

Einen Beitrag für andere leisten: Interaktionsarbeit als Quelle von Sinnerleben

inter
aktions
arbeit
gestalten

Kurzbericht 03

Einleitung

Interaktionsarbeit als Arbeit an und mit Menschen zeichnet sich dadurch aus, dass ein wesentlicher Teil der Tätigkeit im direkten Kontakt mit anderen Menschen stattfindet. Häufige Interaktionsgruppen stellen dabei KundInnen, KlientInnen oder PatientInnen dar, die unter anderem beraten, unterstützt oder gepflegt werden (Böhle 2011). Durch den Beitrag im Leben anderer Menschen bietet Interaktionsarbeit für die Beschäftigten ein hohes Potenzial für das Erleben von Sinnhaftigkeit in ihrer Tätigkeit (Böhle et al. 2015). Die Suche nach Sinnhaftigkeit stellt generell ein zentrales Merkmal der modernen Arbeitswelt dar und nimmt den Stellenwert einer Ressource für das Wohlbefinden von Beschäftigten ein (Ehresmann & Badura 2018). So wird Arbeit zunehmend nicht nur als Mittel zum Zweck, sondern als Quelle der Selbstverwirklichung und des Wohlbefindens betrachtet (Laaser & Karlsson 2022).

Im Rahmen dieses Kurzberichts wird mit einem besonderen Fokus auf Interaktionsarbeit dargelegt, wie das Erleben von Sinn mit der Gesundheit von Beschäftigten zusammenhängt und welche Implikationen sich daraus für Organisationen ergeben. Ziel ist es, Bedingungen herauszustellen, die das Sinnerleben von Arbeitnehmenden fördern können und dabei die wichtige Rolle sozialer Interaktionen mit KundInnen und vergleichbaren Personengruppen hervorzuheben.

Dazu bedarf es eines disziplinübergreifenden Ansatzes, der sowohl arbeitspsychologische als auch arbeitssoziologische Erkenntnisse einbezieht. Denn die Forschungsergebnisse zeigen, dass sowohl individuelle als auch arbeitsorganisatorische Merkmale und gesellschaftliche Kontextfaktoren einen Einfluss auf das Erleben von Sinnhaftigkeit in der Arbeit haben. Diese interdisziplinäre Perspektive ermöglicht es, Aspekte der Arbeit herauszustellen, die mit dem Erleben von Sinnhaftigkeit einhergehen bzw. dieses behindern können.



Die Relevanz von Sinnhaftigkeit in der Arbeit

Sinnhaftigkeit in der Arbeit wird als die von den Beschäftigten wahrgenommene Bedeutung der eigenen Tätigkeit aufgefasst (Hardering 2020; Martela & Pessi 2018). Berufliche Sinnerfüllung kann definiert werden als „individuelle Erfahrung von Bedeutsamkeit, Orientierung, Kohärenz und Zugehörigkeit im Rahmen der aktuellen Arbeitstätigkeit“ (Schnell 2018, S. 14). Sinn werde demzufolge erlebt, wenn die eigene Tätigkeit einen wahrgenommenen Nutzen hat, Beschäftigte sich mit den Zielen und Werten am Arbeitsplatz identifizieren können, eine Passung zwischen der beruflichen Rolle und eigenen Kompetenzen und Werten besteht und sie sich als Teil eines Teams bzw. einer Organisation wahrnehmen (Hardering 2017). Nach Martela und Pessi (2018) lassen sich so zwei Dimensionen von Sinnhaftigkeit herausstellen: Erstens erhalte Arbeit durch den Zweck, höheren (prosozialen) Zielen zu dienen, einen Wert über die betreffende Person hinaus. Zweitens wird der Wert der Arbeit für die betreffende Person selbst



betont, wenn sich diese durch Selbstverwirklichung als ein Gefühl der Autonomie, Authentizität und Entfaltung auszeichnet.

