

Leseprobe aus: Treier, Selbstbestimmung und Beziehungslernen, ISBN 978-3-621-27792-1
© 2011 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-621-27792-1>

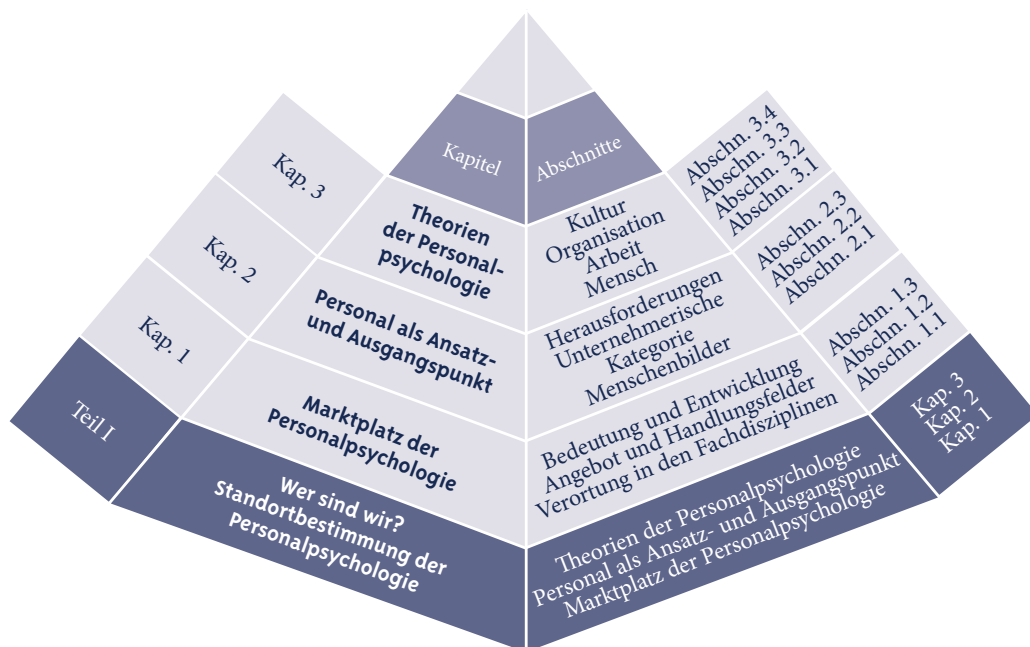
I Wer sind wir? Standortbestimmung der Personalpsychologie

Was Sie in diesem Teil erwartet

Was macht die Personalpsychologie? Welcher Gegenstand der angewandten Psychologie wird von der Personalpsychologie behandelt? Wie grenzt sich die Personalpsychologie von den anderen Disziplinen, die im Bereich Human Resource Management (HRM) verankert sind, ab? Auf welche theoretischen Modelle greift die Personalpsychologie zurück? Diese und ähnliche Fragen sind Gegenstand des ersten Buchteils.

Am Ende dieses Buchteils ...

- ▶ können Sie die Personalpsychologie im Kanon der Wissenschaften verankern;
- ▶ wissen Sie, welche Gegenstände im Fokus der Personalpsychologie stehen;
- ▶ wird Ihnen der Wandel und die Bedeutung des Faktors Mensch in der Arbeitswelt verdeutlicht;
- ▶ kennen Sie die theoretischen Grundlagen der Personalpsychologie.



Ausgangsbasis. Das Interesse an personalpsychologischen Fragestellungen wächst mit der Bedeutungszunahme des Faktors Mensch in einer vom Wandel und Umbruch geprägten Arbeits- und Wirtschaftswelt. Diese Veränderungen führen zu veränderten Rollenmustern für Mitarbeiter und Führungskräfte, die mit einer Erhöhung der *Selbstverantwortung* einhergehen (Cascio & Aguinis, 2005). Trend- und Zukunftsforscher sprechen u. a. von der ...

