

# WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



## Macht Arbeit Sinn?

Cybervetting: Wie Social Media die Personalauswahl verändern ///  
Sensibilität für Diversity lässt sich lernen /// Was HR für Nachhaltigkeit erreichen kann ///  
Was Führungskräfte von Schiedsrichter:innen lernen können

## Liebe Leserinnen und Leser,

arbeiten Sie hauptsächlich, um Geld zu verdienen? Oder darf's für Sie mehr sein: ein Job, der Ihnen sinnvoll erscheint oder sogar als Sinnquelle Ihr ganzes Leben erfüllt? Zugegeben, die Frage ist suggestiv formuliert. Sinn steht heute hoch im Kurs. Das liegt am Wertewandel der vergangenen Jahrzehnte. Viele wollen Selbstverwirklichung mit dem Streben nach höheren Zielen verbinden. Und was gibt es Höheres, als für andere Menschen Nutzen zu erbringen? In diesem Wunsch werden Sie sich möglicherweise wiedererkennen.

Wie positiv sich Sinnerleben am Arbeitsplatz auswirkt, belegt die Forschung: Menschen, die Sinn in ihrem Beruf finden, sind darin zufriedener, was auch auf ihr Privatleben ausstrahlt. Sie sind gesünder und zeigen im Job mehr Einsatzbereitschaft. Außerdem nimmt ihre Beschäftigungsdauer zu. Grund genug für Organisationen, über das Thema nachzudenken. Dennoch regt sich Kritik. Die Sinnfrage an die Arbeit zu stellen, sei eine Sache für Privilegierte, unsere Kolumnistin Svenja Hofert nennt sie die „Laptopklasse“. Ein berechtigter Zwischenruf, denn wie viel Sinnerfüllung kann man etwa am Fließband einer Fabrik finden? Außerdem ist unsere Gesellschaft nun im dritten Jahr in Folge im Krisenmodus. Wer ums wirtschaftliche Überleben kämpft, mag andere Prioritäten haben.

Ist Sinn also ein Schönwetterthema? Ingo Hamm verneint dies, er schreibt: „Nie ist eine sinnerfüllende Arbeit wertvoller als in Krisenzeiten. Krisen per se sind belastend genug.“ Mit seinem Beitrag führt der Wirtschaftspsychologe in den Schwerpunkt dieser Ausgabe ein. Er stellt eine wichtige Frage: Wenn man denn die Relevanz von beruflichem Sinn erkannt hat – wer soll den bitte finden oder bereitstellen? Ist das Aufgabe der Organisationen? Viele von ihnen antworten auf die Sinnfrage ihrer Beschäftigten mit einem wohlklingenden Purpose.



Foto: privat.

### Wilhelm Schilling

Diplom-Psychologe, Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.

[info@wirtschaftspsychologie-bdp.de](mailto:info@wirtschaftspsychologie-bdp.de)

Doch lässt sich Sinn tatsächlich *top-down* managen? Die Soziologin Friedericke Hardering hat daran Zweifel. In unserem Interview warnt sie insbesondere vor „Purposewashing“, also dem Versuch, „den Zweck der Organisation zu beschönigen“. Für Nico Rose ist die Perspektive auf den Purpose verengt. Das berufliche Sinnerleben basiere auf mehr Treibern. Mit der „Sinn-Matrix“ stellt er ein Werkzeug vor, das Führungskräfte und HR beim Erfassen der wichtigsten Faktoren unterstützt. Hilfreich ist hierfür auch das Kurzinventar „ME-Work“, das Tatjana Schnell und Carmen Hoffmann präsentieren. Cornelia Kohnle berichtet derweil von ihren Erfahrungen als Personal- und Businesscoach. Sie hält die Förderung des Sinnerlebens für ein „lohnendes Investment für jedes Unternehmen“, nur persönlichkeitsorientiert sollten die Maßnahmen sein. Sie sehen, unser Schwerpunkt bietet viel Stoff zum Nach- und Weiterdenken! Eine sinnstiftende Lektüre wünscht



Wilhelm Schilling

---

# Inhalt

---

1  
**Editorial**

---

4  
**News & Trends**

---

31  
**Stop Making Sense**

Svenja Hofert fragt sich, warum wir von Organisationen berufliche Sinnstiftung erwarten.

---

60  
**5 Bücher, die mich inspirieren**

Jelena Klingenberg stellt die fünf wichtigsten Bücher für ihren Arbeitsalltag als Gründerin im Bereich People & Culture vor.

---

64  
**Vorschau/  
Impressum**

---

## HR

8  
**Was HR für Nachhaltigkeit erreichen kann**

---

Auch Unternehmen müssen den Wandel hin zur Nachhaltigkeit forcieren. Das Personalmanagement kann hier vorgehen – mit einer Gestaltung seiner Prozesse, die ökonomische, soziale und ökologische Faktoren zusammen denkt.

