



Karin Link

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut für Management und
Leadership Development,
Fachhochschule Wiener Neustadt
karin.link@fhwn.ac.at



Gina Falkner

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut für Management und
Leadership Development,
Fachhochschule Wiener Neustadt
gina.falkner@fhwn.ac.at

Führung – was macht Sinn?

Wie Führungskräfte Sinnerleben ermöglichen können

Folgt man der aktuellen Diskussion rund um das Thema Führung, so scheint die Frage nach dem Sinn wieder an Bedeutung zu gewinnen. Nicht so sehr der Sinn, den Führungskräfte für sich selbst finden können oder sollen, steht im Vordergrund, sondern vielmehr die These, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Arbeit als sinnvoll empfinden, auch motivierter und leistungsbereiter sind. Sinn zu geben bzw. Sinn zu stiften wird daher zu einer wichtigen Führungsaufgabe. Doch ganz so einfach, wie uns manche Arbeiten glauben machen, ist das nicht. Dieser Beitrag wirft daher einen Blick in die Führungsliteratur und anverwandte Disziplinen, um der Antwort auf die Frage, wie Führungskräfte Sinn vermitteln können, einen Schritt näher zu kommen. Es zeigt sich, dass wir eine Richtungsänderung brauchen: vom Sinn-Geben zum Sinnerleben-Ermöglichen.

Was ist Sinn? Was ist sinnvolle Arbeit?

Der Begriff Sinn hat unterschiedliche Bedeutungen, wobei sich Sinn auf die Fähigkeit zur Wahrnehmung (Sinnesorgane), auf das Gefühl oder Verständnis für etwas oder jemanden, auf die Denkungsart, auf die Bedeutung und auf den Zweck oder Wert, der einer Sache beigemessen wird, beziehen kann.¹ Wenn jemand eine bestimmte Situation verstehen will, dann sucht er nach den Gründen einzelner Wahrnehmungen – er versucht, ihren Sinn zu erfassen bzw. hinter etwas zu kommen.² Sinn entsteht daher aus der Bedeutung, die eine bestimmte Person in einer bestimmten Situation einer Sache, Handlung oder einem Ereignis beilegt. Sinn ist daher subjektiv.³

Sinn kann definiert werden als: Eine Bedeutung oder Bewertung, die wir bei einer Tätigkeit, einem Geschehen oder einem Ereignis wahrnehmen oder erleben, die wir herstellen oder dem Geschehen/der Tätigkeit geben. Eine Sinnerfahrung besteht also aus einer Kognition (Bewertung) und einem zugehörigen Gefühl. Sinnerfahrungen sind

aber sehr individuell, d.h. was für einen Menschen sinnvoll ist, kann für den anderen sinnlos sein.⁴

Nach Viktor Frankl ist das **Streben nach Sinn** etwas zutiefst Menschliches. „Die Struktur menschlichen Daseins bringt es mit sich“, so schreibt Frankl (2015: 35), „dass der Mensch eigentlich oder zumindest ursprünglich über sich selbst hinaus nach etwas langt, das nicht wieder er selbst ist, nämlich entweder nach einem Sinn, den zu erfüllen es gilt, oder nach anderem menschlichen Sein, dem zu begegnen und das zu lieben es gilt.“ Damit „transzendiert sich der Mensch in die Welt hinein, auf den Sinn hin (...).“⁵ Sinn ist damit etwas, das außerhalb des Menschen liegt, etwas auf das hin dessen Streben, seine Motivation, sein Wille, sein Handeln gerichtet sind.

Viktor E. Frankl 1905-1997

Viktor Frankl war ein österreichischer Psychiater und Neurologe, der nach Freud und Adler die dritte Wiener psychotherapeutische Schule mit der Logotherapie und Existenzanalyse gründete. Diese betont die Ganzheit des Menschen und sein ureigenes Streben: Den Willen zum Sinn! Frankls Motivationsansatz lässt sich heute noch im Management umsetzen.

