

### Frage 4.1: Grundfunktionen des Personalmanagements

#### Welche Aufgaben übernimmt die Personalpsychologie in Bezug auf die Grundfunktionen des Personalmanagements?

Die Personalpsychologie unterstützt in vielfältiger Weise das Personalmanagement in seinen **Grundfunktionen**, Personal zu finden, zu entwickeln und zu binden. Dabei geht man von einer Wertschöpfungskette der Kernprozesse des Personalmanagements von der Personalplanung und Personalbeschaffung/-auswahl über Entwicklung, Führung und Vergütung bis zur Personalfreisetzung aus.

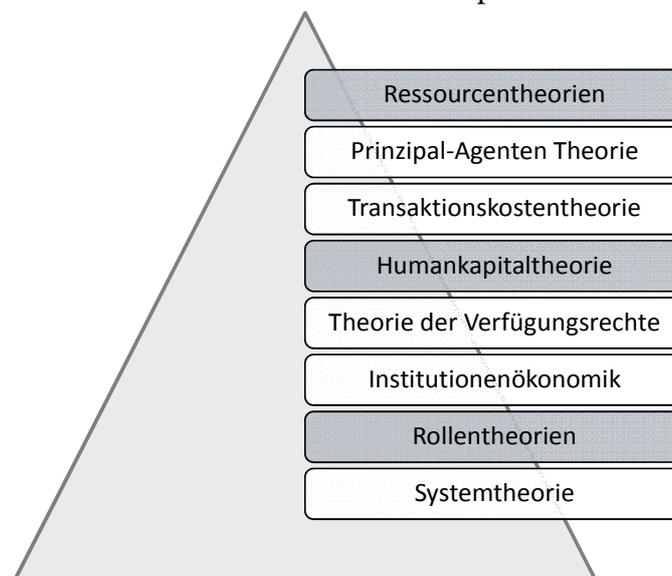
- **Ziehe gutes Personal an!** Der Fachkräftemangel betont die Wichtigkeit, gutes Personal rechtzeitig zu finden. Eine anforderungsanalytische Herangehensweise stellt sicher, dass der Personalbedarf richtig erfasst und geplant wird (Stellenprofile). Aktivierende Personalbeschaffungsmethoden bis zum Employer Branding (Stärkung des Arbeitgeberimages) sowie eine moderne und qualitätsgesicherte Personaldiagnostik sind wichtige Erfolgsfaktoren aus personalpsychologischer Sicht.
- **Entwickle gutes Personal!** Durch angemessene Beurteilungs- und Feedbacksysteme lassen sich Entwicklungsbedarfe identifizieren und der Transfer von Entwicklungsmaßnahmen formativ begleiten. Die Personalpsychologie hilft, Leistungskriterien zu definieren und zu operationalisieren sowie passende Instrumente zu entwickeln. Sie zeigt die Grenzen der Bewertungssysteme auf und sensibilisiert für Urteilstendenzen. Im Bereich der Personalentwicklung bemüht sich die Personalpsychologie um die Handlungs- und Transferorientierung. Sie setzt dabei auf das Konzept des arbeitsorientierten Lernens und auf die Ermöglichungsdidaktik.
- **Binde gutes Personal!** Der Erfolgsfaktor moderner Personalarbeit heißt Mitarbeiterbindung. In Anbetracht der Herausforderungen geht es nicht mehr um Entlassungsproduktivität, sondern um Bindungsmanagement. Die Gestaltung motivationsförderlicher Anreizsysteme, Karriere- und Entwicklungsmanagement in Bezug auf lebenslanges Lernen, Gesundheitsförderung sind beispielhafte Handlungsfelder aus personalpsychologischer Sicht. Eine der wichtigsten personalpsychologischen Erfolgsindikatoren für die Mitarbeiterbindung ist das Commitment.