14  
**Sensibilität für Diversity lässt sich lernen**

---

Viele Organisationen, die sich mit Diversity und Unconscious Biases beschäftigen, setzen auf klassische Trainings zur Sensibilisierung und Verhaltensänderung von Mitarbeitenden. Ihre Effekte zeigen sich der Forschung jedoch als fragil. Zur Steigerung der Effekte kann eine Kombination mit erfahrungsorientierten Methoden dienen.

20  
**Cybervetting: Wie Social Media die Personalauswahl verändern**

---

Die Bewerbung liest sich vielversprechend. Aber vor dem Bewerbungsgespräch durchsucht die Personalabteilung noch schnell das Netz. Ein Blick auf LinkedIn oder Instagram kann schließlich nicht schaden. Doch wie relevant sind private Postings überhaupt für die Personalauswahl?

## Führung

26  
**Was Führungskräfte von Schiedsrichter:innen lernen können**

---

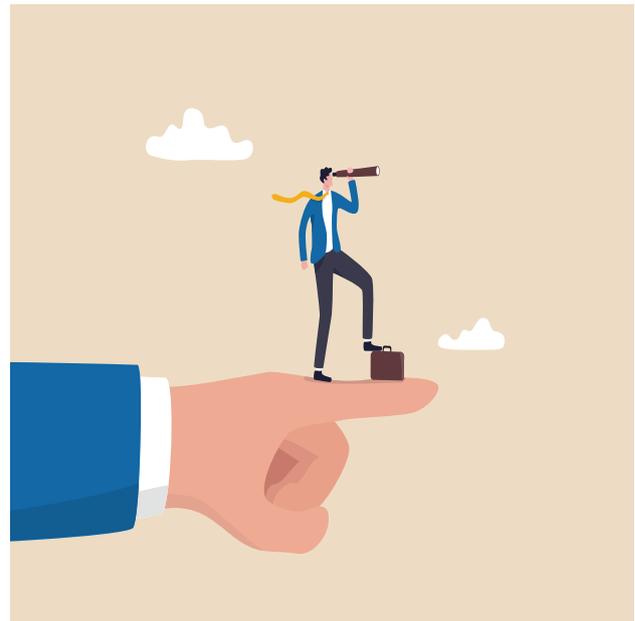
Führungskräfte vergleichen sich gern mit Unparteiischen auf dem Fußballplatz. Denn sie möchten unter Unsicherheit gute Entscheidungen treffen und dabei eine möglichst klare Linie zeigen. Schiedsrichter:innen wissen aber, dass Konsistenz in der Führung nicht immer möglich ist, wenn sie situativ richtig handeln wollen.

## Schwerpunkt

# Macht Arbeit Sinn?

Viele arbeiten, um Geld zu verdienen. Das reicht ihnen als Sinn der Arbeit. Betrachten wir aber den Wertewandel in der Gesellschaft, insbesondere am Arbeitsmarkt und bei der jüngeren Generation, stellen wir fest: Viele wollen mehr – mehr Sinn oder überhaupt erst einmal einen, der für sie zählt. Etliche Unternehmen erkennen darin eine Sinnkrise und offerieren eine Lösung: den Purpose. Doch macht er Sinn?

32



38

## Die helle und die dunkle Seite von Sinn im Beruf

Beschäftigte arbeiten engagierter, wenn sie ihre Tätigkeit als bedeutsam und kohärent erleben, sich zugehörig fühlen und sich mit dem Unternehmen identifizieren können. Sinnvolle Arbeit hat aber auch eine Schattenseite: Sie kann zu Selbstausbeutung führen und durch das Management instrumentalisiert werden. Sinn im Beruf zeigt also viele Facetten. Mit dem Inventar „ME-Work“ lassen sie sich valide erfassen.

44

## „Sinnerleben aus der Top-down-Perspektive zu managen ist problematisch“

Wie viel Sinnsuche passt zum Beruf? Ein Gespräch mit der Soziologin Friederike Hardering über die Gegenwart und Zukunft der Arbeitsgesellschaft.

50

## Personality first: Wie Führung Sinnerleben fördern kann

Arbeitszeit soll sinnvoll verbrachte Lebenszeit sein. Personalverantwortliche und Führungskräfte stehen dadurch vor einer Herausforderung: Wie gelingt es ihnen, das Sinnerleben von Mitarbeitenden langfristig erfolgreich und zugleich persönlichkeitsorientiert zu unterstützen?

54

## Die Sinn-Matrix

Viele Organisationen setzen auf die motivierende Wirkung eines wohlformulierten Daseinszwecks. Doch das Sinnerleben von Menschen im Beruf basiert auf mehr Treibern. Die „Sinn-Matrix“ hilft dabei, die wichtigsten Faktoren zu erfassen. Coaches, Führungskräfte und Personalverantwortliche finden darin ein valides und zugleich praxistaugliches Instrument.