

Beitrag der Personalentwicklung und Weiterbildung zu Sinn in der Arbeit

Judith SCHÖNER

*Professur für Betriebspädagogik, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Zschokkestr. 32, D-39104 Magdeburg*

Kurzfassung: Der Beitrag legt zunächst dar, dass sich die Frage nach dem Sinn in der Arbeit infolge von Transformationen und Krisen verstärkt stellt, sowohl auf organisationaler Ebene als auch auf Ebene der Beschäftigten. Anschließend wird das Vorgehen für ein Dissertationsprojekt dargestellt, welches in einer theoretischen Auseinandersetzung das Thema der sinnvollen Arbeit zunächst in den Kontext des Sensemaking-Ansatzes von Weick setzen soll. Hieran schließen eine qualitative Untersuchung der Bedeutung sinnvoller Arbeit und eine Maßnahmenentwicklung zur Adressierung entsprechender Bedarfe an. Dabei liegt der Fokus auf der Personalentwicklung, aufgrund ihrer vermittelnden Funktion zwischen organisationaler und Beschäftigten-Ebene. Der Beitrag schließt mit einer kurzen Diskussion des geplanten Vorgehens.

Schlüsselwörter: Meaningful work, Sinnvolle Arbeit, Sinn in der Arbeit, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Weiterbildung

1. Transformation, Krise und die Frage nach Sinn in der Arbeit

Mit der Corona-Pandemie hat sich die Notwendigkeit für Organisationen, mit multiplen Krisen und fortlaufenden Transformationsprozessen umgehen zu müssen, noch einmal verstärkt (Haase & Ehret 2020). Über die anhaltende CSR-Debatte der letzten Jahre hinaus (Reinbacher 2020, 39) stellt sich noch einmal verstärkt die Forderung, dass Organisationen gesellschaftliche und ökologische Verantwortung übernehmen (Brink 2020). Eine solche Verantwortungsübernahme bzw. normative Orientierung umfasst „die langfristig bindenden Wertvorstellungen, die mit Grundfragen der Existenzberechtigung [...] zu tun haben. Das heißt, die normative Orientierung bezieht sich insbesondere auf existenzielle Sinn- und Wertfragen“ (Rüegg-Stürm & Grand 2020, 217, Hervor. i. Orig.).

Vor dem Hintergrund von Transformation und Krise stellt sich die Sinnfrage nicht nur auf organisationaler Ebene neu, sondern auch auf Ebene der Beschäftigten. Die Arbeitsbedingungen, die mit Umbruchprozessen rund um technische und technologische Entwicklungen sowie mit der Bewältigung unterschiedlicher Krisen einhergehen, tragen zur weiteren Zunahme von Stress und psychischer Belastung bei. Hinzu kommt das Sichtbarwerden von Missständen, wie z. B. die geringe Entlohnung und fehlende Wertschätzung sozialer Berufe. Dadurch kann es Beschäftigten schwerer fallen, weiterhin Sinn in ihrer Arbeit zu erleben (Hardering 2020, 30–31). Sinnvolle Arbeit ist hierbei in der Tradition der Forschung zu *meaningful work* als individuelle und positive Bewertung der Arbeit oder beruflichen Tätigkeiten als bedeutsam und/ oder wertvoll, z. B. für Andere oder die Gesellschaft, zu verstehen (Bailey et al. 2019, 88–92).

Der Sinnverlust auf Beschäftigtenebene ist insofern bedauerlich, als Sinn in der Arbeit große Potenziale sowohl für die Organisation als auch für die Beschäftigten selbst bietet, wie z. B. höheres Arbeitsengagement, Arbeitszufriedenheit und Commitment sowie geringere Kündigungsabsichten (Allan et al. 2019, 510–514). Angesichts dieser Erkenntnisse rückt das Thema der sinnvollen Arbeit zunehmend in den Fokus der Personalentwicklungsforschung (Bailey et al. 2019; You et al. 2021). Beispielsweise schlagen You et al. (2021) ein Konzept sinnvoller Arbeit für die Personalentwicklung vor und unterstreichen dessen Potenzial für eine ganzheitliche Herangehensweise, die humanistische und werte-orientierte Aspekte stärker als bisher berücksichtigt. Hierin zeigen sich Parallelen zur eingangs adressierten normativen Orientierung der Gesamtorganisation.

