

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



PERSONAL-
AUSWAHL

Wie die Passung zwischen Persönlichkeit und Job gelingt

Warum Führungskräfte über Ängste sprechen sollten // Hochsensible Beschäftigte bergen großes Potenzial //
„New Work Dystopia“: Ein Gespräch mit Carsten C. Schermuly über den Missbrauch einer guten Idee

Liebe Leserinnen und Leser,

wenn ich an fachliche Gespräche mit Kolleg:innen in jüngster Zeit zurückdenke, hatten diese häufig einen großen Schwerpunkt: den allgegenwärtigen Fachkräftemangel. Dieser beflügelt aktuell viele wichtige arbeits- und organisationspsychologische Themen. Es herrscht Druck in den Unternehmen, die Mitarbeitenden zu binden und für sie eine Umgebung zu schaffen, die nicht nur die Leistung fördert, sondern auch die physische und psychische Gesundheit. Diese Entwicklung ist erst einmal positiv, arbeitspsychologische Gestaltungsanforderungen an die Arbeitsbedingungen zeigen sich dadurch als wirksamer Hebel. Wichtig jedoch ist eine Begleitung durch Psycholog:innen mit der nötigen wissenschaftlichen Expertise. Die Arbeitswelt ist außerdem komplex, ein Erfolgsmodell von Unternehmen X wird nicht für Unternehmen Y passen. Das sieht man etwa daran, dass viele gut gemeinte Organisationsentwicklungsprozesse unter dem Schirm „New Work“ nicht die erhofften Ergebnisse bringen oder sogar ganz scheitern.

Auch beim Einsatz valider Personalauswahlverfahren verschieben sich in den HR-Abteilungen aktuell die Prioritäten. Denn was nützen die besten Instrumente, wenn gar nicht genug Bewerber:innen da sind für eine echte Auswahl? Diesen Zweifel hört man mittlerweile öfter – wenn auch noch recht leise. Das ist etwas paradox, denn der Person-Job-Fit ist bedeutsamer denn je für ein nachhaltiges Onboarding und eine langfristige Partnerschaft. Die aktuelle Ausgabe soll daher mit ihrem Schwerpunkt noch einmal den Blick schärfen und verdeutlichen, dass Personalauswahl ein komplexer Prozess ist, der bereits vor dem konkreten Auswahlverfahren mit einer fundierten Anforderungsanalyse



Foto: privat

Ivon Ames

Psychologin (M. Sc.), Vorstandsmitglied der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V.

ivon.ames@wirtschaftspsychologie-bdp.de

und einem gezielten Personalmarketing beginnt. Die optimale Passung zwischen Unternehmen und Bewerber:innen gelingt nur durch eine transparente und verzerrungsfreie Personaldiagnostik. Kann künstliche Intelligenz (KI) als Hilfsmittel die nötige Objektivität gewährleisten? Um diese Frage zu beantworten, muss man verstehen, wie eine KI funktioniert und mit welcher Datengrundlage sie trainiert wurde. Essenziell ist es auch, die ethischen Implikationen des Einsatzes solcher Assistenzsysteme abzuschätzen. Denn dabei drohen Risiken wie die Reproduktion von Fehlentscheidungen und Diskriminierung aufgrund fehlerhafter Algorithmen.

Wie Sie sehen, bietet unser Schwerpunkt viele spannende Themen zur Personalauswahl in einer veränderten Arbeitswelt. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Inhalt

1 Editorial

4 News & Trends

58
Lasst die Alten ran!
Auch kurz vor der Rente können Berufstätige noch viel bewegen, meint Svenja Hofert. Unternehmen müssen sie nur zum Zug kommen lassen.

60
5 Bücher, die mich inspirieren
Der Positive-Leadership-Coach Christian Thiele stellt seine wichtigsten Bücher vor.

64 Vorschau/ Impressum

HR

8 **Hochsensibilität ist eine Stärke**

Viele Menschen reagieren mit Abwehr auf Emotionalität. Dabei kann die Arbeitswelt von einem reflektierten Umgang mit Gefühlen profitieren. Hochsensible Personen haben hier eine Schlüsselrolle. Unternehmen sollten sie gezielt fördern, um ihr Potenzial zu entfalten.

