

Sinn am Arbeitsplatz: Eine Interventionsstudie zum Sinnerleben im Berufskontext

Arabella Berger¹, Mascha Goldschmitt^{2,3}, Celine Lindner² & Claudia Schmeink^{3,4}

¹ Universität Heidelberg

² Technische Universität Darmstadt

³ ArsVitae – Institut für persönliche und berufliche Entwicklung

⁴ Hochschule Fresenius Wiesbaden

Zusammenfassung

Sinnerleben bei der Arbeit hat einen entscheidenden Einfluss auf Engagement, Zufriedenheit und Gesundheit von Berufstätigen (Schnell, 2020). Seine Förderung bildet somit einen Mehrwert für Beschäftigte und Unternehmen. Gegenstand der vorliegenden Studie ist die Frage, inwiefern eine Trainings-Intervention zur Steigerung des individuellen beruflichen Sinnerlebens führen kann. An der Studie nahmen 52 Berufstätige im Alter von 20 bis 64 Jahren aus verschiedenen Berufsfeldern teil. Es wurden zwei Trainings à 2.5 Stunden im Abstand von zwei Wochen durchgeführt. Die Wirkung wurde anhand eines quasi-experimentellen Wartekontrollgruppendesigns mit Messwiederholung (Prä, Post, Follow Up) überprüft. Durch die Teilnahme an dem Training konnte eine signifikante Steigerung des beruflichen Sinnerlebens über einen Zeitraum von sechs Wochen bewirkt werden. In weiterer Forschung kann die Intervention durch begleitendes Coaching ergänzt sowie hinsichtlich organisationsspezifischer Kontexte angepasst werden.

Schlüsselwörter: Sinn, berufliche Sinnerfüllung, sinnvolle Arbeit, Training, Positive Psychologie, Work-Life-Balance

Meaning at work – An intervention study to train vocational meaning

Abstract

The experienced meaning has a crucial influence on the commitment, satisfaction and health of professionals (Schnell, 2020). Its promotion is an added value for employees and employers. The subject of this study is to investigate the possibility of increase the vocational meaning experienced by professionals through a training intervention. The study involved 52 professionals aged 20 to 64 from different occupational fields. Two training sessions of 2.5 hours each were conducted at intervals of two weeks. The effects were tested in a quasi-experimental waiting control group design with repeated measures (pre, post, follow up). By participating in the training a significant increase of vocational meaning was achieved over a time span of six weeks. In further research the intervention can be extended by including coaching. The effect of company-specific training can be investigated beyond the framework of individuals.

Keywords: meaning, vocational meaning, meaningful work, training, positive psychology, work-life balance

Einleitung

Die Veränderungen der Arbeitswelt in Bezug auf Arbeitsformen und -verhältnisse sowie deren Ausgestaltungsmöglichkeiten sind vielfältig und werden mit Begriffen wie Arbeit 4.0, New Way of Work oder New Work beschrieben (Demerouti, Derks, ten Brummelhuis & Bakker, 2014; Hirsch-Kreinsen

& Wienzek, 2019; Schermuly & Koch, 2019). Zur positiven Gestaltung dieser neuen Arbeitsformen werden neben anderen Aspekten die empfundene Relevanz der Tätigkeit und die als sinnvoll erlebte Arbeit genannt (Poethke, Klasmeier, Diebig, Hartmann & Rowold, 2019; Spreitzer, Cameron & Garrett, 2017). Laut Badura gibt das Erleben von Sinn in der Erwerbsarbeit Orientierung in der „orientie-

rungslosen Unverbindlichkeit“ (Badura, 2018, S. 2), die durch sich erweiternde Grenzen und damit Verunsicherungen durch die neue Arbeitswelt entstehen (Schnell, 2018; Arthur, 2014). In einer von VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) geprägten Arbeitswelt mit einem ständigen Anspruch an Transformation in Organisationen und für deren Mitarbeiter (Rodriguez & Rodriguez, 2015), bewirkt gemeinsam erlebter Sinn Sicherheit und wirkt als Motivator und Visionstreiber im Transformationsprozess (Kornelsen, 2019; Maak & Pless, 2006).

Das Entwickeln von Quellen zum Erleben von Sinnhaftigkeit der Arbeit in Organisationen erfährt zunehmende Bedeutsamkeit (Ehresmann & Badura, 2018). Forschungsergebnisse zeigen, dass als sinnvoll erlebte Arbeit identitätsstiftend wirkt (van Dick & Stegmann, 2016) und zu besonderen Leistungen führen kann (Grant, 2008). Sinnerfüllte Beschäftigte sind engagierter, inspirierter und gesünder (Schnell, 2020). Es fällt ihnen leichter, sich zu motivieren, zu aktivieren, ihre Aufmerksamkeit zu lenken und handlungsorientiert mit Misserfolgen umzugehen (Hanfstingl, 2013). Dies wirkt sich positiv auf ihre Arbeitszufriedenheit, berufliche Leistung, Beschäftigungsdauer und Bindung an die Organisation aus (Schnell, 2020). Weiterhin können durch ein erhöhtes Sinnerleben Fluktuation, innere Kündigung, Zynismus, Erschöpfung und Stresserleben bei der Arbeit reduziert werden (Claes & Ruiz-Quintanilla, 1994; Ehresmann & Badura, 2018; Fairlie, 2011; Grant, 2007; Holbeche & Springett, 2004; Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003; Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010; Waltersbacher, Zok, Böttgers & Klose, 2018). Nach einer Studie von May, Gilson und Harter (2004) ist das Erleben von Sinn eine der wichtigsten Determinanten von Arbeitsengagement.

Auch die Metaanalyse von Allan, Batz-Barbarich, Sterling und Tay (2019) konnte hohe Korrelationen mit Arbeitsengagement, Selbstverpflichtung und Arbeitszufriedenheit belegen. Eindrücklich zeigt sich die Bedeutung des Sinnerlebens bei der Arbeit in dem Fehlzeitenreport 2018 (Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer, 2018), in dem Zusammenhänge mit Gesundheit, seine Einflussgrößen und Auswirkungen beschrieben werden. Neben einer erhöhten allgemeinen Gesundheit und Lebenszufriedenheit (Allan et al., 2019) steht berufliches Sinnerleben außerdem mit einer hohen Resilienz und einem konstruktiven Umgang mit Stress in Verbindung (Boyle, Buchman, Wilson, Yu, Schneider & Bennett, 2012; Krause, 2007; Park, Edmondson, Fenster & Blank,

2008), weshalb es nach Untersuchungen von Nindl, Längle, Gamsjäger und Sauer (2006) eine wirksame Prophylaxe gegenüber Burnout darstellt.

Die Befunde zeigen, wie lohnend es für die Organisationen und deren Mitarbeitende sein kann, sich mit dem beruflichen Sinnerleben zu beschäftigen und Möglichkeiten der Gestaltung einer sinnerfüllten Arbeitstätigkeit zu eruieren. Die vorliegende Studie beschäftigt sich damit, inwiefern eine trainingsbasierte Intervention berufliches Sinnerleben fördern kann.

Sinnerleben

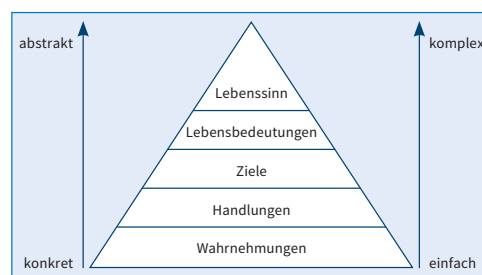
Die empirische psychologische Sinnforschung beschäftigt sich statt mit einem universalen Sinn des Lebens, der eine Sinnggebung von außen beinhaltet und eher philosophischer Natur ist, mit dem persönlichen Sinn im Leben (Debats, Drost & Hansen, 1995). Diese Form des Lebenssinns meint den Sinn, den ein Individuum aus der individuellen Perspektive betrachtet dem eigenen Leben zuschreibt (Schnell, 2020). Somit beruhen Sinnzusammenhänge immer auf subjektiver Deutung und Interpretation (Schmid, 2013). Sie werden oft nicht bewusst erlebt, können jedoch durch Reflexion bewusst gemacht werden (Schnell, 2020). Dem Verständnis von Schnell (2020) zufolge beschreibt Sinnerfüllung eher einen Prozess im Wandel als einen finalen Zustand. Sinn kann nicht objektiv als vorhanden oder nicht vorhanden beurteilt werden, da er keiner Sache inhärent ist. Er steht immer in Relation zu dem Individuum und der aktuellen Situation (Schnell, 2018). Sinn ist demnach veränderbar und entsteht aus der Bedeutung, die eine Person in einer bestimmten Situation einer gewissen Sache, Handlung oder Erfahrung zuschreibt und ob sie diese als sinnvoll bewertet (Schischkoff, 1991).

