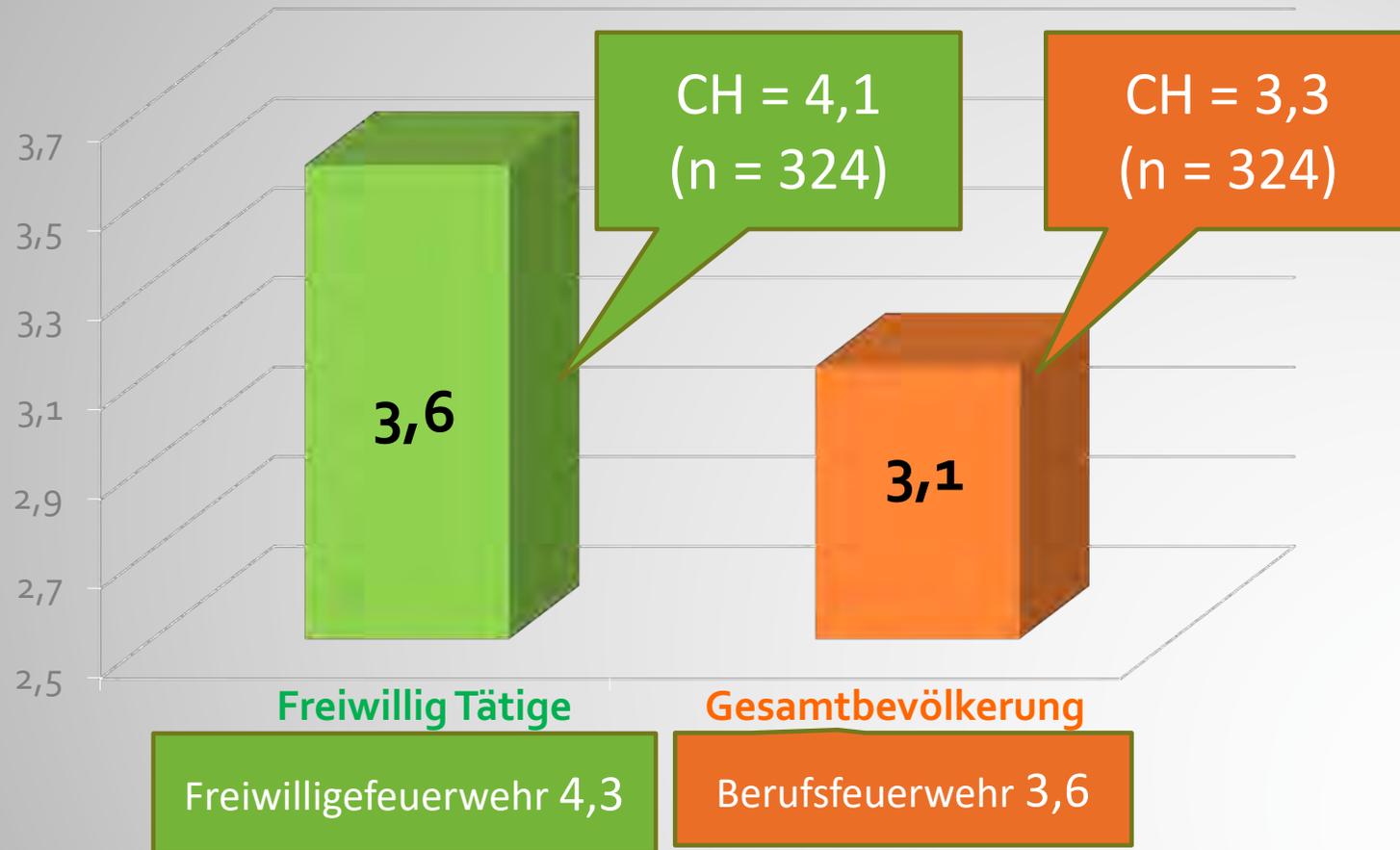


Quelle: Fehlzeiten-Report 2018 · Daten

**....wo gibt es Sinn  
und was bringt die Erfüllung?**

# Sinnerfüllung bei Freiwillig Tätigen

(Repräsentative deutsche Stichprobe, N = 603; T. Schnell, 2011)

