

Frage 2.1: Menschenbilder und ihre Bedeutung

Was versteht man unter Menschenbildern?

Welche Bedeutung haben sie für die Organisation?

Menschenbilder sind die prägenden **Determinanten der Arbeits- und Organisationsgestaltung**. Sie fungieren als Werte-Matrix der Personalarbeit und geben einen normativen Kontext zur Bewertung von Maßnahmen des Personalmanagements. Sie beschreiben die **allgemeinen Vorstellungen und Erwartungen**, die man vom Personal in einer Organisation hat. Damit vereinfachen, schematisieren und typisieren sie zwar den Menschen analog zu Stereotypen, aber erleichtern auch das Handeln in der sozialen Wirklichkeit. Problematisch ist, dass diese Menschenbilder oft in Organisationen **unbewusst vorherrschen** und das Handeln beeinflussen. Man könnte von einem Sozialisationsprozess sprechen, der oftmals unzureichend hinsichtlich seiner Implikationen reflektiert wird. Daher ist es für die Personalpsychologie wichtig, die dem organisationalen Handeln zugrunde liegenden Menschenbilder zu identifizieren und bewusst zu machen. Menschenbilder sind eine wichtige **Bezugsgröße** und bestimmen den **Werterahmen des Handelns** im Unternehmen:

- Sie machen die Standards und Vorstellungen zur Bewertung der Arbeit nachvollziehbar (Human-kriterien der Arbeit).
- Sie geben Leitlinien zur Gestaltung der Arbeit.
- Sie erklären den normativen Aspekt der Arbeit, d. h., sie machen das, was als gesellschaftlich zumutbar oder menschengerecht gilt, verständlich.

Menschenbilder helfen uns, Antworten zu zentralen **Fragen der Personalpsychologie** zu finden: Was motiviert den Menschen, ein bestimmtes Arbeitsverhalten zu zeigen und über längere Zeit aufrechtzuerhalten? Was ist gutes oder schlechtes Handeln?

Menschenbilder sind aber nicht nur ein Bewertungsrahmen, sondern sie finden ihren Niederschlag im **Organisationsverständnis**. Ein Menschenbild, das den Fokus auf die soziale Qualität des gemeinsamen Handelns legt, benötigt aus Sicht der Organisationsgestaltung ein soziales System, wo soziale Beziehungen gefördert und gefordert werden. Zufriedenheit und psychosoziales Wohlbefinden kristallisieren sich als relevante Bewertungskriterien heraus. Betrachtet man hingegen ein Menschenbild, das sich u. a. auf die Attribute der individuellen Nutzenmaximierung und des Opportunismus bei Personal versteift, wird man aus Organisationssicht eventuell das technische System im Sinne einer tayloristischen Rationalisierung in Betracht ziehen. Dort geht es primär um die Effizienzorientierung und Schädigungsfreiheit. Ein Menschenbild, das die Selbstverwirklichung als Zielvariable definiert, wird aus Organisationssicht Partizipations- und Individualisierungskonzepte zulassen müssen. Die Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit rückt in den Vordergrund. An diesen Beispielen wird deutlich, dass sich Menschenbilder direkt oder indirekt auf die Organisationsstrukturen und die Humankriterien der Arbeitswelt auswirken.

