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

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

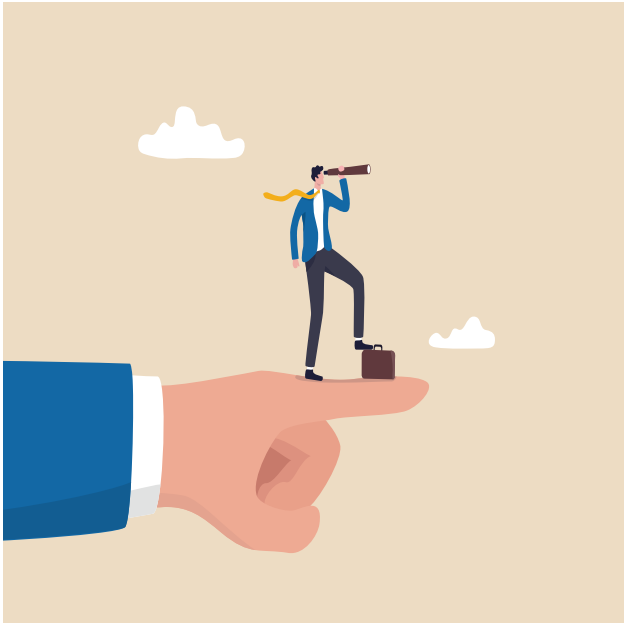
Führungskräfte vergleichen sich gern mit Unparteiischen auf dem Fußballplatz. Denn sie möchten unter Unsicherheit gute Entscheidungen treffen und dabei eine möglichst klare Linie zeigen. Schiedsrichter:innen wissen aber, dass Konsistenz in der Führung nicht immer möglich ist, wenn sie situativ richtig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

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, Facebook oder Instagram kann schließlich nicht schaden. Doch wie berufsrelevant sind private Postings überhaupt? Und welche Rolle sollten sie bei der Personalauswahl spielen? Die Forschung diskutiert diese Fragen kontrovers.

Eine Ein-Klick-Bewerbung statt einer Bewerbungsmappe, ein LinkedIn-Account statt einer stundenlangen Jobrecherche, eine stabile Internetverbindung statt eines festen Händedrucks: Die Digitalisierung verändert die Personalauswahl. Personalverantwortliche googeln, sie schauen nach Profilen auf beruflichen Netzwerken wie LinkedIn und Xing, oder sie lesen private Posts auf Facebook, Instagram und Twitter. Die Forschung nennt das *Cybervetting,* und ehrlich, wir alle tun das, oder? Nach einer repräsentativen Umfrage des Branchenverbandes Bitkom (2018) informieren sich inzwischen rund zwei Drittel der Personalverantwortlichen in sozialen Netzwerken über potenzielle Angestellte. Diese Zahl hat sich in kurzer Zeit fast verdreifacht und zeigt, dass Cybervetting kein kurzlebiger Trend war.

Was suchen Personalverantwortliche auf Social Media?

Neue Methoden, aber klassische Fragen: Erfüllt die Person die Anforderungen an den Job? Passt die Person zum Unternehmen? Gibt es Anhaltspunkte für No-Gos? Aus Studien mit Personalverantwortlichen wissen wir, dass die Motive hinter Cybervetting keine Unbekannten sind. Informationen aus Cybervetting werden genutzt, um ein ganzheitliches Bild der Person zu bekommen, schreiben Annika Wilcox und Kolleg:innen (2022) in ihrem Überblicksartikel, der in der aktuellen Ausgabe des Magazins der Society for Industrial and Organizational Psychology erscheint. Personalverantwortliche prüfen die Profile vor allem auf aus ihrer Sicht unangemessene Inhalte: Wie Christopher Hartwell und Michael Campion (2020) zeigten, kommen diskriminierende und freizügige Postings, Drogenmissbrauch, Lästern über den Arbeitgeber, aber auch Rechtschreibfehler auf dem Profil besonders schlecht an. Das hat Folgen: Rund jede:r vierte Personalverantwortliche in Deutschland hat schon Bewerber:innen nach Cybervetting ausgeschlossen, berichtete der Verband Bitkom (2018). Das Klischee vom Partyposting und der Jugendsünde, die den Job kostet, erhält damit neue Substanz. Doch es gibt auch eine positive Seite des Cybervetting: Wer mit dem Profil die im Lebenslauf beschriebenen Qualifikationen unterstützt, auf Privatsphäreeinstellungen achtet oder ein stabiles soziales Netz im Privatleben zeigt, beeinflusst die Wahrnehmung von Personalverantwortlichen positiv (Hartwell & Campion, 2020).