Was **sinnvolle Arbeit** (meaningful work) ist, wird je nach Forschungsperspektive unterschiedlich beantwortet. In der deutschsprachigen Diskussion gibt es zwei unterschiedliche Diskurse: jenen über den „Sinn der Arbeit“ und jenen über den „Sinn in der Arbeit“. Die Wichtigkeit der Arbeit für das Leben wird unter dem *Sinn der Arbeit* diskutiert. Bauer (2015: 16)⁶ interpretiert den Sinn der Arbeit als Resonanz Erfahrung, nämlich als Resonanz mit sich selbst, mit anderen und mit der Welt: „Wo uns das, was wir durch Arbeit zuwege gebracht haben, gefällt und Freude macht, wo wir uns in dem, was wir tun, in unserer Identität wiedererkennen und wo wir für das von uns Geleistete die Anerkennung und Wertschätzung anderer gewinnen, dort wird Arbeit zu einer Resonanz Erfahrung“. Die Diskussion über den *Sinn in der Arbeit* widmet sich der Frage, was im konkreten Arbeitsvollzug als sinnvolle Arbeit erlebt wird. Dabei stehen Fragen des gelingenden Bezuges zur Arbeit und der Einbettung von Arbeit in den eigenen Werte- und Lebenszusammenhang im Fokus. Sinnvolle Arbeit bezieht sich danach auf das Zusammenspiel bestimmter Rahmenbedingungen der Arbeit und des subjektiven Gefühls der Passung.⁷

Sinn stiften als Führungsaufgabe

Sinnstiftend tätig zu sein wird in der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion als zentrale Führungsaufgabe diskutiert. Exemplarisch seien einige prominente Ansätze herausgegriffen, die die Bedeutsamkeit dieses Themas widerspiegeln: *Transformationale Führung* argumentiert, dass transformierende Verhaltensweisen von Führungskräften Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu mehr Leistung inspirieren können, wenn diese vornehmlich auf die Werteveränderung und Sinnvermittlung abzielen. Damit gelingt es, dass die Teammitglieder ihre Eigeninteressen überschreiten (transcend) und intrinsisch motiviert zur Erreichung organisationaler Ziele beitragen.⁸ Der *Leader-Member-Exchange (LMX)-Ansatz* fokussiert auf die Führende-Geführten-Beziehung. Eine bessere Beziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenen steigert die Arbeitsleistung,

weil Führungskräfte den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Bedeutung (meaningfulness) ihrer Arbeit zur Erfüllung der gesamtorganisationalen Aufgabe besser vermitteln können.⁹ *Paradoxe Führung* befasst sich mit der Frage, wie Führungskräfte erfolgreich mit vielschichtigen, teils widersprüchlichen Anforderungen umgehen und eine Sowohl-als-auch-Perspektive in der Organisation verankern. Sinnstiftende Verhaltensweisen von Führungskräften (sensegiving)¹⁰ gelten dabei als zentral, um die Teammitglieder den Sinn von Wandelprozessen erkennen zu lassen und sie zu einem proaktiven Umgang mit Spannungsfeldern zu führen. *Positive Leadership* ist ein Ansatz aus der Positiven Psychologie mit dem Ziel, positive Abweichungen in Form von Spitzenleistungen hervorzubringen. Die Arbeit mit Sinn zu verbinden ist dabei eine der vier Schlüsselstrategien.¹¹

„Sinn muss gefunden, kann aber nicht erzeugt werden. Was sich erzeugen lässt, ist entweder subjektiver Sinn, ein bloßes Sinngefühl oder – Unsinn.“

Viktor Frankl (2015: 155)

Es macht also durchaus Sinn, sich als Führungskraft mit dem Thema Sinn am Arbeitsplatz auseinander zu setzen. Ganz allgemein sind es „Sinn und Werte, die einen Menschen zu seinem Verhalten und

Handeln bewegen“.¹² Im Gegensatz zu Trieben (die einen Menschen treiben), ziehen Sinn und Werte einen Menschen zu etwas hin. Sie liefern dem Menschen Beweggründe und Motive, Dinge zu tun oder zu unterlassen. Als Konsequenz bedeutet das für Organisationen bzw. Unternehmen, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die ihre Arbeit als sinnvoll erleben, motivierter und leistungsbereiter sind.¹³ Aus einer eher individuellen Perspektive heraus sind Personen, die ihre Arbeit und ihr Leben als sinn erfüllt empfinden, zufriedener, emotional stabiler und auch gesünder.¹⁴ Umgekehrt gilt, dass wer seine Arbeit als sinnlos erlebt, für den ist der Zustand frustrierend, erschöpfend sowie belastend und kann schlussendlich zu Burnout führen. Nicht vergessen sollte man hierbei jedoch, dass eine sehr hohe Sinnerfüllung im Beruf die Wahrscheinlichkeit für Burnout auch erhöhen kann, da es für die Betroffenen oft schwierig ist, Grenzen zu ziehen.¹⁵