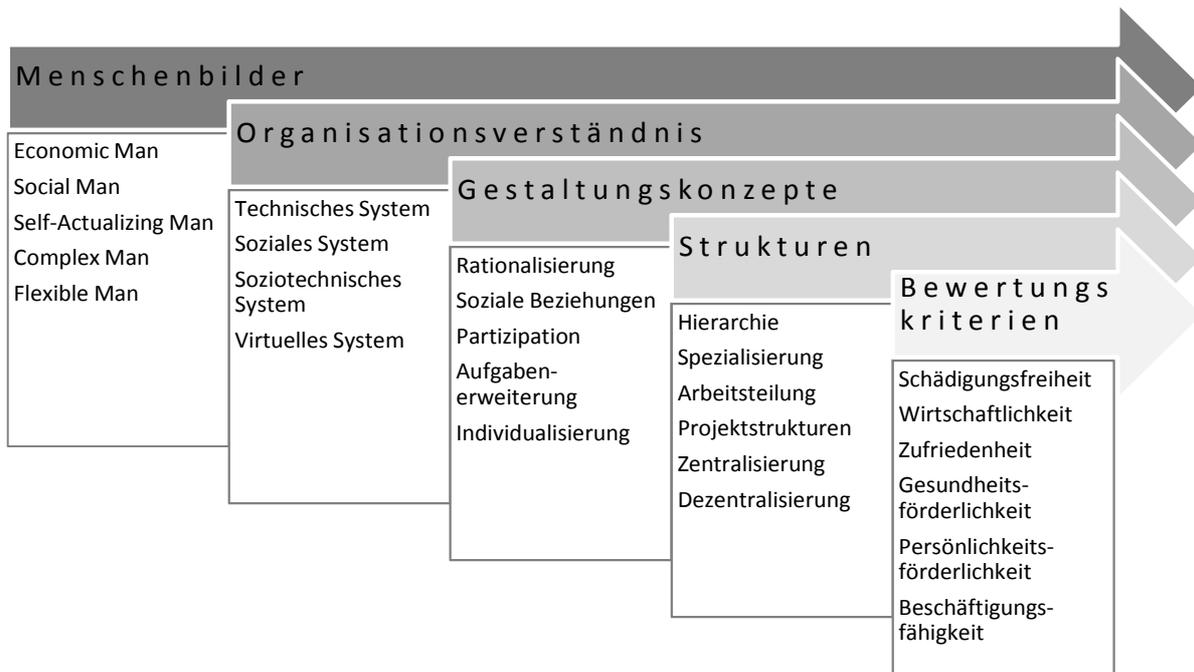


Abbildung 1 Menschenbilder und ihre Wirkung auf die Organisation

Frage 2.2: Verortung der Menschenbilder

Auf welchen Koordinaten lassen sich die Menschenbilder verorten?

In Bezug auf das organisationale Handeln von Menschen lassen sich drei Dimensionen identifizieren, die ein **Koordinatensystem** des organisationalen Verhaltens aufspannen:

- (1) **Die soziale Dimension:** Menschen suchen in der Arbeitswelt Bestätigung, Wertschätzung und Anerkennung. Die soziale Motivation überwiegt. Sie ordnen sich Gruppen zu und akzeptieren mehr oder weniger die formalen und informellen Gruppennormen. Damit wird der Mensch als ein soziales Wesen definiert.
- (2) **Die ökonomische Dimension:** Letztlich geht es in der Arbeitswelt um einen Austausch von Leistungen. Der Mitarbeiter stellt seine Arbeitskraft dem Arbeitgeber zur Verfügung und erwartet eine angemessene monetäre oder nicht-monetäre Entlohnung. Das Austauschverhältnis wird durch geschriebene und durch psychologische Verträge bestimmt. Aus Sicht des Mitarbeiters geht es um eine individuelle, aus Sicht des Unternehmens geht es um die organisationale Nutzenmaximierung. Beide Sichtweisen müssen einvernehmlich ausgehandelt werden, um Reibungen und Störungen zu vermeiden.
- (3) **Die motivationale Dimension:** Für viele Menschen ist die Arbeit eine Quelle der Selbstverwirklichung, Persönlichkeitsentwicklung und Identitätssteigerung. Eigenverantwortlich und selbstbestimmt möchte man im Rahmen seiner Fähigkeiten und Interessen etwas schaffen. Die Aufgabe als Gestaltungsfaktor rückt damit in den Vordergrund, denn die intrinsische Motivation wird durch eine herausfordernde Aufgabe gefördert.

Diese Dimensionen äußern sich in Erwartungen, die aus personalpsychologischer Sicht manifestiert und thematisiert werden müssen, um Störungen zu verhindern und um das Potenzial der menschlichen Arbeitskraft optimal zu steigern. In der letzten Dekade bildet sich eine weitere Dimension im Arbeits- und Wirtschaftsleben ab: die **wertsteigernde Dimension**. Primär geht es hier um die Aufrechterhaltung und Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Einzelnen. Durch die Flexibilisierung und Dynamisierung der Arbeitswelt sowie durch den demografischen Wandel müssen die Menschen lernen, lebenslang ihre Leistungs- und Arbeitsfähigkeit aufrechtzuerhalten, zu verändern und zu erhöhen.