Mit dem Erleben von Sinnhaftigkeit in der Arbeit gehen mehrere Auswirkungen für das Wohlbefinden und die Gesundheit der Beschäftigten einher. Laut Schnell (2018) profitieren Beschäftigte von erlebter Sinnhaftigkeit, denn „wer Arbeit als sinnvoll erlebt, erlebt sie meist auch positiv“ (S. 17). So hängt Sinnerleben mit einem höheren Arbeitsengagement und einer höheren Zufriedenheit zusammen (Allan et al. 2018). Laut Ehresmann und Badura (2018) stellt Sinnhaftigkeit eine Energiequelle dar und durch das Erledigen subjektiv als sinnvoll erachteter Aufgaben erleben Beschäftigte Stolz, was sich positiv auf deren Stressresistenz auswirkt. Für Unternehmen ergeben sich die positiven Wirkungen unter anderem daraus, dass motivierte Arbeitnehmende leistungsfähiger und bemühter sind (Grant 2008; Humphrey et al. 2007).

Arbeit ohne Sinn führt hingegen zu negativen Emotionen bei Arbeitnehmenden wie bspw. Enttäuschung oder dem Gefühl, ersetzbar zu sein (Jeworrek 2017). Manifestieren können sich diese Erfahrungen mangelnder Sinnhaftigkeit in Gefühlen der Selbstentfremdung, Machtlosigkeit und einer Unsicherheit über den grundlegenden Wert der eigenen Arbeit (Hardering 2020; Martela 2023). Als sinnlos erlebte Tätigkeiten lassen sich daher als identitätsbedrohend bezeichnen und sind mit Irritation, Arbeitsunzufriedenheit und psychischer Beanspruchung assoziiert (Semmer et al. 2013). Dadurch ist Arbeit ohne Sinn mit einem erhöhten Risiko für psychische Erkrankungen verbunden (Ehresmann & Badura 2018), die wieder-

um mit Arbeitsunfähigkeit sowie Fehltagen einhergehen. Oftmals sind hohe Produktionsausfallkosten und eine Belastung der Sozialsysteme und Unternehmen die Folge (BAuA 2022; DAK 2023). Zudem wird als Konsequenz von Sinnverlust eine niedrigere Loyalität zur Organisation sowie eine innere und äußere Kündigung angeführt (Ehresmann & Badura 2018). Wie sich zeigt, wirkt sich die wahrgenommene Sinnhaftigkeit in der Arbeit daher auch indirekt auf die Wertschöpfung von Organisationen aus.

Einflussfaktoren auf das Erleben von Sinnhaftigkeit

Obwohl Sinnhaftigkeit in der Arbeit als subjektives Erleben verstanden werden kann, gibt es objektive Kriterien, die mit diesem im engen Zusammenhang stehen (Martela 2023). So postulierten bereits Hackman und Oldham (1976) im sog. Job Characteristics Model, dass bestimmte arbeitsgestalterische Merkmale - nämlich die Ganzheitlichkeit, Aufgabenvielfalt und Bedeutsamkeit der Arbeit - zu dem Gefühl von Sinnhaftigkeit führen und mit einer intrinsischen Arbeitsmotivation assoziiert sind. Metaanalytische Ergebnisse von Humphrey et al. (2007) unterstützen diese Annahme und zeigen auf, dass auch Autonomie und Feedback von anderen positiv mit dem Erleben von Sinnhaftigkeit in der Arbeit zusammenhängen. Die hohe Relevanz von Autonomie für das Sinnerleben wird auch in arbeitssoziologischen Arbeiten betont: so sieht Hardering (2020) Gefährdungen für das Sinnerleben in geringen Handlungsspielräumen - verursacht unter anderem durch eine Fragmentierung der Arbeit durch fortschreitende Digitalisierungs- und Ökonomisierungsprozesse.