Vom Sinnstiften zum Sinnerleben ermöglichen

Wenn Sinn dem Menschen Beweggründe (also Gründe, sich in eine bestimmte Richtung zu bewegen) liefert, stellt sich für Führungskräfte die Frage, wie und in welcher Form diese Gründe angeboten werden können, damit sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Richtung intendierter Ziele bewegen. Dazu braucht es aus unserer Perspektive zwei Dinge: (1) Sinnangebote, die über den einzelnen, aber auch über die Selbsterhaltungsziele der Organisation hinausgehen. (2) Klarheit auf Seiten der Führungskräfte über die Möglichkeiten, aber auch über die Grenzen des Machbaren.

(1) *Sinnangebote*: Arbeitshandeln findet immer im organisationalen Kontext statt und wird durch Menschen vollbracht. Sinn erleben ist subjektiv und es ist immer Aufgabe des Einzelnen, Sinn in seinem Tun zu entdecken. Sinnvolle Beweggründe beziehen sich auf etwas, das außerhalb des Einzelnen, idealerweise aber auch außerhalb der Organisation liegt. Wie empirische Untersuchungen zeigen, ist es die Bedeutsamkeit der Arbeitsaufgabe für andere, die den Zusammenhang zwischen Sinnerfüllung und Arbeitsengagement am stärksten beeinflusst.¹⁶ Eine Idee, wie sinnvolle Beweggründe aussehen können, liefert Laloux am Beispiel des Unternehmens Buurtzorg, das Kranke ambulant versorgt: „Der Sinn unserer Arbeit ist es, dass die Patientinnen und Patienten ein erfülltes und unabhängiges Leben führen können.“¹⁷ Dieses Sinnangebot ist handlungsleitend und berücksichtigt sowohl organisationale als auch individuelle Ziele und Werte. Umgelegt auf den Führungsalltag bedeutet das, dass es nicht ausreichend ist, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erklären, wie organisationale Ziele zu verstehen sind und wie die Arbeit des Einzelnen zur Erreichung dieser Ziele beiträgt. Dieses Sinnangebot liegt zwar außerhalb des Einzelnen, bezieht sich im Prinzip aber nur auf die Selbsterhaltungsziele der Organisation wie Umsatz, Gewinn oder organisationales Überleben. Sinnvolle Sinnangebote im Arbeitskontext berücksichtigen daher neben organisationalen Zielen und Werten zentral auch die individuellen (Lebens-) Motive des Einzelnen – auch wenn diese oft jenseits der organisationalen Grenzen liegen (Abbildung 1).

