

DAS PROBLEM

Die Ergebnisse der Gallup Studie bleiben – trotz aller methodischen Diskussionen – alarmierend: Knapp 20 Prozent der Befragten sind bereit, sich für die Ziele des Unternehmens einzusetzen, 70 Prozent machen nur „Dienst nach Vorschrift“, und der Anteil von Mitarbeitern, die innerlich gekündigt haben, liegt bei 17 Prozent. Eine Herausforderung für Organisationen besteht also darin, wie das Engagement von Mitarbeitern gefördert werden kann. Gerne wird behauptet, dass Sinn in der Arbeit genau diese Funktion übernehmen kann. Stimmt das?

DIE WISSENSCHAFT

Eine Studie von Thomas Höge und Tatjana Schnell zeigt, dass Arbeitsengagement und Sinnerfüllung in der Arbeit in einem engen Zusammenhang stehen. Auch wenn Sinnerfüllung und Arbeitsengagement empirisch und konzeptionell abgrenzbar sind, lässt sich vereinfacht feststellen: je sinnvoller die Aufgabe, desto höher das Arbeitsengagement. Doch welche Faktoren beeinflussen das Sinnerleben?

Sinnerfüllung in der Erwerbstätigkeit wird als kognitive Bewertung der Übereinstimmung zwischen Arbeitssituation und Persönlichkeitskonzept definiert. Zu den entscheidenden Faktoren gehört, dass das Selbstkonzept mit der beruflichen Rolle übereinstimmt, die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz positiv erlebt werden und das Organisationsklima stimmt. Der wichtigste Prädiktor für eine Sinnerfüllung jedoch ist, ob die Tätigkeit als für andere bedeutsam wahrgenommen wird. Dabei gibt Bedeutsamkeit an, welche Auswirkung die Arbeit auf andere hat. Kurz gesagt: Entscheidend ist nicht, was wir tun, sondern ob wir das Gefühl haben, einen Beitrag für jemand anderen zu leisten.

Die Ergebnisse sind ein Hinweis darauf, dem Konzept der Sinnerfüllung innerhalb der Arbeitstätigkeit größeres Augenmerk einzuräumen, als es bisher der Fall ist. Und das nicht nur in der Forschung, sondern auch im operativen Alltag. Doch wie können Organisationen und insbesondere Führungskräfte ihre Mitarbeiter darin unterstützen, ihre Arbeit als sinnvoll zu erachten und die Bedeutsamkeit ihrer Aufgabe für andere wahrzunehmen?

Hier können die Erkenntnisse aus der Studie des Organisationspsychologen Adam Grant weiterhelfen. Er untersuchte die Erfolgsquote von Callcenter-Mitarbeitern, deren Aufgabe darin bestand, Spenden für Universitätsstipendien zu sammeln. Ohne hier über den Sinn und Unsinn der Tätigkeit zu philosophieren – denn dieser liegt im Ermessen

DIE AUTORIN

KATJA SANDOR-HERTEL ► Managementberaterin und Projektmanagerin mit dem besonderen Fokus auf HR-Transformation bei HRpepper GmbH & Co. KGaA, Berlin. Sie verfügt über 13 Jahre Beratungsexpertise im internationalen Umfeld. Studiert hat sie Diplom-Kulturwirtschaft an der Universität Passau und der Universidad de Córdoba.



Mitarbeiterengagement Nutzt Sinn in der Arbeit?

Wissenschaftler sprechen etwas resigniert davon, dass nur ein Prozent der Praktiker wissenschaftliche Artikel liest. Diese handeln somit überwiegend intuitiv.

Die Kolumne „Evidenz to Go“ setzt dem etwas entgegen und geht den Überzeugungen des (Personal-)Managements auf den Grund: Sind die vielfach unterstellten Zusammenhänge und Annahmen mit einer empirischen Evidenz belegbar?

jedes Einzelnen –, handelt es sich bei der Arbeit in einem Callcenter um extrem routinierte Tätigkeiten, die einem strengen Erfolgsmonitoring unterliegen. In unserem Beispiel war die Erfolgsquote sehr gering, und die Mitarbeiter waren demotiviert. Für die Studie wurden diese Mitarbeiter in drei Gruppen unterteilt. Die eine Gruppe wurde von dem Stipendiaten besucht, der kurz erzählte, wie viel ihm das Stipendium geholfen hatte. Die zweite Gruppe erhielt einen Dankesbrief. Die dritte Gruppe hatte keinen Kontakt zu den Stipendiaten. Nach vier Wochen verbrachten die Mitarbeiter der ersten Gruppe 142 Prozent mehr Zeit am Telefon und sammelten 171 Prozent mehr Spenden ein. Bei den anderen beiden Gruppen kam es zu keinen Veränderungen. Es ist sehr wahrscheinlich, dass die steigende Erfolgsquote auf den direkten Kontakt zu einem der Stipendiaten zurückzuführen ist und sich die Mitarbeiter dadurch der Bedeutsamkeit und damit der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit bewusst wurden. Weitere Untersuchungen unterstützen das Ergebnis: Radiologen erreichten eine um 46 Prozent höher liegende diagnostische Genauigkeit, wenn den Unterlagen ein Patientenfoto beilag. Krankenschwestern, die mit dem Operationsteam direkten Kontakt hatten, stellten in derselben Zeit mehr als zweimal so viele Operationskits mit einer insgesamt geringeren Fehlerquote zusammen als Krankenschwestern, die keinen Kontakt hatten.

DIE PRAXIS

Der Sinn der Arbeit liegt quasi beim Kunden. Mitarbeiterengagement kann gesteigert werden, wenn es einen direkten Bezugspunkt zum Endkunden gibt. Gleichzeitig gibt Grant den Hinweis, Mitarbeiterinspiration quasi an den Endkunden der hergestellten Produkte auszulagern. Jeder Mitarbeiter kann nur für sich selber entscheiden, ob die Arbeit sinn erfüllend ist. Unternehmen und Führungskräfte können dabei unterstützen. ●

Literatur

- Grant, A. (2014): Outsource Inspiration, in: J. S. Dutton / G. M. Spreitzer (Eds.): How to Be a Positive Leader: Small Actions, Big Impact, San Francisco, 22–31
- Höge, T. / Schnell, T. (2012): Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen, in: Wirtschaftspsychologie, 14 (1), 91–99
- Schnell, T. / Hoege, T. / Pollet, E. (2013): Predicting Meaning in Work: Theory, Data, Implications, in: The Journal of Positive Psychology, 8 (6), 543–554