## Frage 4.2: Personaltheoretische Grundlagen

**Auf welche personaltheoretischen Grundlagen kann sich Personalpsychologie in ihrem Auftrag berufen?**

Personaltheoretische Grundlagen, die eine „aufbauende“ Sichtweise zum Personal aufweisen, eignen sich als Legitimation für personalpsychologische Reflexionen. So stellen die **ressourcentheoretischen Modelle** eine gute Basis dar, da sie die Humanressourcen in ihrer Bedeutung anerkennen, aber auch die Investitionsnotwendigkeit sehen, sie weiter zu entwickeln. Diese **investitionsbezogener Sichtweise** teilt auch die Humankapitaltheorie. Sie fordert zudem ein erweitertes Personalcontrolling, um eine Art HR-Cockpit im Unternehmen zu implementieren. Personalpsychologische Instrumente des qualitativen Personalcontrollings wie Mitarbeiterbefragungen, Feedbacksysteme etc. sind hier zentrale Inputgeber. **Rollentheoretische Konzepte** sind ebenfalls von Bedeutung, da das organisationale Verhalten durch Erwartungen definiert wird und Rollenkonflikte zu erwarten sind. Aber auch klassische **personalökonomische Ansätze** wie die Transaktionskostentheorie sind geeignet, um personalpsychologische Maßnahmen zu legitimieren. So sind die versteckten Kosten in Rationalisierungsprogrammen zu berücksichtigen. Ein konstruktives Trennungsmanagement kann hier Reparatur- und Transaktionskosten verhindern helfen.

Die Herausforderungen der Zukunft in der Arbeits- und Wirtschaftswelt erfordern von der Personalpsychologie im Spannungsfeld ökonomischer und sozialer Ziele eine **Positionierung in Richtung Aufbau von Personal** in Bezug auf Kompetenzen, Gesundheit und Bindung. Das gemeinsame Ziel ist die Leistungssteigerung aus individueller und organisationaler Sicht. Dabei sollte man sich nicht nur auf die Kosten in Anlehnung an die Humanvermögensrechnung beschränken, sondern die Investitionsseite des Humankapitals fokussieren.



**Abbildung 1** Personaltheoretische Grundlagen (grau unterlegt = besonders wichtig)

### Frage 4.3: Qualitatives Personalcontrolling

Was bedeutet die Aussage „Die Zukunft ist qualitativ“ für das Personalcontrolling aus Sicht der Personalpsychologie?

Personal lässt sich im modernen Verständnis der Personalarbeit nicht mehr allein durch die klassischen Parameter des Personalcontrollings wie Fehlzeiten, Personalkosten oder Fluktuationsrate abbilden. **Die Zukunft ist vielmehr qualitativ**, da qualitative Messgrößen (Metriken) wie Commitment als Indikator für die Bindung, wie Führungsqualität aus verhaltensbezogener Sicht, wie Motivation als Prädiktor für Leistung, wie die Ausprägung von Kernkompetenzen wie Lernfähigkeit sowie Einstellungen und Werte an Terrain im Personalcontrolling gewinnen. Sie verdrängen nicht die klassischen Parameter. Vielmehr gilt es, zwischen den quantitativen und qualitativen Parametern korrelative und kausale Beziehungen zu entdecken, um den Wertbeitrag des Mitarbeiters zum Unternehmenserfolg zu erfassen und ein **integratives Steuerungsinstrument** für Exzellenz im Personalbereich zu erzielen. Wir benötigen eine Art Navigationsinstrument, das der wahren Natur des Personals gerecht wird. Die **Aufgabe der Personalpsychologie** ist es, solche Instrumente auf Indikatorenbasis zu entwickeln und die Aussagekraft der qualitativen Messgrößen zu erhöhen. Eine valide und zuverlässige **Messung und Bewertung von Humanressourcen** trägt dazu bei, den blinden Fleck der Unternehmensführung in Bezug auf das Humankapital zu entdecken und Investitionen in Anlehnung an das Human Capital Management angemessen zuzuordnen.