Hierarchisches Sinnmodell – Wie Sinn entsteht

Da Sinn durch das jeweilige Individuum erzeugt wird (Roth, 1998), ist es die Aufgabe eines jeden Einzelnen einen persönlichen Sinn im Leben aufzustellen. Nach Frankl (1972), dem Begründer der Logotherapie, kann die Sinnentstehung nur durch persönliches, wertbezogenes Handeln stattfinden. Das von Schnell (2009a; 2009b) entwickelte hierarchische Sinnmodell (s. Abbildung 1) erweitert die aktions- und wertbezogenen Ansätze Frankls. Das hierarchische Sinnmodell umfasst fünf Ebenen von aufsteigender Komplexität und Abstraktion: Wahrnehmungen, Handlungen, Ziele, Lebensbedeutungen und Lebenssinn. Die Ebenen bauen aufeinander auf und sind interdependent, da jede Ebene ihre Sinnhaftigkeit von der Bedeutung der jeweils höheren Ebene bezieht. So wird beispielsweise eine Aktion erst dann zu einer sinnvollen Handlung, wenn sie einem übergeordneten Ziel zugeschrieben werden kann. Der Lebenssinn stellt die abstrakteste und komplexeste Ebene des Modells dar und ist

Abbildung 1

Hierarchisches Sinnmodell nach Schnell (2009a, 2009b)



die Voraussetzung aller Sinnkonstruktion. Somit können Lebensbedeutungen und auch alle darunterliegenden Ebenen ausschließlich als sinnvoll empfunden werden, wenn die betreffende Person ihr Leben insgesamt als sinnvoll bewertet (Schnell, 2020).

Sinnerleben im Arbeitskontext

Berufliches Sinnerleben wird als individuelle Erfahrung von Kohärenz, Bedeutsamkeit, Orientierung und Zugehörigkeit im Rahmen der aktuellen Arbeitstätigkeit beschrieben (Schnell, Höge & Pollet, 2013; Schnell, 2020). Kohärenz beschreibt die Passung und Vereinbarkeit der eigenen Person mit den beruflichen Rollen bezüglich persönlicher Kompetenzen, Interessen und Werte sowie der eigenen Persönlichkeit. Bedeutsamkeit bezieht sich auf den wahrgenommenen Nutzen, den die eigene Tätigkeit für andere hat. Diese muss nicht geschaffen, sondern lediglich offengelegt werden, da jede berufliche Tätigkeit einen Nutzen oder Mehrwert hat, der sie im Wesentlichen ausmacht. Orientierung beruht auf der Wahrnehmung der beruflichen Tätigkeit als zielgerichtet. Das beinhaltet beispielsweise das Verfolgen beruflicher Ziele und Werte am Arbeitsplatz, an denen sich orientiert wird (Schnell, 2018). Hierbei sind intrinsische Ziele, also solche, die aus eigener Motivation verfolgt werden, für das Erleben von Sinnhaftigkeit von besonderer Wirkkraft (Sheldon, Ryan, Deci & Kasser, 2004). Auch Ziele, Werte und Strategien, die vorgegeben sind, können das persönliche Sinnerleben steigern, wenn sich der Einzelne mit ihnen identifizieren kann (Schnell, 2018). Zugehörigkeit entsteht durch die berufsbezogene Selbstwahrnehmung als Teil eines größeren Ganzen. Dies bezieht sich auf die Gewissheit, als einzelne Person ein wertgeschätzter und relevanter Bestandteil eines Teams oder einer Organisation zu sein (Schnell, 2018). Zugehörigkeit geht demnach mit Identifikation und Verantwortung einher (Schnell, 2020).

Frankl nimmt an, dass in jedem Beruf Sinnerfüllung gefunden werden kann (Kovacs, 1985, zitiert nach Pollet, 2011) und auch Schnell (2018) postuliert, dass diese in beinahe allen Berufen erlebt werden kann. Es wird jedoch unterschieden zwischen sinnvoller und sinnstiftender Arbeit. Während eine Wahrnehmung der Arbeit als sinnvoll den Normalfall darstellen sollte, fungieren insbesondere solche Berufe als Sinnquelle, die eng mit der eigenen Identität und den persönlichen Zielen verbunden sind und viele Gestaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten aufweisen (Schnell, 2018; Wassermann, Hoppe, Reis & von Uthmann, 2014; Rosso et al., 2010).

Sinn im Beruf ist eine hoch subjektive Erfahrung und kann nicht von außen gegeben werden. Dennoch gibt es Möglichkeiten die Arbeitsumgebungen so zu gestalten, dass sie reliabel mit Sinnerleben korrelieren (Schnell, Höge & Weber, 2018). Organisationsstrukturen und organisationale Vorgehensweisen, die auf vertrauensvollen und respektvollen

Beziehungen, partizipativer Zusammenarbeit, Offenheit für Vielfalt und Kritik sowie gegenseitiger Unterstützung basieren, sind hierfür zuträglich (Weber, Unterrainer & Höge, 2008). Zudem können Prädiktoren als Rahmenbedingungen des beruflichen Sinnerlebens identifiziert werden. Der stärkste Prädiktor für berufliches Sinnerleben ist die wahrgenommene Bedeutsamkeit der eigenen Tätigkeit für andere (Schnell et al., 2013), also inwiefern die eigene Arbeit als ein positiver Beitrag für andere gewertet wird. Bezogen auf organisationale Kriterien wirkt die eigene soziale Zugehörigkeit, ein wertschätzendes und unterstützendes Organisationsklima sowie die Unternehmensausrichtung prädiktiv (Schnell, 2018). Eine solche Unternehmensausrichtung beinhaltet, dass die Organisation neben unternehmensbezogenem Profit und Erfolg auch gesellschaftliche Aspekte berücksichtigt und diesbezüglich Verantwortung übernimmt, was auch als Corporate Social Responsibility bezeichnet wird (Mueller, Hattrup, Spiess & Lin-Hi, 2012). Als Prädiktor fungiert außerdem die Passung der Person auf die berufliche Position (Person-Job Fit, Edwards, 1991). Dies beinhaltet ein kohärentes Zusammenspiel von individuellen Fähigkeiten, Interessen und eigener Persönlichkeit mit der beruflichen Rolle und dem Berufs- oder Unternehmenskontext, in dem die Person agiert (Schnell, 2018).

Berufliches Sinnerleben führt neben den bereits genannten Vorteilen zu weitreichenden positiven Auswirkungen im Arbeitskontext. So kann Zufriedenheit bei der Arbeit sowie das Erleben von völliger Versunkenheit in die eigene Tätigkeit (Flow) gesteigert werden (Rudow, 2004). Wenn die eigene Tätigkeit als sinnvoll erlebt wird, ist auch die intrinsische Motivation gegenüber der Arbeit höher (Steger, Dik & Duffy, 2012), wodurch die Organisation und das Ergebnis der Arbeit profitieren. Riemeyer (2007) bewertet das Erkennen von Sinn in der Arbeit als zentrale Bedingung für berufsbezogene Leistung. Darüber hinaus ist auch die Bereitschaft höher, zusätzlich freiwilliges Engagement im Sinne der Organisation zu verfolgen (Organizational Citizenship Behaviour) (Allan et al., 2019; Schnell, 2018).

