

Frage 1.1: Bedeutung der Personalpsychologie

Warum nimmt die Bedeutung der Personalpsychologie in der Praxis zu?

Aufgrund der **Veränderungen in der Wirtschaftswelt**, die durch Begriffe wie Fragmentierung, Deregulierung, Informatisierung oder Flexibilisierung gekennzeichnet sind, gewinnt der Faktor **Mensch an Bedeutung**, denn der Mensch ist in solchen komplexen und dynamischen Systemen nicht ohne Weiteres substituierbar, regulierbar, kontrollierbar und skalierbar wie eine Maschine. Unternehmen müssen lernen, das **Individuum** mit seinen Valenzen (Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmalen und Erfahrungen) ernst zu nehmen, wenn sie das Personal wertschöpfend im Hinblick auf ihr Anliegen, im Wettbewerb vorne zu sein, nutzen wollen. In einer **wissens- und dienstleistungsorientierten Gesellschaft** macht Personal oftmals den wesentlichen Unterschied im Erfolg des Unternehmens aus. Immer mehr Unternehmen realisieren, dass dieser Wandel das Ziel- und Anspruchsniveau der Mitarbeiter in Richtung Selbstbestimmung verändert. Mitarbeiter fordern mehr **Eigenverantwortung und Förderung**, Unternehmer suchen nach unternehmerisch denkenden und handelnden Persönlichkeiten mit der Bereitschaft zu mehr Flexibilität und zum lebenslangen Lernen. **Fördern und Fordern** sind ein Spannungsfeld, das aufeinander abzustimmen ist. Die Personalpsychologie kann mit ihren Modellen, Herangehensweisen und Instrumenten unterstützen, dieses gemeinsame Ziel- und Anspruchsniveau zu verwirklichen und die **Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit** des Personals zu steigern. Dabei interessiert sie sich für eine optimale, d. h. effiziente und effektive Verwendung des Faktors Mensch in der Arbeitswelt unter Beachtung der prägenden Zielkonflikte zwischen Selbst- und Fremdbestimmung sowie zwischen sozialen und wirtschaftlichen Interessen. Damit fungiert die Personalpsychologie als **Vermittlerin zwischen Person und Organisation**.

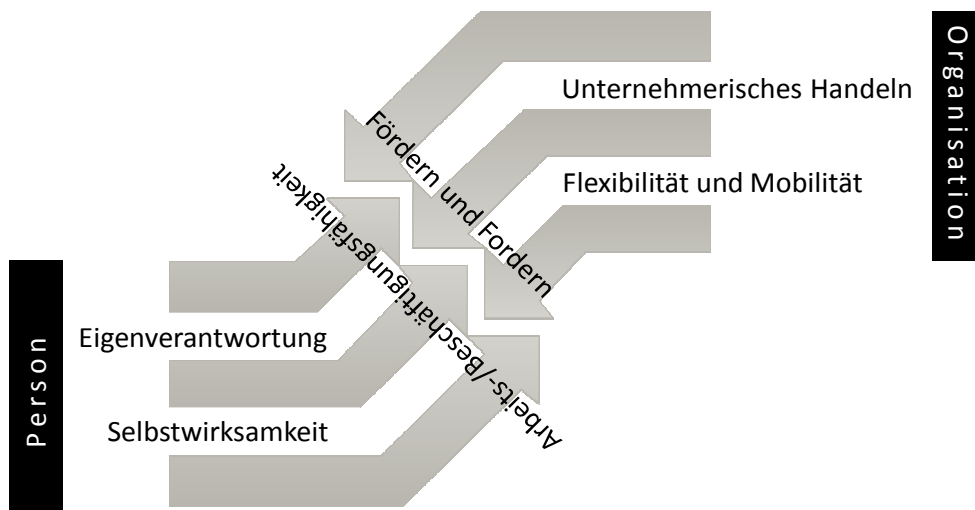


Abbildung 1 Personalpsychologie als Vermittlerin zwischen Person und Organisation

Frage 1.2: Abgrenzung von der Arbeits- und Organisationspsychologie

Wie grenzt sich die Personalpsychologie von der Arbeits- und Organisationspsychologie ab? Ist dieser Emanzipationsprozess erforderlich?