Mehrere Quellen legen nahe, dass sich die zunehmende Ökonomisierung der Arbeitswelt in vielen Tätigkeitsbereichen negativ auf das Erleben von Sinnhaftigkeit auswirkt (Böhle et al. 2015; Hardering 2017). Durch Maßnahmen wie einer Fallpauschale im Gesundheitswesen oder dem Einsparen von Personal wird bewirkt, dass sich Beschäftigte zunehmend mit Zeitmangel und widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert sehen (Böhle et al. 2015). Dadurch könnten Tätigkeiten nicht mehr „entlang professionell geformter und internalisierter Qualitätsmaß-

stäbe“ (Hardering 2017, S. 51) ausgeübt werden. Dies stelle ein Risiko für einen Sinnverlust dar, „wenn eine subjektiv hohe Identifikation mit der Arbeit und hohe individuelle Ansprüche an die Qualität der Arbeit auf Arbeitsbedingungen treffen, die es zunehmend erschweren, die eigenen Ansprüche noch adäquat umsetzen zu können“ (ebenda, S. 40).

Aufgrund der Zusammenhänge zwischen arbeitsorganisatorischen Merkmalen und dem Sinnerleben besteht die Tendenz, Sinnhaftigkeit vor allem hochqualifizierter Arbeit zuzuschreiben, da sich diese typischerweise durch eher privilegierte Arbeitsbedingungen auszeichnet (Hardering 2017). Dadurch könnte die Arbeit geringqualifizierter Beschäftigter implizit oder explizit als weniger sinnvoll eingestuft werden (Laaser & Bolton 2022). Doch das Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit veranlasst Menschen dazu, auch unter ungünstigen Bedingungen nach Sinn zu suchen bzw. diesen zu konstruieren (Hamilton et al. 2019). So zeigten Hamilton et al. (2019), dass von ihnen befragte Müllwerker auch unter widrigen Bedingungen Sinn in ihrer Arbeit herstellen konnten, indem sie ihrer Tätigkeit einen hohen sozialen und öffentlichen Wert zusprachen. So könnten auch Beschäftigte sogenannter „dirty jobs“, d. h. insbesondere körperlich und emotional anstrengender sowie stigmatisierter Tätigkeiten, ihre Arbeit trotz objektiv schwach ausgeprägter Anerkennung als sinnhaft erleben, wenn sie einen Nutzwert für die Gesellschaft erkennen (Hamilton et al. 2019; Laaser & Karlsson 2022). Dies könne gelingen, indem der Nutzen des Tuns in den Vordergrund gestellt wird und der Tätigkeit über den Zweck („Ich verdiene Geld, um die Miete bezahlen zu können“) hinaus Sinn zugeschrieben wird („Ich Sorge für eine saubere Stadt“) (Vgl. iga 2019). Dies könne insbesondere auch durch Organisationen vorangetrieben werden, indem Führungskräfte durch ihre Rhetorik vermitteln, dass auch Beschäftigte, die - aus Perspektive der Arbeitsgestaltung (Hackman & Oldham 1976) - wenig Erfahrungsräume für Sinnerleben aufweisen, zur Erreichung wichtiger gemeinsamer Ziele beitragen. Am Beispiel der NASA zeigte Carton (2018), dass auch eine Reinigungskraft ihrer Tätigkeit so einen übergeordneten Sinn geben könne, wenn ihr vermittelt wird, dass sie nicht nur die Böden wischt, sondern einen Beitrag dazu leiste, Menschen auf den Mond zu bringen. Diese Perspektive unterstütze Arbeitnehmende dabei, eine stärkere Verbindung zu ihrer Arbeit herzustellen; zudem erfüllte sie sie mit Stolz und steigerte das Engagement

sowie die Leistung (Carton 2018). Die Relevanz, die Bedeutung der eigenen Arbeit für andere wahrzunehmen, zeigte auch Grant (2008) anhand eines Experiments in einem Callcenter: die Motivation und Leistung der Angestellten steigerten sich stark, wenn ihnen der Nutzen der eigenen Tätigkeit für andere Menschen vor Augen geführt wurde.

