

# 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

---

# 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**

---

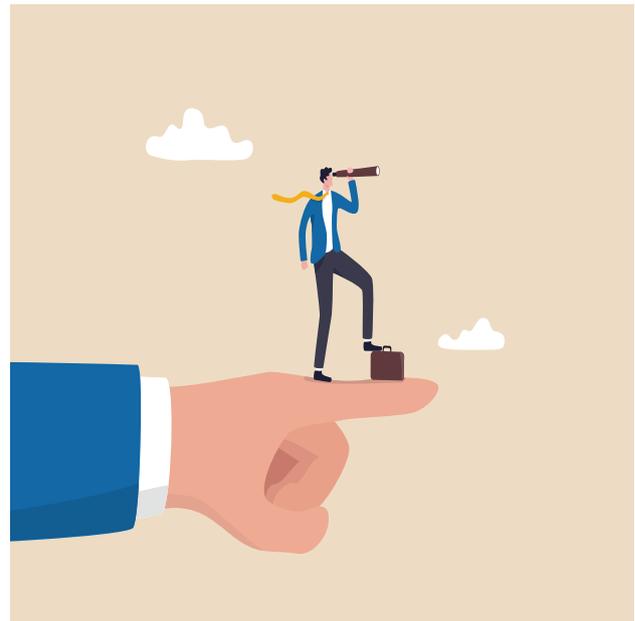
Führungskräfte vergleichen sich gern mit Unparteiischen auf dem Fußballplatz. Denn sie möchten unter Unsicherheit gute Entscheidungen treffen und dabei eine möglichst klare Linie zeigen. Schiedsrichter:innen wissen aber, dass Konsistenz in der Führung nicht immer möglich ist, wenn sie situativ richtig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

# 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 erweisen sich der Forschung jedoch als fragil. Erhöhen lässt sich ihre Wirksamkeit nur unter komplexen Bedingungen. Zur Steigerung der Effekte kann eine Kombination mit erfahrungsorientierten Methoden dienen. Der „DiversityParcours“ bietet hierbei ein hohes Lernpotenzial.

**W**ie bringt man einen hochrangigen Topmanager dazu, sich mit den Karrierechancen seiner kürzlich Mutter gewordenen Mitarbeiterin auseinanderzusetzen? Was muss passieren, damit sich ein gestandener Staplerfahrer Gedanken macht, wie es wohl einem homosexuellen Kollegen gehen könnte, der aus Angst vor den Reaktionen in der Firma nichts über sein Privatleben erzählen kann? Und welche Mittel gibt es, damit Teams, Abteilungen und eine ganze Organisation ihr Schubladendenken unter die Lupe nehmen, Stereotype hinterfragen, sich ihrer Unconscious Biases bewusst werden und das Thema Diversity auf ihre Agenda setzen?

Maßnahmen, die eine Sensibilisierung für Unconscious Biases im Arbeitsalltag versprechen und zu deren Verringerung dienen sollen, unterliegen zu Recht einem sehr hohen Anspruch: Sie sollen wirksam sein und Veränderungen sowohl in den Einstellungen wie auch und vor allem im Verhalten der jeweiligen Zielgruppen bewirken. Im Idealfall machen sie aus den Teilnehmer:innen Menschen, die Vielfalt offen gegenüberstehen, professionell mit ihren eigenen Schubladen umgehen und davon überzeugt sind, dass sich mit wertgeschätzter und gut gemanagter Vielfalt Chancengleichheit für alle und bessere Entscheidungen erzielen lassen.

Um diese Ziele zu erreichen, nutzen Organisationen verschiedene Arten von Diversity- beziehungsweise Unconscious-Bias-Trainings. Ob sich damit jedoch die erwünschten Effekte tatsächlich erzielen lassen, dazu gab es in der Forschung zum Teil uneinheitliche Erkenntnisse. Mittlerweile existieren jedoch neuere Studien zur Frage, ob und inwieweit

Diversity- beziehungsweise Unconscious-Bias-Trainings die beabsichtigten Effekte erzielen. So wurden in den vergangenen Jahren weitere Studien und vor allem mehrere Metaanalysen veröffentlicht, die insgesamt mehr als 300 Einzelstudien analysiert und bewertet haben. Sie kommen zum Ergebnis, dass diese grundsätzlich wirksam sind und positive Effekte haben – wenn auch mit verschiedenen Einschränkungen (Atewologun et al., 2018; Kalinoski et al., 2013; Bezrukova et al., 2016; Broockman & Kalla, 2016; Krings & Kaufmann, 2016).