Die **Arbeitspsychologie** ist die Mutter der Wirtschaftspsychologie. Sie befasst sich mit der psychologischen Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten in Anlehnung an die Humankriterien der Arbeit. Die **Organisationspsychologie** beschreibt das Erleben und Verhalten von gemeinsam wirkenden Menschen in Organisationen. Organisationale Bedingungen beeinflussen dieses Verhalten. *Was kann die Personalpsychologie hier noch leisten?* Ist es notwendig, dass sich eine weitere Disziplin im Kanon der Wirtschaftspsychologie etabliert? **Personalpsychologie** gilt als die angewandte Psychologie im Human Resource Management. Personal steht dabei als Zielvariable im Vordergrund. Man konzentriert sich auf das individuelle Kompetenzmanagement, auf die berufliche und persönliche Eignung (Kompetenzprofiling und Personaldiagnostik), auf Leistung und Gesundheit (Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit) sowie Erleben und Verhalten in Organisationen. Die empirische Herangehensweise überwiegt in der Personalpsychologie.

Mit dieser Kurzskeizze zum Terrain der Personalpsychologie kann sie sich sowohl als Teildisziplin der Arbeits- und Organisationspsychologie unterordnen oder auch als eigenständige und gleichrangige wirtschaftspsychologische Disziplin behaupten. Die **Bedeutungszunahme des Faktors Personal** als wichtigste Ressource in einer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft lässt es jedoch als berechtigt erscheinen, dass neben den Gestaltungsfeldern Arbeit und Organisation Personal eine eigene wirtschaftspsychologische Vertiefung erfährt (MTO-Schema: Mensch, Technik und Organisation). Personalpsychologie bildet dabei psychologische Herangehensweisen innerhalb der **Wertschöpfungskette Human Resource Management** von der Planung und Beschaffung über Beurteilung, Entwicklung und Personalvergütung bis zur Personalfreisetzung ab.

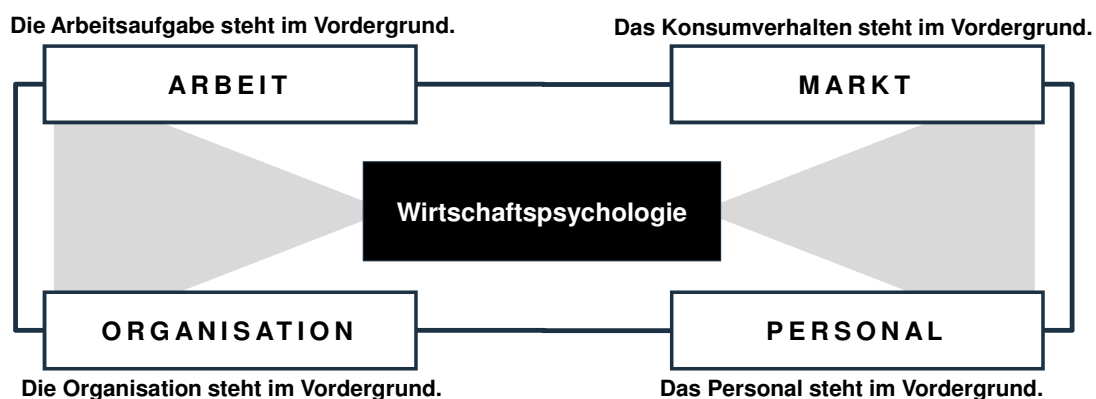


Abbildung 2 Wirtschaftspsychologische Themenbereiche

Frage 1.3: Leitbild moderner Menschen in der Arbeitswelt

Skizzieren Sie das Leitbild moderner Menschen in der Arbeitswelt! Welche Auswirkungen hat dieses Leitbild auf die personalpsychologische Herangehensweise?