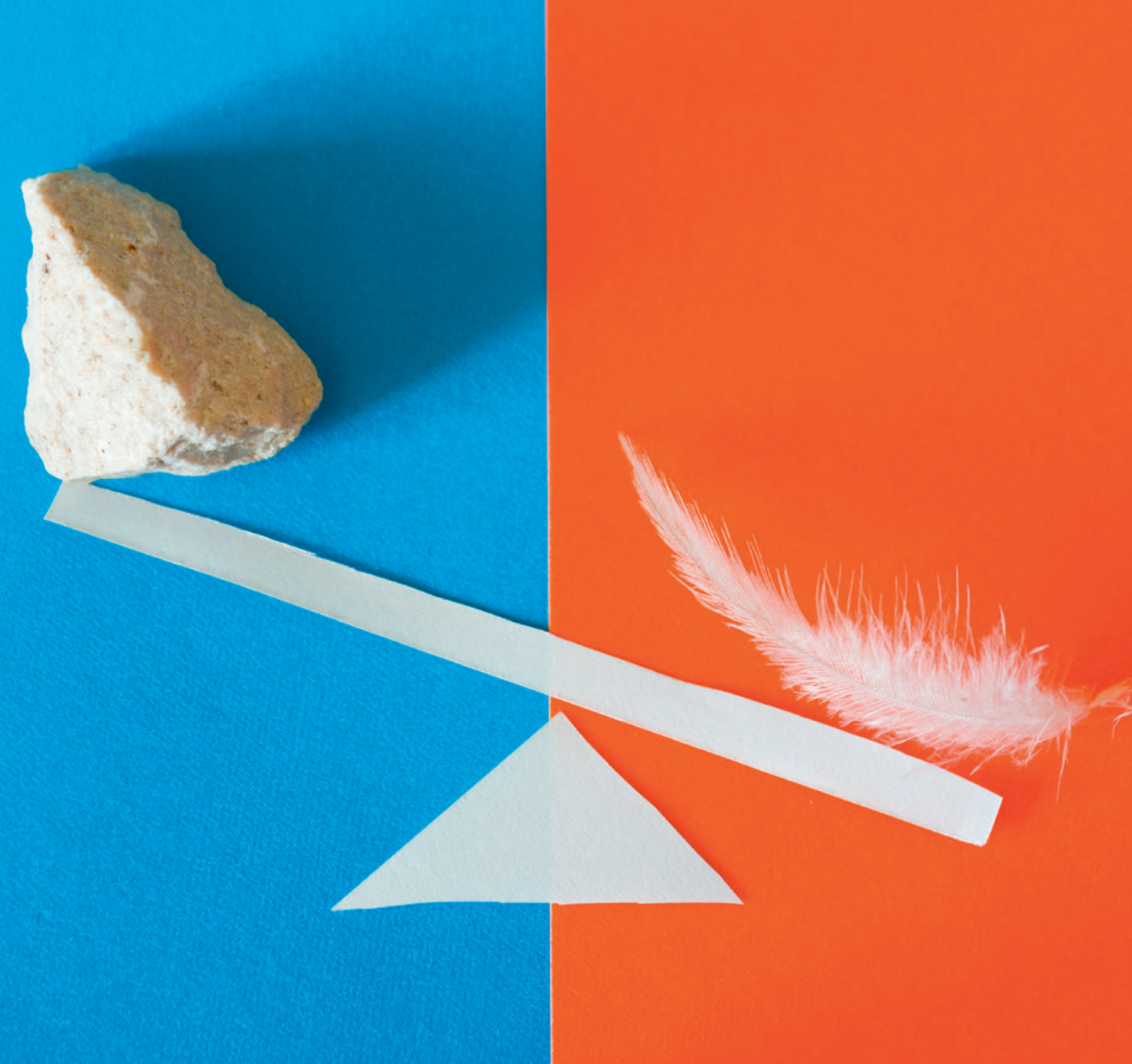
24 **Warum es sich lohnt, über Ängste zu sprechen**

Der Druck zur Veränderung ist heute groß, und er macht vielen Beschäftigten Angst. Auch Führungskräfte bleiben davon nicht verschont. Sie könnten Vorbild sein und offen über ihre Gefühle reden. Doch dafür brauchen Organisationen eine positive Fehlerkultur.