Die Idee hinter Cybervetting ist klar: Unsere Persönlichkeit und unsere Werte schlagen sich in unserem digitalen Verhalten auf Plattformen nieder. Viele Personalverantwortliche sind daher überzeugt: Social-Media-Profile lassen substanzielle Rückschlüsse auf die künftige Performance und das Potenzial von Bewerber:innen zu, denn durch Cybervetting gelangt man an Spuren des „echten" Verhaltens, die über Anschreiben, Lebenslauf und Auswahlgespräch hinausgehen. Doch ist das wirklich so?

Foto: peopleimages.com /Adobe Stock)

Das Private wird beruflich

Ja, durch Cybervetting erhält man *mehr* Informationen – doch es sind vor allem *andere* Informationen: Private, für den Job irrelevante Informationen werden zugänglich wie nie zuvor. Liwen Zhang und Kolleg:innen (2020) zeigten in ihrer Analyse von Facebook-Profilen, dass religiöse und politische Einstellungen, der Beziehungsstatus, die sexuelle Orientierung oder auch der Alkoholkonsum von Bewerber:innen auf Social-Media-Profilen meist offen verfügbar sind. Das zeigt: Details aus dem Privatleben sind untrennbarer Teil von Cybervetting auf privaten Social-Media-Plattformen wie Facebook, TikTok und Instagram. So verändert Cybervetting die Informationen im Auswahlverfahren grundlegend. Oder haben Sie schon mal Bewerber:innen nach Haustieren, Musikgeschmack oder politischen Meinungen gefragt? Die Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem verwischen so bereits im Bewerbungsprozess. Problematisch wird es, wenn diese privaten Informationen nicht ohne Folgen bleiben. So wurden beispielsweise Alkoholkonsumierende, Religiöse oder Singles in der Studie von Zhang und Kolleg:innen schlechter bewertet als andere Bewerber:innen. Doch wären diese Bewerber:innen aufgrund ihres Privatlebens wirklich ungeeignet für den Job gewesen? Die Dimension dieser Frage ist groß: Die genannte Bitkom-Studie berichtet, dass rund ein Drittel der Personalverantwortlichen bewusst auf private Aktivitäten und Hobbys der Bewerber:innen achtet.

Wie valide sind Cybervetting-Informationen?

Wie substanziell kann Cybervetting also für den Arbeitskontext sein? Nur wenn Personalverantwortliche aus den gesammelten Informationen valide Schlüsse ziehen, wäre Cybervetting eine günstige, einfache und moderne Art der Vorauswahl. Es ist dabei relativ unumstritten, dass aus Social Media substanzielle Rückschlüsse auf die allgemeine Persönlichkeit einer Person gezogen werden können (wie zum Beispiel die Big-Five-Persönlichkeitsfaktoren: Extraversion, Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Verträglichkeit), arbeitete die Überblicksstudie von Danny Azucar und Kolleg:innen (2018) heraus.

Doch im Arbeitskontext wird es komplizierter: Eine Studie des Forscherteams um Chad van Iddekinge (2016) befand, dass Facebook-Ratings keinerlei Zusammenhang mit späteren Leistungseinschätzungen durch Vorgesetzte zeigten. Ein niederschmetterndes Ergebnis. Dem widersprechen jedoch optimistische Befunde von Nicolas Roulin und Julia Levashina (2020): Sie fanden, dass karriererelevante Fähigkeiten in Kommunikation, Planung und Führung erfolgreich aus LinkedIn-Profilen rekonstruiert werden konnten und später mit Indikatoren für einen erfolgreichen Karrierestart zusammenhingen. Insgesamt zeichnet die Forschung hier ein überraschend gemischtes, ja widersprüchliches Bild. Welche Erklärungen könnte es dafür geben?