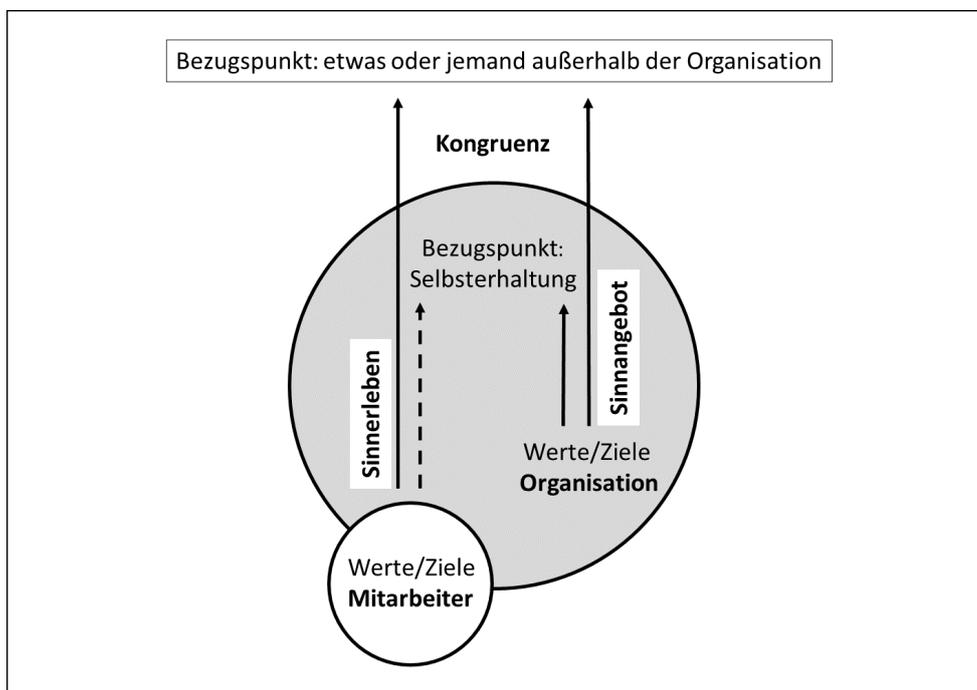


Abb. 1: Sinnvolle Sinnangebote beziehen die Organisation und den Menschen gleichermaßen mit ein.

(2) *Möglichkeiten und Grenzen des Machbaren*: Weite Teile der Führungsliteratur zeichnen gerne das Bild des „Sinnstifters“, wenn es um das Rollenverständnis von Führungskräften bzw. auch um die Frage, was Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert, geht. Wie uns die Diskussionen um generelles Sinnerleben bzw. jene um sinnvolle Arbeit zeigen, wird sinnvolles Arbeitserleben jedoch nicht primär durch sinnstiftende Kommunikation der Führungskraft ermöglicht. Im Gegenteil, es gibt eine Reihe von weiteren Möglichkeiten, damit Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den Sinn ihrer Arbeit erkennen und diese als sinnvoll erleben. Die zentrale Aufgabe von Führungskräften ist es daher nicht, Sinn zu stiften, sondern Sinnerleben am Arbeitsplatz zu ermöglichen. Wie konkrete Ansatzpunkte aussehen können, diskutieren wir im Folgenden.

Ansatzpunkte, um Sinnerleben am Arbeitsplatz zu ermöglichen

Als Führungskraft Sinn reflektieren und Werte vorleben: Für Führungskräfte ist es wichtig, sich vor Augen zu halten, dass über Sinn oder Un-Sinn immer der Einzelne entscheidet. Sinn und damit Motivation können nicht ohne weiteres erzeugt, angeordnet, gemanagt und gegeben werden. Dies erfordert von der Führungskraft eine fundierte Auseinandersetzung mit den Zielen bzw. Werten des jeweiligen Mitarbeiters, welche gleichzeitig das im Rahmen der Organisation Notwendige bzw. Machbare berücksichtigt. Dann können individualisierte Sinnangebote geschaffen werden, in denen der/die Einzelne den persönlichen Sinn entdecken kann und bei denen Resonanzerfahrungen möglich sind. Sinnorientierte Führungskräfte achten dabei auf Nachhaltigkeit, nutzen ihre Freiheit und ihre Macht verantwortungsvoll und selbst-transzendent.¹⁸ Selbsttranszendenz bedeutet in diesem Zusammenhang eine sinnorientierte Ausrichtung auf die Aufgaben, ohne zuerst an den eigenen Nutzen zu denken sowie andere zu führen, um sie erfolgreich zu machen.¹⁹ Führungskräfte sollten auch eine aktive Wertorientierung vorleben, d.h. authentisch sein und reflektieren, welche Werte sie selbst durch ihr Verhalten zum Ausdruck bringen.²⁰ Eine normativ-ethische Einstellung mit der Bereitschaft, selbstverantwortlich zu handeln und Werte zu verwirklichen hat viel mit Sinn und Sinnerfüllung zu tun und setzt eine selbstkritische Auseinandersetzung mit den Einstellungen sowohl bei der Führungskraft als auch bei den Mitarbeitern voraus.²¹

Kommunikation: Empirische Untersuchungen zeigen, dass Vielen die Sinnerfahrung ihres Alltags nicht deutlich bewusst ist, da sie sich bei der Frage nach dem Sinn überfordert fühlen.²² Für Führungskräfte ist Sprache ein Mittel, um Sinn sichtbar zu machen. Hier verweist die Literatur insbesondere auf das Konzept des „framings“. Es wird beschrieben als der Prozess der Auswahl und Betonung bestimmter Aspekte einer Situation während andere abgewertet oder ausgeklammert werden, sodass eine Interpretation der Situation einer anderen gegenüber bevorzugt wird.²³ Mittel hierzu ist zum Beispiel eine bestimmte Form der Sprache (Metaphern, Umgangssprache, Kontrastierung, Wendungen oder Geschichten), Handlungen oder Symbole. Ziel ist es dabei, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser verstehen, wie ihre Arbeit zu den gesamtorganisationalen Zielen beiträgt.