Forschungsstand und Implikationen

Aufgrund der angeführten Erkenntnisse ist es lohnenswert, sich mit der aktiven Steigerung von Sinnerleben zu befassen. Eine Vielzahl der Trainingsansätze zu sinnorientierten Interventionen fokussiert sich auf Menschen mit belastenden Lebensumständen (Shin & Steger, 2014). Somit beziehen sich die Interventionen häufig eher auf den Umgang mit Stress oder das Vermeiden oder Bewältigen einer Sinnkrise als auf die Steigerung von Sinnerfüllung (van den Heuvel, Demerouti, Schreurs, Bakker & Schaufeli, 2009). Auch wenn sich das Bedürfnis nach Sinn in alltäglichen und krisenbehafteten Lebensumständen unterscheidet (Shin & Steger, 2014), sind Menschen grundsätzlich motiviert, Ereignissen einen Sinn zu geben (Baumeister & Vohs, 2002) und ihre Erfahrun-

gen und ihr Befinden über die aktive und gezielte Suche nach Bedeutung selbst zu regulieren (van den Heuvel, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2013). Dabei sind sinnstiftende Verhaltensweisen jene, die den Fokus auf die positiven Aspekte einer Situation legen. Die Konzentration auf die positiven Aspekte des menschlichen Erlebens stellt den Fokus von Interventionen der Positiven Psychologie dar (Blickhan, 2015). Diese betonen individuelle Stärken, Ressourcen, Werte und Hoffnungen anstelle von Defiziten und Schwächen (Kashaniyan & Khodabakhshikoolae, 2015). Metaanalysen zur Wirksamkeit von Interventionen der Positiven Psychologie konnten zeigen, dass diese sowohl in klinischen als auch in nicht-klinischen Populationen zu positiven Veränderungen führen (Bolier, Haverman, Westerhof, Riper, Smit & Bohlmeijer, 2013; Sin & Lyubomirsky, 2009). Sie haben sich als effektiv wirksame Methoden erwiesen, um positive Emotionen, Verhaltensweisen und Kognitionen zu fördern (Sin & Lyubomirsky, 2009). Die Metaanalyse von Bolier und Abello (2014) konnte zeigen, dass im Rahmen der Positiven Psychologie Präsenztrainings eine größere Effektivität aufweisen als Online-Trainings. Schmitz, Lang und Linten (2018) sowie Schmeink (2008) verweisen auf die positive Wirkung, welche der direkte Austausch mit anderen Personen hervorbringen kann. Das Verbalisieren der eigenen Gedanken, die Fragen und das ressourcenorientierte Feedback des Gegenübers können neue Perspektiven ermöglichen und somit einen tieferen Selbstreflexionsprozess anstoßen. Auch Radatz (2018) sieht die Begegnung und die Funktion des Gegenübers als wichtige Unterstützung für die Erschließung von Antworten auf und Lösungen für persönliche Anliegen. Methoden des systemischen Coachings können Trainings der Positiven Psychologie sinnvoll ergänzen, da diese ziel-, lösungs- und ressourcenorientiert ansetzen und die Selbstwirksamkeit von Einzelpersonen stärken (a.a.O.).

Sinn, als Teilkomponente der Positiven Psychologie, wird meist nicht bewusst erlebt, kann durch gezielte Reflexion aber bewusst gemacht werden (Schnell, 2020). Mirtschink (2018) konnte bereits positive Zusammenhänge zwischen Sinnerleben und Selbstreflexion im Trainingskontext feststellen. Unterstützend kann durch das Führen eines Tagebuchs Vergangenes und Gegenwärtiges verständlich gemacht werden und Zukünftiges an Klarheit gewinnen (Schmitz et al., 2018).

Shin und Steger (2014) argumentieren, dass die bis dato betriebene Forschung zu sinnorientierten Interventionen empirisch kaum geprüft ist und meist das Sinnerleben nicht explizit misst, sondern als Bestandteil von Wohlbefinden erfasst. Gleichzeitig ist die wissenschaftliche Forschung zu Trainings zur Steigerung des beruflichen Sinnerlebens bisher kaum existent. Es gibt zwar einige Forschungsansätze, die Aspekte von beruflichem Sinnerleben bei arbeitsbezogenen Trainings miteinbeziehen, allerdings wird die Sinnkomponente hierbei bisher nicht fokussiert und explizit operationalisiert (Wassermann et al., 2014).

Da Sinnerleben subjektiv ist, kann es nicht ausreichend sein, sich auf eine sinnorientierte Arbeitsgestaltung seitens der Organisation zu fokussieren. Die eigene Arbeit wird aktiv bedeutsam gemacht, indem sie von den Berufstätigen selbst bezüglich ihres persönlich empfundenen Sinngehalts gedeutet wird (Hardering, Will-Zochol & Hofmeister, 2016; van den Heuvel et al., 2013). Sinnorientierte Trainings mit Berufstätigen sollten an dieser Stelle ansetzen und die Berufstätigen dabei unterstützen, ihr individuelles berufliches Sinnerleben zu steigern.

Grund der Untersuchung und Hypothesen

Die gegenwärtige Forschung zeigt, dass Sinnerleben im Lebens- und Arbeitskontext vielfältige positive Auswirkungen evoziert, von denen sowohl Beschäftigte als auch die Organisationen, in denen sie tätig sind, profitieren. Bisher gibt es jedoch keine empirisch überprüften trainingsbasierten Interventionen für die Steigerung von Sinnerleben im Arbeitskontext, obgleich die zentrale Bedeutung der Arbeit und deren Sinnhaftigkeit für das Individuum bekannt sind (Budd, 2011; Waltersbacher et al., 2018; Wassermann et al., 2014) und dies die Relevanz einer Einbeziehung der Arbeit in der sinnorientierten Forschung verdeutlicht. Eine Notwendigkeit wird auch deutlich angesichts der geringen emotionalen Bindung deutscher Arbeitnehmer an ihren Arbeitgeber (Gallup, 2020).

Die vorliegende Studie möchte die Forschungsfrage beantworten, ob sich das berufliche Sinnerleben durch eine trainingsbasierte Intervention steigern lässt. Es wurde ein Training auf Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Wirksamkeit konzipiert, welches mit Elementen des systemischen Coachings und Interventionen der Positiven Psychologie das persönliche Sinnerleben steigern soll. Die Hypothese lautet, dass das berufliche Sinnerleben durch das Training über einen Zeitraum von sechs Wochen gesteigert werden kann.

Methode

Stichprobe

Anhand von Flyern und sozialen Netzwerken sowie durch mündliche Werbung wurden $N = 58$ berufstätige Versuchsteilnehmende rekrutiert, welche aus mehreren angebotenen Terminpaaren für das Training frei wählen durften. Die Teilnehmenden wurden weder über ihre Gruppenzugehörigkeit informiert noch über das Ziel der Studie. Es wurde lediglich die Information geteilt, dass es sich um einen Workshop handelte, im Rahmen dessen sie die Möglichkeit erhalten würden, sich mit der eigenen Arbeitstätigkeit zu befassen. Die Probanden*innen der Experimentalgruppe (EG) erhielten das Training im Zeitraum der Studie, während die Probanden*innen der Kontrollgruppe (KG) das Training erst nach Ablauf der

	Prä-Messung	Training	Post-Messung	Follow-Up-Messung	Training
EG (n = 26)	X	X	X	X	
KG (n = 26)	X		X	X	X

Tabelle 1
Versuchsdesign der Studie

Studie erhielten und somit als Wartekontrollgruppe fungierten. Aufgrund von Abwesenheit bei einer der beiden Trainingssitzungen oder Nichtausfüllen eines Fragebogens mussten sechs Probanden*innen aus der Auswertung ausgeschlossen werden, wodurch sich für die finale Datenauswertung eine Gesamtstichprobe von $N = 52$ ergab ($n_{EG} = 26$, $n_{KG} = 26$), welche sich aus 67 Prozent weiblichen und 33 Prozent männlichen Teilnehmenden zusammensetzte. Das durchschnittliche Alter der Probanden lag bei 39.15 Jahren mit einer Altersspanne von 20 bis 64 Jahren ($SD = 14.32$ Jahre). Die Probanden wiesen Professionen aus verschiedenen Berufsfeldern und mit unterschiedlicher Berufserfahrung auf.

Studiendesign

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um ein quasi-experimentelles Design mit einem Wartekontrollgruppenvergleich (EG versus KG) und Messwiederholung (Prä, Post, Follow Up), wie in Tabelle 1 dargestellt. Gemessen wurde berufliches Sinnerleben in Abhängigkeit von Gruppenzugehörigkeit und Messzeitpunkt. Entsprechend ihrer Terminwahl wurden die Teilnehmenden der Experimental- oder Kontrollgruppe zugeordnet, ohne über ihre Versuchsbedingung informiert zu werden (quasi-experimentelles Design). Die beiden Versuchsgruppen unterschieden sich dahingehend, dass die Kontrollgruppe das standardisierte Training zu einem späteren Zeitpunkt wahrnehmen konnte. Um den Einfluss der Art der Reflexion auf das Sinnerleben zu untersuchen, wurde die Experimentalgruppe in zwei Teilgruppen unterteilt, von denen eine für die Zeit zwischen den beiden Trainingssitzungen anhand eines

Sinntagebuchs dazu angehalten wurde, sinnvolle und nicht sinnvolle Erlebnisse zu reflektieren, während sich die andere ausschließlich auf sinnvolle Erlebnisse fokussieren sollte. Da dieses Treatment von zu wenigen Teilnehmenden an mehr als sieben von 14 Tagen durchgeführt wurde ($n = 5$), wurde dieser Unterschied in der Analyse nicht berücksichtigt.

