



## *Sinnerfüllte Arbeit macht weniger krank*

EIN KOMMENTAR VON  
MAREN LEHKY

:: Die Krankenkasse AOK hat kürzlich ihren „Fehlzeiten-Report 2018“ veröffentlicht. Dieser kommt zu einem zentralen Ergebnis: Je mehr Sinn Menschen in ihrer Arbeit sehen und je mehr sie ihren Job mögen, desto weniger fehlen sie an ihrem Arbeitsplatz.

Es geht dabei nicht darum, dass jeder von uns seine Arbeit als so sinnstiftend empfindet, als würde er Brunnen in Afrika bohren oder eine bislang todbringende Krankheit heilen können. Die Forscher des Wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) schlüsseln es weiter auf: „Berufliche Sinnerfüllung ist vorhanden, wenn ein Mensch den Nutzen der eigenen Tätigkeit für andere wahrnimmt; wenn er oder sie sich als zugehörig zu Kollegen, Team oder Organisation erfährt und keine Widersprüche erlebt zwischen eigenen Fähigkeiten, Interessen und Werten und dem, was am Arbeitsplatz verlangt wird.“

So kommen aus meiner Sicht auf Führungskräfte zwei Aufgaben zu: Erstens ist es unerlässlich, mit dem internen Ranking von Tätigkeiten in Firmen aufzuhören. Alle gering bezahlten Tätigkeiten, interne Dienstleistungen und Dinge, die im Hintergrund oder gar Untergrund – also Kellergeschoss – von Firmen passieren, werden kaum wertschätzt. Nehmen wir als Beispiel ein Krankenhaus. Der Chirurg ist hoch angesehen. Derjenige, der die zu operierenden Patienten über die Flure schiebt, die leeren Betten reinigt oder im OP putzt, wird kaum gesehen, geschweige denn hervorgehoben oder als Teil des Teams verstanden. Dabei kann der beste Chirurg nicht ohne einen Patienten im OP oder eine keimfreie Umgebung arbeiten.

Alle werden gebraucht, jeder an seinem Platz – ohne jede dieser Funktionen würde das Ganze kippen. Wenn also schon die Bezahlung so unterschiedlich ist, dann sollte wenigstens Gerechtigkeit bei Wertschätzung, Anerkennung und Zugehörigkeit zum Team hergestellt werden. Führungskräfte sind dabei Vorbild und Übersetzer gleichermaßen. Sie sollten diese Themen aktiv aufgreifen, erklären und immer wieder herausstellen und in ihrem Alltagsverhalten zeigen, wie wichtig alle zusammen sind.

Die zweite Aufgabe ist es, sicherzustellen, dass Menschen ihren Fähigkeiten und Werten nach eingesetzt werden und das tun, was sie am besten können. Das bedeutet, hinzusehen, was jemand kann und wie sich Menschen (weiter-)entwickeln, für welche Werte sie stehen. Und: Bei welchen Aufgaben entsteht Widerstand?

Bei Veränderungen müssen Führungskräfte erklären, warum sie sein müssen – und bei vermeintlich unsinnigen Tätigkeiten erst recht. Führungskräfte dürfen nicht davon ausgehen, dass sich alles selbst erklärt. Es ist ihre Aufgabe, das Selbstverständliche auszusprechen und praktisch vorzuleben.