- ▶ **Deregulierung und Fragmentierung der Arbeit:** Der moderne Mensch arbeitet an vielen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten. Er widmet sich oftmals vielen Arbeitstätigkeiten. Die Gleichzeitigkeit ist dabei eine große Herausforderung.
- ▶ **Dynaxität der Umwelt:** Komplexität und Dynamik sind in diesem Kunstwort vereint und kennzeichnen den Strukturwandel in der Arbeitswelt.
- ▶ **Virtualisierung der Arbeit:** Mixed-Reality-Anwendungen, virtuelle Gruppenarbeit, Telekooperation, verteiltes Wissen im Internet usw. sind Ausdruck der Virtualisierung. Eine bislang physische Arbeitswelt wird um digitale Daten erweitert oder sogar ersetzt. Doch schon jetzt lassen sich Gegentendenzen zur Virtualisierung i. S. einer Substanzialisierung der Arbeit konstatieren. Beispielsweise entwickeln sich Coworking-Spaces i. S. von Gemeinschaftsbüros von Selbstständigen als Ausdruck für das Elementarbedürfnis, einen festen Arbeitsplatz sowie Kollegen zu haben.
- ▶ **Heterogenisierung des Personals:** Mehr multiethnische/-kulturelle Diffusion und die Zunahme an Verschiedenheit durch Alter und Geschlecht, begleitet durch eine Individualisierung der Lebensbiografien verändern das Gesicht des Unternehmens.
- ▶ **Subjektivierung der Arbeit:** Menschen können sich mit ihrer Subjektivität in die Arbeitswelt einbringen und verwirklichen. Aber sie müssen auch lernen, ihre Arbeit und sich selbst zu vermarkten. Letzteres verlangt eine ausgeprägte und fortwährende Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit.
- ▶ **Hyperflexibilisierung:** Biagsamkeit und Dehnbarkeit sowohl auf Persönlichkeits- als auch auf Kompetenzebene werden gefordert. Eine flexible Lebensführung wird erwartet. Die Fachleute sind sich einig: Der arbeitende Mensch entwickelt sich zum »homo flexibilis«, dessen Bungee-Sprung in die Ungewissheit durch Netzwerke abzufedern ist.

Leitbild moderner Menschen

Value Worker, Patchwork-Identitäten und Jobnomaden – das sind nur einige Trends in Bezug auf den modernen Menschen (Jánszky, 2010). *Flexibilität* verankert sich zum Kult- und Strukturbegriff der Moderne (Sennett, 2006). Die Arbeit wird zum Projekt und das Personal zum Episodenarbeiter, denn es gibt keine »Stammplatzgarantie« mehr (Scholz, 2003). Neue *Elastizitätsmuster* von Arbeit und Privatleben etablieren sich (Work-Life-Balance), und der schonungslose Zugriff auf die Subjektivität als maßgebliche Produktivkraft gewinnt an Bedeutung (Pongratz & Voß, 2003). Die Personalpsychologie widmet sich diesem Anpassungs- und Entwicklungsprozess bzw. dem daraus resultierenden Handlungsdruck auf der verhaltens-, erlebens-, gesundheits- und leistungsbezogenen Ebene.

Warum ist diese psychologische Sichtweise erforderlich? Personal muss sich den Anforderungen fluider Organisationsformen stellen und diese psychosozialen Herausforderungen bewältigen (Kastner & Vogt, 2001). So fordert die Arbeitswelt eine Beschäftigungsfähigkeit bis ins hohe Alter im Kontext des demografischen Wandels ein, die geistige und körperliche Gesundheit gleichermaßen voraussetzt (Wahl et al., 2008). Verschärft wird dieser Anspruch durch die Zunahme der informatorischen Belastung (Mental Workload), denn die mentale Arbeitslast verlangt eine hohe *kognitive Flexibilität*. Damit kristallisiert sich die Notwendigkeit heraus, sich mit dem Subjekt zu befassen. Das Leitbild moderner Menschen ist eine dynamische, reaktionsschnelle, sozial kompatible, belastbare, gesunde sowie anpassungs- und leidensfähige Persönlichkeit. Der Mensch in der Arbeitswelt ist ein Chamäleon, denn die Fähigkeit zur *Pluralität* wird in einer zunehmend entgrenzten Arbeitswelt mit uferlosen Anforderungen, erweiterten Handlungsspielräumen und limitierten Ressourcen zur erfolgskritischen Größe.