Interview

14 **„Psychologisches Empowerment fördert Proaktivität“**

Was kann alles schiefgehen, wenn sich eine Organisation New Work nur zum Schein auf die Fahnen schreibt? Oder wenn sie den Wandel von oben durchsetzt? Davon erzählt Carsten C. Schermuly in seinem neuen Buch „New Work Dystopia“. Im Gespräch erklärt der Psychologe, wie die Umsetzung besser gelingt und welche zentrale Rolle Empowerment dabei spielt.



**Hochsensibilität ist
eine Stärke**

„Sei doch nicht so empfindlich!“, heißt es oft, wenn jemand überreizt reagiert. Doch weshalb fühlen sich so viele Menschen unwohl mit Emotionalität? Fürchten sie, ihre eigenen Gefühle nicht deuten zu können? Gerade die Arbeitswelt kann durch einen reflektierten Umgang mit Emotionen nur gewinnen. Hochsensible Personen haben hier eine Schlüsselrolle. Unternehmen sollten sie gezielt fördern, um ihr Potenzial zu entfalten.

Etwa 20 Prozent der Menschen gelten als hochsensibel, wobei die Verteilung bei Frauen und Männern gleich ist. Als Pionierin auf dem Gebiet der Hochsensibilität gilt die amerikanische Psychologin Elaine Aron, die sich aus persönlichen Gründen erstmalig mit diesem Persönlichkeitsmerkmal beschäftigte. Die Ergebnisse ihrer qualitativen Studien veröffentlichte sie 1997 in ihrem Bestseller „The Highly Sensitive Person“. Ihr damals entwickelter Fragebogen zur Erfassung dieses Merkmals findet bis heute Anwendung.

Es ist wichtig, festzuhalten, dass Hochsensibilität keinesfalls als Störung klassifiziert wird. Es wird davon ausgegangen, dass Hochsensibilität ein angeborenes Persönlichkeitsmerkmal ist, welches nicht durch Training entwickelt werden kann. Elaine Aron beschreibt es als ein „Temperamentsmerkmal“, das mit einer erhöhten Tiefe der Informationsverarbeitung, emotionaler Reaktivität, Empathie, Sensibilität für die Feinheiten der Umwelt und Überstimulation einhergeht. Kurz gesagt: Hochsensible Personen (HSP) reagieren empfindlicher auf Reize aus der Umwelt und aus ihrem Inneren – sowohl auf positive als auch auf negative Reize (Greven et al., 2019).

Wie HSP Reize aufnehmen und verarbeiten und wie sich dies im Arbeitsalltag zeigen kann, möchte ich anhand einiger fiktiver Beispiele illustrieren:

- 1 *HSP verarbeiten Informationen tiefer und länger:* Maya ist Marktforscherin und analysiert große Mengen an Umfragedaten. Sie durchleuch-

tet diese gründlich und erkennt auch subtile Hinweise und Muster, die auf Probleme des Produkts hinweisen. Auf dieser Basis macht sie konkrete Verbesserungsvorschläge, die den emotionalen Bedürfnissen der Kund:innen entsprechen.

- 2 *HSP verfügen über eine stark emotionale Reaktivität:* Luca ist Mitarbeiter des Kundenservice, eine empörte Kundin beschwert sich. Luca findet im Gespräch neben der offensichtlichen Frustration auch die tieferen Emotionen und Bedürfnisse, die hinter der Beschwerde liegen. Er macht ihr ein neues Angebot, das deutlich besser zu ihren wahren Bedürfnissen passt.
- 3 *HSP verfügen über eine ausgeprägte emotionale, kognitive und soziale Empathie:* Ido ist HR-Mitarbeiter einer Modezeitschrift. Er erkennt einen Konflikt zwischen Teammitglied Irina und dem Team. Ido führt gezielte Gespräche mit Irina und dem Team, um das Problem zu verstehen. Irina fühlt sich während der Mittagspause aufgrund ihrer Statur und ihrer eingeschränkten Mobilität ausgegrenzt. Ido arbeitet daran, das Team für integratives Verhalten zu sensibilisieren und so ein unterstützendes Arbeitsumfeld für alle zu schaffen.
- 4 *HSP sind sensibel für Feinheiten in ihrer Umgebung:* Mei ist Eventplanerin einer großen Agentur. Während einer Veranstaltung bemerkt sie Unbehagen bei den Gästen. Sie versteht, dass sich darunter viele Vegetarier:innen befinden und das Angebot vegetarischer Speisen

am Büfett begrenzt ist. Schnell organisiert sie vegetarische Häppchen, um sicherzustellen, dass alle Gäste gut versorgt sind.