2. Dissertationsprojekt zum Sinn in der Arbeit von Personalentwickler*innen

Es zeichnen sich also sowohl auf organisationaler Ebene als auch auf der Ebene der Beschäftigten Bedarfe und Potenziale zum Sinn in der Arbeit ab, was wiederum ins Augenmerk der Personalentwicklung rückt. Dies ist Ausgangspunkt für ein Dissertationsprojekt, welches in einer theoretischen Auseinandersetzung zunächst untersucht, wie sich organisationale und Beschäftigten-Ebene bezüglich der sinnvollen Arbeit aufeinander beziehen. Hierfür soll u. a. ergründet werden, wie der Sensemaking-Ansatz nach Weick (1995) auf das Konzept sinnvoller Arbeit übertragen werden kann. Können beispielsweise unbestimmte (Kontext-)Rahmen, die der Interpretation von Reizen (‘cues’) dienen (Weick 1995, 51–53, 109–111), auf Rahmen eingegrenzt werden, die das Wohl Anderer oder der Gesellschaft adressieren?

Darüber hinaus rückt in weiteren Untersuchungen die Personalentwicklung in den Fokus, welcher in der Vermittlung zwischen organisationaler Ebene und Ebene der Beschäftigten besondere Bedeutung zukommt: In einem weiteren Verständnis umfasst die Personalentwicklung über die Weiterbildung hinaus auch die Team- und Organisationsentwicklung (Becker 2013, 4–5; Neuberger 1994, 12–13). Dies ermöglicht z. B., dass sich „pädagogisches Wissen über individuelles und organisationales Lernen“ (Sausele-Bayer 2018, 613) ergänzen können. Für Veränderungsprozesse birgt dies noch auszuschöpfende Potenziale, da die Personalentwicklung und ihre Instrumente zu Entwicklungen auf organisationaler und individueller Ebene beitragen können (Sausele-Bayer 2018, 612–614).

2.1 Qualitative Untersuchung der Bedeutung von Sinn in der Arbeit von Personalentwickler*innen

Zunächst soll untersucht werden, welche Rolle und Bedeutung Sinn in der Arbeit von Personalentwickler*innen bisher einnimmt. Hierfür stehen Daten aus einem Forschungsprojekt zur Verfügung, in welchem mithilfe eines ethnografischen Vorgehens umfassendes Datenmaterial aus sieben Unternehmen und zwei Verwaltungen zusammengetragen wurde, um die Praxis der betrieblichen Bildung empirisch zu rekonstruieren (Dick & Termath 2020, 149–150)¹. Im Rahmen einer Sekundäranalyse (Medjedović 2014) erfolgt die Auswahl bestimmter Daten durch „Sorting“ statt Sampling“

¹ „Arbeitswelt als Kontext für lebensbegleitendes Lernen – Ethnografische Studien zu Akteuren, Agenden und Arenen (ALL:konkret)“; gefördert durch das BMBF (Förderkennzeichen W145800), Laufzeit 01/2020 bis 12/2024.

(Medjedović 2014, 176). Die ausgewählten Daten werden entsprechend der bisherigen Projektaktivitäten entlang der Grounded Theory Methodologie (Strauss & Corbin 1996) ausgewertet. Zur Orientierung dient die Frage, welche Bedeutung die Erzeugung, Vermittlung und das Erleben von Sinn in der Arbeit von Personalentwickler*innen hat.