Die internationale IBM-Studie »Global Human Capital Study« (2008) stellt sich angesichts der Globalisierung, des demografischen Wandels und des wachsenden Wettbewerbs die folgenden personalkritischen Fragen: Wie kann der Wert der Mitarbeiter gesteigert werden? Wie lässt sich eine wandlungsfähige Belegschaft, die schnell auf Marktveränderungen reagieren kann, gewährleisten? Wie kann man die DNA einer flexiblen Belegschaft entschlüsseln? Das erklärte Ziel ist die **Optimierung der Personalfunktionen** und die **verbindliche Anerkennung der Mitarbeiter** als zen-

trales Kapital. Um Antworten auf diese Fragen zu erhalten, hat man Verantwortliche des Personalbereichs von 400 Organisationen aus 40 Ländern befragt. Die Ergebnisse zeigen: Wer sich mit der wandlungsfähigen Belegschaft als erfolgskritische Größe befasst, kommt nicht umhin, psychologische Fragestellungen und Methoden zu adressieren, um den **Talentcode** zu knacken. Als Messgrößen (Metriken) behaupten sich das Mitarbeiterengagement, die Zufriedenheit und das Commitment sowie die Mitarbeiterbindung gegenüber klassischen Kostenansätzen.

1 Der »Marktplatz« der Personalpsychologie

Was Sie in diesem Kapitel erwartet

Wo befinden wir uns? Was bieten wir an? Wie wichtig ist Personalpsychologie? Manche fokussieren auf den Wertbeitrag des Personals, andere stellen sich die Frage nach der Organisation von Personal im Unternehmen. Gemeinsam ist allen Disziplinen im Personalbereich das erklärte Interesse für das Wertschöpfungspotenzial Personal in einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft.

Am Ende dieses Kapitels ...

- ▶ können Sie Personalpsychologie von anderen Disziplinen im Bereich HRM abgrenzen;
- ▶ wissen Sie über die Handlungsfelder der Personalpsychologie Bescheid;
- ▶ können Sie die Bedeutung und Entwicklung der Personalpsychologie erläutern;
- ▶ sind Sie mit dem »Marktplatz« der Personalpsychologie vertraut.

1.1 Verortung in den Fachdisziplinen

Wer sind wir? Diese Frage steht am Anfang, denn ihre Beantwortung hilft bei der weiteren Navigation durch den »Marktplatz« der Personalpsychologie. Die Metapher des Marktplatzes verdeutlicht, dass die Personalpsychologie viele Handlungsfelder wie Personalauswahl oder Kompetenzentwicklung im Angebot hat (s. Abschn. 1.2). Die folgende Definition fungiert hier als Kompass.

Definition

Die **Personalpsychologie** ist eine Subdisziplin der Wirtschaftspsychologie, die sich mit der Anwendung psychologischer Theorien, Methoden und Interventionsstrategien im Hinblick auf Wirtschaftssituationen befasst. Sie rückt den arbeitenden Menschen in seiner Individualität und Eigenverantwortung in den Vordergrund der Betrachtung und interessiert sich für das Verhalten und Erleben dieser Rollenträger in zielorientierten Organisationen. Thematisch geht es um

Gesundheit, Motivation, Leistung, Kompetenz, Kreativität und Werte als Erfolgsfaktoren. Das **Ziel der Personalpsychologie** ist die Steigerung der Wertschöpfung des Faktors Mensch unter Berücksichtigung seiner Performance und seiner Potenziale. Das System soll die entsprechenden Ressourcen für eine optimale Abbildung dieser individuellen Vermögen und Talente zur Verfügung stellen.