Frage 2.3: Human-Relation-Bewegung

Welche Bedeutung hat die Human-Relation-Bewegung für die personalpsychologische Reflexion der Menschenbilder?

Die Human-Relation-Bewegung der 30er Jahre des 20. Jahrhunderts hat aus personalpsychologischer Sicht einen **Wendepunkt** im Verständnis vom Menschen in der Arbeitswelt eingeläutet. Untersuchungen wie die Hawthorne-Studien zeigen auf, dass der Mensch nicht einfach wie eine Maschine im Unternehmen agiert und gesteuert werden kann. Viele Effekte der sozialen Situation und der Gruppendynamik beeinflussen das Verhalten der Menschen im Unternehmen. Der Betrieb wird als soziales System erkannt. Besondere Beachtung erfahren die Informations- und Kommunikationsprozesse. **Soziale Motive und Beziehungen** stehen im Vordergrund und geben der Arbeit wieder Sinn als eine Art Gegenbewegung zur Sinnentleerung durch eine überbordende Effizienzorientierung (Fragmentierung der Arbeit). Menschen benötigen in der Arbeitswelt Zuneigung und Anerkennung. Sie wollen sich als bedeutend und nützlich wahrnehmen. Sie wollen bei Entscheidungen eine Mitspracheoption eingeräumt bekommen. Damit erhält das bis dato ökonomisch bestimmte Menschenbild ein **menschliches Antlitz**. Das soziale Menschenbild wird durch folgende **Merkmale** bestimmt:

- Soziale Motive leiten das Arbeitshandeln stärker als materielle Faktoren.
- Soziale Beziehungen stellen die Basis für das Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation dar und stiften Identität und den Willen zur Integration (Commitment).
- Informelle Regeln bestimmen stärker das Handeln in den Organisationen als formelle bzw. offizielle Regelsysteme.
- Die Leistungserwartungen des Managements werden bei Berücksichtigung persönlicher und sozialer Bedürfnisse eher erfüllt.

Der Human-Relations-Ansatz hat damit viele **Themen** der Personalarbeit geprägt ...

- Soziale Anerkennung
- Partizipation und Identifikation
- Gruppenprozesse (Normen, Verhalten, Kohäsion ...)
- Partizipative Organisationskonzepte
- Führungsstile
- Teambildung usw.

Das **Ziel der Human-Relation-Bewegung** ist es, die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb von Arbeitsgruppen sowie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu verbessern. Aus dem sozialen Menschenbild folgt beispielsweise für die Führung: (1) Ausübung eines personenzentrierten Führungsstils, (2) Beachtung des psychischen Wohlbefindens der Mitarbeiter, (3) Förderung der Gruppenkohäsion und Gruppenintegration sowie (4) Vertretung der Gruppeninteressen nach außen.

Frage 2.4: Menschenbild der Moderne

Wie lässt sich das Menschenbild der Moderne beschreiben?

Das Menschenbild der Moderne wird bestimmt durch den **Flexibilisierungsdruck**, der Elastizität und Plastizität von den Mitarbeitern im Hinblick auf Belastbarkeit, emotionale Stabilität oder Kompetenzen verlangt. Das zugrunde liegende Menschenbild ist der „Homo flexibilis“. Die psychosozialen Belastungen werden auf das Individuum übertragen – die Bewältigung erfolgt durch den modernen Mensch selbst. Man spricht von der **Subjektivierung der Arbeit**, denn persönliche Faktoren wie Risikobereitschaft, Engagement oder Belastbarkeit müssen individuell vermarktet werden, um erfolgreich zu sein. Es wird erwartet, dass der Mensch seine individuellen Qualitäten in den Arbeitsprozess einbringt. Dabei ist man bisweilen etwas übereifrig, denn die Erwartungen an den leistungsfähigen Menschen in der Arbeits- und Wirtschaftswelt wachsen stetig. Und gleichzeitig nehmen die Belastungsfaktoren der Umgebung wie Zeitdruck, Mehrfach Tätigkeiten, Komplexitätszunahme bei den Arbeitsaufgaben etc. drastisch zu. Der Mensch soll dennoch belastungsfähig, engagiert, risikobereit, emotional stabil, beziehungsfähig, empathisch und selbstorganisiert handeln. Selbstverständlich wird erwartet, dass der moderne Mensch erkennt, dass er sich um seine eigene Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit proaktiv kümmern muss. In einer vernetzten Gesellschaft wird zudem erwartet, dass der Mensch sich in Abhängigkeit von seinen Projekten effizient und effektiv vernetzt. Der Networker bzw. Cloud-Worker soll sich der Schnelligkeit und Instabilität der Umgebung möglichst ohne Reibungsverluste anpassen können. Jedoch ist bei diesem Flexibilisierungshype nicht zu vergessen, dass der Mensch **Halt und Unterstützung benötigt**.

