

# 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**

---

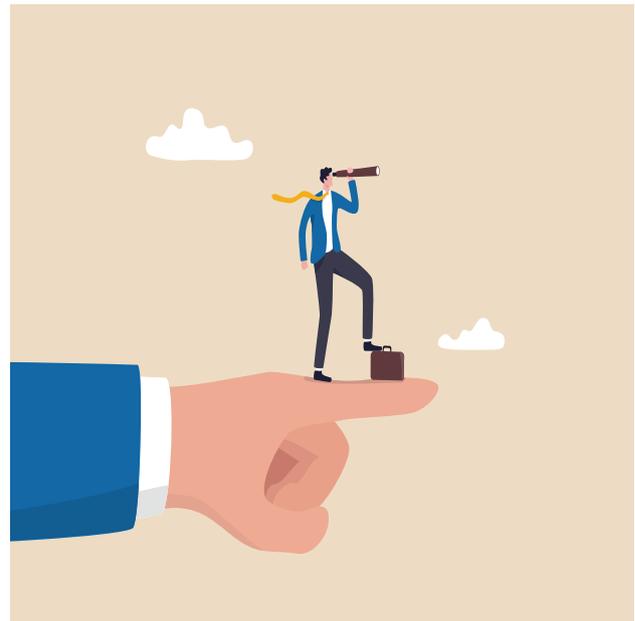
Führungskräfte vergleichen sich gern mit Unparteiischen auf dem Fußballplatz. Denn sie möchten unter Unsicherheit gute Entscheidungen treffen und dabei eine möglichst klare Linie zeigen. Schiedsrichter:innen wissen aber, dass Konsistenz in der Führung nicht immer möglich ist, wenn sie situativ richtig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

*Personality first:  
Wie Führung Sinnerleben  
fördern kann*



Arbeitszeit soll sinnvoll verbrachte Lebenszeit sein. Das fordern immer mehr Beschäftigte, nicht nur aus den jüngeren Generationen. Personalverantwortliche und Führungskräfte stehen dadurch vor einer Herausforderung: Wie gelingt es ihnen, das Sinnerleben von Mitarbeitenden langfristig erfolgreich und zugleich persönlichkeitsorientiert zu unterstützen?

Wie viel beruflichen Sinn kann oder soll Führung ermöglichen? Diese Frage ist nicht so neu, wie es scheint. Walter Böckmann, deutscher Psychologe und Führungstheoretiker, betitelt bereits 1984 ein Werk mit „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten“. Darin beschäftigt sich der Vordenker der sinnorientierten Führung schon lange vor der heutigen New-Work-Bewegung mit Sinnerleben im Arbeitskontext, indem er leistungs- und motivationspsychologische Perspektiven kombiniert.

Doch was beinhaltet dieser „Sinn“, neudeutsch „Purpose“, eigentlich? Hier bedarf es einer kurzen Definition. Etymologisch entspringt der Begriff dem indogermanischen Wort *sent*, dessen Bedeutung „eine Richtung nehmen“ schon einen Hinweis auf die multidimensionale Konnotation gibt. Jeder Mensch entscheidet individuell, welche Richtung seinem (Arbeits-)Leben Bedeutsamkeit gibt, welches höhere Ziel zu seiner Sinnerfüllung beiträgt, zum Beispiel zwischenmenschliche Hilfe, Nachhaltigkeit oder Prozessverbesserung. Es geht bei der Arbeit eben nicht um pure monetäre Interessen, die sie nur dem Zweck des Gelderwerbes oder der Existenzsicherung unterordnen. Dies deckt sich mit Ergebnissen der Forschung, die Geld als sogenannten Hygienefaktor beschreibt. Per definitionem verhindert der Hygienefaktor zwar Unzufriedenheit, trägt jedoch bei überdurchschnittlicher Ausprägung nicht zu mehr Zufriedenheit bei. Es geht um mehr, denn: „Work is not only a job!“, wie es erfahrene Karrierecoaches unisono verkünden.

So verwundert es auch nicht, dass im Arbeitskontext und insbesondere bei jüngeren Jahrgängen

(Generation Y: 1980–1994 geboren, Generation Z: 1995–2010 geboren) Statussymbolen kaum mehr Bedeutung zugeschrieben wird. Vielmehr machen Flexibilität, Freiräume und eine vertrauensvolle Feedbackkultur sinnstiftende Arbeit für diese Zielgruppe aus (Bund, 2014, S. 56).

## Der Ursprung des Strebens nach Sinn

Aber wie begründet sich das existentielle Streben nach Sinn als Triebfeder für individuelle Arbeitsmotivation in der heutigen Zeit? Das Akronym der VUCA-Welt (wobei die Anfangsbuchstaben für *volatility, uncertainty, complexity* und *ambiguity* stehen) gibt erste Hinweise auf die Antwort. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit beherrschen mehr denn je das politische Weltgeschehen und das globale Miteinander. Seit der industriellen Revolution entgrenzt sich der Broterwerb fachlich immer mehr. Verstärkt hat diese Entwicklung der Megatrend der Digitalisierung, da in der agilen Arbeitswelt zunehmend weniger repetitiv-stupide Aufgaben anfallen.