Versuchsablauf

Wie in Abbildung 2 dargestellt, setzte sich die Untersuchung aus sechs aufeinanderfolgenden Abschnitten im Zeitraum von sechs Wochen zusammen: Prä-Messung, erste Trainingssitzung à 2.5 Stunden, Ausfüllen des Sinntagebuchs und ergänzende Übungen für Zuhause, zweite Trainingssitzung à 2.5 Stunden, Post-Messung und Follow-Up-Messung. Zwischen den beiden Trainingssitzungen lagen 14 Tage, an denen die Teilnehmenden jeweils eine Seite ihres Sinntagebuchs ausfüllen sollten. Zwischen der Post- und Follow-Up-Messung lagen ebenfalls 14 Tage.

Trainingsgestaltung

Aufgrund des in der Theorie angeführten Forschungsstands wurde ein Präsenztraining zur Steigerung des beruflichen Sinnerlebens konzipiert, wobei sich an der zugrundeliegenden Theorie des Sinnerlebens sowie Inhalten der Positiven Psychologie und des systemischen Coachings orientiert wurde. Basierend auf der dargelegten bisherigen Forschung wurden selbstreflektive Einheiten und Möglichkeiten für den Austausch zwischen den Teilnehmenden integriert. Die einzelnen Übungen bauen auf den von Schnell (2020) postulierten

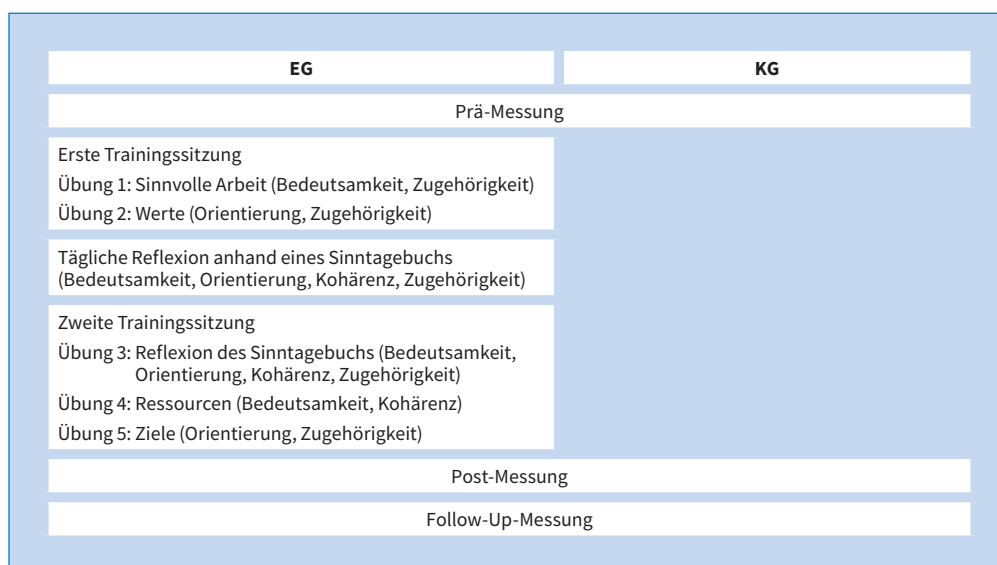


Abbildung 2
Versuchsablauf

Sinnkomponenten *Kohärenz*, *Bedeutsamkeit*, *Orientierung* und *Zugehörigkeit* auf. Wie in Abbildung 2 dargestellt, spricht jede Übung mindestens zwei dieser Sinnkomponenten an. Die Übungen umfassen Sinnquellen nach Rosso und Kollegen (2010), sowohl bezogen auf das Selbst als auch bezogen auf andere Personen. In der ersten Übung wurden im Rahmen einer kollegialen Beratung für jeden der Teilnehmenden die sinnvollen Auswirkungen der eigenen Arbeit auf andere sowie auf die eigene Person reflektiert. Da die eigenen Werte, in Form der Lebensbedeutungen des hierarchischen Sinnmodells, einen entscheidenden Einfluss auf das persönliche Sinnerleben haben (Schnell, 2009a, 2009b), diente die zweite Übung dem Entdecken und Hinterfragen der eigenen Werte sowie dem Ableiten von konkreten Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf diese. Die dritte Übung beinhaltete die Reflexion des in der Zeit zwischen den beiden Trainingssitzungen ausgefüllten Sinntagebuchs in Einzel- sowie in Gruppenarbeit. Im Rahmen der vierten Übung beschäftigten sich die Teilnehmenden anhand einer Biographiearbeit mit ihrem bisherigen Arbeitsleben und wurden durch gezielte Fragen dazu angeregt, sich ihrer Stärken und Ressourcen bewusst zu werden. Den Zielen der Teilnehmenden als weiterer Bestandteil des hierarchischen Sinnmodells (a.a.O.) wurde mit der letzten Übung begegnet. Die Teilnehmenden befassten sich mit den eigenen beruflichen und privaten Zielen und wurden dazu angehalten, diese zu priorisieren und konkrete Handlungsschritte abzuleiten. Am Ende beider Sitzungen wurden die Teilnehmenden gebeten, anhand sogenannter Happy-Sheets anonym qualitatives Feedback abzugeben.

Die standardisierten Trainings wurden an drei verschiedenen Tagen angeboten, da die Gruppengröße zu dem Zwecke einer geeigneten Lernatmosphäre für jede Sitzung bewusst auf minimal sechs und maximal zwölf Teilnehmende begrenzt wurde. Die einzelnen Sitzungen wurden durch alle drei Versuchsleiterinnen begleitet, welche zertifizierte Trainerinnen sowie ausgebildete systemische Coaches sind.

Messinstrumente

Mittels eines über die Plattform Sosci-Survey zur Verfügung gestellten Online-Fragebogens wurde das berufliche Sinnerleben anhand der Messinstrumente *Berufliche Sinnerfüllung* (Schnell, Höge & Pollet, 2017) und *Work and Meaning Inventory* (WAMI; Steger et al., 2012) erhoben. Die Skala *Berufliche Sinnerfüllung* von Schnell und Kollegen (2017) befand sich zum Zeitpunkt der Durchführung noch in Bearbeitung, wurde aber wegen des hohen Bezugs zu der Theorie des beruflichen Sinnerlebens nach Schnell (2020) verwendet. Das WAMI (Steger et al., 2012) existiert bis dato nur in englischer Sprache, wurde aber aufgrund des hohen Arbeitsbezugs als für diese Studie bereichernd angesehen. Es lagen folglich zwei verschiedene, sich für diese Studie ergänzende Messinstrumente vor, die aufgrund ihrer

Relevanz beide für die Erhebung des beruflichen Sinnerlebens verwendet wurden. Um mögliche Konfundierungen auszuschließen, wurden im Rahmen der Prä-Messung zudem folgende soziodemografische und Kontrollvariablen erhoben: Alter, Geschlecht, Familienstand, höchster Bildungsabschluss, aktuelle berufliche Situation, Berufsfeld, Berufserfahrung, durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche und Tag des Trainings. In der Post-Messung wurde die Anzahl der Trainingssitzungen, an denen teilgenommen wurde, sowie die Bearbeitungsrate des Sinntagebuchs erfragt. In der Follow-Up-Messung wurde die Weiterführung des Sinntagebuchs nach der letzten Trainingssitzung erfasst.

Berufliche Sinnerfüllung

Zur Messung der beruflichen Sinnerfüllung wurde der gleichnamige Fragebogen von Schnell und Kollegen (2017) verwendet. Dieser besteht aus sieben Items (z. B. „Ich empfinde meine Arbeit als sinnvoll.“), die auf einer sechsstufigen Antwortskala von 0 = *überhaupt nicht* bis 5 = *vollkommen* beantwortet werden. Der Fragebogen weist ein Cronbachs Alpha von 0.90 auf (a.a.O.). Die in dieser Studie ermittelte interne Konsistenz des Fragebogens für die Prä-, Post- und Follow-Up-Messung lag zwischen $\alpha = 0.91$ und $\alpha = 0.94$.

