

# Sinnstiftende Tätigkeiten binden Mitarbeiter

Andrea Hammermann, 27.04.2022

**Die Pandemie hat das Wechselverhalten auf dem Arbeitsmarkt geprägt, doch ob damit auch ein nachhaltiger Wertewandel einhergeht, der die Arbeitgeberwahl beeinflusst, ist offen. Fest steht, dass Beschäftigte ihrem Arbeitgeber eher treu bleiben, wenn sie von der Bedeutung ihrer Arbeit überzeugt sind.**

### Arbeitgeberwechsel in der Pandemie

Die Fluktuation auf dem Arbeitsmarkt ist im Pandemiejahr 2020 spürbar zurückgegangen. Der Anteil neu begonnener und beendeter (sozialversicherungspflichtiger) Beschäftigungsverhältnisse am Beschäftigungsstand lag vorher seit Jahren nahezu unverändert bei 33 Prozent, doch gerade zu Beginn der Pandemie ist die Arbeitskräftenachfrage – gemessen als Zahl der Neueinstellungen – stark gesunken und der Anteil der arbeitnehmerseitigen Kündigungen an allen Personalabgängen deutlich zurückgegangen (Schmidt, 2021; IAB, 2021). Die niedrigere Fluktuation ist Ausdruck dafür, dass Betriebe ihre Beschäftigten überwiegend durch Kurzarbeit und stabilisierende Wirtschaftshilfen trotz teils starker Umsatzeinbußen halten konnten und, dass Beschäftigte ihrerseits zögerlicher waren, ihren Arbeitgeber zu wechseln.

Gleichzeitig führten die pandemiebedingten Einschränkungen des gesellschaftlichen Lebens zu einer (zumindest vorübergehenden) Verschiebung der Arbeitskräftenachfrage. Während im Gesundheits- und

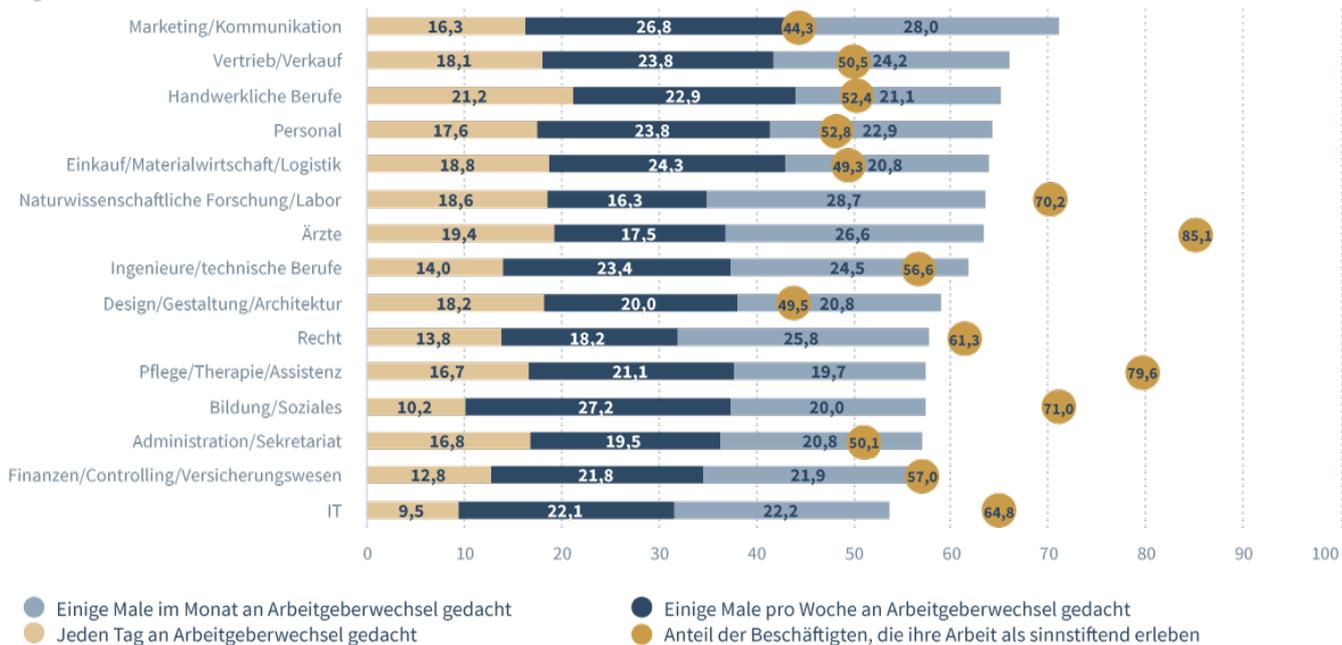
Bildungswesen der Bedarf noch einmal zunahm, mussten Beschäftigte aufgrund der zeitweisen Schließungen beispielsweise der Gastronomie und dem Erliegen des Tourismus teilweise nicht nur ihren Arbeitgeber wechseln, sondern sich auch in einigen Fällen beruflich neu orientieren.