- 5 HSP leiden häufiger an einer Überstimulation:** Johan, Architekt eines großen Designbüros, plant ein neues Büro. Dabei kennt er persönlich die Bedürfnisse hochsensibler Mitarbeiter:innen, die oft unter Reizüberflutung leiden und dann unproduktiv werden. Johan plant Ruhezone, Gemeinschaftsbereiche und Konzentrationszone, um eine produktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

Erkenntnisse der Emotionsforschung

Um Hochsensibilität und die damit verbundene Neigung zur Überstimulation besser zu verstehen, ist es sinnvoll, sich mit der Emotionsforschung zu beschäftigen. In der Literatur wird bei HSP von einem „fehlenden Filter“ gesprochen. Ein „Filter“ hilft, relevante und irrelevante Reize voneinander zu unterscheiden, und schützt so vor einer kognitiven Überflutung (Greven et al., 2019). Aber was genau passiert beim Erleben von Emotionen in unserem Körper?

Seit Langem geht man davon aus, dass Emotionen universell gleich seien. Die Neurowissenschaftlerin Lisa Feldman Barrett (2023) stellt folgende These auf: Emotionen werden vom Individuum konstruiert und hängen von früheren Erfahrungen, Werten, sozialen Konstrukten und der Sozialisation ab. Eine Emotion ist demnach eine komplexe Leistung unseres Gehirns, die Körper und Umwelt miteinbezieht. Die gute Nachricht: Wir können unsere Emotionen aktiv beeinflussen. Ein Blick in unsere Vergangenheit kann uns vielleicht erklären, warum wir in Situationen zum Beispiel ängstlich reagieren. Auf diese Weise kann es uns gelingen, negative Überzeugungen über uns aufzudecken. Glaubenssätze steuern unser Handeln und helfen unserem Gehirn, Energie zu sparen. Leider kann uns ein negativer Glaubenssatz wie „Du bist nicht

gut genug“ in unseren Handlungsmöglichkeiten sehr einschränken.

Was bedeuten diese Erkenntnisse der Emotionsforschung nun für hochsensible Menschen? HSP verfügen über sehr viele „Daten“: Negative Erlebnisse, körperliche Empfindungen und zwischenmenschliche Situationen können es HSP erschweren, Entscheidungen zu treffen. Haben HSP in der Vergangenheit negative Erfahrungen gemacht, hat sie dies überdurchschnittlich belastet. Sie wollen unbedingt vermeiden, diese negativen Gefühle erneut zu durchleben, auch wenn sie sich selbst dafür hintanstellen. Unternehmen sollten daher ein Umfeld bieten, in dem Fehler akzeptiert und als Lernmöglichkeit gesehen werden.

Kompetenzen hochsensibler Menschen

HSP können aufgrund ihrer Sensibilität einen enormen Wert für ein Unternehmen darstellen. Lassen Sie uns einige Beispiele anschauen, die HSP aufgrund ihrer Persönlichkeit besonders liegen können:

Kundenerfahrung verbessern: HSP sind dazu in der Lage, subtile Gefühlslagen ihrer Mitmenschen und Details ihrer Umgebung wahrzunehmen. Zwischenmenschliche Signale wie versteckte Bedürfnisse, aber auch allgemeine Stimmungen, die einen passenden Tonfall erfordern, können von hochsensiblen Menschen sehr gut wahrgenommen werden.

Markttrends und Innovationspotenziale erkennen: Die facettenreichen Eindrücke hochsensibler Menschen ermöglichen ein ganzheitliches Denken. Häufig sind HSP vielseitig interessiert, da sie mit überdurchschnittlich vielen Sinneseindrücken konfrontiert werden. Ihre kreative und holistische Interpretation der gesammelten „Daten“ kann zu vielschichtigen Perspektiven führen und innovative Zukunftstrends vorhersagen.

Beziehungsaufbau mit Shareholdern und Stakeholdern: Der Mensch ist ein soziales Wesen und strebt nach

zwischenmenschlichen Beziehungen. In einer Langzeitstudie der Harvard University werden seit 85 Jahren Menschen begleitet, um herauszufinden, was sie im Leben glücklich macht. Es sind die guten Beziehungen, die wir im Leben haben: Sie machen uns nicht nur glücklich, sondern halten uns auch gesund und lassen uns länger leben (Waldinger, 2017). Die Fähigkeit zum nachhaltigen Beziehungsaufbau durch HSP ist daher äußerst wertvoll. HSP können die Bedürfnisse und Perspektiven ihrer Mitmenschen verstehen, effektiv kommunizieren und Vertrauen für eine nachhaltige Zusammenarbeit aufbauen.