Work and Meaning Inventory (WAMI)

Das WAMI (Steger et al., 2012) wurde zur Ermittlung der subjektiv wahrgenommenen Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit, also der abhängigen Variable *Meaningful Work*, verwendet. Um die Nutzung des Fragebogens in dieser Studie möglich zu machen, wurden die Items des WAMI von den Autorinnen übersetzt. Der Fragebogen besteht aus zehn Items, die drei Subskalen messen:

- 1) *Positive Meaning* (vier Items, z. B. „Ich habe ein gutes Gespür dafür, was meinen Job sinnvoll macht.“),
- 2) *Meaning-Making through Work* (drei Items, z. B. „Meine Arbeit hilft mir dabei, mich selbst besser zu verstehen.“) und
- 3) *Greater Good Motivations* (drei Items, z. B. „Ich weiß, dass meine Arbeit einen positiven Einfluss auf die Welt hat.“).

Für die Beantwortung der Items liegt eine fünfstufige Antwortskala von 1 = *stimmt nicht* bis 5 = *stimmt genau* vor.

Die von Steger et al. (2012) für die Originalversion berichtete interne Konsistenz liegt bei $\alpha = 0.93$. Die in dieser Studie ermittelte interne Konsistenz des Fragebogens für die Prä-, Post- und Follow-Up-Messung lag zwischen $\alpha = 0.91$ und $\alpha = 0.92$.

Ergebnisse

Die statistische Auswertung wurde anhand von R (Version: R 3.6.0) und RStudio (Version: 1.2.1335) durchgeführt. Es wurden die Voraussetzungen für die parametrischen Tests überprüft. Aufgrund der Stichprobengröße von $N = 52$ konnte nach Bortz und

Schuster (2010) von einer Normalverteilung ausgegangen werden. Anhand des Levene-Tests wurde die Varianzhomogenität für die Gruppen überprüft. Diese ist für alle abhängigen Variablen gegeben. Sofern nicht anders angegeben, wurde ein Signifikanzniveau von $\alpha = 5\%$ gewählt, da dieses von Bortz und Schuster (2010) als gängiges Niveau beschrieben wird. Als Maß der Effektstärke wurde das generalisierte Eta-Quadrat (η^2) verwendet.

Überprüfung der Fragestellung

Für die Erfassung des beruflichen Sinnerlebens wurden die Skalen *Berufliche Sinnerfüllung* und *Meaningful Work* einzeln ausgewertet. Um den Zusammenhang dieser vorab zu überprüfen, wurde anhand einer Pearson-Produkt-Moment-Korrelation festgestellt, dass die beiden Skalen signifikant positiv korrelieren ($r = 0.87, t[154] = 21.59, p < 0.001$). Dies impliziert, dass ein sehr hoher positiver Zusammenhang zwischen den Skalen *Berufliche Sinnerfüllung* und *Meaningful Work* besteht.

Um zu überprüfen, ob das Training das berufliche Sinnerleben über alle Messzeitpunkte hinweg steigert, wurden die Daten anhand einer MANOVA mit der Gruppenzugehörigkeit (EG, KG) und dem Messzeitpunkt (Prä, Post, Follow Up) als Messwiederholungsfaktor sowie den abhängigen Variablen *Berufliche Sinnerfüllung* und *Meaningful Work* analysiert. Dazu wurde untersucht, ob die Zugehörigkeit zur EG oder KG mit dem Messzeitpunkt interagiert, ob das Sinnerleben also in der EG gesteigert wurde und in der KG nicht. Pillai-Spur diente als Prüfstatistik. Es zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt, Pillai-Spur $V = 0.15 (F[4.200] = 4.19, p = .003)$.

Zur differenzierteren Analyse, bei welcher der abhängigen Variablen eine signifikante Veränderung über die Zeit sowie ein signifikanter Interaktionseffekt *Versuchsbedingung* \times *Messzeitpunkt* vorliegt, wurde jeweils eine 2×3 -(*Versuchsbedingung* \times *Messzeitpunkt*)-ANOVA über die Skala *Berufliche Sinnerfüllung* sowie über die Skala *Meaningful Work* gerechnet. Die ANOVA über die Skala *Berufliche Sinnerfüllung* ergab einen signifikanten Interaktionseffekt ($F[2.100] = 6.31, p = 0.003, \eta^2 = 0.01$). Anhand eines T-Tests konnte gezeigt werden, dass die berufliche Sinnerfüllung der EG vom ersten ($M = 3.53$) zum dritten ($M = 3.91$) Messzeitpunkt signifikant gesteigert wurde ($t[25] = -4.27, p < 0.001$) (s. Abbildung 3). Für die Skala *Meaningful Work* zeigte sich ebenfalls ein signifikanter Interaktionseffekt ($F[2.100] = 6.76, p = 0.002, \eta^2 = 0.01$). Mittels T-Test ($t[25] = -4.08, p < 0.001$) wurde gezeigt, dass es sich bei den signifikanten Veränderungen vom ersten ($M = 3.46$) bis zum dritten ($M = 3.92$) Messzeitpunkt in der EG auf der Skala *Meaningful Work* um eine signifikante Zunahme handelt. Dies wird in Abbildung 4 ersichtlich.

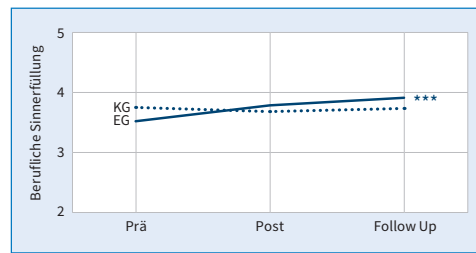


Abbildung 3

Grafische Darstellung der Ergebnisse für die abhängige Variable *Berufliche Sinnerfüllung* über alle drei Messzeitpunkte (***) ($p < 0.001$)

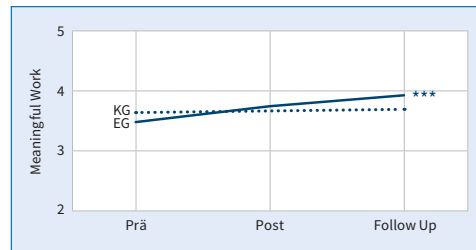


Abbildung 4

Grafische Darstellung der Ergebnisse für die abhängige Variable *Meaningful Work* über alle drei Messzeitpunkte (***) ($p < 0.001$)

Kontrollvariablen

Um einen Einfluss der erhobenen Kontrollvariablen auf das Sinnerleben der Teilnehmenden auszuschließen, wurden ANOVAs für die Skalen *Berufliche Sinnerfüllung* und *Meaningful Work* durchgeführt. Es zeigten sich keine signifikanten Interaktionseffekte für den Tag, an dem das Trainings stattfand (berufliche Sinnerfüllung: $F[2.48] = 0.19, p = 0.83$; *Meaningful Work*: $F[2.48] = 0.06, p = 0.94$), die Berufserfahrung der Teilnehmenden ($F[2.48] = 1.23, p = 0.30$; $F[2.48] = 0.41, p = 0.67$), das Geschlecht ($F[2.48] = 1, p = 0.39$; $F[2.48] = 0.03, p = 0.97$), die berufliche Situation ($F[2.48] = 0.27, p = 0.76$; $F[2.48] = 0.15, p = 0.86$), die durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche ($F[2.48] = 1.89, p = 0.16$; $F[2.48] = 0.39, p = 0.68$) und das Berufsfeld ($F[2.48] = 0.21, p = 0.82$; $F[2.48] = 0.09, p = 0.91$). Das heißt, dass diese Variablen keinen Einfluss auf die Wirksamkeit des Trainings hatten.

Diskussion

Ziel der vorliegenden Studie war die Untersuchung, ob sich das Sinnerleben bei der Arbeit durch eine trainingsbasierte Intervention steigern lässt. Zu diesem Zweck wurde ein Training zur Steigerung des Sinnerlebens von Berufstätigen konzipiert, durchgeführt und evaluiert. Die aufgestellte Hypothese wurde bestätigt. Durch die Teilnahme an dem Training konnte eine signifikante Steigerung des beruflichen Sinnerlebens über einen Zeitraum von sechs Wochen bewirkt werden.