Interaktionsarbeit als besondere Quelle für Sinnhaftigkeit

Die Arbeit an und mit Menschen bietet daher mehrere Ansatzpunkte für das Erleben von Sinnhaftigkeit. Interaktionsarbeit findet, wenn auch nicht ausschließlich, vermehrt im Dienstleistungsbereich statt (DGB-Index Gute Arbeit 2018) und bietet den Arbeitnehmenden dadurch die Möglichkeit, anderen Menschen durch ihre Arbeit zu helfen, zu unterstützen oder anders einen positiven Einfluss auf das Leben dieser zu nehmen. Dieser Beitrag kann beispielsweise darin bestehen, dass das physische Wohlbefinden von PatientInnen gefördert, die persönliche Entwicklung von SchülerInnen vorangetrieben wird oder positive Emotionen in Restaurantgästen hervorgerufen werden (Grant 2008). Dies kann als Quelle von Sinn betrachtet werden, da dieser dann erlebt werde, wenn man durch seine Arbeit jemand anderem außer sich selbst nützt. Neben dem objektiv gegebenen Sinn einer Tätigkeit spiele aber auch eine Rolle, dass Beschäftigte diesen Beitrag für andere auch subjektiv erleben können (Martela 2023). Interaktionsarbeit ermöglicht dies durch die





Rückkopplung zwischen leistungserbringender und -empfangender Person, d.h. durch den direkten Kontakt mit KundInnen und ähnlichen Gruppen (ebenda). Der Kontakt zu KundInnen könne das Sinnerleben zusätzlich fördern, indem Beschäftigten Wertschätzung, Dankbarkeit und positives Feedback übermittelt wird (Böhle 2011; Hardering 2020). Das Gefühl der Wohltätigkeit für andere und der positive Affekt, die mit diesen Erfahrungen assoziiert sind, stellen eine wichtige Quelle für das Wohlbefinden dar (Martela et al. 2018), wodurch die ressourcenorientierte Perspektive auf Interaktionsarbeit gestärkt wird.

Gleichzeitig birgt die direkte Austauschbeziehung mit KlientInnen, PatientInnen und anderen Gruppen nach Laaser und Bolton (2022) auch ein gewisses Risiko für das Sinnerleben: wird der Nutzwert der Tätigkeit von der EmpfängerInnen-Gruppe nicht (an)erkannt, wird womöglich auch der Sinn der eigenen Tätigkeit in Frage gestellt. Beispiele für als subjektiv sinnlos erachtete Tätigkeiten sind laut Martela (2023) unnötige bürokratische Tätigkeiten (siehe auch Semmer et al. 2013), aber auch der Verkauf von Waren an KundInnen, die sie eigentlich nicht brauchen. Arbeit ohne diesen erkennbaren Nutzen, etwa weil die Arbeit keine positiven Auswirkungen hat oder weil Arbeitnehmende von diesen abgekoppelt sind, stellt eine Form der Entfremdung dar.

Darüber hinaus lässt sich die Arbeit an und mit Menschen als anspruchsvoll herausstellen (Böhle 2011), die Bewältigung von emotional und sozial herausfordernden Situationen, die Interaktionsarbeit begleiten (Dörflinger 2022), kann eine Wachstumserfahrung darstellen, die das Potenzial für die persönliche Weiterentwicklung bietet und mit dem Erleben von Sinn begleitet wird (Kronenwett & Rigotti 2019).