## Was Trainings erreichen

Diversity-Trainings wirken auf drei Ebenen. Auf kognitiver Ebene führen sie dazu, dass die Teilnehmenden einen Wissenszuwachs erfahren: Sie verbreitern durch das Training ihr Wissen über Diversity und können die potenziellen Vorteile von personeller Vielfalt für eine Organisation beschreiben. Dieser Effekt bleibt auch langfristig stabil oder nimmt sogar in einigen Fällen über die Zeit noch zu, da ein Diversity-Training die Aufmerksamkeit und das Interesse für Diversity-Themen verstärkt und somit oft auch im Nachgang die Wissensbasis zum Beispiel durch eigenständige Informationssuche noch erweitert wird. Auch auf der Ebene des Verhaltens zeigen Diversity-Trainings Wirksamkeit, wenn auch mit kleinerer Effektstärke. Die im Vergleich geringsten Effekte finden sich auf der Einstellungsebene. Insgesamt ist die Wirkung von Diversity-Trainings somit positiv, auch wenn verschiedene Einzelstudien

widersprüchliche Resultate zeigen und die positiven Effekte manchmal eher gering sind.

Unconscious-Bias-Trainings sind in der Lage, sowohl für (eigene) Biases zu sensibilisieren als auch implizite Assoziationen bezüglich sozialer Gruppen zu reduzieren, zum Beispiel stereotype Annahmen. Bedingt durch die grundlegenden neuronalen Mechanismen der menschlichen Informationsverarbeitung können sie Biases jedoch nicht komplett eliminieren. Belege dafür, dass Unconscious-Bias-Trainings auch zu einer Verhaltensänderung führen, sind hingegen nur begrenzt vorhanden. Insgesamt kommt die Metaanalyse zu Unconscious-Bias-Trainings jedoch zu dem Schluss, dass diese Biases durch Trainings verringert werden können – gemessen acht Wochen nach Durchlaufen des Trainings.

## Voraussetzungen für hohe Wirksamkeit

Unter welchen Bedingungen treten nun die größten Effekte auf? Für Diversity-Trainings zeigte sich, dass ihre Effekte unter anderem steigen, wenn

- sie das Ziel verfolgen, sowohl Sensibilität für Diversity zu fördern als auch das Verhalten im Umgang mit Diversity zu verändern.
- die Teilnehmenden die Gelegenheit bekommen, möglichst viel miteinander zu interagieren.
- sowohl aktive als auch passive Lernmethoden eingesetzt werden, zum Beispiel Rollenspiele, kombiniert mit Videos.
- in Folgetrainings die in der Zwischenzeit gemachten Erfahrungen reflektiert werden.

Flankierend zu den Trainings sollte eine Organisation jedoch noch weitere Maßnahmen im Rahmen des Diversity-Managements durchführen, damit diese als ein Baustein eines umfassenderen Veränderungskonzeptes ihre Wirkung entfalten können.

Die Effekte von Unconscious-Bias-Trainings sind unter anderem am größten, wenn

- den Teilnehmenden neben der Beschreibung von Biases auch Wissen über die Funktion, die Entstehung und die Wirkweise von Unconscious Biases vermittelt wird.
- evidenzbasierte Strategien zur Verringerung der Biases eingesetzt werden, zum Beispiel:
  - Arbeit mit Counterstereotypen, das heißt Vorstellungen und Bildern, die gängige Stereotype widerlegen und gleichzeitig positive Beispiele hervorheben und zugänglich machen.
  - Anwendung kognitiver Strategien wie der Bildung konkreter Handlungsabsichten oder angemessener Erklärungsmuster für das Verhalten von Personen, die nicht der eigenen Gruppe angehören.
  - Erlernen/Einüben von Perspektivwechseltechniken mit dem Ziel, die Sichtweise von Mitgliedern der stereotypisierten Gruppe übernehmen zu können, um psychologische Nähe zu schaffen und die gruppenbasierte Bewertung positiv zu verändern.