Interpretation der Ergebnisse

Die Haupthypothese, dass die Teilnahme an dem Training das berufliche Sinnerleben über einen Zeitraum von sechs Wochen steigert, konnte bestätigt werden. Das bedeutet, dass das berufliche Sinnerleben durch die Teilnahme am Training signifikant ge-

steigert wurde. Hierbei ist zu beachten, dass lediglich geringe Effektstärken von $\eta^2 = 0.01$ festgestellt werden konnten. Ein Grund hierfür kann sein, dass eine Steigerung des beruflichen Sinnerlebens durch das Training lediglich in geringen Maßen möglich ist, wenn die Werte von Beginn an moderat ausgeprägt sind und sich das Individuum nicht in einer existenziellen Sinnkrise befindet. In einem Review von Burgess, Brough, Biggs und Hawkes (2020) zur Wirksamkeit von Interventionen der Arbeitsmedizinischen Psychologie konnten ebenfalls geringe Effektstärken gefunden werden. Es wird postuliert, dass anstatt der reinen Betrachtung von statistischen Analysen eine Kosten-Nutzen-Abwägung stattfinden sollte, um zu überprüfen, wie lohnenswert eine Intervention für die einzelnen Beteiligten ist (Cascio & Boudreau, 2010). Im Rahmen des Trainings wurden die Teilnehmenden dazu motiviert, durch die Auseinandersetzung mit eigenen Zielen, Werten, Stärken und Ressourcen, über Inhalt und Kontext der Arbeit zu reflektieren und somit die Einstellung zu ihrer Arbeit zu überdenken. Möglicherweise bewirken diese Einstellungsänderungen jedoch nur geringe Veränderungen des Erlebens von Sinn, wenn nicht zusätzlich mehr Gestaltungsspielräume gegeben werden (Wassermann et al., 2014) und Strategien zur proaktiven Neugestaltung der eigenen Arbeitstätigkeiten (Job Crafting) angewendet werden können (Rudolph, Katz, Lavigne & Zacher, 2017; Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Kontrollvariablen

Anhand inferenzstatistischer Berechnungen konnte gezeigt werden, dass der Tag, an welchem das Training stattfand, keinen signifikanten Einfluss auf die Steigerung des beruflichen Sinnerlebens der Teilnehmenden hatte. Dies spricht für eine standardisierte Durchführung des Trainings. Auch die Berufserfahrung, die aktuelle berufliche Situation, die durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche und das Berufsfeld der Teilnehmenden hatten keine signifikanten Auswirkungen auf die Steigerung des beruflichen Sinnerlebens. Dies bedeutet, dass das Training unabhängig von den aufgeführten Variablen wirksam ist. Es konnten keine signifikanten Unterschiede aufgrund des Geschlechts festgestellt werden, obgleich die Anzahl der männlichen Teilnehmenden in der EG ($n = 6$) nicht repräsentativ für die Gesamtpopulation ist.

Limitationen und Implikationen für weitere Forschung

Stichprobe

Das Training wurde auf Privatpersonen ausgelegt, welche dieses unabhängig von ihrem Unternehmen wahrnahmen. Dies ermöglichte das Rekrutieren einer heterogenen Stichprobe. Lediglich das männliche Geschlecht war in der Experimentalgruppe mit sechs von 26 Teilnehmenden unterrepräsentiert. In weiterführender Forschung können die gefundenen Effekte anhand einer grö-

ßeren Stichprobe tiefergehend überprüft werden. Obgleich Sinnerleben subjektiv ist und eine individuelle Auseinandersetzung mit dem Thema effektiv sein kann, bedingen im Arbeitskontext auch die Rahmenbedingungen inwieweit das berufliche Sinnerleben gesteigert werden kann (Schnell, 2020; Wassermann et al., 2014). Um diese Auswirkungen zu überprüfen müsste das Training in Absprache mit Organisationen angepasst und organisationspezifisch durchgeführt werden. Hilfreich wäre es dann, Gestaltungsspielräume am Arbeitsplatz zu erschließen und konkrete Maßnahmen in Zusammenarbeit mit der Organisation abzuleiten (Demerouti, 2014; Gordon, Demerouti, LeBlanc & Bipp, 2015). Hierbei kann eine freiwillige Teilnahme mit einer angeordneten Partizipation verglichen und so untersucht werden, inwieweit motivationale Aspekte den Erfolg des Trainings beeinflussen.

Trainingsgestaltung und Versuchsdesign

Um mögliche soziale Erwünschtheit, damit einhergehende kognitive Dissonanz und mögliche Versuchsleitereffekte zu verringern, wurde darauf geachtet, dass die Abgabe von Feedback sowie das Ausfüllen des Fragebogens, welches erst einen Tag nach dem Training möglich war, anonym stattfand. Die Teilnehmenden wurden nicht darüber informiert, in welcher Bedingung sie sich befanden oder was das Ziel der Studie war. Gleichwohl ist nicht auszuschließen, dass die positivere Beurteilung des eigenen beruflichen Sinnerlebens nach dem Training durch Versuchsleitereffekte beeinflusst wurde. Um dies zu überprüfen, sollte das Design in weiterführenden Studien um eine zusätzliche Kontrollgruppe ergänzt werden, die sich im Rahmen eines Trainings mit einem inhaltlich anderen Thema beschäftigt. Zur weiteren Kontrolle kann das Training doppelblind durchgeführt werden, wobei die Durchführung und Evaluation des Trainings durch verschiedene Personen erfolgt.

Da die einzelnen Übungen des Trainings in ihren Auswirkungen auf das berufliche Sinnerleben nicht statistisch untersucht wurden, kann die Wirksamkeit dieser lediglich qualitativ bewertet werden. Aufgrund des abgegebenen Feedbacks der Teilnehmenden kann davon ausgegangen werden, dass die einzelnen Übungen auf der ersten Evaluationsebene „Reaktion“ nach Kirkpatrick (1959) Wirksamkeit zeigen. Die offene Gestaltung der Übungen erlaubte eine individuelle Auseinandersetzung mit dem eigenen beruflichen Sinnerleben und ermöglichte durch Reflexionsimpulse dessen Bewusstwerdung. Durch diese Individualisierung konnten die Teilnehmenden das Training an ihre Bedürfnisse anpassen. Eine weitere Anpassung an die eigene Person durch individuell wählbare Übungen war aufgrund des Präsenztrainings und dem damit verbundenen zeitlichen Rahmen nicht möglich. Nach Bolier und Abello (2014) sind Präsenztrainings der Positiven Psychologie effektiver als Online-Trainings. Gleichwohl können die Vorteile von Online-Inhalten eine Ergänzung zu Präsenztrainings darstellen und eine umfassendere Gestaltung ermöglichen. Die Teilneh-

menden könnten sich zusätzliche Online-Übungen nach ihren Bedürfnissen und Präferenzen aussuchen und diese variieren, was laut Lyubomirsky und Layous (2013) die Wirksamkeit von Interventionen der Positiven Psychologie erhöht. Auch das Sinntagebuch kann künftig online über das Smartphone ausgefüllt werden, was die Teilnehmenden zu einer regelmäßigen Verwendung und Integration in den Alltag motivieren kann.

Des Weiteren ist es empfehlenswert, das vorliegende Training neben der systemischen Trainingsgestaltung durch kontinuierliches Coaching zu ergänzen. Da Sinnerleben ein dynamisches Konstrukt ist und sich mit der Zeit verändern kann, ist die Beschäftigung mit dem eigenen beruflichen Sinnerleben über das Training hinaus ausschlaggebend, um dieses langfristig weiter zu steigern (Schnell, 2020). Systemisches Coaching kann durch die ziel-, lösungs- und ressourcenorientierten Ansätze die Selbstregulationsstrategien von Personen fördern (Radatz, 2018). Laut Landmann und Schmitz (2007) unterstützen diese den Lerntransfer fachspezifischer Trainings und führen dazu, selbst gesetzte Ziele eher zu erreichen (Schmeink, 2008). Durch an das Training anschließende Einzelcoachings wäre es möglich, die Teilnehmenden auf dem weiteren Weg zu unterstützen und auf ihre individuellen Bedürfnisse einzugehen (Schmeink, 2008). Zukünftige Forschung könnte überprüfen, inwiefern das Training auch im Team und mit der Führungskraft durchgeführt werden kann und welche Effekte das auf die Kohäsion und das Entstehen von Purpose hat (Fink & Moeller, 2018).