Der moderne Mensch wird als flexibel, belastbar, lern-, leistungs- und anpassungsfähig sowie als dynamisch, offen und sozial kompatibel beschrieben. Dieses anspruchsvolle Anforderungsprofil verdeutlicht, dass die **Subjektivierung der Arbeit** an Bedeutung gewinnt. Menschen haben die Chance, ihre Subjektivität und ihre Subjektqualitäten in den Arbeitsprozess einzubringen und als Ressource zu „vermarkten“. Aber genau diese Entwicklung deutet auch auf eine latente Gefahr hin, denn die moderne Wirtschaftsgesellschaft verlangt eine Selbstvermarktung dieser Subjektqualitäten bis zur Erschöpfung (Burnout). Mehrfachrollen und Multitasking erhöhen signifikant die psychosozialen Belastungen. Die Personalpsychologie greift die Chancen und Risiken dieses Leitbildes moderner Menschen auf und befasst sich aus handlungsorientierter Sicht mit Methoden und Instrumenten zur **Förderung der Subjektqualitäten**, aber auch mit der Reflexion der Notwendigkeit solcher Anforderungen und deren Vereinbarkeit in der Arbeits- und Lebenswelt (Work-Life-Balance). Sie greift damit den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen **Handlungsdruck** auf der verhaltens-, erlebens-, gesundheits- und leistungsbezogenen Ebene auf (Beispiel: Zunahme der informatorischen Belastung bzw. Mental Workload) und illustriert den Möglichkeitsraum einer optimalen und nachhaltigen Nutzung menschlicher Subjektqualitäten. Aus personalpsychologischer Sicht sind aber nicht nur die Chancen, sondern auch die **Risiken** des modernen Leitbildes zu bestimmen. Betrachtet man beispielsweise den demografischen Wandel, so wird deutlich, dass wir nicht nur über Fordern, sondern auch über Fördern und Schützen sprechen müssen.

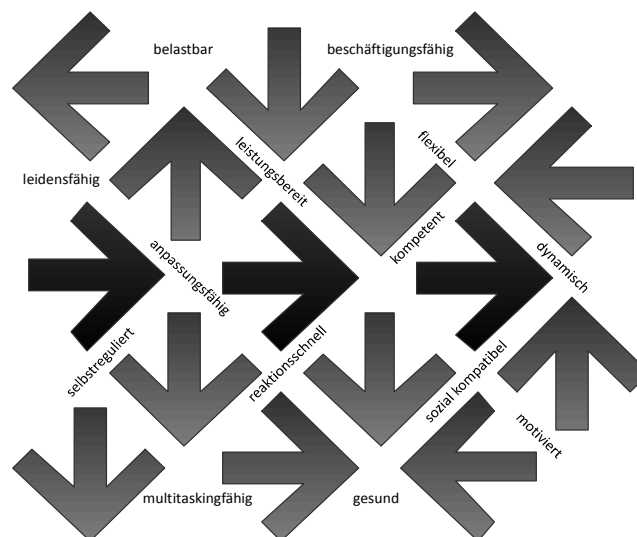


Abbildung 3 Eigenschaften zum Leitbild des modernen Menschen

Frage 1.4: Humankapital

Welche Aussagen macht die internationale IBM-Studie „Global Human Capital Study“ zum Thema Humankapital?

Das Human Resource Management ist stets bestrebt, den Wertbeitrag der Mitarbeiter in Anbetracht des wachsenden Wettbewerbs zu steigern. Die IBM-Studie stellt sich dabei die zentrale Frage, wie sich eine **wandlungsfähige und talentierte Belegschaft**, die angemessen und schnell auf Marktveränderungen reagieren kann, gewährleisten und entwickeln lässt. Bildlich gesprochen geht es um die Entschlüsselung der DNA der Humanressourcen als zentraler Lebensbaustein moderner und dynamischer Organisationen. Die Herausforderungen für die Personalarbeit wachsen, die richtigen **Talente** zu erkennen, sie zu entwickeln und sie miteinander zu vernetzen. Das Knacken des Talentcodes ist eine genuine Aufgabe der Personalpsychologie. Dabei geht es nicht nur um die intelligente Suche und Beschaffung, sondern auch um die langfristige Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern mit Potenzial. Ferner benötigt sie als „rechte Hand“ die **Führungskräfte**, die ihre Mitarbeiter in Phasen der Transformation begleiten und unterstützen. Hier stellt die Studie aus Humankapitalsicht einen hohen Bedarf fest. Führungskräfte sind das Bindeglied in komplexen Organisationen zwischen Unternehmensstrategien und operativen Umsetzungen. Wesentlich für den Erfolg ist das **HR-Controlling**, um Erfolge zu messen und HR-Strategien auf die Unternehmensstrategien auszurichten. Aus personalpsychologischer Sicht muss v. a. das qualitative Personalcontrolling mit adäquaten Metriken zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit, des Commitments, der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit entwickelt werden. Die Studie betont, dass es für die nachhaltige Ausrichtung von größter Bedeutung ist, die **analytische Kompetenz** der HR-Professionals zu stärken.