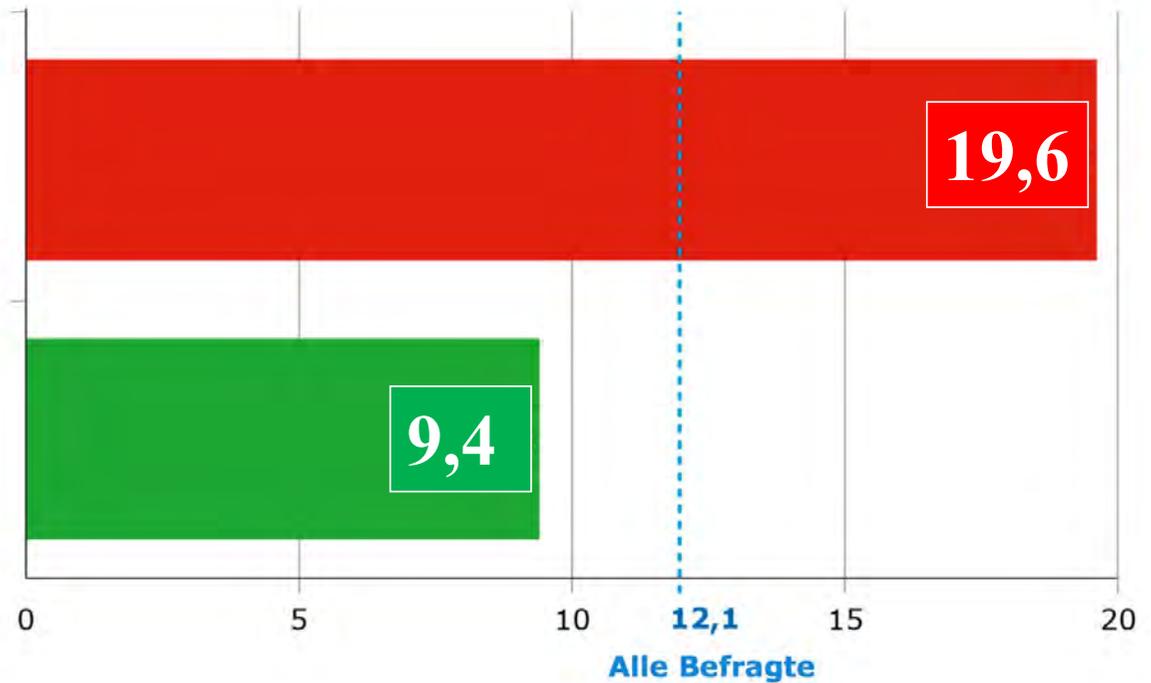


Lehmann, Wehner, Ramos, 2018

## Krankheitsbedingte Fehlzeiten

Befragte mit **schlechter** Sinnpassung

Befragte mit **guter** Sinnpassung



Anzahl der krankheitsbedingten Fehltagen im letzten Jahr

Quelle: Badura, Ducki, Schröder, Klose, Meyer (Hrsg.). Fehlzeiten-Report 2018. Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit

## „Berufe im Schatten“:

### Wertschätzung von Dienstleistungsberufen

Ciesinger et al. 2011

- Erst im Zusammenspiel von Kompetenzen und Bedingungen entsteht Arbeitshandeln, in dessen Verlauf das Ergebnis als sinnhaft erfahren wird.
- Für die Gewissheit einer sinnerfüllten Arbeit bedarf es nicht zwingend des Spiegels eines Interaktionspartners.
  - Sinnerfüllt ist eine Arbeit: „...**wenn wat jut läuft**“!
- Die Gewissheit sinnerfüllter Arbeit resultiert unmittelbar aus professionellem Gespür für die Prozessqualität der Leistung:
  - **Es ist nicht der dankbare Kunde, die lobende Chefin oder eine anerkennende Kollegenschaft, die diese Gewissheit vermittelt!**

## „Berufe im Schatten“:

### Wertschätzung von Dienstleistungsberufen

Ciesinger et al. 2011

- Das Erfolgskriterium sinnerfüllter Arbeit liegt nicht in einer bestimmten Anzahl versorgter Patienten/ Klienten, sondern in einer angemessenen Versorgung derselben.
- Dabei bildet die individuelle u/o gemeinsame Anstrengung die Voraussetzung für das Sinnerleben.
- Wobei nicht irgendeine Anstrengung als sinnhaft erfahren wird, sondern eine gelingende, der Anforderung entsprechende Leistung...
  - **...unabhängig davon, ob sie Anerkennung findet oder nicht!**

*...sollten wir sie überhaupt stellen,  
die Sinnfrage?*

*...seit wann wird sie gestellt  
die Sinnfrage?*

*...was sagt es über jene aus,  
die sie stellen?*

*...an wen richtet sie sich:  
«Sinn des Lebens» / «Sinn im Leben»?*



## Die grossen (philosophischen) Gemeinsamkeiten

- «Jeder Sinn, den wir für überzeugend halten, wird als leitend angenommen» V. Gerhardt, 2022, S.144.
- Sinn ist Prägnanzerleben (versch. Quellen).
- Prägnanzstiftend ist der volle Gehalt dessen, was **Verständlichkeit | Zusammenhang | Bedeutsamkeit** vermittelt (Gerhard, 2022; Thies 21; Marquward, 2023); u.a.).
- Sinnlosigkeitserleben heisst nur, dass eine bestimmte Konstruktion von Wirklichkeit nicht bzw. nicht mehr passt (nach N. Bolz, 1997).
- Sinn ist verarbeitete Erfahrung (V. Frankl).



## Die grossen (philosophischen) Gemeinsamkeiten

- Wer die Sinnfrage aufwirft, hat sich entweder verlaufen, oder er drückt (bewusst oder unbewusst) ein Bedürfnis nach anderen Wirklichkeitsmodellen aus (nach A. Gehlen, 1978).
- Sinnkrisen entstehen durch Selbstthematizierung: «*man wird sich*» - in Bezug auf sein Handeln – «zum Problem» (nach N. Bolz, 1997, S.79).
- Sinnlosigkeitserleben heisst «*nur*», dass eine bestimmte Konstruktion von Wirklichkeit nicht bzw. nicht mehr passt (nach N. Bolz, 1997).