Auch für Unconscious-Bias-Trainings zeigt die Forschung, dass ihre Wirksamkeit ohne flankierende Maßnahmen und einen entsprechenden Kontext, der Veränderungen im Verhalten überhaupt erst möglich macht, deutlich geringer ist.

## Einsatz erfahrungsorientierter Methoden

Diversity- und Unconscious-Bias-Trainings können also wirkungsvoll sein, die Effekte sind aber ohne weitere Interventionen nur bedingt stabil. Gibt es alternative oder ergänzende Ansätze, mit deren Hilfe sich die Effekte weiter und zusätzlich verstärken und nachhaltiger verankern lassen? Das Konzept des erfahrungsorientierten Lernens liefert hier eine mögliche Antwort. Soziale Lernerfahrungen entstehen infolge eines individuell wahrgenommenen Erlebnisses als Mensch in Interak-

## „Grundsätzlich ist der Parcours ein Türöffner für eine erste Auseinandersetzung mit Diversity und Unconscious Biases, selbst wenn sich eine Organisation mit diesen Themen noch nie bewusst befasst hat.“

tionsituationen. Solches Erleben zeichnet sich dadurch aus, dass es Aufmerksamkeit hervorruft, dadurch die Wahrnehmungsleistung erhöht wird und Gedächtnisprozesse stärker aktiviert werden. Besonders dann, wenn das Gehirn etwas als „überraschend“ oder „anders als erwartet“ wahrnimmt, verarbeitet es diese Erfahrung mit einer höheren Priorität weiter und schaltet seinen „Autopiloten-Modus“ ab. Eigene Lernerfahrungen werden auf kognitiver, affektiver und somatisch-motorischer Ebene bewertet und darauf basierend in das eigene Selbstverständnis sowie die persönliche Beurteilung der Welt integriert. Besonders wichtig ist dabei die emotionale Bewertung: Im limbischen System wird der möglicherweise bislang nur kognitiv-faktischen Einsicht eine emotionale Bedeutung verliehen, wodurch das Erlebte Bedeutsamkeit erlangt und sich stärker in den entsprechenden neuronalen Netzwerken verankert (Mehl, 2017; Voss, 2011).

Demzufolge erhöht die Arbeit mit erfahrungsorientierten Lernmethoden die Wahrscheinlichkeit, dass sich Lerneffekte verstärken und Diversity- und Unconscious-Bias-Trainings dadurch nachhaltiger wirken. Allerdings haben die oben zitierten Metaanalysen auch gezeigt, dass es dafür eines intensiven, interaktiven und den Dialog fördernden Vorgehens bedarf. Insofern stellt sich die Frage, ob ein klassisches Trainingssetting hierfür die einzig denkbare Option ist, da die oben beschriebene Herausforderung darin besteht, alle oder möglichst viele Strategien zur Sensibilisierung für Diversi-

ty und Reduzierung von Unconscious Biases in einem Lernkonzept zu vereinen, um damit eine möglichst intensive und damit auch nachhaltige Wirkung zu erzielen.

### Der „DiversityParcours“ als erfahrungsorientierte Alternative

Mit dem „DiversityParcours“ existiert ein Instrument, das auf genau diese Herausforderung abzielt. Als Angebot zum selbst gesteuerten, entdeckenden Lernen schafft er methodisch vielfältige, erfahrungsorientierte Zugänge zu den Themen Diversity und Unconscious Biases, greift verschiedene Strategien zur Bias-Reduzierung auf und ermöglicht Austausch und Dialog mit Spaß und Humor. Der DiversityParcours ist am ehesten zu beschreiben als „Stationenlernen“ in Form einer interaktiven Wanderausstellung, bestehend aus fünf thematisch eigenständigen Stationen mit jeweils einem spezifischen Themenschwerpunkt. In der Summe schaffen sie ein Grundverständnis von Diversity, ihren Auswirkungen, ihrer Bedeutsamkeit und ihrem direkten Bezug zur eigenen Lebenswirklichkeit:

- Station 1 sensibilisiert für die Mechanismen des Schubladendenkens.
- Station 2 regt zum Entdecken der eigenen Vielfalt an und zeigt mit einem Augenzwinkern, in welche Schubladen man deshalb selbst gesteckt werden könnte.