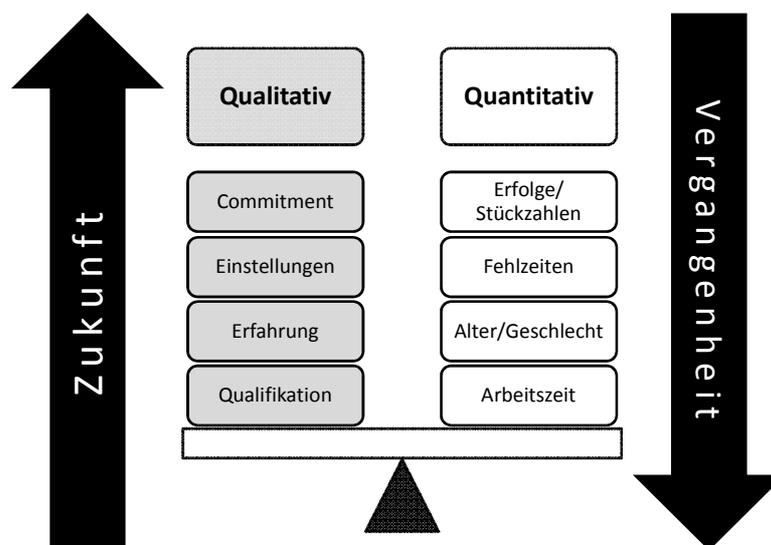


Abbildung 2 Qualitative und quantitative Parameter des Personalcontrollings

#### Frage 4.4: Personalpsychologische Antikörper

**Welchen Stellenwert beanspruchen die personalpsychologischen Antikörper (die vier E's) für eine am Menschen ausgerichtete nachhaltige Personalarbeit?**

Personalpsychologische Maßnahmen können wie eine aktive Immunisierungsstrategie wirken, um eine gesunde und vitale Organisation zu gewährleisten. Wir müssen nicht warten, bis es zu Konflikten und Problemen in der Organisation kommt. Man kann proaktiv Prophylaxe betreiben. Dabei lassen sich vier personalpsychologische Antikörper bestimmen:

- **Employability:** Die Anpassungs- und Beschäftigungsfähigkeit nimmt aufgrund der drastischen Beschleunigungsfaktoren in der Arbeits- und Wirtschaftswelt an Bedeutung zu. Die Beschäftigungsfähigkeit aus Arbeitsmarktsicht muss aber stets mit der Arbeitsfähigkeit aus Gesundheitssicht gekoppelt werden (Phalanx).
- **Empowerment:** Mehr Eigenverantwortung wird gefordert, dies setzt aber eine korrespondierende Förderung beispielsweise in Bezug auf Kompetenzen voraus. Zudem müssen ausreichende Ressourcen gestellt werden, wenn der Mitarbeiter eigenverantwortlich agieren soll. Empowerment lässt sich aus pädagogischer Sicht durch eine Ermöglichungsdidaktik im Sinne der Selbstregulation abbilden.
- **Empathie:** Die Vielfältigkeit und Dynamik des Miteinanders in einer flexibilisierten und auf Networking abgestimmten Wirtschaftswelt erfordert Einfühlungsvermögen und soziale Kompetenz. Durch die Informatisierung wird die Bindungsqualität virtueller und verliert an Stabilität. Umso wichtiger ist es, die Grundfähigkeit des Vertrauens zu stärken.
- **Entrepreneurship:** Unternehmerisches Denken und Handeln gehören heutzutage zu den Kernkompetenzen. Das Mitunternehmertum erfordert unternehmerische Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale wie Risikoverhalten oder Handlungsorientierung. Zudem erwartet man eine wertebezogene Verankerung im unternehmenskulturellen Sinne.

### Frage 4.5: Personaldiagnostik

**Auf welche Strategien setzt eine moderne Personaldiagnostik, um die Urteilsfindung und diagnostische Qualität zu steigern?**

Die Personalpsychologie bemüht sich, Urteilstendenzen zu reduzieren. Dazu setzt sie auf diverse Qualitätsstandards in Bezug auf die Diagnostik und Bewertung von Eigenschafts-, Leistungs- und Verhaltensfaktoren. Die Personaldiagnostik wird stets mit der Verfälschbarkeit in der Personenbeurteilung zu kämpfen haben. Generell bemüht sich die Personaldiagnostik hier um **Standardisierung**, um die Willkür und Intransparenz auf ein Minimum einzuschränken. Eine **Qualitätsoffensive** ist mit der DIN 33430 (Norm zur Berufseignungsdiagnostik) eingeleitet worden. Sie berücksichtigt nicht nur die Gütekriterien der eingesetzten Testverfahren, sondern befasst sich auch mit der Qualifikation derjenigen, die die Tests planen und durchführen. Durch ihre Forderung einer anforderungsanalytisch bestimmten Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibung als Ausgangspunkt der Personalauswahl definiert sie die Passung zwischen Anforderungs- und Kompetenzprofilen als Erfolgskriterium. Es geht also nicht mehr darum, irgendetwas zu messen und zu bewerten, sondern nur diejenigen Faktoren, die relevant sind. Zudem entwickelt sie **multimodale diagnostische Szenarien**, um der komplexen Realität gerecht zu werden. Das Assessment-Center stellt einen solchen multimodalen Ansatz dar. Die **Multimodalität** bildet sich in den folgenden Faktoren ab:

- **Mehrebenendiagnostik:** Der Trend zur Persönlichkeit und zum vielschichtigen Kompetenzprofil erfordert eine Mehrebenendiagnostik, in neben Leistungs- auch verhaltens- und persönlichkeitsbezogene Fragestellungen berücksichtigt werden.
- **Multimethodale Diagnostik:** Um einen Validitätszuwachs zu erzielen, setzt man auf verschiedene Methoden, die unterschiedliche Perspektiven auf eine Eigenschaft oder auf ein Verhalten werfen. So kann man Selbst- und Fremdwahrnehmung kombinieren.
- **Situationsspezifische Diagnostik:** Um die artifizielle und sterile Diagnostik zu überwinden, entwickelt man zunehmend Testverfahren, die in authentischen Situationen stattfinden, um an den konkreten Tätigkeiten die Kompetenzen zu überprüfen. Von klassischen Simulationstechniken wie die Postkorbübung über virtuelle Testwelten bis zum gamebasierten Testen reichen die neuen Methoden.
- **Dynamische und individualisierte Diagnostik:** Diagnostik darf nicht statisch sein, sondern muss den Entwicklungs- und Lernzuwachs von Menschen sensitiv erfassen können. Zudem müssen die Verfahren von ihrer Logik und Intelligenz besser auf die Unterschiede der Testanten ausgerichtet werden. Das adaptive Testen ist hier ein Trend.

#### Frage 4.6: Soziale Validität bzw. Qualität als Gütekriterium

Welche Bedeutung hat die soziale Qualität als Gütekriterium der Personaldiagnostik für das Unternehmen und für die Beteiligten?

Personaldiagnostik muss nicht steril und langweilig sein, sondern kann spannend und interessant gestaltet sein, um die **soziale Akzeptanz** der Betroffenen und deren Testmotivation zu steigern. Die Personaldiagnostik ist oft die erste Visitenkarte des Unternehmens. Sie kann einen Image fördernden Effekt erzielen, wenn sie Modernität mit Qualität verknüpft. Das Gütekriterium heißt soziale Validität und kann durch folgende Maßnahmen erhöht werden:

- **Partizipation:** Mitwirkung, Kontrolle und Beteiligung am diagnostischen Prozess
- **Transparenz:** Nachvollziehbarkeit in Bezug auf die Bewertungskriterien und die handelnden Personen
- **Information:** Abbildung der erfolgskritischen Faktoren in Anlehnung an die Anforderungsanalyse und Informationen zur Testorganisation (Ablauf)
- **Kommunikation:** Verständliches, nachvollziehbares und offenes Feedback
- **Gestaltung:** zum Beispiel ein aktivierendes und softwareergonomisch optimiertes Design bei EDV-basierten Offline-/Online-Testsystemen