Verortungen

Abbildung 1.1 illustriert die Verortung der Personalpsychologie in den Fachdisziplinen. Der übergeordnete Begriff HRM (Human Resource Management) entzieht sich einer eindeutigen Zuordnung zu einer dieser Fachdisziplinen (s. Abschn. 4.1). Aktuelle Basisliteratur setzt auf eine gleichberechtigte *interdisziplinäre* Durchdringung, um den Wertschöpfungsfaktor Personal in all seinen Facetten auszuloten (Berthel & Becker, 2010; Bratton & Gold, 2003). Im Allgemeinen lassen sich wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Perspektiven differenzieren.

- (1) **Betriebswirtschaftliche Perspektive:** Hier befasst man sich mit dem Kostenaufwand im Verhältnis zum Ertrag in Anlehnung an den klassischen ROI-Algorithmus (Effizienz- und Ef-

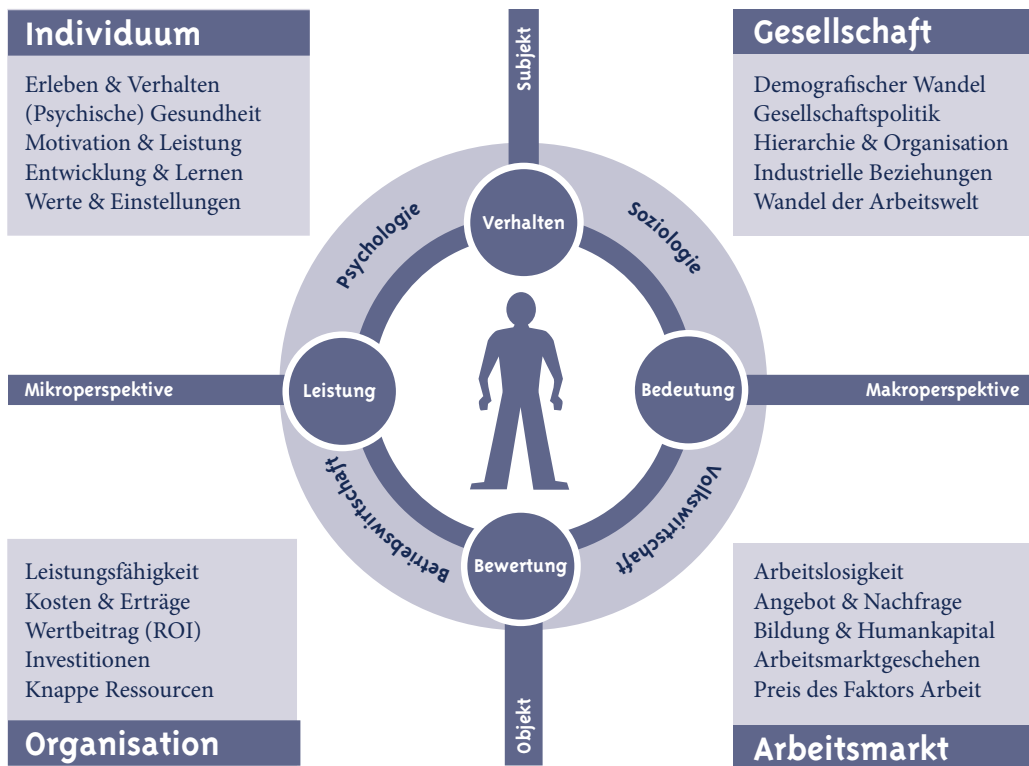


Abbildung 1.1
 Verortung in den
 Fachdisziplinen

ektivitätskriterien). Die zentrale Fragestellung ist also: Wie hoch fällt der Wertbeitrag des Humankapitals aus? Aus personalökonomischer Sicht gilt es, den Renditefaktor Personal zu messen (Personalcontrolling) und systematisch durch Optimierung der Kernprozesse der Personalwirtschaft als Wertkette zu erhöhen (Drumm, 2008). Dabei rangieren Kosten- vor Investitionsstrategien.