Kontextgestaltung am Arbeitsplatz: Wenn Mitarbeiter sagen: Ich tue etwas Sinnvolles, dann ist das kein von Führungskräften gestifteter Sinn, sondern die Konsequenz eines menschenfreundlichen Arbeitsplatzes. So argumentiert Schnell, um zu zeigen, dass es vier Kriterien am Arbeitsplatz sind, die berufliche Sinnerfüllung ermöglichen: Bedeutsamkeit, Orientierung, Kohärenz und Zugehörigkeit. Greifen wir hier zusätzlich auf Frankl zurück, so sind es drei Wege, auf denen sich Sinn finden lässt: (1) dass man eine Tat setzt oder ein Werk schafft (schöpferischer Wert), (2) dass man etwas oder jemanden erlebt (Erlebniswert) und (3) die Erfahrung, dass man das Leben immer noch gestalten kann, selbst wenn man mit Bedingungen konfrontiert ist, die man nicht ändern kann (Wandel der eigenen Einstellung).²⁴ Für die Arbeitsplatzgestaltung heißt das, dass Führungskräfte versuchen sollten, oben genannte Kriterien bzw. Werte anzusprechen, um damit Sinnerleben zu ermöglichen. Für die Kontextgestaltung am Arbeitsplatz ergeben sich damit vielfältige Möglichkeiten.²⁵

Die *wahrgenommene Bedeutsamkeit* der eigenen Tätigkeit ist einer der wichtigsten Einflussfaktoren für die berufliche Sinnerfüllung. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter also erkennen, dass ihre Arbeit für andere von Nutzen ist, erleben sie ihre Arbeit als sinnvoll. Aufgabe von Führungskräften ist es daher, die Bedeutung der Arbeit für andere sichtbar zu machen: Dies kann z.B. über bewusste Kommunikation, das Arbeitsergebnis oder Interaktionsmöglichkeiten mit den Nutznießern der Arbeit geschehen. Um die schöpferischen Werte anzusprechen, sollte die kreative Gestaltung der Arbeit möglich und die Arbeitsaufgabe abwechslungsreich sein sowie zum Wohle anderer beitragen können.

Orientierung meint die generelle Ausrichtung der beruflichen Tätigkeit. Unternehmen geben diese durch Werte, Mission und Vision vor und bestimmen damit, welche Strategien und Ziele verfolgt werden. Um handlungsleitend zu wirken, sollte eine Vision/Mission den Sinn der Organisation erkennen lassen, also mehr sein, als eine hübsche Phrase auf dem Papier. Es zeigt sich, dass Unternehmen, die den wirtschaftlichen Selbsterhalt mit gesellschaftlichem Nutzen verknüpfen, eher den Sinn erleben lassen. Dies deshalb, da damit fundamentale Werte, die über den Selbsterhalt hinausgehen, angesprochen werden.

„Sinn überfordert oder unterfordert jedoch nie.“

Viktor Frankl (2015: 155)

Kohärenz steht für Passung und Stimmigkeit. Die vertikale Kohärenz ist dann vorhanden, wenn das berufliche Handeln zur Erreichung der angestrebten Arbeitsziele beiträgt und wenn die Arbeitsziele mit den persönlichen Lebensbedeutungen harmonisieren. Die horizontale Kohärenz ist dann erfüllt, wenn sich die beruflichen Tätigkeiten sinnvoll ergänzen, wenn die Arbeitsziele widerspruchsfrei sind und wenn die persönlich relevanten Lebensbedeutungen in eine Richtung weisen. Im Prinzip geht es darum, wie sehr die aktuelle berufliche Tätigkeit mit der Vorstellung einer idealen, den persönlichen Interessen entsprechenden Tätigkeit, übereinstimmt d.h. wie gut der Job zu einer Person passt (Job-Passung). Diese Job-Passung kann auch zum Flow-Erleben führen und ent-

steht in der Balance zwischen persönlichen Fähigkeiten bzw. Fertigkeiten und Anforderungen der Situation. Die Konsequenzen schlechter Job-Passung reichen von Unterforderung (boreout) bis zur Überforderung (burnout).