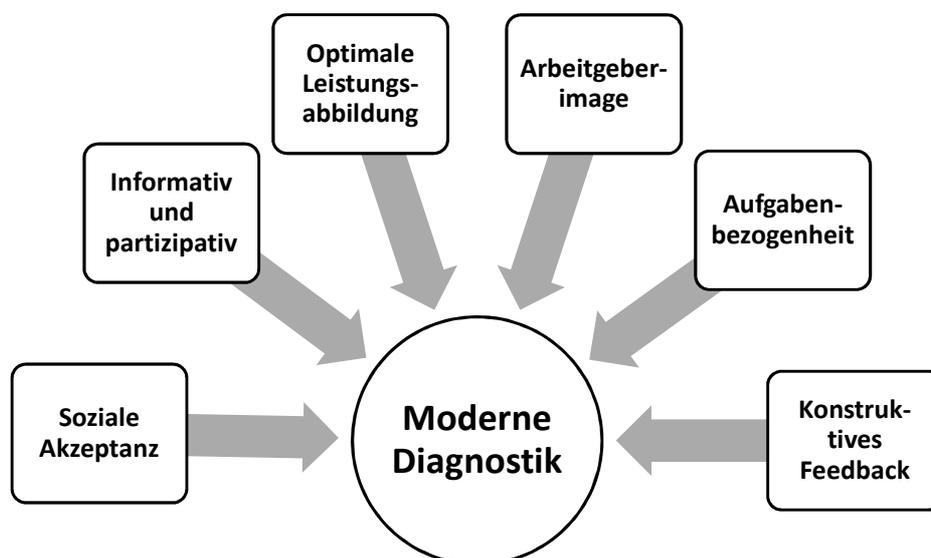


Abbildung 3 Attribute moderner Diagnostik

### Frage 4.7: Bezugssystem der Personaldiagnostik

#### Welche Achsen spannt das Bezugssystem der modernen Personaldiagnostik auf?

Das **Bezugssystem** der Personaldiagnostik lässt sich anhand seiner Achsen beschreiben:

- **Anforderungsanalyse:** Ein wichtiger Ausgangspunkt der Personaldiagnostik ist die Anforderungsanalyse. Diese ermittelt die Ausprägungen der erfolgskritischen Faktoren, definiert die jeweiligen Sollwerte und zeigt auf, wo Ersatzqualifikationen möglich sind.
- **Biografische Analyse:** Man interessiert sich für die Person in Bezug auf den persönlichen Werdegang und die Lebenserfahrungen, in Bezug auf die Interessen bzw. Neigungen sowie in Bezug auf die Qualifikationen und Wertorientierungen. Die biografische Analyse repräsentiert die Selbstwahrnehmung.
- **Kompetenzwerte:** Aus Sicht der Fremdwahrnehmung möchte man die verschiedenen Fähigkeiten auf kognitiver, emotionaler und sozialer Ebene erfassen. Methodische, soziale und personale Kompetenzen werden in Bezug auf ihre Ausprägungen bestimmt.

Im Hinblick auf die **Zeitdimension** sollte das Bezugssystem der Personaldiagnostik stets die gegenwärtige Leistung als auch das zukünftige Potenzial erfassen. Zudem sollte die Personaldiagnostik möglichst **multimodal** konzipiert sein, um der Vielschichtigkeit der Anforderungen aus diagnostischer Perspektive gerecht zu werden.

### Frage 4.8: Führungsverhalten

#### Warum ist Führungsverhalten ein erfolgskritischer Faktor?

Heutzutage reicht es nicht aus, ein technokratisches Verständnis von Führung zu haben. Führung wird aufgrund der Veränderungen und Herausforderungen in der Arbeits- und Wirtschaftswelt zunehmend mit **psychologischen Fragestellungen** konfrontiert. Führung muss beispielsweise stärker denn je motivieren, begleiten, inspirieren, aktivieren und fördern. Damit wird das **Führungsverhalten zum Erfolgsfaktor**, der beurteilbar und veränderbar ist. Die Verhaltensorientierung schafft Ansatzpunkte zu einem kontinuierlichen Veränderungs- und Verbesserungsprozess. Die **Zielgrößen des Verhaltens** wie „teamorientiert handeln“ oder „Vorbild sein“ stellen Verhaltensanker dar, die aus Sicht der Unternehmenskultur von Bedeutung und auf der Verhaltensebene beobachtbar sind.



