www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de

3 | 2022

WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management

SINN

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,

Foto: privat.

Wilhelm Schilling
Diplom-Psychologe, Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.
info@wirtschaftspsychologie-bdp.de

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.

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 vorangehen – 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

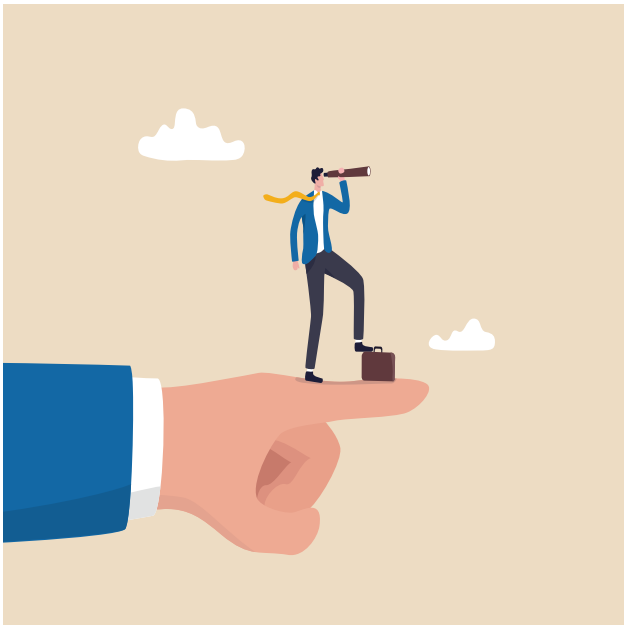
Führungskräfte vergleichen sich gern mit Unparteiischen auf dem Fußballplatz. Denn sie möchten unter Unsicherheit gute Entscheidungen treffen und dabei eine möglichst klare Linie zeigen. Schiedsrichter:innen wissen aber, dass Konsistenz in der Führung nicht immer möglich ist, wenn sie situativ richtig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

Foto: rawpixel.com / Adobe Stock

Stop Making Sense

Vielleicht erinnern Sie sich noch an das legendäre Live-Album der Talking Heads von 1984. Ich konnte nie herausfinden, warum die Band es „Stop Making Sense“ genannt hatte. Doch der Titel kam mir sofort in den Sinn, als ich diese Woche bei LinkedIn eine Diskussion las.

Der Psychologe Nico Rose zitierte dort Strengths-Finder-Erfinder Marcus Buckingham von Gallup. Buckingham argumentierte auf der Basis von Daten im „Harvard Business Manager“, es reiche aus, wenn Menschen 20 Prozent ihrer Arbeitszeit Dinge täten, die sie richtig gern machten. Ich vermute, dass das auch die Dinge sind, die persönlichen Sinn stiften. Rose stellte dann dazu eine Frage: „Würden Sie einen Job ausüben wollen, in dem Ihnen über den Tag verteilt nur ein Fünftel der Tätigkeiten wirklich Freude bereitet?“

Viele sagten Nein; in mir regte sich Widerspruch: Es ist dieses Laptopklassen-Nein. Wie viel Freude Arbeit macht, ist doch eine Frage der eigenen Perspektive!

Sinn hat eine individuelle, kognitiv-bewertende Funktion. Das emotionale Erleben der jeweiligen Person ist maßgeblich. „Ich habe keine Zeit, mich mit der Zukunft unserer Organisation zu beschäftigen“, sagt der kaufmännische Leiter eines Kulturbetriebs – die Besucherzahlen waren nie so schlecht. Sinn findet er im „Weiter so“ – und im Privatleben.

Die Perspektivenverschiebung ist Aufgabe von Coaching und Therapie, nicht von Organisation. Organisationen können eine Umgebung bieten, in der es jedem möglich sein kann, Sinn zu finden. Mehr aber nicht.

Der Arbeitsmarkt spreizt und spaltet sich immer weiter. Human Resources steht vor einer komplexen Herausforderung: in einer wirtschaftlich schwierigen Zeit das ebenso oft knappe wie lernentwöhnte Personal in das digitale Zeitalter zu führen. Das ist die Quadratur des Kreises. Mit den gängigen Auswahl- und Entwicklungsinstrumenten ist das unmöglich zu bewältigen. Erst recht nicht in einem trägen Umfeld mit lauter satten Mitarbeitenden und hohen Sinnerwartungen.

Es geht darum, Zusammenarbeit so zu organisieren und zu gestalten, dass Transformation möglich wird: Welche Strukturen kann eine Organisation bieten, damit Lernen möglich wird? Den Sinn können die Menschen dann selbst finden. Gern mit Unterstützung durch Coaching, das zu der Erkenntnis führen kann, dass man sich auch für weniger freudvolle Tätigkeiten entscheiden kann. Erst recht in einer Krise.

DIE AUTORIN:

Svenja Hofert
M. Sc. Wirtschaftspsychologie, ist Coach, Unternehmens- und Organisationsberaterin sowie Autorin zahlreicher Sach- und Fachbücher.
sh@svenja-hofert.de

WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE aktuell

Interessieren Sie sich für aktuelle, unternehmensrelevante Themen aus der Wirtschaftspsychologie?
Dann ist das Jahresabo der *Wirtschaftspsychologie aktuell* genau richtig für Sie!

Ihre Vorteile:

- Profitieren Sie von fundierten, wissenschaftlichen Erkenntnissen zu aktuellen Themen, die Sie in der Praxis anwenden können.
- Erhalten Sie Hintergrundwissen zu Personal- und Wirtschafts-psychologie.
- Lesen Sie die Hefte über die App zu jeder Zeit und von jedem Ort aus.

Zum Bestellen des Jahresabonnements scannen Sie bitte den QR-Code und legen das Produkt in den Warenkorb.

Deutscher Psychologen Verlag GmbH · Am Köllnischen Park 2 · 10179 Berlin
Tel. 030 - 209 166 410 · Fax 030 - 209 166 413 · wp@psychologenverlag.de · www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de

120501