Die *Zugehörigkeit* bezieht sich auf das Gefühl, Teil eines größeren Ganzen zu sein, es geht also um die Identifikation mit der Organisation, welche mit dem Wissen, gebraucht zu werden und Verantwortung zu haben, einhergeht. Für Führungskräfte ergibt sich daraus die Forderung nach einem gleichberechtigten, partizipativen, konfliktbereiten und wertschätzenden Umgang. Die zwischenmenschlichen Beziehungen, das Miteinander und damit die Sozial- und Selbstkompetenz beeinflussen in erheblichem Maße die Erlebniswerte. Am Arbeitsplatz erfordert dies soziale Kontakte, Mitsprachemöglichkeiten bei der Gestaltung des Arbeitsumfeldes, offene Kommunikation, transparente Unternehmensstrukturen und authentische Rollenbilder.

Wenn jemand aber weder in der Arbeit noch durch soziales Miteinander oder persönlichen Einsatz Sinn entdecken kann, kann er aufgrund seiner *inneren Einstellung* etwas Negatives zumindest umwandeln. Einstellungswerte als dritte Sinndimension nach Frankl heißt daher: unabänderlichen Bedingungen mit Haltung zu begegnen und trotzdem Gestalter des eigenen Verantwortungsbereiches zu bleiben sowie proaktives Handeln und Denken, die Annahme schwieriger Lebenslagen, flexible Einstellungen zur eigenen Rolle, Akzeptanz nicht veränderbarer Arbeitssituationen, ohne dabei in eine innere Kündigung zu verfallen und Selbstgestaltung d.h. der Erwerb der Fähigkeit, die demotivierende Arbeitssituationen hinzunehmen.

! Faktoren, die Sinnerleben ermöglichen

- Als Führungskraft die Fähigkeit entwickeln, Sinn zu reflektieren und als Rollenmodell handeln.
- Sinnangebote schaffen, die sowohl den Sinn der Organisation als auch die Werte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander verknüpfen.
- Vision/Mission, die den tieferen Sinn der Organisation ausdrückt und sich auf etwas außerhalb der Organisation bezieht.
- Kontextgestaltung, die Bedeutsamkeit, Orientierung, Kohärenz und Zugehörigkeit berücksichtigt sowie schöpferische Werte und Erlebniswerte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anspricht.
- Aufgaben- und Jobgestaltung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Sinn ihrer Tätigkeit erkennen lässt und ein Flow-Erleben ermöglicht.
- Sich als Führungskraft immer vor Augen führen, dass sich in einer Organisation nur das umsetzen lässt, was sich umsetzen lässt. Nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Zusammenfassung

Es macht Sinn, sich als Führungskraft mit dem Thema Sinn am Arbeitsplatz zu beschäftigen. Damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Arbeit als sinnvoll erleben können, braucht es eine Weiterentwicklung im Rollenverständnis der Führungskräfte: weg von der Idee der Sinnstifter hin zur Idee der Sinnermäglichkeit. Es ändert sich damit nicht nur das Selbstbild, sondern auch das Handlungsspektrum erweitert sich. Führungskräfte können nun bewusst ihr eigenes Rollenhandeln reflektieren, die aktive Auseinandersetzung mit den Zielen und Werten der Organisation sowie mit jenen der arbeitenden Menschen fördern und im Rahmen der Arbeitsplatzgestaltung bewusst auf Sinnangebote achten. Es bedeutet auch eine Weitergabe oder Teilen von Verantwortung. Es ist nicht die Führungskraft, die Sinn stiftet. Es sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die ihren Sinn finden (müssen) und das Leben zu verantworten haben.