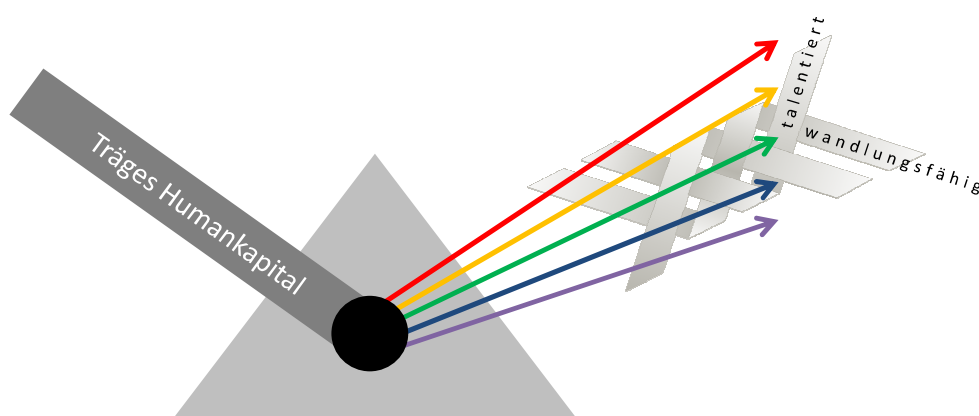


Abbildung 4 Der Prismeneffekt in Bezug auf das Humankapital

Frage 1.5: Störfaktoren im Unternehmen

Welche Störfaktoren als Anlass für personalpsychologische Maßnahmen kennen Sie?

Versuchen Sie, diese in Kategorien einzuteilen!

Störfaktoren sind oft Anlass für personalpsychologische Maßnahmen. Störungen behindern den normalen Arbeitsprozess. Man differenziert zwischen individuums- und organisationsbezogenen Störfaktoren. Man könnte hier teilweise auch von **Psycho- und Orgapathologien** der Arbeitswelt sprechen, wenn es sich um „böartige“ Systemirritationen handelt. Störungsmanagement sollte aber aus personalpsychologischer Sicht stets nur ein Notfallmanagement sein. Vielmehr zielt die Personalpsychologie auf die Veränderung der zugrunde liegenden Ursachen für Störungen im Sinne einer nachhaltigen Herangehensweise.

Bei den **individuuumsbezogenen Störfaktoren** überwiegen in der Diskussion v. a. die Manifestationen, die der Kategorie Überforderung zuzuordnen sind. Dazu zählen beispielsweise Burnout und psychosozialer Stress, deren Inzidenzrate durch die Veränderungen der Arbeits- und Wirtschaftswelt signifikant gestiegen ist. Schleichend und oft unerkant sind Störfaktoren, die der Kategorie Unterforderung zuzuordnen sind. Der Aktivitätsverlust und die Indifferenz führen zur Trägheit und zu einem Kompetenzverlust. Ständige Über- und Unterforderungen können auch Motivationsdefizite nach sich ziehen, die sich beispielsweise in der Abnahme des Commitments widerspiegeln. Innere Kündigung ist keine seltene Erscheinung im Unternehmen. Das freiwillige Arbeitsengagement nimmt ab und der psychologische Vertrag als Band zwischen Mitarbeitern und Unternehmen wird brüchig. Im Personalwesen werden zudem oft die Fehlzeiten als weiteres Problem identifiziert. Fehlzeiten können motivations- oder krankheitsbedingt verursacht sein. Besorgniserregend ist aber nicht die Ausprägung des Absentismus im Unternehmen, sondern das gegenteilige Risiko: Menschen gehen krank zur Arbeit, da der Arbeitsdruck eine Erholungsphase nicht gestattet (Präsentismus). In der Kategorie „Kranksein“ finden sich weitere Störfaktoren, die zum Teil auch im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel stehen wie die Chronifizierung des Krankheitspanoramas oder die Zunahme metabolischer Syndrome. Der steigende Druck im Kessel der Arbeitswelt geht ferner mit einer Zunahme antisozialer Verhaltensweisen einher. Antisoziale Verhaltensweisen wie Betrug, psychische Gewalt bis zum Mobbing oder sexuelle Belästigungen sind eine Realität, vor der sich kein Unternehmen verschließen darf.