Es zeichnet sich ab, dass die Berufsrelevanz von Cybervetting-Informationen ein kritischer Punkt ist: Enthalten private Profile auf Facebook so viele irrelevante Informationen, dass berufsrelevante Eigenschaften, die Leistung am Arbeitsplatz vorhersagen, schlicht überlagert werden? Diese Gefahr ist real, wie ein Experiment von US-Psychologe Philip Roth und Kolleg:innen (2020) zeigte: Teilte der oder die Personalverantwortliche die politische Meinung eines Bewerbenden, waren die Erwartungen an seine Aufgabenerfüllung und Kollegialität positiv verzerrt. Dieser implizite Denkfehler war dabei sogar stärker als die tatsächliche Eignung des Bewerbenden und überlagerte valide Informationen zu Berufserfahrung, Abschlussnote und Auszeichnungen. Mehr Informationen führen also nicht automatisch zu besseren Entscheidungen. Sind persönliche Details verfügbar, dann verzerren

„Besonders gefährlich ist eine unbewusste Sympathie, die auf geteilte Vorlieben und Wertevorstellungen zurückgeht. So schadet Cybervetting mehr, als es nutzt."

diese unbewusst die Einschätzungen selbst von Profis. Besonders gefährlich ist eine unbewusste Sympathie, die auf geteilte Vorlieben und Wertevorstellungen zurückgeht. So schadet Cybervetting mehr, als es nutzt; die Gefahr von Fehlentscheidungen besteht akut.

Stimmungskiller für Bewerber:innen

Bei unklarem Nutzen und der Gefahr von Diskriminierung ist es wenig überraschend, dass Cybervetting wenig Beifall bei Bewerber:innen findet: Cybervetting gilt als unfair und eine Verletzung der Privatsphäre. Wie William Stoughton und Kolleg:innen (2015) in ihrer Studie berichten, reduziert Cybervetting während des Auswahlprozesses die Attraktivität eines Unternehmens und erhöht die Bereitschaft, das Verfahren anzufechten – übrigens unabhängig von Erfolg oder Misserfolg der Bewerbung. Juristisch ist Cybervetting heikel, und es stellen sich auch ethische Fragen: Ist es fair, ohne Wissen und Zustimmung der Bewerber:innen ihre privaten Profile anhand intransparenter Maßstäbe zu bewerten?

Es braucht klare Richtlinien

Es gibt laute, begründete Warnungen aus der Psychologie zu Cybervetting: Der Nutzen dieser Praxis ist mindestens umstritten. Dennoch kann es auch keine Lösung sein, das digitale Verhalten von Jobsuchenden komplett zu ignorieren, zumal dieses beispielsweise im Fall von Hasskommentaren inzwischen auch sehr reale strafrechtliche Konsequenzen haben kann. Wir raten zur Vorsicht und zum bewussten Hinterfragen: Welchen Wert hat eine Cybervetting-Information im Bewerbungsprozess, ist das relevant für diese Position? Cybervetting bringt für eine Stelle im Marketing gegebenenfalls deutlich relevantere Erkenntnisse als für Verwaltungsangestellte; diese Überlegung ist zentral. Standardisieren, konkretisieren und verschriftlichen Sie den Cybervetting-Prozess, um gefährliche Fehleinschätzungen aus Sympathie oder Unbehagen zu verhindern – wie in jedem Auswahlverfahren. Trennen Sie Berufliches von Privatem in Cybervetting, um Bewerber:innen nicht abzuschrecken: LinkedIn oder Xing gelten als deutlich fairer als Facebook und Instagram. Tauschen Sie sich mit Kolleg:innen aus, und entwickeln Sie in Ihrem Unternehmen klare Richtlinien zum Umgang mit Social Media in der Personalauswahl. Denn Cybervetting ist noch immer ein Tabuthema: 81 Prozent der vom Verband Bitkom (2018) befragten Personalverantwortlichen hatten in ihrer Firma keinerlei Regeln für Cybervetting. Das erst ermöglicht wahlloses Klicken, Bauchgefühl und frustrierte Bewerber:innen, die sich ausspioniert fühlen. Parallel dazu und gemeinsam mit Personalverantwortlichen muss die Psychologie daran arbeiten, offene Fragen rund um dieses „heiße" Thema zu schließen: Wie unterscheiden sich