Die Ausführungen zeigen einmal mehr, dass das Gefühl von Sinnhaftigkeit in der Arbeit nicht nur hochqualifizierten Berufsgruppen wie beispielsweise ÄrztInnen vorbehalten ist, denen durch eine hohe gesellschaftliche Anerkennung gute Voraussetzungen für das Sinnerleben gegeben sind. Vielmehr zeigt Hardering (2017) auf, dass auch für das Sinnerleben hochqualifizierter leitender ÄrztInnen und Sozialarbeitender (mit einem reichen Angebot an Sinnquellen aus der Arbeitsgestaltung) zentral ist, Dankbarkeit und Wertschätzung aus der Interaktionsarbeit mit PatientInnen und KlientInnen zu erfahren. Diese Form des Feedbacks stelle eine präsente Anerkennungserfahrung dar, ist mit positiven Affekten wie Freude, Begeisterung und Stolz assoziiert und kann als protektiver Faktor betrachtet werden: „Diese Momente der Anerkennung wirken als Ressourcen und helfen auch dann, wenn

die Arbeit wieder belastend oder frustrierend ist“ (Hardering 2020, S. 16).

So kann festgehalten werden, dass für das Erleben sinnvoller Arbeit nicht nur die Entwicklung des Selbst und die Möglichkeit, sein eigenes Potenzial auszudrücken relevant ist. Auch die Interaktion mit anderen Menschen spielt eine wichtige Rolle. Durch die Befriedigung von Bedürfnissen anderer können Beschäftigte erkennen, dass die eigene Arbeit auch für etwas Größeres relevant ist und so Sinn in dieser wahrnehmen (iga 2019; Martela & Pessi 2018).

Fazit

Angesichts der Notwendigkeit, einen beträchtlichen Teil seiner Lebenszeit mit Arbeit zu verbringen und der Perspektive, dass die Ausübung einer sinnvollen Arbeit ein menschliches Bedürfnis ist (Martela 2023), sollten Arbeitgebende ein Interesse daran haben, das Sinnerleben von Beschäftigten durch Maßnahmen aktiv zu fördern.

Auf Ebene der Arbeitsgestaltung können erweiterte Handlungs- und Interaktionsspielräume, sowie die Möglichkeit des direkten Kontakts zu KundInnen und vergleichbaren Gruppen dazu beitragen, die eigene Tätigkeit als sinnhaft zu erleben. Darüber hinaus könnte das Sinnerleben der Beschäftigten dadurch unterstützt werden, dass Führungskräfte die Bedeutung der Arbeitstätigkeiten für das Erreichen übergeordneter, lohnenswerter Ziele unterstreichen (Carton 2018). Die Formulierung und Vermittlung bedeutsamer Ziele ist dabei insbesondere auch für jene Arbeitnehmende zentral, bei denen der Nutzen ihrer Tätigkeit für andere Menschen durch eine Entkopplung zu den Profiteuren der Arbeit nicht direkt erfahrbar ist. Die Ausführungen zeigen, dass Interaktionsarbeit durch die Möglichkeit, diesen Beitrag direkt zu erkennen, hohes Potenzial für das Sinnerleben bei der Arbeit aufweist. Diese Erfahrungsräume sinnvoller Arbeit durch soziale Interaktionen mit anderen werden zunehmend durch fortschreitende Ökonomisierungsbestrebungen gefährdet, da diese oftmals mit weniger Zeit für Interaktionsarbeit und einer Zunahme von als sinnlos wahrgenommener Anforderungen einhergingen (Böhle et al. 2015; Hardering 2017).

Vor dem Hintergrund der angeführten Indikatoren, auf die das Sinnerleben von Beschäftigten einen Einfluss nehmen kann, darunter die Arbeitsmotivation, Leistung und letztlich auch Fehltag, erscheint die Sicherstellung sinnhafter Arbeit als Gestaltungsziel humaner Arbeit für Organisationen und die Sozialsysteme als zentral.