Dies schafft Raum für eine Entwicklung hin zu mehr Individuation, worunter der Prozess der sukzessiven Entfaltung eigener Fähigkeiten, Möglichkeiten und Haltungen verstanden wird. Der Fokus verschiebt sich damit von der ganzheitlichen Struktur hin zum Subjekt. Der führende Sozialisations- und Generationenforscher Klaus Hurrelmann (2020, S. 92) beobachtet diesen Trend vermehrt seit den 80er-Jahren. Als persönlicher Treiber im Arbeitskontext äußert sich dies konkret in zunehmendem Individualismus, Unabhängigkeitsstreben und mehr Selbstverwirklichungsbestrebungen.

## Erfahrungen aus der Praxis

In meiner Arbeit als freier Karrierecoach für langjährige Experten und Führungskräfte nutze ich den Trend der Individuation ganz bewusst. So beschäftige ich mich mit meinen Klient:innen im Prozess ihrer beruflichen (Neu-)Orientierung und Weiterentwicklung mit einem Dreiklang, an dessen Beginn ihre individuelle Persönlichkeit steht. Am rechten Platz genutzt, führt sie zu Sinnerleben im Arbeitsumfeld und langfristig zu erfolgreichen Karrieren. All dies geschieht stets stärkengestützt anhand geeigneter Persönlichkeitsdiagnostik wie dem „Gallup Strengths-Finder“ oder dem „Linc Personality Profiler“.

Die wichtige Frage für Änderungswillige ist: Anhand welcher besonderen Fähigkeiten kann ich meinen Job mühelos, sinnstiftend und „nah bei mir“ erledigen und dem Unternehmen nutzbringend zur Verfügung stellen? Wer sich darüber bewusst wird, ebnet oft nach jahrelangem „Dienst nach Vorschrift“ den Weg hin zu dem, „was ich wirklich, wirklich will“. So formulierte der New-Work-Begründer Frithjof Bergmann (2004, S. 121) den Kernsatz sinnstiftender Arbeit.

## Sinnerleben persönlichkeitsorientiert fördern

Welche konkreten Implikationen für Personalverantwortliche und Führungskräfte ergeben sich nun daraus, wenn sie Sinnorientierung langfristig erfolgreich ins Unternehmen integrieren wollen? Um das Sinnerleben der Mitarbeitenden bei der Arbeit zu steigern, muss auch hier bei der Persönlichkeit begonnen werden. Dies geschieht am besten schon zu Beginn des Employee Life Cycle, nämlich beim Recruiting. Eine gründliche Diagnostik, gern auf den sogenannten Big Five basierend, lässt einen Soll-Ist-Abgleich zwischen Stelle und Kandidat:in nicht nur auf Stelleninhalten fußen, sondern auch auf Persönlichkeitsdimensio-

nen wie individuellen Charakterstärken, Motiven und Kompetenzen. Dadurch legt sie die Antreiber von Bewerbenden offen und lässt Schlüsse zu, wie viel Deckung zwischen der Unternehmenserwartung und dem Doing der Bewerbenden im Daily Business existiert. Diese Deckung lässt Mitarbeiter:innen die eigene Arbeit als *sinn-voll* erleben, begünstigt die Zufriedenheit und führt damit zu langfristiger Retention.

Hierzu ein Beispiel aus der Praxis: Der Bewerber auf eine Stelle verfügt über markante Charakterstärken wie Extraversion und emotionale Stabilität sowie ein stark ausgeprägtes Wachstums- und Einflussmotiv. Zudem stechen seine Kompetenzen Eigeninitiative und Netzwerkkaffinität hervor. Hier ließe sich eine hohe Deckung mit einer Vertriebsposition herstellen, weniger mit einem administrativen Bürojob. Ein Vertriebler mit diesem Profil würde mit einer derartigen Ausprägung seinen Job als erfüllend und sinnstiftend empfinden, eben weil er sich mit der individuellen Beschaffenheit seiner Persönlichkeit hier mühelos in seine Rolle einfügen kann und sie sich zudem mit dem entsprechenden Anforderungsprofil der Stelle des Unternehmens deckt.

Sinnstiftende Missionen können ebenfalls Aufschluss darüber geben, welchen Beitrag einzelne Abteilungen und Mitarbeitende zum großen Ganzen leisten. Auch hier nützt eine Kenntnis der Bewerbenden. Denn wenn die Motive von Bewerber:innen bekannt sind, vermögen die Missionen eine bessere und noch motivierendere Wirkung zu entfalten. Zweck ist es, stets ein Match zwischen dem Ziel des Unternehmens und den Motiven der Angestellten herzustellen, um das Personal in seinem individuellen Sweetspot agieren lassen zu können.