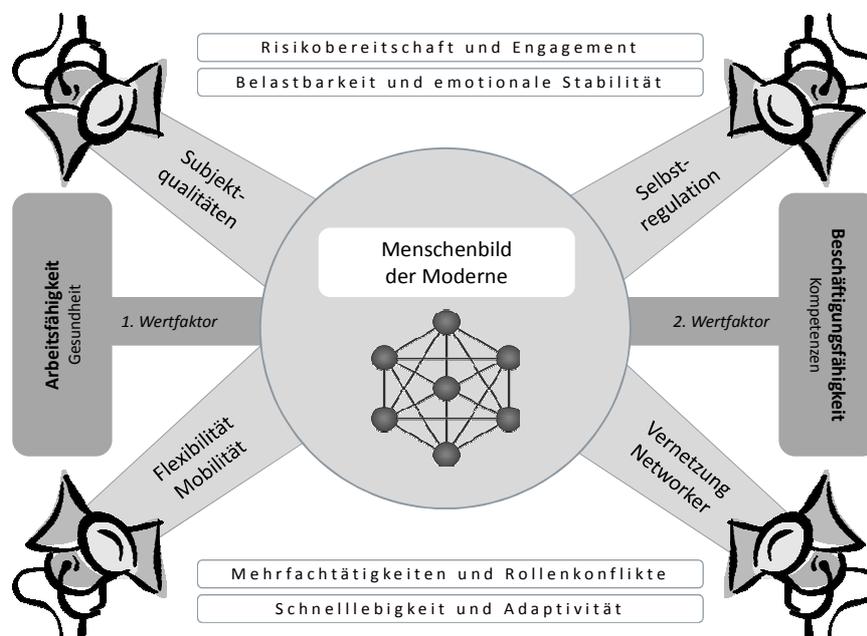


Abbildung 2 Menschenbild der Moderne

Frage 2.5: Wertschöpfungsorientierung

Welchen Beitrag leistet die Personalpsychologie zur Steigerung der Wertschöpfung des Personals? Welche Faktoren der Wertschöpfung gilt es zu beachten?

Die Personalpsychologie leistet einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung der Wertschöpfung des Personals und respektiert Personal als eine unternehmerische Kategorie. Durch den **Paradigmenwechsel** von einer kosten- zu einer investitionsorientierten Personalpolitik und durch die Bedeutungszunahme der Dienstleistungsorientierung (Qualitätsmanagement) gewinnen psychologische Fragestellungen aus Wertschöpfungssicht an Bedeutung. Dazu gehören u. a. Gesundheitsförderung im Rahmen des demografischen Wandels, Retentions- bzw. Bleibemanagement im Kontext des Fachkräftemangels oder das proaktive Talent- und Karrieremanagement. **Qualitative Wertfaktoren** wie Commitment, Arbeitszufriedenheit oder Motivation werden nicht nur diskutiert, sondern sukzessive in das Personalcontrolling überführt (HR-Cockpit). Eine **verhaltensbezogene Messung und Bewertung** von Humanressourcen wird durch verschiedene Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen oder Feedbacksysteme ermöglicht. Dabei dominiert in der Praxis der **Indikatorenansatz** als personalpsychologischer Weg. So lässt sich das Commitment v. a. durch Fragebögen, aber auch durch indirekte Ersatzmaße wie Betriebszugehörigkeit oder Fluktuationsrate erfassen. Die Indikatoren werden dann meistens mit pekuniären Maßen (zum Beispiel Personalkosten) als ökonomische Folie in Zusammenhang gestellt. Bei den Indikatoren muss beachtet werden, dass es nicht nur individuelle, sondern auch soziale Wertschöpfungsfaktoren gibt. Die Kompetenz stellt beispielsweise einen individuellen (Humankapital) und das Betriebsklima einen sozialen Wertschöpfungsfaktor (Sozialkapital) dar. Die Personalpsychologie zeigt Wege auf, diese qualitativen Wertschöpfungsfaktoren in ihren Ausprägungen zu bestimmen (Beispiel: Personaldiagnostik oder Mitarbeiterbefragungen) und zu optimieren (Beispiel: Coaching oder Teamentwicklung). Dabei sind die zumeist knappen Humanressourcen möglichst optimal mit den organisationalen Zielen abzustimmen.