Bei den **organisationsbezogenen Störfaktoren** werden v. a. Führungsprobleme und Teamkonflikte als Kategorien genannt. Mangelnde Partizipation, unzureichendes Informationsverhalten, keine Vorbildrolle etc. sind nur einige kritische Momente im Führungsverhalten, die zum Beispiel durch Feedbacksysteme identifiziert werden können. Im Bereich Team kann es zu Rollen- und Machtkonflikten oder mangelnde Unterstützung kommen. Oft sind aber Team- und Führungsprobleme nur die Spitze des Eisbergs für substanzielle Prozess- und Strukturdefizite im System. Schlechte Arbeitsbedingungen, mangelnde Ressourcen, Schnittstellendefizite etc. gehören dazu. Erschwerend kommen dann häufig noch Kulturschwächen hinzu. Dazu zählen u. a. Widersprüche in Leitbildern, hoher Veränderungsdruck oder einseitige Kostenreduktion. Eine wertebezogene Unternehmenskultur fehlt bisweilen, so dass es auch keine Richtlinie für das organisationale Verhalten im Unternehmen gibt.

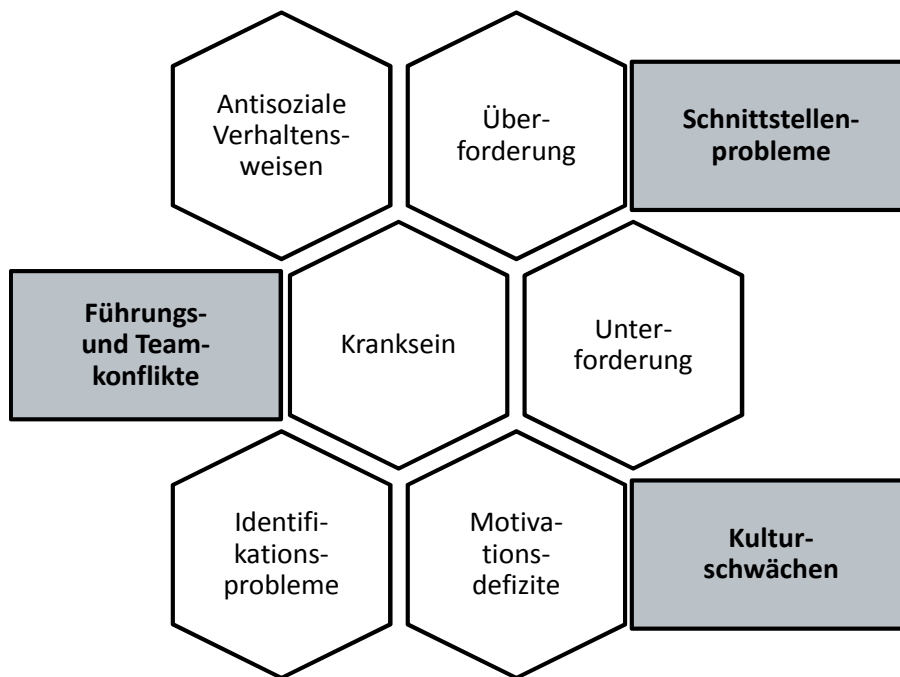


Abbildung 5 Typische Störungsmomente im Unternehmen

Frage 1.6: Personalpsychologisches Angebotsportfolio

Stellen Sie die wichtigsten Angebotscluster der Personalpsychologie dar!