*2.2 Maßnahmenentwicklung zur Adressierung von Sinn in der Arbeit durch Personalentwickler*innen*

Darüber hinaus sollen die Fragen aufgegriffen werden, welche Handlungsbedarfe Personalentwickler*innen bezüglich der sinnvollen Arbeit sehen und wie sie diese Bedarfe in ihrer Arbeit aufgreifen können. Hierfür wird der Ansatz des Design-based Research (DBR) herangezogen. Dieser intendiert zum einen die Entwicklung von Maßnahmen, die ein komplexes Bildungsproblem adressieren. Zum anderen soll ein Beitrag zur Theoriebildung gewährleistet werden, durch die Formulierung von allgemeingültigeren Charakteristika für solche Maßnahmen und ihren Entwicklungsprozess (Plomp 2013, 15; Reinmann 2017, 50). Es finden also zwei iterative Prozesse statt – ein Designprozess zur Maßnahmenentwicklung und ein Forschungsprozess. Beide Prozesse greifen ergänzend ineinander und überschneiden sich zum Teil, da beispielsweise Workshops zur Maßnahmenentwicklung zugleich der Datengenerierung dienen (Kremer & Zoyke 2014, 208). Dabei bedingt der Handlungsdruck im Rahmen der Maßnahmenentwicklung, dass die Auswertungen des Forschungsprozesses nicht in aller Tiefe erfolgen können und daher nur bedingt in die Maßnahmenentwicklung eingehen (Kremer & Zoyke 2014, 209).

Zur Maßnahmenentwicklung wird im Dissertationsprojekt eine Workshop-Reihe mit angehenden Personalentwickler*innen und Weiterbildner*innen durchgeführt, um erste Maßnahmen-Konzepte zu generieren. Diese werden in einem bis zwei Konzepten zusammengefasst und mithilfe der Ergebnisse aus der Sekundäranalyse angereichert, sodass ein erster Prototyp entsteht. Durch Rückmeldungen von praktizierenden Personalentwickler*innen und Berater*innen (Expert*innen-Einschätzung, Nieveen 1999, 132) wird dieser Prototyp weiter verbessert. Der so entstandene Prototyp höheren Reifegrads wird in der Praxis erprobt und anschließend evaluiert.

3. Diskussion

Es bleibt abzuwarten, inwiefern die Einordnung des Themas sinnvoller Arbeit in den Sensemaking-Ansatz nach Weick (1995) fruchtbare Erkenntnisse für die qualitative Sekundäranalyse und die Maßnahmenentwicklung bringt. Hinsichtlich der Maßnahmenentwicklung ist zudem unklar, welche Auswertungsmethoden für welche Dartenarten herangezogen werden. Die gewählten Methoden sind außerdem zusammen mit dem Auswertungsvorgehen für die Sekundäranalyse in eine stimmige, übergeordnete Auswertungsstrategie einzuordnen.