Vor diesem Hintergrund ist eine Debatte unter dem Stichwort „Covid-Klarheit“ entbrannt, ob und inwieweit die Pandemieerfahrung dazu geführt hat, dass Menschen ihre beruflichen Tätigkeiten eher hinterfragen und bewusster prüfen, ob diese ihren Erwartungen entsprechen. Ausschlaggebend für eine berufliche Neuorientierung ist in der Regel die Abwägung berufs-, betriebs- und arbeitsplatzbezogener Kriterien wie dem Gehalt, dem Betriebsklima und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Xing, 2022). Immer wieder wird auch die wahrgenommene Sinnhaftigkeit der Arbeit als wichtig für die Berufs- und Arbeitgeberwahl genannt.

Diese Einschätzung basiert auf Forschungsergebnissen zur Arbeitslosigkeit in den 1930er Jahren (Jacobshagen/Semmer, 2018), die zeigt, dass die Erwerbstätigkeit neben der Sicherung des Lebensunterhalts bzw. -standards auch eine wichtige Funktion beim Erwerb sozialer Anerkennung und der Entwicklung der persönlichen Identität einnimmt.

# Sinnstiftende Tätigkeit und Arbeitgeberwechsel

Wechselgedanken und die wahrgenommene Sinnstiftung ihrer Tätigkeit von Beschäftigten verschiedener Berufsfelder, Angaben in Prozent



Wechselgedanken: Wie oft haben Sie im Laufe der letzten 12 Monate daran gedacht, Ihr derzeitiges Unternehmen zu wechseln? [Referenzgruppe: einige Male im Jahr/nie] Beschäftigte, die ihre Arbeit als sinnstiftend erleben (trifft voll/eher zu), Stichprobe von 4.590 Beschäftigten, ohne jene, die in den vorausgegangenen 12 Monaten ihren Arbeitgeber gewechselt haben, gewichtete Angaben, geringe Beobachtungszahlen für Ärzte und die Berufsgruppe Design, Gestaltung, Architektur

Quelle: IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung, 2021

## Sinnstiftende Arbeit und Wechselneigung

Nach Auswertung der im Juni 2021 durchgeführten IW/StepStone/New Work/Kienbaum-Befragung (Grömling et al., 2021, 43) erleben rund 17 Prozent der 5.404 Beschäftigten ohne Führungsverantwortung ihre Arbeit als sinnstiftend (trifft voll zu). Auf weitere 43 Prozent trifft dies eher zu.

Beschäftigte, die ihre Arbeit nicht als sinnstiftend erleben, denken deutlich häufiger über einen Arbeitgeberwechsel nach. Mehr als jeder Vierte denkt nach eigenen Angaben sogar täglich daran, nur rund 4 Prozent kommt der Gedanke, das Unternehmen zu verlassen, nie. Zum Vergleich: Unter den Beschäftigten, die einer sinnstiftenden Arbeit nachgehen, sind es rund 21 Prozent, die nie über einen Arbeitgeberwechsel nachdenken und rund 6 Prozent, die dies jeden Tag tun. Die Wechselbereitschaft in der betrachteten Stichprobe ist insgesamt aufgrund der Art der Stichprobenziehung auffällig hoch.

## Wahrgenommene Sinnstiftung der Arbeit nach Berufsgruppen

Zu denen, die am häufigsten (zumindest einige Male im Monat) über einen Arbeitgeberwechsel nachdenken,

gehören die Beschäftigten der Bereiche Marketing/Kommunikation (71 Prozent), Vertrieb/Verkauf (66 Prozent) und aus dem Handwerk (65 Prozent). Gleichzeitig weisen diese Berufsgruppen auch nur einen unterdurchschnittlichen Anteil an Beschäftigten auf, die ihre Arbeit als sinnstiftend erleben.

Die geringste Wechselneigung weisen Beschäftigte aus den Bereichen IT, Finanzen/Controlling/Versicherung und Administration/Sekretariat auf, wobei nur Beschäftigte der IT überdurchschnittlich häufig von der Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit überzeugt sind. Auch Beschäftigte der Bereiche Bildung/Soziales und Pflege/Therapie/Assistenz haben eine vergleichsweise geringere Wechselneigung bei einer gleichzeitig sehr hohen Überzeugung, einer sinnstiftenden Arbeit nachzugehen. Allerdings gibt es auch hier noch einige – 20 bis 29 Prozent – die ihre Arbeit nicht als sinnstiftend erleben. Dies ist vor dem Hintergrund der Diskussion um die Systemrelevanz sozialer Berufe während der Pandemie auf den ersten Blick überraschend. Ein Grund könnte in den aggregierten Beschäftigtengruppen liegen, in denen sehr unterschiedliche Berufe – unabhängig von einer wie auch immer gearteten Abgrenzung der Systemrelevanz (z. B. nach Helmrich et al., 2020) – zusammengefasst werden.