Frage 2.6: Handlungsvektoren der Personalpsychologie

Wie lauten die Handlungsvektoren der Personalpsychologie? Was bedeuten diese Handlungsvektoren aus Sicht des Ressourcenmanagements?

Die Personalpsychologie interessiert sich für die Aktivierung, Lenkung und Bindung von Humanressourcen im Sinne des **Ressourcenmodells**. Diese Handlungsvektoren spannen das Koordinatensystem eines **entwicklungsorientierten Personalmanagements** auf. Für den nachhaltigen Erfolg ist eine systematische Abstimmung in Bezug auf die Handlungsvektoren maßgeblich. So verpufft eine aufwendige Aktivierung beispielsweise durch das Motivationsmanagement (Gewährung immaterieller und materieller Anreize sowie eine persönlichkeitsförderliche Aufgabengestaltung), wenn nicht gleichzeitig in die Bindung der aktivierten Humanressourcen investiert wird. Personalpsychologie trägt damit zur **Optimierung des Ressourcenflusses** im Unternehmen bei:

- **Abwurf von Ressourcen:** Nicht wertschöpfende Ressourcen müssen reduziert und wertschöpfende Ressourcen angemessen in der Organisation verortet werden. Personalpsychologie unterstützt bei der Planung (Anforderungsanalyse), bei der Selektion und Allokation (Personaldiagnostik) und bei der Identifikation versteckter Talente (Profiling).
- **Erhalt von Ressourcen:** Die wertschöpfenden Ressourcen müssen an die Organisation gebunden werden, sodass es zu einer Stabilisierung bzw. Konsolidierung der Ressourcenbilanz kommt. Die Bindungsqualität ist entsprechend zu steigern. Commitment fördernde Maßnahmen sind zu lancieren. Aber nicht nur Zufriedenheit und Commitment sind Zielvariablen, sondern in Anbetracht der Herausforderungen des demografischen Wandels muss auch der Gesundheitsförderung mehr Beachtung gezollt werden.
- **Zufluss von Ressourcen:** Die Personalpsychologie zeigt Wege auf, um neue Humanressourcen zu gewinnen (proaktives Personalmarketing, Employer Branding). Wichtig ist jedoch auch die Mobilisierung von Ressourcen innerhalb der Organisation. Durch entsprechende Entwicklungs- und Förderungsmaßnahmen (Kompetenzmanagement), durch Motivationsmanagement und durch Steigerung der Eigenverantwortung (Zugeständnis von mehr Handlungsspielraum und Partizipation) werden vorhandene Humanressourcen aktiviert und für die Herausforderungen einer dynamischen Arbeits- und Wirtschaftswelt gewappnet. Das Humankapital der Organisation steigt.

In Bezug auf das Ressourcenmodell gilt die **Regel**:

Pro-aktive Erweiterung wertschöpfender Potenziale als Zuflussstrategie und selektive Reduktion nicht wertschöpfender Ressourcen als Abflussstrategie.

Frage 2.7: Rahmenkonzepte der Personalpsychologie

Skizzieren Sie die Rahmenkonzepte, die den personalpsychologischen Aufgabenfeldern zugrunde liegen!