Stärkenorientierte Teamarbeit fördern: Nach der Aristoteles-Studie von Google agieren Teams am erfolgreichsten, wenn die Parameter psychologische Sicherheit, Zuverlässigkeit, Struktur und Klarheit sowie Sinnhaftigkeit und Impact gegeben sind (Biemann & Weckmüller, 2021). Durch die einfühlsame und achtsame Art, die HSP zugeschrieben wird, können sie eine unterstützende Umgebung für die freie Entfaltung aller Teammitglieder schaffen. Das Erkennen von Stärken und Potenzialen bei anderen Menschen erfordert Empathie. HSP können Disharmonien im Team entgegenwirken, weil sie möglicherweise das „richtige“ Problem identifizieren. Häufig wird in sozialen Aufstellungen das entscheidende Hindernis nicht erkannt, und es werden Lösungen erarbeitet, die das eigentliche Problem nicht berühren. Hier können HSP gezielt eingreifen und dem gesamten Team viel Energie sparen.

Förderung durch Unternehmen

HSP können also außergewöhnliche Leistungen erbringen. Unternehmen sollten ihre Kompetenzen entsprechend fördern. Einige Beispiele:

- 1 *Sensibilisierung durch Aufklärung:* Entscheidend ist es, mit Vorurteilen und Fehlinformationen rund um das Thema aufzuräumen. Das Reframing von Hochsensibilität als einer neutralen Eigenschaft kann sehr effektiv sein. Durch gezielte Workshops können Unternehmen ein aufgeklärtes und verständnisvolles Umfeld schaffen. Für HSP ist es wichtig, ihre Sensibilität als Stärke zu erkennen, um selbstfürsorglich auf eventuelle negative Konsequenzen reagieren zu können.
- 2 *Resilienz durch Impathie:* Impathie ist ein Konstrukt, das Stefanie Neubrand (2021) entwickelt hat. Impathie beschreibt die Fähigkeit, Mitgefühl für sich selbst zu empfinden. Dies gelingt durch die achtsame Wahrnehmung der eigenen Bedürfnisse und das Lesen und Interpretieren der eigenen authentischen Emotionen. Eine These in diesem Zusammenhang könnte sein, dass Impathie als Resilienzstrategie für HSP eingesetzt werden kann. Trainieren HSP Impathie, werden sie widerstandsfähiger und leistungsstärker.
- 3 *Authentizität im Unternehmen leben:* HSP kann es schwerfallen, sich in eine „Rolle“ einzufinden, um sich an ein unternehmenspolitisches Umfeld anzupassen. Ehrlichkeit kann ihnen möglicherweise Karriereöglichkeiten verwehren, was dem Unternehmen die Chance nimmt, von den Kompetenzen der HSP zu profitieren. Authentizität gelingt, wenn Stimmung und Verhalten im Einklang sind. Nehmen wir ein Unternehmen als authentisch wahr, finden wir dieses meist auch sympathisch und vertrauenswürdig.
- 4 *Reduzieren der Selbstbezogenheit durch Verantwortungsverteilung und klare Kommunikation:* Hochsensible Personen fühlen sich häufig verantwortlich, auch in Bereichen, für die sie nicht zuständig sind. Dies kann schnell zur Überlastung führen. HSP verarbeiten Informationen länger und tiefer, sodass sie sich Vorfälle oder Aufgaben mehr zu Herzen nehmen. Dies kostet viel Energie. Unternehmen können HSP schützen, indem sie Verantwortungsbereiche schaffen. Alle Mitarbeitenden

sollten sich mit der eigenen Aufgabe klar identifizieren können.