Zum anderen impliziert ein empfundener Sinn in der Arbeit, dass diese für einen selbst und andere als bedeutsam eingestuft wird, die Ausübung der Arbeit in Einklang mit den eigenen Zielen und Wertvorstellungen steht und man sich als Teil eines Ganzen begreift (Schnell, 2018). Koebe et al. (2020) zeigen jedoch, dass gerade systemrelevante Berufe vor der Pandemie ein unterdurchschnittlich gesellschaftliches Ansehen, gemessen anhand der Magnitude Prestige Skala, erfahren haben (ebd., 3). Während die gesellschaftliche Anerkennung für viele Berufsgruppen während der Pandemie gewachsen sein dürfte, hat jedoch möglicherweise das Selbstbildnis einiger Beschäftigten gelitten. Besondere Arbeitsanforderungen wie erhöhter Zeitdruck und Hürden in der Ausübung der Tätigkeit durch Abstands- und Quarantänebedingungen beispielsweise in Krankenhäusern oder Altenheimen haben möglicherweise dazu geführt, dass die Beschäftigten ihre Arbeit nicht mehr so ausführen konnten, wie es in ihren Augen erforderlich gewesen wäre.

Die Folgen für das Berufswahlverhalten als Lehren aus der Corona-Pandemie sind noch unbestimmt, doch vor dem Hintergrund von steigenden Fachkräfteengpässen in vielen Bereichen des Handwerks und Gesundheitswesens stellt sich heute mehr denn je die Frage, wie Berufe, die den „Laden am Laufen halten“, attraktiver werden können. Die Attraktivität für Bewerber setzt neben guten Arbeitsbedingungen auch voraus, dass die Wichtigkeit der Tätigkeit und die gesellschaftliche Anerkennung stärker herausgestellt werden. Bei der Bestimmung des gesellschaftlichen Status verlieren möglicherweise materielle Statussymbole wie ein Dienstwagen oder großzügige Büroräume dabei im Zuge der Nachhaltigkeitsdiskussion zugunsten der Sinnfrage der Arbeit an Bedeutung. Für Unternehmen könnte sich künftig das gesellschaftliche Engagement und nachhaltiges Wirtschaften dann noch stärker zugunsten ihrer Arbeitgeberattraktivität auswirken.

## Literatur

Grömling, Michael / Hammermann, Andrea / Kauder, Björn / Matthes, Jürgen / Stettes, Oliver, 2021, Ein Wachstumspfad für mehr Produktivität, Innovation und Beschäftigung in Deutschland, Studie in Kooperation mit StepStone GmbH, NEW WORK SE und Kienbaum Consultants International, Köln

Helmrich, Robert / Kalinowski, Michael / Braun, Uta, 2020, Bedeutung und Beitrag der Berufsbildung in der Krise nicht nur in der Krise brauchen wir Berufe, die helfen und Strukturen erhalten, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Bonn

IAB – Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 2021, Aktuelle Daten und Indikatoren. Befristete Beschäftigung in Deutschland 2020, Tabelle 8, [http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/ADul\\_Befristete\\_Beschäftigung\\_2020.xlsx](http://doku.iab.de/arbeitsmarktdaten/ADul_Befristete_Beschäftigung_2020.xlsx) [18.8.2021]

Jacobshagen, Nicola / Semmer, Norbert K., 2018, Kann das Sinnerleben der Arbeit durch illegitime Aufgaben erschüttert werden?, in: Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2018 Springer-Verlag

Koebe, Josefine / Samtleben, Claire / Schrenker, Annekatrin / Zucco, Aline, 2020, Systemrelevant, aber dennoch kaum anerkannt: Entlohnung unverzichtbarer Berufe in der Corona-Krise unterdurchschnittlich, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.), DIW aktuell, Nr. 48, Berlin

Schnell, 2018, Von Lebenssinn und Sinn in der Arbeit. Warum es sich bei beruflicher Sinnerfüllung nicht um ein nettes Extra handelt, in: Badura et al.: Fehlzeiten-Report 2018, S. 11–21

Schmidt, Jörg, 2021, Arbeitskräftefluktuation im Jahr 2020: Pandemie hinterlässt Spuren, IW-Kurzbericht, Nr. 82, Berlin

XING Wechselbereitschaftsstudie 2022: Viele Menschen kündigen ihren Job ohne neue Stelle in Aussicht zu haben, Forsa-Studie 2022, Deutschland, im Auftrag von Xing E-Recruiting