private und berufliche Plattformen, welche sind sinnvoller für Cybervetting? Welche Eigenschaften können substanziell erschlossen werden, welche Profilelemente sind aufschlussreich? Welche Denkfehler beschädigen die Güte von Cybervetting, und wie können wir diese vermeiden? Bis dahin sollten wir Cybervetting in Wissenschaft, Praxis und Gesellschaft kritisch diskutieren und uns den Stellenwert bewusst machen, den Cybervetting in Unternehmen längst hat: Cybervetting ist mehr als nur ein weiterer Klick in der Personalauswahl, das zumindest ist sicher.

ZUM WEITERLESEN:

Landers, R. N. & Schmidt, G. B. (Eds.). (2016). Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges. Cham, Schweiz: Springer.

Mönke, F. W. & Schäpers, P. (2022). Too early to call: What we do (not) know about the validity of cybervetting. *Industrial and Organizational Psychology*, 15(3), in press.

LITERATUR:

Azucar, D., Marengo, D. & Settanni, M. (2018). Predicting the Big 5 personality traits from digital footprints on social media: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 124, 150–159.

Bitkom. (2018). *Zwei von drei Personalern informieren sich online über Bewerber*. Abgerufen von www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Zwei-von-drei-Personalern-informieren-sich-online-ueber-Bewerber.html

Bitkom. (2018). *Soziale Netzwerke: Zumeist keine Regeln für Personaler*. Abgerufen von www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Soziale-Netzwerke-Zumeist-keine-Regeln-fuer-Personaler.html

Hartwell, C. J. & Campion, M. A. (2020). Getting social in selection: How social networking website content is perceived and used in hiring. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(1), 1–16.

Roth, P. L., Thatcher, J. B., Bobko, P., Matthews, K. D., Ellingson, J. E. & Goldberg, C. B. (2020). Political affiliation and employment screening decisions: The role of similarity and identification processes. *Journal of Applied Psychology*, 105(5), 472–486.

Roulin, N. & Levashina, J. (2019). LinkedIn as a new selection method: Psychometric properties and assessment approach. *Personnel Psychology*, 72(2), 187–211.

Stoughton, J. W., Thompson, L. F. & Meade, A. W. (2015). Examining applicant reactions to the use of social networking websites in pre-employment screening. *Journal of Business and Psychology*, 30, 73–88.

Van Iddekinge, C. H., Lanivich, S. E., Roth, P. L. & Junco, E. (2016). Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment. *Journal of Management*, 42(7), 1811–1835.

Wilcox, A., Damarin, A. & McDonald, S. (2022). Is cybervetting valuable? *Industrial and Organizational Psychology*, 15(3), in press.

Zhang, L., Van Iddekinge, C. H., Arnold, J. D., Roth, P. L., Lievens, F., Lanivich, S. E. & Jordan, S. L. (2020). What's on job seekers' social media sites? A content analysis and effects of structure on recruiter judgments and predictive validity. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1530–1546.

DIE AUTOREN:

Franz Mönke
M. Sc. in Psychologie. Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, AE Psychology of Entrepreneurship.
franz.moenke@uni-muenster.de

Philipp Schäpers
Dr. phil. in Psychologie. Juniorprofessor für Psychology of Entrepreneurship an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
philipp.schaepers@uni-muenster.de

Fotos: M. T. Bartossek (oben), D. Thiel (unten)

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.

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