Die Personalpsychologie ist eine angewandte Disziplin und begegnet den vielfältigen Herausforderungen durch ein breites Arsenal an Instrumenten in Abhängigkeit von der Fragestellung. Bei der **Störungsbereinigung** sind das Coaching, das Konfliktmanagement und die Mediation zielführend. Bei der **Begleitung von Veränderungsprozessen** wird auf die Teamentwicklung, die systematische Stärken-Schwächen-Analyse (z. B. Mitarbeiterbefragung) oder auf systemische Konzepte der Organisationsberatung zurückgegriffen. Im Bereich der **Performance- und Potenzialbewertung** setzt sich eine standardisierte Personaldiagnostik durch, die aber nicht nur rückwärtsgewandt die Leistung, sondern auch vorwärtsgewandt das Potenzial abbildet, um ein ganzheitliches Kompetenzprofil zu erhalten. Die Instrumente und Werkzeuge zur **Leistungs- und Motivationssteigerung** setzen oft an Systemfaktoren des Anreiz- und Wissensmanagements an, können aber auch individuelle Maßnahmen adressieren. Ziel dieser Instrumente ist die Steigerung der Eigenverantwortung, der intrinsischen Motivation und des Commitments. Der demografische Wandel unterstreicht ferner die Notwendigkeit **gesundheitsförderlicher Konzepte** zur Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit. Neben der Identifikation von psychosozialen Belastungen und Beanspruchungen widmet sich die Personalpsychologie v. a. der Stärkung der Selbstwirksamkeit und des Vertrauens, eigenverantwortlich das Gesundheitsverhalten positiv zu ändern. Schließlich befasst sich die Personalpsychologie mit dem **Führungsverhalten** und zielt mit Instrumenten wie das Feedbacksystem, das Coaching oder das Mentoring auf eine Steigerung der Führungsqualität.

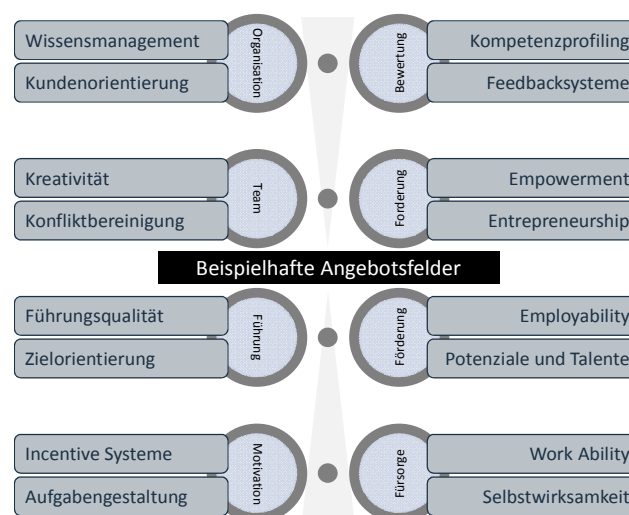


Abbildung 6 Angebotsfelder aus personalpsychologischer Sicht

Frage 1.7: Individuum und System

Warum sollte sich die Personalpsychologie nicht ausschließlich individualisierten Konzepten der Verhaltenssteuerung widmen?

Die **Auseinandersetzung mit dem individuellen Verhalten** in Organisationen ist und bleibt ein wichtiges Handlungsfeld der Personalpsychologie. Im Hinblick auf das Individuum geht es beispielsweise um die Identifikation, den Erhalt und die Förderung von Kompetenzen, um die Potenzial- und um die motivationale Leistungssteigerung, aber auch um die Auseinandersetzung mit psychischen Problemen, antisozialen Verhaltensweisen oder um den Umgang mit Stress. Was spricht jedoch dagegen, die für diese individuellen Herangehensweisen verwendeten **Prozesse auf Systemebene** zu implementieren und damit zu verstetigen? Beim Individualansatz besteht die Gefahr, dass man Notfallmanagement betreibt und sich regelrecht im Einzelfall verliert. Die Erfolgsmessung und der Transfer erfolgen nicht aus Organisations-, sondern aus Individualansicht, was die Bewertbarkeit und Steuerbarkeit sowie die Abstimmung mit den Unternehmensstrategien erschwert. Um **nachhaltige Veränderungen** herbeizuführen, die beispielsweise die Wahrscheinlichkeit von Störungen aus Organisationssicht minimieren, muss die Personalpsychologie an das System ansetzen. **Verhaltenssteuerung und Systemgestaltung** stehen hier in Wechselwirkung. Die Systemgestaltung wandelt das individuelle zum organisationalen Verhalten. Ziel der personalpsychologischen Herangehensweise muss es sein, Systeme so zu gestalten, dass sie sich präventiv und positiv auf das Verhalten und Erleben der Individuen am Arbeitsplatz auswirken. Beispielsweise kann ein angemessen gestaltetes Zielsystem individuell herausfordernde und motivierende Arbeitsbedingungen schaffen, ohne zu überfordern oder zu demotivieren. Das System muss so gestaltet werden, dass es auf **nachvollziehbare und bewertbare Verhaltenskriterien** aufbaut. Damit wird nicht die Individualität geleugnet, im Gegenteil schafft das System sogar Raum für Individualität, indem der zu erwartende Verhaltenskorridor definiert, die Rollenerwartungen konkretisiert und die Wankelmütigkeit individuellen Verhaltens beschränkt wird. Das System muss sich hier einer **kontinuierlichen Überprüfung** stellen, ob es den gewünschten positiven Effekt auf das organisationale Verhalten zeitigt. Ein schlecht eingeführtes und wenig gepflegtes System wird vielfältige Probleme aus Individual- und Organisationssicht aufwerfen.