Um Humanressourcen angemessen zu aktivieren, zu lenken und zu binden, berücksichtigt die Personalpsychologie drei **Rahmenkonzepte**:

- **Aufgaben- und Arbeitsgestaltung:** Das Ziel ist eine beanspruchungsoptimale, gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Arbeits- und Aufgabengestaltung. Negative Belastungen gilt es zu reduzieren, die Zeitgestaltung zu optimieren sowie die Anforderungen der Tätigkeit im Hinblick auf die Fähigkeiten und Ressourcen auszurichten. Vollständige Tätigkeiten im Sinne der Ganzheitlichkeit (Planung, Durchführung und Kontrolle), der Anforderungsvielfalt und der Autonomie sind anzustreben. Belastungen sollten im Sinne einer Kosten-Nutzen-Bilanz beanspruchungsoptimal abgebildet werden. Dysfunktionale Beanspruchungen wie Ermüdung oder Stress sind also zu reduzieren und positive Beanspruchungen zu fördern. Störfaktoren wie Lärm oder Zeitdruck sind zu vermeiden, da sie den Tätigkeitsvollzug erschweren oder unterbrechen (Regulationsbehinderung).
- **Human Capital Management:** Es geht bei diesem Ansatz nicht um Kostenreduktion, sondern um einen investitionsfreudigen Ansatz zur Potenzialsteigerung der Mitarbeiter, der nicht nur die Kompetenz-, sondern auch die Motivationsebene erfasst. Das Humankapital ist ein Vermögenswert. Aus personalpsychologischer Sicht gilt es, Instrumente und Methoden zu entwickeln, diesen Vermögenswert sichtbar und bewertbar zu machen. Dabei greift man in Anlehnung an das Werttreibermodell nicht nur auf das individuelle bzw. personengebundene Kapital wie Kompetenzen zurück, sondern berücksichtigt auch das dynamische bzw. prozessgebundene Humankapital wie Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse sowie das strukturelle Humankapital (Personalbestand nach Alter etc.). Human Capital Management zielt damit auf die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. Empowerment-Programme gehören zum Arsenal zur Steigerung des Humankapitals. Dabei wird v. a. auf die Eigenverantwortung Wert gelegt.
- **Sozialkapitalkonzept:** Gemeinsame Werte, soziale Unterstützung, herausragende Führungsqualität sind einige Faktoren, die das Sozialkapital im Unternehmen determinieren. Kultur, Betriebsklima, soziale Beziehungen, Anerkennung, Führung, Vertrauen etc. sind Zielvariablen, wenn es um die Erhöhung des Sozialkapitals geht. Soziale Beziehungen und Vertrauen sind für Gesundheit und Wohlbefinden wesentlich. Allgemein gehört das Sozialkapital zu den salutogenetischen, also den gesundheitserhaltenden und -fördernden Faktoren in der Arbeitswelt, denn sie reduzieren Belastungen und fördern das psychosoziale Wohlbefinden. Aber nicht nur Gesundheit und Wohlbefinden werden gesteigert, sondern auch die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit.

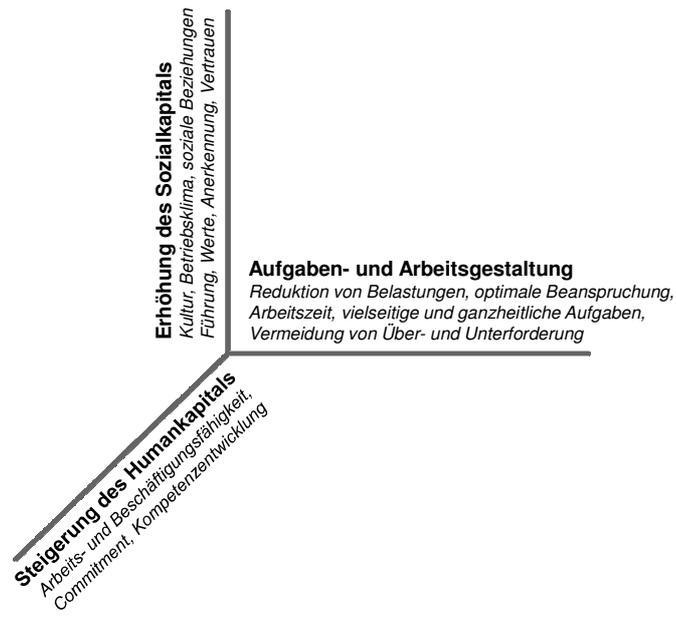


Abbildung 3 Rahmenkonzepte der Personalpsychologie

Frage 2.8: Wertschöpfungsmessung

Mit welchen Instrumenten lässt sich die Wertschöpfung des Personals aus personalpsychologischer Sicht messen? Welche Kriterien sind dabei zu beachten?