Abbildung 4 Vom Management zum Leadership

### Frage 4.9: Führungsqualität

#### Was sind wichtige Verhaltensanker in Bezug auf die Führungsqualität?

Die **Topografie der Führungsqualität** lässt sich durch verschiedene Zielgrößen im Verhalten beschreiben. Dazu zählen v. a. **Verhaltensanker** in den Themenfeldern Bewertung, Motivation, Förderung, Fürsorglichkeit, Konfliktregulation, Ermöglichung, Zielausrichtung und Vorbild sein. Verhaltensanker konkretisieren diese Zielgrößen. Die kennwertorientierte Führung setzt an dieser Stelle an und erfasst qualitative Zielgrößen der Führungsqualität wie das konstruktive Kommunikationsverhalten, der angemessene Umgang mit Zielen oder das Vorbildverhalten. Bei der Entwicklung der Verhaltensanker sollte man u. a. folgende Regeln beachten:

- Verhaltensbeschreibungen sollten anforderungsbezogen sein.
- Verhaltensbeschreibungen sollten verständlich sein.
- Verhaltensbeschreibungen sollten konkret formuliert werden.
- Verhaltensbeschreibungen sollten umsetzbar und veränderbar sein.
- Verhaltensbeschreibungen sollten nicht mehrdeutig sein.
- Verhaltensbeschreibungen sollten von den Betroffenen anerkannt werden.

#### Frage 4.10: Bewertung von Führungsverhalten

**Wie lässt sich das Führungsverhalten im Unternehmen bewerten und einer konstruktiven Veränderung zuführen?**

Führungskräfte werden ständig beurteilt. So finden beispielsweise Vorgesetztenbeurteilungen in vielen Unternehmen statt. Diagnostische Verfahren von Persönlichkeitstests über Management Audits bis zum Assessment-Center zur Bestimmung der Führungsqualität im Bereich des Talentmanagements erfreuen sich großer Beliebtheit. Viele Beurteilungsformen nutzen aber nicht ihr Potenzial, da sie einem Geheimdossier gleichen und nur eine relativ geringe verhaltensbezogene Wirksamkeit aufweisen. Es gilt vielmehr, im Unternehmen die **Dialogizität** im Kontext einer Vertrauens- und Feedbackkultur zu verankern und nicht die Bewertung ausschließlich als individuelle Größe zu begreifen. Verhalten muss öffentlich hinterfragt und bewertet werden können. Das konstruktive **Feedback** steht hier im Vordergrund. Feedback kann die Reflexivität bei der Führungskraft steigern und Verhalten nachhaltig verändern. Es sollte stets im Geschehen abgebildet sein, authentisch erlebt und offen kommuniziert werden. Damit kann Feedback zur Kompetenzentwicklung und Identitätsfindung der Führungskräfte beitragen. Dabei sollte Feedback konsequent auf die **Verhaltensorientierung** aufbauen und die Gefahr von eigenschaftsbezogenen Zerrbildern reduzieren. Der dialogische Charakter und die soziale Auseinandersetzung mit dem Phänomen Führung dominieren, denn Lernen ohne Feedback ist nicht möglich.

Entscheidend für den Erfolg der Bewertung ist eine **systematische Erfassung und Rückmeldung** von Zielgrößen der Führungsqualität anhand definierter Verhaltensanker, die als Kennwerte rückgemeldet werden (kennwertorientierte Führung). Eine standardisierte Befragungsmethodologie, die mehrperspektivisch und differenzierend das Führungsverhalten erfasst, kann die Auftretenswahrscheinlichkeit von Verzerrungen reduzieren und einen fortwährenden Dialog einfordern. Das **360°-Feedback** (Multi-Source-Feedback) bietet hier eine anerkannte Implementierungsform. Die Wirksamkeit des verhaltensbezogenen Feedbacks ist in vielen Studien nachgewiesen. Für den Erfolg maßgeblich sind die **Akzeptanz** bei den Feedbackgebern/-nehmern, eine offene und nachvollziehbare **Rückmeldung** und eine professionelle **Begleitung** in Bezug auf die nachfolgenden Veränderungsprozesse. Das Multi-Source-Feedback kann beim Einsatz qualitativ hochwertiger Instrumente valide Kennwerte auf verhaltensbezogener Ebene abbilden und eignet sich aufgrund der Authentizität und Verhaltensorientierung als Impulsgeber zur Steigerung der Führungsqualität im Unternehmen. Dabei ist die latente **Gefahr** zu beachten, dass das Multi-Source-Feedback als Kontrollinstrument mikropolitisch instrumentalisiert wird.