Leugnet also die Personalpsychologie die Individualität?

- *Nein*, sie drängt sogar das System dazu, Raum für Individualität zu schaffen oder wenigstens zu belassen.
- *Nein*, sie reflektiert aber die individuelle Herangehensweise stets aus der Perspektive des Systems.
- *Nein*, sie stellt aber der Wankelmütigkeit des Individualismus das stabilisierende Moment des Systems gegenüber.

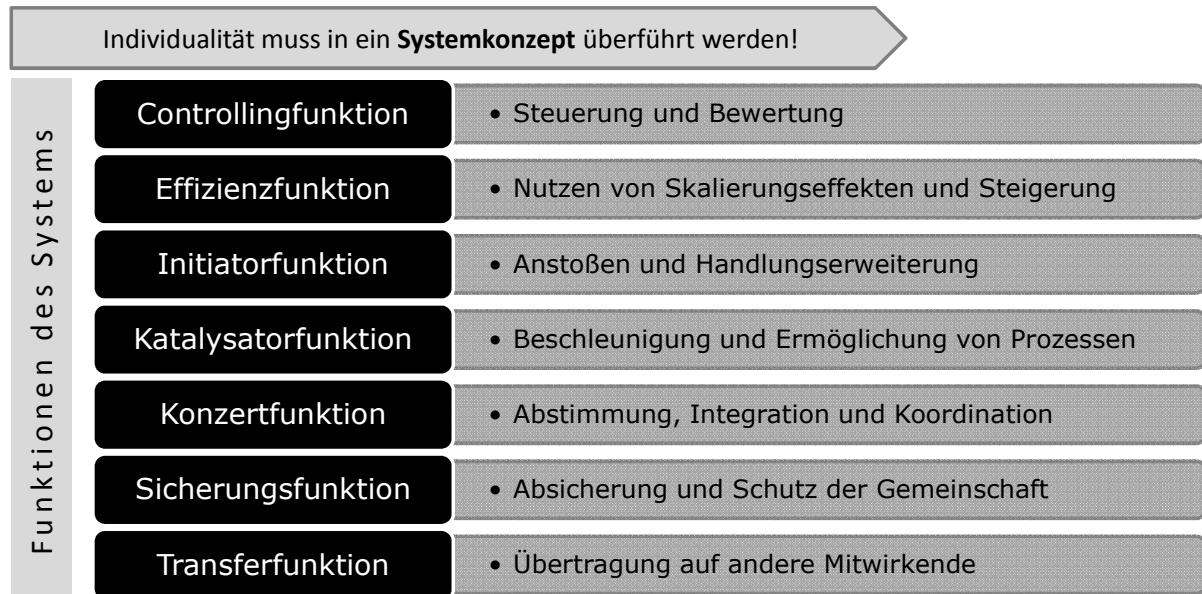


Abbildung 7 Funktionen einer Systembetrachtung

Frage 1.8: Personalpsychologische Handlungsfelder auf Systemebene

Welche personalpsychologischen Handlungsfelder auf der Systemebene kennen Sie?
Was bedeutet hier Systemebene?