- 5 **Flexible Arbeitsgestaltung:** Im Durchschnitt werden Beschäftigte alle vier Minuten durch eine Ablenkung in ihrer Konzentration gestört. Insbesondere HSP benötigen ausreichend Ruhepausen und Fokussmöglichkeiten, um ihr Gehirn vor Dauerüberlastung zu schützen. Für HSP sind daher die Angebote von Homeoffice und Fokusräumen, eine gesundheitsfördernde Raumgestaltung und die richtigen Lichtquellen besonders wichtig.
- 6 **Anwendung von Erkenntnissen aus der Psychoneuroimmunologie (PNI):** Das Forschungsfeld der PNI untersucht die Wechselwirkung zwischen dem Gehirn, dem Nervensystem und dem Immunsystem. Psychologischer Stress schwächt die Immunabwehr, und der Organismus wird deshalb anfälliger für Krankheiten. In der Arbeitswelt wird Stress häufig toleriert und „ausgehalten“. HSP leiden hier im besonderen Maß. Durch das Ignorieren der körpereigenen Signale kommt es zu einer Entfremdung vom eigenen Körper (Schubert, 2015). Die Enttabuisierung psychischer Belastungen am Arbeitsplatz wäre ein Paradigmenwechsel.

Mehr Raum für Mitgefühl

Unternehmen und Gesellschaft sollten das weitverbreitete Stereotyp überwinden, wonach HSP schüchterne und ängstliche Menschen seien. Etwa 70 Prozent der HSP gelten als introvertiert und schöpfen ihre Energie aus dem Alleinsein und der Selbstreflexion. Introvertierte HSP müssen jedoch keineswegs schüchtern sein. Schüchternheit ist ein erlerntes Verhalten und Introversion ein Persönlichkeitsmerkmal. Extrovertierte HSP entwickelten ihre Persönlichkeit möglicherweise in einem Umfeld, in dem es in Ordnung ist, Gefühle zu zeigen und ihre Begeisterungsfähigkeit nach außen zu tragen. Das

Umfeld der HSP beeinflusst ihre Persönlichkeitsentwicklung und ihr Verhalten maßgeblich. Unternehmen, die dies erkennen, können die Fähigkeiten von HSP gewinnbringend nutzen. Die Welt braucht mehr HSP an der Spitze, denn die Welt braucht Emotionen! Indem wir HSP die Möglichkeit geben, ihre Sensibilität zu entfalten, gestalten wir den Weg in eine mitfühlende Zukunft.

LITERATUR:

Aron, E. N. (1996). *The Highly Sensitive Person: How to Thrive When the World Overwhelms You*. New York: Harmony.

Biemann, T. & Weckmüller, H. (2021). Psychologische Sicherheit: Erfolgsfaktor für Teamerfolg jenseits der Teamzusammensetzung. *PERSONALquarterly*, 73, 4/2021, 46–49.

Feldman Barrett, L. (2023). *Wie Gefühle entstehen: Eine neue Sicht auf unsere Emotionen*. Hamburg: Rowohlt.

Greven, C. U., Lionetti, F., Booth, C., Elaine, A. N., Fox, E., Schendan, H. et al. (2019). Sensory Processing Sensitivity in the context of Environmental Sensitivity: A critical review and development of research agenda. *Neuroscience and Biobehavioural Reviews*, 9, 287–305.

Neubrand, S. (2021). *The missing construct: Impathy – Conceptualization, operationalization, and clinical considerations*. Doctoral Thesis, University of Basel, Faculty of Psychology.

Schubert, C. (2015). *Psychoneuroimmunologie und Psychotherapie* (2. Aufl.). Stuttgart: Schattauer.

Waldinger, R. (2017). What makes a good life? Lessons from the longest study on happiness. *TED.com*. Abgerufen von www.ted.com/talks/robert_waldinger_what_makes_a_good_life_lessons_from_the_longest_study_on_happiness

DIE AUTORIN:

Hanna Greis

M. A. Wirtschaftspsychologie, Gründerin von EMOTIONAL LEADERSHIP und SETERY SLOW FASHION, München.

hanna.greis@el-coaching.de

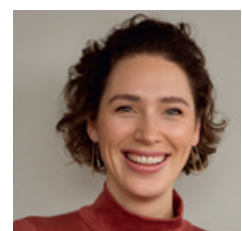


Foto: Jacky Vifer

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Sie wollen von **praktischen, wirtschaftspsychologischen Tipps** für Ihren Berufsalltag profitieren?

Dann melden Sie sich gleich für unseren **kostenlosen Newsletter** an.



QR-Code scannen,
E-Mail-Adresse eintragen,
Mailadresse bestätigen,
fertig.