Literatur

- Allan, B. A., Duffy, R. D., & Collisson, B. (2018). Task significance and performance: Meaningfulness as a mediator. *Journal of Career Assessment*, 26(1), 172-182.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin [BAuA] (2022). Volkswirtschaftliche Kosten durch Arbeitsunfähigkeit 2021. Abrufbar unter https://www.baua.de/DE/Themen/Monitoring-Evaluation/Zahlen-Daten-Fakten/Kosten-der-Arbeitsunfaehigkeit_node.html
- Böhle, F. (2011). Interaktionsarbeit als wichtige Arbeitstätigkeit im Dienstleistungssektor. *WSI-Mitteilungen*, 64(9), 456-461.
- Böhle, F., Stöger, U., & Wehrich, M. (2015). Wie lässt sich Interaktionsarbeit menschengerecht gestalten? Zur Notwendigkeit einer Neubestimmung. *AIS-Studien*, 8(1), 37-54.
- Carton, A. M. (2018). "I'm Not Mopping the Floors, I'm Putting a Man on the Moon": How NASA Leaders Enhanced the Meaningfulness of Work by Changing the Meaning of Work. *Administrative Science Quarterly*, 63(2), 323-369.
- DAK. (2023). Psychreport 2023: Entwicklungen der psychischen Erkrankungen im Job. Abrufbar unter https://www.dak.de/dak/unternehmen/berichte-forschung/psychreport-2023_32618
- DGB-Index Gute Arbeit. (2018). Der Report 2018. Abrufbar unter <https://www.dgb.de/themen/++co++ebe87ffe-edc5-11e8-a379-52540088cada>
- Dörflinger, N. (2022). Social interactions at work: why interactive work should be an analytical category in its own right. *Employee Relations*, 44(7), 81-95.
- Ehresmann, C., & Badura, B. (2018). Sinnquellen in der Arbeitswelt und ihre Bedeutung für die Gesundheit. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., Meyer, M. (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit* (S. 47-59). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hamilton, P., Redman, T. & McMurray, R. (2019). Lower than a Snake's Belly: Discursive Constructions of Dignity and Heroism in Low-Status Garbage Work. *Journal of Business Ethics*, 156, 889-901.
- Hardering, F. (2017). Wann erleben Beschäftigte ihre Arbeit als sinnvoll? Befunde aus einer Untersuchung über professionelle Dienstleistungsarbeit. *Zeitschrift für Soziologie*, 46(1), 39-54.
- Hardering, F. (2020). *Sinn in der Arbeit*. Springer VS, Wiesbaden.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Initiative Gesundheit und Arbeit [iga]. (2019). Iga.Report 43 - Erwerbstätigenbefragung zum Stellenwert der Arbeit Schwerpunktthema „Sinn und Arbeit“. Abrufbar unter <https://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igareporte/igareport-43>.
- Jeworrek, S. (2017). Arbeit ohne Sinn gefährdet die Produktivität. *Wirtschaft im Wandel*, 23(3), 49-52.
- Kronenwett, M., & Rigotti, T. (2019). When do you face a challenge? How unnecessary tasks block the challenging potential of time pressure and emotional demands. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(5), 512-526.
- Laaser, K., & Bolton, S. (2022). Absolute autonomy, respectful recognition and derived dignity: Towards a typology of meaningful work. *International Journal of Management Reviews*, 24(3), 373-393.
- Laaser, K., & Karlsson, J. C. (2022). Towards a sociology of meaningful work. *Work, Employment and Society*, 36(5), 798-815.
- Martela, F. (2023). The Normative Value of Making a Positive Contribution-Benefiting Others as a Core Dimension of Meaningful Work. *Journal of Business Ethics*, 185, 811-823.
- Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 9, 363.
- Martela, F., Ryan, R. M. & Steger, M. F. (2018). Meaningfulness as Satisfaction of Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: Comparing the Four Satisfaction and Positive Affect as Predictors of Meaning in Life. *Journal of Happiness Studies*, 19, 1261-1282.
- Schnell, T. (2018). Von Lebenssinn und Sinn in der Arbeit. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., Meyer, M. (Hrsg.) *Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben - Arbeit und Gesundheit* (S. 11-21). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Kälin, W., Tschan, F. (2013). Psychische Beanspruchung durch illegitime Aufgaben. In: Junghanns, G., Morschhäuser, M. (Hrsg.) *Immer schneller, immer mehr - Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit* (S. 97-112). Springer VS, Wiesbaden.