## Mitunternehmertum ermöglichen

Ebenso sinnstiftend wirkt es sich aus, wenn Mitarbeitende nicht nur *top-down* Anforderungen der

Führungskraft empfangen, sondern als Mitunternehmer behandelt werden. Das Konzept des Mitunternehmertums hat insbesondere Rolf Wunderer (2011, S. 50 ff.) geprägt. Er versteht darunter das proaktive Verhalten von Mitarbeiter:innen, die effektiv die Unternehmensstrategie unterstützen, weil sie Verantwortung übertragen bekamen und dadurch Entscheidungs- und Handlungsfreiheiten nutzen können. Dies geschieht durch *Mitdenken* (eigenständige Problemlösung), *Mithandeln* (partizipative Führung ermöglicht, in Entscheidungen und deren Konsequenzen einbezogen zu werden), *Mitentwickeln* (von Lösungen zum Fortbestehen des Unternehmens) und *Mitverdienen* (Mitarbeiter wird bei besonderen Leistungen proportional am Unternehmenserfolg monetär beteiligt). All dies führt in Summe zu einer hohen Selbstverpflichtungs- und Selbstwirksamkeitserfahrung („Ich kann etwas bewirken und leiste meinen Beitrag!“) von Mitarbeiter:innen, die sich als wertvoller und essenzieller Teil des Systems verstehen.

Gerade zur Führung der sogenannten Generation Y ist Mitunternehmertum gut geeignet, da so deren spezifischen Motiven wie Selbstständigkeit und Freiheitsorientierung Rechnung getragen wird (Hurrelmann & Albrecht, 2014, S. 79). Der Presse gelten insbesondere Menschen dieser Altersstufe als Sinnsuchende. Auch das Label der Generation „Y“ (englisch gesprochen: „why?“) legt eine Attribution der Sinnsuche an sie nahe. Doch wie dieser Beitrag zeigt, ist Sinn schon lange kein alleiniges Thema der Generation Y mehr.

Daher muss man Sinn generationenübergreifend in den Fokus rücken. Dass dies anliegt, zeigen auch Umfrageergebnisse des Instituts für Demoskopie Allensbach (IfD). Eine aktuelle Studie des IfD (2021) verzeichnet eine Zunahme der Anzahl von Menschen in Deutschland, die Wert darauf legen, sich mit Sinnfragen des Lebens auseinanderzusetzen.

Am Ende gilt es ergo festzuhalten: Das Sinnerleben von Mitarbeitenden zu fördern ist ein lohnendes In-

vestment für jedes Unternehmen. Denn motivierte Mitarbeitende, die sinnerfüllt und in ihrem Element arbeiten, liefern automatisch mehr Performance und sind besserer Stimmung. Dies erzeugt Mitarbeiterbindung, die ihrerseits zu besserem Employer Branding nach außen und damit zu leichterem Recruiting führt. Ein Engelskreis entsteht, und es bewahrheitet sich, was Dr. Böckmann bereits postulierte: „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten!“

#### LITERATUR:

**Bergmann, F.** (2004). *Neue Arbeit, neue Kultur*. Freiamt: Arbor.

**Böckmann, W.** (1984). *Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Moderne Menschenführung in Wirtschaft und Gesellschaft*. Düsseldorf: Econ.

**Bund, K.** (2014). *Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen*. Hamburg: Murmann.

**Hurrelmann, K. & Albrecht, E.** (2014). *Die heimlichen Revolutionäre: Wie die Generation Y unsere Welt verändert*. Weinheim: Beltz.

**Hurrelmann, K. & Bauer, U.** (2020). *Einführung in die Sozialisationstheorie. Das Modell der produktiven Realitätsverarbeitung*. Weinheim: Beltz.

**IfD Allensbach.** (2021). *Anzahl der Personen in Deutschland, die im Leben großen Wert darauf legen, sich mit Sinnfragen des Lebens auseinanderzusetzen, von 2017 bis 2021 (in Millionen)*. Abgerufen von: [de.statista.com/statistik/daten/studie/455692/umfrage/umfrage-in-deutschland-zur-auseinandersetzung-mit-den-sinnfragen-des-lebens](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/455692/umfrage/umfrage-in-deutschland-zur-auseinandersetzung-mit-den-sinnfragen-des-lebens)

**Wunderer, R.** (2011). *Führung und Zusammenarbeit – Eine unternehmerische Führungslehre*. Köln: Luchterhand.

#### DIE AUTORIN:

##### Cornelia Kohnle

Studium der Pädagogik, Psychologie und Betriebswirtschaft. Karriere-, Personal- und Business-Coach. Gründerin und Geschäftsführerin von „THE Y COMPANY. Karriere-Persönlichkeit-Sinn“ in München. [contact@the-y-company.de](mailto:contact@the-y-company.de)