4. Literatur

- Allan BA, Batz-Barbarich C, Sterling HM & Tay L (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies* 56(3): 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Bailey C, Yeoman R, Madden A, Thompson M & Kerridge G (2019). A Review of the Empirical Literature on Meaningful Work: Progress and Research Agenda. *Human Resource Development Review* 18(1): 83–113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>
- Becker M (2013). Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Schäffer-Poeschel.
- Brink A (2020). Corona als Chance für eine Wertepositionierung. Wirtschaftsethische Überlegungen am Beispiel von Sustainable Finance. In Brink A, Hollstein B, Neuhäuser C & Hübscher MC (Hrsg.), *Lehren aus Corona*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 167–178. <https://doi.org/10.5771/9783748909460-167>
- Dick M & Termath W (2020). Begeisterung und Beharrlichkeit: Erste Ergebnisse einer ethnografischen Rekonstruktion betrieblicher Bildungsarbeit. In Bünning F, Dick M, Jahn RW & Seltrecht A (Hrsg.), *Berufsbildung, Arbeit und Innovation: Band 57. Zwischen Ingenieurpädagogik, Lehrkräftebildung und betrieblicher Praxis: Eine Festschrift für Klaus Jenewein*. wbv, 143–160.
- Haase M & Ehret M (2020). Die wertebedingte Krise des Ökosystems. Eine Verbindung systemtheoretischer und wertphilosophischer Überlegungen. In Brink A, Hollstein B, Neuhäuser C & Hübscher MC (Hrsg.), *Lehren aus Corona*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 45–54. <https://doi.org/10.5771/9783748909460-45>
- Hardering F (2020). Sinn in der Arbeit: Überblick über Grundbegriffe und aktuelle Debatten (1st ed. 2020). Springer eBook Collection. Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30816-2>
- Kremer HH & Zoyke A (2014). Design Research zur individuellen Förderung in der beruflichen Rehabilitation. In Euler D & Sloane PFE (Hrsg.), *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik: Beiheft 27. Design-based research*. Franz Steiner Verlag, 197–212.
- Medjedović I (2014). Qualitative Sekundäranalyse. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05488-5>
- Neuberger O (1994). Personalentwicklung (2nd ed.). Basistexte Personalwesen Ser: v.2. Walter de Gruyter GmbH. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=4943566>
- Nieveen N (1999). Prototyping to Reach Product Quality. In van den Akker J, Branch RM, Gustafson K, Nieveen N & Plomp T (Hrsg.), *Design Approaches and Tools in Education and Training*. Kluwer; Springer Science+Business Media, 125–135.
- Plomp T (2013). Educational Design Research: An Introduction. In Plomp T & Nieveen N (Hrsg.), *Educational Design Research. Part A: An introduction*. Enschede, the Netherlands: Netherlands Institute for Curriculum Development (SLO), 10–51.
- Reinbacher P (2020). Organisationen als autonome moralische Akteure – oder: das "Gewissen" der Organisation. In Fahrenwald C, Engel N & Schröer A (Hrsg.), *Organisation und Pädagogik: Band 27. Organisation und Verantwortung: Jahrbuch der Sektion Organisationspädagogik*. Springer VS, 39–53.
- Reinmann G (2017). Design-Based Research. In Schemme D & Novak H (Hrsg.), *Gestaltungsorientierte Forschung – Basis für soziale Innovationen. Erprobte Ansätze im Zusammenwirken von Wissenschaft und Praxis (Berichte zur beruflichen Bildung)*. Bielefeld: Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB, 49–61.
- Rüegg-Stürm J & Grand S (2020). Das St. Galler Management-Modell: Management in einer komplexen Welt (2., überarbeitete Auflage). utb Management: Bd. 5092. Haupt Verlag.
- Sausele-Bayer I (2018). Personalentwicklung als Gegenstand der Organisationspädagogik. In Göhlich M, Schröer A & Weber SM (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 607–617.
- Strauss A & Corbin J (1996). *Grounded Theory*. Beltz/ Psychologie Verlagsunion.
- Weick KE (1995). *Sensemaking in organizations* [Nachdr.]. Foundations for organizational science. Sage Publ.
- You J, Kim S, Kim K, Cho A & Chang W (2021). Conceptualizing meaningful work and its implications for HRD. *European Journal of Training and Development* 45(1):36–52. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2020-0005>



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeitswissenschaft in-the-loop

**Mensch-Technologie-Integration
und ihre Auswirkung auf Mensch,
Arbeit und Arbeitsgestaltung**

70. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Institut für Arbeitswissenschaft und
Technologiemanagement IAT
Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut für
Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

06. – 08. März 2024

GfA-Press

Bericht zum 70. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 06. – 08. März 2024

Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement (IAT), Universität Stuttgart

In Zusammenarbeit mit: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Sankt Augustin: GfA-Press, 2024

ISBN 978-3-936804-34-8

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Sankt Augustin, Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003, Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2024 fröse multimedia, Frank Fröse,

office@internetkundenservice.de, www.internetkundenservice.de