Literatur

-
- ¹ Duden. 2017. Die deutsche Rechtschreibung. 27. völlig neu bearbeitete u. erweiterte Auflage. Berlin: Dudenverlag.
- ² Böckmann, W. 1980. Sinn-orientierte Leistungsmotivation und Mitarbeiterführung. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag. Zur Frage nach dem Verstehen siehe z.B. auch Literatur zu sensemaking (Weick, K.E. 1995. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage) oder Attributionstheorien (z.B. Weiner, B. 1988: An attributional theory of motivation and emotion. New York: Springer).
- ³ Schnell, T. 2016. Psychologie des Lebenssinns. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- ⁴ Tausch, R. 2011. Sinn in unserem Leben – bedeutsam für seelische Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Lebensqualität. In: Ringlstetter, M., Kaiser, S. & Müller-Seitz, G. (Hrsg.). Positives Management. Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship, 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag: 73-88.
- ⁵ Frankl, V.E. 2015. Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk. 28. Auflage. München/Berlin: Piper Verlag GmbH.
- ⁶ Bauer, J. 2015. Arbeit. Warum sie uns glücklich oder krank macht. München: Wilhelm Heyne Verlag.
- ⁷ Hardering, F., Will-Zocholl, M. & Hofmeister, H. 2015. Sinn der Arbeit und sinnvolle Arbeit: Zur Einführung. Arbeit 24(1-2): 3-12.
- ⁸ Grant, A.M. 2012. Leading with meaning. Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. Academy of Management Journal 55(2): 458-476.
- ⁹ Trummers, L.G. & Knies, E. 2013. Leadership and meaningful work in the public sector. Public Administration Review 73(6): 856-868.
- ¹⁰ Link, K. 2016. Paradoxe Führung. Eine Sowohl-als-auch-Perspektive in der Organisation verankern. zfo-Zeitschrift Führung und Organisation 85(5): 342-347. Für eine detaillierte Auseinandersetzung zu „sensegiving“ siehe z.B. Gioia, D. & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. Strategic Management Journal 12(6): 433-448. Güttel, W.H. & Link, K. 2014. Führung in Veränderungsprozessen. Sinn, Motivation, Selbststeuerung. Austrian Management Review 4: 19-36.
- ¹¹ Cameron, K. 2008. Positive Leadership. Strategies for extraordinary performance. 2. edition, Berreth-Koehler Publishers, San Francisco.
- ¹² Frankl, V.E. 2015: 58
- ¹³ Siehe z.B: Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance 16: 250-279; Grant, A.M. 2012.; Bailey, C. & Madden, A. 2016. What makes work meaningful – or meaningless. MIT Sloan Management Review, Summer: 53-61.
- ¹⁴ Tausch, R. 2011: 79

-
- ¹⁵ Schnell, T., Höge, T. & Pollet, E. 2013. Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology* 8(6): 543-554.
- ¹⁶ Schnell, T., Höge, T. & Pollet, E. 2013.
- ¹⁷ Laloux, F. 2015. *Reinventing Organizations*. München: Verlag Franz Vahlen.
- ¹⁸ Oelsnitz von der D. & Becker, J. K. 2017. *Sinnerfülltes Arbeiten. Die Basis von Initiative und Wohlbefinden*. *Zfo* (86. Jg.): 4-9.
- ¹⁹ Pichler, H. 2017. *Sinn-erfüllt arbeiten. Erfolgreich führen. Ein Praxisbuch für Führungskräfte und Mitarbeiter*. Tulln: Dr. Harald Pichler.
- ²⁰ Oelsnitz von der D. & Becker, J. K. 2017
- ²¹ Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2009): *Kompetenztraining. 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage*. Stuttgart: Schäffer-Pöschl.
- ²² Tausch, R. 2011.
- ²³ Fairhurst, G.T. & Starr, R.A. 1996. *The art of framing: Managing the language of leadership*. San Francisco: Jossey-bass.
- ²⁴ Frankl, V.A. 2015.
- ²⁵ Schnell, T. 2016. *Die Arbeit und wir – eine Beziehungsanalyse*. *Magazin Grüner Kreis* Nr. 99: 8-11.; Graf, H. 2007. *Die kollektiven Neurosen im Management*. Viktor E. Frankl. *Wege aus der Sinnkrise in der Chefetage*. Wien: Linde Verlag.

Angaben zu den Autorinnen

Dr.ⁱⁿ Karin Link ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Management und Leadership Development an der FH Wiener Neustadt. Davor war sie Universitätsassistentin an der JKU Linz sowie selbstständig in der IT-Branche. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Leadership, hier insbesondere Paradoxe Führung, Komplexitäts- und Veränderungsmanagement sowie Lernen auf organisationaler und individueller Ebene (Fokus Führungskräfte und Kompetenzmanagement).

Mag.^a Gina Falkner ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Management und Leadership Development an der FH Wiener Neustadt. Davor war sie bei einem internationalen Konzern in der Personalabteilung tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Age Management, Positive Psychologie und Sinn im Beruf.