In der Praxis finden sich verschiedene Instrumente zur Bestimmung qualitativer Faktoren der Wertschöpfung mit unterschiedlichen Reichweiten und inhaltlichen Fokussierungen. Am bekanntesten sind die Mitarbeiterbefragung, das Mitarbeitergespräch, das Feedbacksystem und das Kompetenzprofiling. Für alle Instrumente gilt, dass sie ihre **Wirksamkeit** nur dann entfalten können, wenn sie nach **wissenschaftlichen Kriterien** konstruiert und systematisch evaluiert werden. Gerade Mitarbeitergespräche verkümmern oft zu „netten Gesprächen“ ohne ausreichende Bewertungsfolien und Interpretationsregeln. **Strukturierte Herangehensweisen und Schulung der Beteiligten** sind generell oberste Pflicht bei allen Instrumenten der qualitativen Wertschöpfungsmessung. Im **Berichtswesen** müssen die qualitativen und quantitativen Faktoren der Wertschöpfungsmessung systematisch abgebildet und aufeinander bezogen werden (HR Balanced Scorecard). Durch die Verknüpfung entstehen neue Erkenntnisse, beispielsweise der Zusammenhang zwischen Commitment und Fehlzeiten.

- **Mitarbeitergespräch:** Der Aufwand ist vergleichsweise hoch, das Ergebnis oft unzufriedenstellend. Strukturierte Leitfäden, Operationalisierung der Fragen, Schulung der Vorgesetzten etc. sind notwendige Bedingungen, damit Mitarbeitergespräche ihre Wirkung entfalten können und nicht Opfer informeller Gesprächsführungstechniken und verzerrender Urteilsheuristiken werden. Am bekanntesten sind die Mitarbeiterbeurteilungs-, Zielvereinbarungs- und Personalentwicklungsgespräche.
- **Mitarbeiterbefragung:** Viele qualitative Faktoren der Wertschöpfung wie Motivation, Commitment oder Arbeitszufriedenheit lassen sich über das klassische Instrument der Mitarbeiterbefragung bestimmen. Das Potenzial der Mitarbeiterbefragung als Instrument des qualitativen Personalcontrollings ist aufgrund seiner breiten Akzeptanz, seiner Flexibilität hinsichtlich der Erhebungsmodalitäten (Offline oder Online), seiner Skalierbarkeit und seines relativ moderaten Erhebungsaufwands als hoch einzustufen, um repräsentative Antworten auf die Fragen der Wertschöpfungsmessung zu erzielen. Jedoch wird dieses Potenzial oftmals nicht genutzt, weil die Konstruktion Fehler aufweist, die Interpretation oberflächlich und intuitiv erfolgt sowie die Kommunikation spärlich ausfällt. Das Instrument muss nach den Kriterien der empirischen Sozialforschung entwickelt und evaluiert werden. Es empfiehlt sich, die Berechnungsvorschriften vorab festzulegen und einen kennwertbasierten Ansatz zu wählen.
- **Feedbacksystem:** Immer mehr Unternehmen erkennen die Möglichkeiten des Multi-Source-Feedbacksystems (360°-Feedback, mehrere Perspektiven), um die Qualität des Führungsverhaltens zu erfassen und zielgerichtet Maßnahmen zur Steigerung der Führungsqualität ableiten zu können. Setzt man standardisierte Instrumente ein, wird der Prozess kontinuierlich evaluiert, werden die Beteiligten entsprechend geschult und bei der Interpretation der Ergebnisse durch qualifiziertes Personal unterstützt, kann dieses Instrument eine valide Rückmeldung verhaltensbezogener Dimensionen hinsichtlich der Führungsqualität ermöglichen.
- **Kompetenzprofiling:** Der Aufwand ist vergleichsweise hoch, das Ergebnis bietet aber ein strukturiertes Abbild der Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen eines Mitarbeiters. In Verbindung

mit einem Anforderungsprofil einer Stelle kann das Kompetenzprofiling zu einem optimalen Matching zwischen Stelle und Stelleninhaber beitragen, aber auch versteckte Talente außerhalb des formalen Qualifikationsmodells identifizieren helfen. Die Aussagekraft ist als hoch einzustufen, wenn standardisierte Instrumente der Personaldiagnostik in Anlehnung an die Anforderungen der DIN 33430 (Berufseignungsdiagnostik) zum Einsatz kommen und wenn die Durchführenden entsprechend geschult sind.