Die **Systemebene** bedeutet hier, dass man eine Art Netz ausspannt, in der sich individuelles Verhalten erwartungskonform bzw. regelbezogen abbildet. Das System stellt den Raum, wo sich das individuelle zum organisationalen Verhalten wandelt. In Abhängigkeit von der Unternehmensphilosophie, vom Menschenbild und von den Tätigkeiten bestimmt sich die Maschengröße des Netzes (**Freiheitsgrade des Systems**). Die Personalpsychologie strebt eine Erhöhung der Eigenverantwortung an, die sich aber nicht in einer uferlosen Individualisierung niederschlagen darf, denn die Organisation soll von der Selbstbestimmung und Partizipation profitieren. Personalpsychologische Herangehensweisen finden sich in folgenden **Systemansätzen** wieder.

- **Anreizsystem:** Hier wird der Auftrag der Schaffung motivationsförderlicher Rahmenbedingungen entsprochen. Hier gilt es, den gefürchteten Motivationsinfarkt durch eine Kombination intrinsischer und extrinsischer Motivationsfaktoren zu vermeiden.
- **Auswahlsystem:** Hier soll die Diskriminationsfähigkeit und Sensitivität (Wahrnehmungsschärfe und Auflösung) sowie die Aussagekraft und Genauigkeit (Validität und Reliabilität) erhöht werden, um Potenziale frühzeitig zu entdecken sowie um Talente und Kompetenzen zielgerichtet und wertschöpfend zu nutzen und zu planen.
- **Beurteilungssystem:** Hier geht es primär um eine förderliche und verzerrungsfreie Leistungsrückmeldung, denn das Leistungsverhalten ist und bleibt ein zentraler Stellhebel aus personalpsychologischer Sicht.
- **Feedbacksystem:** Hier möchte man auf positive wie negative Zustände aufmerksam machen, die das organisationale Verhalten bestimmen (Stärken-Schwächen-Analyse).
- **Führungssystem:** Hier geht es um die Balance zwischen Fordern und Fördern und um die Unterstützung der Führungskräfte in ihrem Rollenspat zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen.
- **Karrieresystem:** Hier wird der Ansatz der Nachhaltigkeit berücksichtigt, indem über einen längeren Zeitraum der Werdegang beispielsweise von High Potentials festgelegt und begleitet wird (Bindungsmanagement).
- **Lernsystem:** Hier bemüht man sich um eine wertschöpfende Gegenstrategie zum Abschreibungsmodell (Halbwertszeit des Wissens) und um eine Steigerung des Humankapitals als investitorischer Beitrag.
- **Zielsystem:** Hier wird das individuelle Verhalten an die Organisationsziele angemessen ausgerichtet und der Zielvereinbarungsprozess optimiert.

Frage 1.9: Personalpsychologie aus Sicht der Praxis

Wie schätzen Praktiker die Bedeutung der Personalpsychologie ein?

Die Bedeutungszunahme des Faktors Mensch und die Anerkennung, dass sich dieser Faktor mit den klassischen betriebswirtschaftlichen Herangehensweisen nur unzureichend in die Wertschöpfungskette integrieren lässt, führen zu einer Wende im Umgang mit dem Faktor Mensch in der Arbeits- und Wirtschaftswelt. Das **Bewusstsein für die Besonderheiten des Faktors Mensch** schärft sich v. a. in Bezug auf die **störungsbereinigende Funktion** im Hinblick auf Konflikte, Fehlverhalten oder Absentismus bei den Praktikern. So erachten viele Praktiker die Personalpsychologie für wichtig, wenn Konflikte oder Fehlverhalten auftreten. Mit dieser Perspektive kann sich aber der personalpsychologische Ansatz nicht angemessen entfalten. Aktuelle Herausforderungen wie der demografische Wandel oder der Fachkräftemangel verweisen auf die **wertschöpfungsorientierten Funktionen** der Personalpsychologie. Effektive Formen der Personalbeschaffung und Personalauswahl, systematische und nachhaltige Ansätze der Personalentwicklung, valide Befragungs- und Beurteilungsinstrumente sowie die Gesundheitsförderung gewinnen an Terrain und verdeutlichen den **Systemansatz** der Personalpsychologie, der sich bewusst von der Störungsbereinigung emanzipiert und Systeme schafft, in denen sich der Faktor Mensch optimal entfalten kann.