- Station 3 vermittelt Zahlen, Daten, Fakten und wissenschaftliche Erkenntnisse zu den wichtigsten Diversity-Dimensionen.
- Station 4 zeigt die unterschiedlichen Wirkungen von Vielfalt in Teams.
- Station 5 lädt dazu ein, mit Menschen anderer Gruppen in Kontakt zu kommen, sie besser kennenzulernen und Gemeinsamkeiten zu entdecken.

Grundsätzlich ist der Parcours ein Türöffner für eine erste Auseinandersetzung mit Diversity und Unconscious Biases, selbst wenn sich eine Organisation mit diesen Themen noch nie bewusst befasst hat oder Menschen diesen Themen sogar skeptisch gegenüberstehen. Durch seine bloße Anwesenheit ist er ein Angebot, das zu nichts zwingt, sondern einlädt und so die erste Berührung mit dem Thema erleichtert: Die Besucher:innen haben viele Möglichkeiten, mit ihrer Aufmerksamkeit im Vorbeigehen „hängen zu bleiben“.

Im Gesamtpaket ist er eine Mischung aus „Sensibilisierungstool“ und „Impuls zur Verhaltensänderung“, wodurch zentrale Aspekte des Themas Diversity „be-greifbar“ werden. Er ermöglicht – indem er neugierig macht – echte Erfahrungen und damit eine hohe Aufmerksamkeitsfokussierung und auf diese Weise optimale Voraussetzungen für das Abspeichern neuer Gedächtnisinhalte. Der möglicherweise jedoch vielleicht wichtigste Aspekt: Er vermittelt Spaß an Vielfalt und weckt positive Emotionen – von Schmunzeln über Staunen bis zu Verblüffung – und schafft damit „emotionale Bedeutung“.

DiversityParcours ist eine eingetragene Marke des Instituts für Diversity Management. Weitere Informationen zum Diversity-Parcours finden Sie unter [www.diversity-institut.de/produkte/diversityparcours](http://www.diversity-institut.de/produkte/diversityparcours)

## LITERATUR:

**Atewologun, D., Cornish, T. & Tresh, F.** (2018). *Unconscious bias training: An assessment of the evidence for effectiveness* (Research report No. 113). Manchester.

**Bezrukova, K., Spell, C. S., Perry, J. L. & Jehn, K. A.** (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1227–1274.

**Broockman, D. & Kalla, J.** (2016). Durably reducing transphobia: A field experiment on door-to-door canvassing. *Science* (New York, N.Y.), 352(6282), 220–224.

**Kalinowski, Z. T., Steele-Johnson, D., Peyton, E. J., Leas, K. A., Steinke, J. & Bowling, N. A.** (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1076–1104.

**Krings, F. & Kaufmann, M. C.** (2015). Diversity Kompetenz trainieren. In P. Genkova & T. Ringeisen (Hrsg.), *Springer Reference Psychologie. Handbuch Diversity Kompetenz: Band 1: Perspektiven und Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Springer.

**Mehl, K.** (Hrsg.). (2017). *Erfahrungsorientierte Therapie: Integrative Psychotherapie und moderne Psychosomatik*. Berlin, Heidelberg: Springer.

**Voss, T.** (2011). *Die Metalog-Methode: Hypnosystemisches Arbeiten mit Interaktionsaufgaben*. Berlin: Schilling

## DIE AUTOR:INNEN:

### Ulrich F. Schübel

Diplom-Psychologe, Gründer und Leiter des Instituts für Diversity Management.  
[ufs@diversity-institut.de](mailto:ufs@diversity-institut.de)



### Kathrin S. Trump

Diplom-Kulturwirtin.  
Gründerin und Leiterin des Instituts für Diversity Management.  
[kst@diversity-institut.de](mailto:kst@diversity-institut.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 Wirtschaftspsychologie.
- Lesen Sie die Hefte über die App zu jeder Zeit und von jedem Ort aus.

**Digitales  
Heftarchiv  
seit 2007  
inklusive**



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