Zwischen der Post- und der Follow-Up-Messung sollte idealerweise mehr Zeit liegen, um langfristige Effekte aufzuzeigen. Durch einen längeren Zeitraum der Studie hätten die Teilnehmenden die Möglichkeit, die Übungen öfter durchzuführen und auch die langfristigen Veränderungen des dynamischen Konstrukts *Sinn* (Schnell, 2020) könnten besser untersucht werden. Lyubomirsky und Layous (2013) postulieren, dass eine Interventionsdauer von mindestens vier Wochen die besten Ergebnisse erzielen kann. Mit einer Ausweitung des Trainings auf drei Sitzungen, die innerhalb von vier Wochen stattfinden, kann überprüft werden, ob die gefundenen Effekte weiter zu verstärken sind.

Die konzipierte Trainingsintervention ist aufgrund der offenen Gestaltung in vielen Umgebungen umsetzbar. Die gefundenen Effekte zeigen, dass das berufliche Sinnerleben durch das Training gesteigert wird. Dies kann vielfältige positive Auswirkungen sowohl auf die Individuen als auch auf die dahinterstehenden Organisationen haben, wie Arbeitszufriedenheit, berufliche Leistung, Beschäftigungsdauer und Bindung an die Organisation (Allan et al., 2019; Badura et al., 2018; Boyle et al., 2012; van Dick & Stegmann, 2016; Grant, 2008; Hanfstingl, 2013; Rosso et al., 2010; Schnell, 2020). Insbesondere in einer sich stetig verändernden Arbeitswelt wird dem Erleben von Sinn eine wachsende Relevanz beigemessen (Flüter-Hoffmann, 2019; Kornelsen, 2019; Maak & Pless, 2006). Das Training kann in Koopera-

tion mit Maßnahmen zu Purpose Driven Organization (Fink & Moeller, 2018) seitens der Führungskräfte und Organisationsentwickler durchgeführt werden und so eine größere Wirksamkeit entfalten. Bestehende Ansätze zur Integration des Themas Sinnerleben im Arbeitskontext können hiermit auf ökonomische Weise durch das Training ergänzt werden.

Operationalisierung

Das berufliche Sinnerleben wurde anhand der Skalen *Berufliche Sinnerfüllung* und *Meaningful Work* erfasst. Die beiden Skalen korrelieren hoch miteinander. Das *WAMI* ist lediglich in englischer Version validiert. Folgend ist zu beachten, dass ein in der deutschen Form nicht validiertes Messinstrument verwendet wurde, um das Konstrukt *Meaningful Work* zu erfassen. Für weitere Forschungszwecke ist eine Validierung der deutschen Version erforderlich. Durch die quantitative Erfassung des beruflichen Sinnerlebens konnte eine Wirksamkeit des Trainings auf der zweiten Ebene „Lernen“ der vier Evaluationsebenen (Kirkpatrick, 1959) gezeigt werden. In folgenden Studien sollten die Auswirkungen des Trainings auf weitere psychologische und arbeitspezifische Variablen untersucht werden und somit die Wirksamkeit des Trainings auf der vierten Ebene „Auswirkungen“ nach Kirkpatrick (1959) evaluiert werden. Zu untersuchen wären beispielsweise die mit Sinnerleben korrelierenden und im Organisations- und Arbeitskontext relevanten Variablen berufliche Leistung, Fluktuation, Engagement sowie Aufmerksamkeit (Allan et al., 2019; Grant, 2008; Hanfstingl, 2013; Schnell, 2020).

Fazit

Die Ergebnisse dieser Studie deuten darauf hin, dass das berufliche Sinnerleben durch trainingsbasierte Interventionen gesteigert werden kann. Das konzipierte kurze Training, basierend auf dem Sinnkonstrukt nach Schnell (2020), Aspekten des systemischen Coachings sowie Interventionen der Positiven Psychologie, erwies sich hierfür als geeignet.

Aus der vorliegenden Untersuchung ergeben sich relevante Implikationen für die Praxis. Nach Allan und Kollegen (2019) geht berufliches Sinnerleben unter anderem einher mit hohem Arbeitsengagement und Organizational Citizenship Behaviour. Darüber hinaus korreliert es nach Schnell (2018) positiv mit intrinsischer Motivation sowie Verantwortungsübernahme. Motivierte Berufstätige empfinden eine starke emotionale Bindung an die Organisation und haben deshalb selten den Wunsch den Arbeitsplatz zu wechseln (Schnell, 2020). Gerade in der sich wandelnden Arbeitswelt mit wachsender Fluktuation bietet die Förderung von Sinnerleben das Potenzial sich einen Wettbewerbsvorteil im „War for Talent“ zu verschaffen (Flüter-Hoffmann, 2019; Kelly Services, 2012). Aus diesen Gründen ist es nicht nur für Einzelpersonen, sondern auch für Organisationen relevant, wirkungsvolle Interventionen zur Steigerung von Sinnerleben bei der Arbeit

zu entwickeln und in den Kanon der Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zu integrieren.

Literatur

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56 (3), 500–528.
- Arthur, M. B. (2014). The boundaryless career at 20: Where do we stand, and where can we go? *Career Development International*, 19 (6), 627–640.
- Badura, B. (2018). Über sinnstiftende Arbeit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018* (S. 1–7). Berlin: Springer.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.). (2018). *Fehlzeiten-Report 2018*. Berlin: Springer.
- Baumeister, R. F. & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 608–618). New York: Oxford University Press.
- Blickhan, D. (2015). *Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis*. Paderborn: Junfermann.
- Bolier, L. & Abello, K. M. (2014). Online positive psychological interventions: State of the art and future directions. In A. C. Parks & S. M. Schueller (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of positive psychological interventions* (pp. 286–309). Hoboken: Wiley.
- Bolier, L., Haverman, M., Westerhof, G. J., Riper, H., Smit, F. & Bohlmeijer, E. (2013). Positive psychology interventions: a meta-analysis of randomized controlled studies. *BMC Public Health*, 13 (119). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-119>
- Bortz, J. & Schuster, C. (2010). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler* (7. Aufl.). Berlin: Springer.
- Boyle, P. A., Buchman, A. S., Wilson, R. S., Yu, L., Schneider, J. A. & Bennett, D. A. (2012). Effect of purpose in life on the relation between alzheimer disease pathologic changes on cognitive function in advanced age. *Archives of General Psychiatry*, 69 (5), 499–504.
- Budd, J. W. (2011). *The thought of work*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Burgess, M. G., Brough, P., Biggs, A. & Hawkes, A. J. (2020). Why interventions fail: A systematic review of occupational health psychology interventions. *International Journal of Stress Management*, 27 (2), 195–207. <https://doi.org/10.1037/str0000144>
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2010). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Upper Saddle River, NJ: FT Press.
- Claes, R. & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1994). Initial career and work meanings in seven European countries. *The Career Development Quarterly*, 42 (4), 337–352. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1994.tb00517.x>
- Debats, D. L., Drost, J. & Hansen, P. (1995). Experiences of meaning in life: A combined qualitative and quantitative approach. *British Journal of Psychology*, 86 (3), 359–375.
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19, 237–247. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L. L. & Bakker, A. B. (2014). New ways of working: Impact on working conditions, work-family balance, and well-being. In C. Korunka & P. Hoonakker (Eds.), *The impact of ICT on quality of working life* (pp. 123–141). Dordrecht: Springer.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Boertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283–357). New York: Wiley.
- Ehresmann, C. & Badura, B. (2018). Sinnquellen in der Arbeitswelt und ihre Bedeutung für die Gesundheit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018* (S. 47–59). Berlin: Springer.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resource*, 13 (4), 508–525. <https://doi.org/10.1177/1523422311431679>
- Fink, F. & Moeller, M. (2018). *Purpose Driven Organization. Sinn – Selbstorganisation – Agilität*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Flüter-Hoffmann, C. (2019). Sinnstiftung als Erfolgsfaktor: Wie Arbeitgeber dazu beitragen können, dass Beschäftigte ihre Arbeit als sinnvoll erleben. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018* (S. 201–211). Berlin: Springer.
- Frankl, V. E. (1972). *Der Wille zum Sinn*. Bern: Huber.
- Gallup. (2020). *Engagement Index Deutschland*. Verfügbar unter <https://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx> – Zugriff am 21.08.2020
- Gordon, H. J., Demerouti, E., LeBlanc, P. M. & Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology*, 14, 192–202. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000138>
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393–417. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351328>
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 198–214.
- Hanfstingl, B. (2013). Ego and spiritual transcendence: relevancies for psychological resilience and the role of age. *Evidence-Based Complementary and Alternative Medicine*, article ID 949838. <https://doi.org/10.1155/2013/949838>
- Hardering, F., Will-Zocholl, M. & Hofmeister, H. (2016). Sinn der Arbeit und sinnvolle Arbeit: Zur Einführung. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 24 (1), 3–12.
- Hirsch-Kreinsen H. & Wienzek T. (2019). Arbeit 4.0: Segen oder Fluch? In Badura B., Ducki A., Schröder H., Klose J., Meyer M. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report*

- 2019 (S. 17–28). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_2
- Holbeche, L. & Springett, N. (2004). *In search of meaning at work*. Horsham, UK: Roffey Park Institute.
- Kashaniyan, F. & Khodabakhshi-Koolae, A. (2015). Effectiveness of positive psychology group interventions on meaning of life and life satisfaction among older adults. *Elderly Health Journal*, 1 (2), 68–74.
- Kelly Services. (2012). *Acquisition and retention in the war for talent. Kelly Global workforce index 2012*. Available at http://media.marketwire.com/attachments/EZIR/562/56397_KOCG897KGWIRReportAPRIL1.pdf – Retrieved on 11.12.2020.
- Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of the American Society for Training and Development*, 13 (11), 3–9.
- Kornelsen, J. (2019). The quest to lead (with) millennials in a VUCA-world: Bridging the gap between generations. In J. Kok & S. C. van den Heuvel (Eds.), *Leading in a VUCA-world. Integrating leadership, discernment and spirituality* (pp. 27–41). Cham: Springer.
- Krause, N. (2007). Evaluating the stress-buffering function of meaning in life among older people. *Journal of Aging and Health*, 19 (5), 792–812.
- Landmann, M. & Schmitz, B. (2007). *Selbstregulation erfolgreich fördern. Praxisnahe Trainingsprogramme für effektives Lernen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lyubomirsky, S. & Layous K. (2013). How do simple positive activities increase well-being. *Association for Psychological Science*, 22 (1), 57–62.
- Maak, T. & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society: a relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66 (1), 99–115.
- May, D. R., Gilson, R. L. & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (1), 11–37.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J. & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (4), 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Mirtschink, E. (2018). *Konzeption, Durchführung und Evaluation eines Kurzzeit-Trainings zur Steigerung des individuellen Sinnerlebens* (Bachelor-Thesis). Technische Universität Darmstadt.
- Mueller, K., Hatrup, K., Spiess, S. O. & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97 (6), 1186–1200.
- Nindl, A., Längle, A., Gamsjäger, E. & Sauer, J. (2006). Zwischen existentieller Sinnerfüllung und Burnout. Eine empirische Studie aus existenzanalytischer Perspektive. *Psychotherapie Forum*, 14 (3), 153–159.
- Park, C. L., Edmondson, D., Fenster, J. R. & Blank, T. O. (2008). Meaning making and psychological adjustment following cancer: The mediating roles of growth, life meaning, and restored just-world beliefs. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 76 (5), 863.
- Poethke, U., Klasmeier, K. N., Diebig, M., Hartmann, N. & Rowold, J. (2019). Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung zentraler Merkmale der Arbeit 4.0. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 63 (3), 129–151. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000298>
- Pollet, E. (2011). *Sinnerfüllung im Beruf: Über den Zusammenhang von Persönlichkeitsmerkmalen, Sinnerfüllung, Arbeitsengagement und Wohlbefinden* (Diplomarbeit). Universität Innsbruck.
- Radatz, S. (2018). *Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*. Wien: Verlag systemisches Management.
- Riemeyer, J. (2007). *Die Logotherapie Viktor Frankls und ihre Weiterentwicklungen. Eine Einführung in die sinnorientierte Psychotherapie*. Bern: Huber.
- Rodriguez, A. & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and 'cloud leaders'. *Journal of Management Development*, 34 (7), 854–866. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0110>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127.
- Roth, G. (1998). *Fühlen, Denken, Handeln. Wie das Gefühl unser Verhalten steuert*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- Rudow, B. (2004). *Das gesunde Unternehmen. Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen*. München: Oldenbourg.
- Schermuly, C. C. & Koch, J. (2019). New Work und psychische Gesundheit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klöse, M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019* (S. 127–139). Berlin: Springer. http://doi.org/443.webvpn.fjmu.edu.cn/10.1007/978-3-662-59044-7_9
- Schischkoff, G. (1991). *Philosophisches Wörterbuch*. Stuttgart: Kröner.
- Schmeink, C. (2008). *Das Darmstädter Karriereberatungsprogramm. Konzeption, Durchführung und Evaluation eines Beratungsprogramms zur Klärung und Bewältigung beruflicher Veränderungssituationen*. Aachen: Shaker.
- Schmid, W. (2013). *Dem Leben Sinn geben*. Berlin: Suhrkamp.
- Schmitz, B., Lang, J. & Linten, J. (2018). *Psychologie der Lebenskunst*. Berlin: Springer.
- Schnell, T. (2009a). *Implizite Religiosität – Zur Psychologie des Lebenssinns* (2., überarb. Aufl.). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Schnell, T. (2009b). The sources of meaning and meaning in life questionnaire (SoMe): Relations to demographics and well-being. *Journal of Positive Psychology*, 4 (6), 483–499.
- Schnell, T. (2018). Von Lebenssinn und Sinn in der Arbeit. Warum es sich bei beruflicher Sinnerfüllung

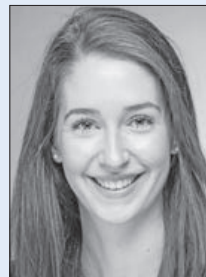
- nicht um ein nettes Extra handelt. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018* (S. 11–21). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57388-4_2
- Schnell, T. (2020). *Psychologie des Lebenssinns* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Schnell, T., Höge, T. & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8 (6), 543–554.
- Schnell, T., Höge, T. & Pollet, E. (2017). *Skala Berufliche Sinnerfüllung* (unveröffentlichte Arbeit). Universität Innsbruck.
- Schnell, T., Höge, T. & Weber, W. G. (2018). ‚Belonging‘ and its relationship to the experience of meaningful work. In R. Yeoman, K. Bailey, A. Madden & M. Thompson (Eds.), *The Oxford handbook of meaningful work* (pp. 165–185). Oxford: Oxford University Press.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Deci, E. L. & Kasser, T. (2004). The independent effects of goal contents and motives on well-being: It’s both what you pursue and why you pursue it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30 (4), 475–486.
- Shin, J. Y. & Steger, M. F. (2014). Promoting meaning and purpose in life. In A. C. Parks & S. M. Schueller (Eds.), *The Wiley Blackwell handbook of positive psychological interventions* (pp. 90–110). Chichester: Wiley.
- Sin, N. L. & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65 (5), 467–487.
- Spreitzer, G. M., Cameron, L. & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473–99.
- 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.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2013). Adapting to change: The value of change information and meaning-making. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 11–21.
- van den Heuvel, M., Demerouti, E., Schreurs, B. H., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2009). Does meaning-making help during organizational change? Development and validation of a new scale. *Career Development International*, 14, 508–533.
- van Dick, R. & Stegmann, S. (2016). Sinnvolle Arbeit ist identitätsstiftend – Zur Bedeutung der Sozialen Identifikation als Wirkmechanismus zwischen Bedeutsamkeit der Aufgabe und Arbeitseinstellungen. *Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik*, 24, 49–65.
- Waltersbacher, A., Zok, K., Böttger, S. J. & Klose, J. (2018). Sinnerleben bei der Arbeit und der Einfluss auf die Gesundheit. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2018* (S. 23–46). Berlin: Springer.
- Wassermann, M., Hoppe, A., Reis, D. & von Uthmann, L. (2014). Sinnstiftung als persönliche Ressource bei Altenpflegekräften: Zu direkten und moderierenden Effekten von Sinnstiftung auf emotionale Erschöpfung und Vitalität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58 (2), 51–63. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000142>
- Weber, W. G., Unterrainer, C. & Höge, T. (2008). Socio-moral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation. *Zeitschrift für Personalforschung/German Journal of Human Resource Research*, 22 (2), 171–194.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.



Arabella Berger
B.Sc. Psychologie
Universität Heidelberg



Celine Lindner
B.Sc. Psychologie
Technische Universität
Darmstadt
Hobrechtstraße 20
D-64285 Darmstadt
thesis@
arsvitae-institut.de



Mascha Goldschmitt
B.Sc. Psychologie
Technische Universität
Darmstadt



Prof. Dr. Claudia Schmeink
Hochschule Fresenius
Wiesbaden