- (2) **Volkswirtschaftliche Perspektive:** Moderne Arbeitsmärkte bestimmen die Rahmenbedingungen im Umgang mit Personal (Borjas, 2009). Die gesamtwirtschaftlichen Folgen der Arbeitslosigkeit, Veränderungen im Bereich der Sozialversicherungssysteme, die Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik oder globale Finanz- und Konjunkturkrisen verdeutlichen volkswirtschaftliche Einflussmomente auf das Personalmanagement. Ökonomen betreiben entsprechende Arbeitsmarktforschung. Die Website des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung illustriert die thematische Bandbreite (<http://www.iab.de>).
- (3) **Juristische und administrative Perspektive:** Das Personal- und Arbeitsrecht definieren den formalen Korridor, in dem sich die Personalfunktionen abbilden. Gesetze wie das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), das Kündigungsschutzgesetz (KSchG), das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) oder das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) bilden eine verbindliche Rechtsmatrix für das HRM. Durch den Wandel von der Personaladministration zum Personalmanagement hat aber die juristische und verwaltungsorientierte Perspektive als Grundlage der Personalarbeit etwas an Bedeutung verloren, denn die Rechtmäßigkeit und Arbeitsproduktivität weichen der Zufriedenheit und Wirtschaftlichkeit als Zielfelder (Holtbrügge, 2007). Die Antriebskraft ist nicht mehr nur der Gesetzgeber, sondern zunehmend der Wettbewerb.

- (4) Soziologische Perspektive:** Gerade der demografische Wandel, die Veränderungen in den Geschlechterrollen, die seismischen Brüche in der Erwerbsarbeit oder der Übergang von der stabilen Industrie- zur flexiblen Informationsgesellschaft stellen gesellschaftspolitische Herausforderungen dar, die eine zukunftsorientierte und nachhaltige Personalpolitik erfordern. Dazu zählt beispielsweise die Familienpolitik. Zudem befasst sich die Soziologie mit Entscheidungs- und Machtprozessen in Organisationen, mit der Entwicklung von Berufen, mit Struktur und Kultur im Rahmen der Organisationsforschung, mit den industriellen Beziehungen zwischen Repräsentanten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer usw. Vielfach geht die soziologische fließend in die psychologische Reflexion über, wenn es um die Beschreibung und Erklärung menschlichen Verhaltens in Organisationen geht (Böhle et al., 2010). Wir benötigen die soziologische Denkweise, da Organisationen hochkomplexe Gebilde darstellen und sich die Arbeitswelt drastisch in Richtung Entgrenzung und Subjektivierung sowie hinsichtlich des dramatischen Rückgangs der Vollbeschäftigung wandelt (Beck, 2007).
- (5) Psychologische Perspektive:** Die psychologische Herangehensweise bildet die Reflexionsebene ab, die sich um das Verhalten und Erleben der betroffenen Menschen kümmert. Damit fließen die Erkenntnisse der Psychologie in das Handlungsfeld Personalmanagement ein. Besondere Bedeutung gewinnt zurzeit die Gesundheitspsychologie und die Psychologie des Alterns aufgrund des demografischen Wandels (Bengel & Jerusalem, 2009; Lehr, 2007). In der Wirtschaftspsychologie buhlen drei Subdisziplinen um den Menschen in der Arbeitswelt: Die Arbeitspsychologie fokussiert auf die psychologische Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten (Ulich, 2005). Die Organisationspsychologie beschreibt das Erleben und Verhalten von gemeinsam wirkenden Menschen in Gruppenkonstrukten und erklärt den Einfluss von organisationalen Zuständen auf das Zusammenwirken (Schuler, 2007 a). Die Personalpsychologie befasst sich mit den betroffenen Individuen im Arbeitskontext in Bezug auf die Themenfelder Leistung, Entwicklung, Gesundheit, Erleben und Verhalten (Treier, 2009).

Schnittstellen. Keine der Metadisziplinen kann für sich alleine die vielen Fragen des Personalmanagements beantworten. Warum aber ist das so? Zum einen sind die Einflussmomente sowohl auf Mikro- als auch Makroebene zu umfangreich und interaktionistisch. Zum anderen erfolgt eine unterschiedliche Subjekt- und Objektorientierung innerhalb der Metadisziplinen, die sich teilweise auch in der verwendeten Methodologie niederschlägt. Die Betriebswirtschaft und die Psychologie, die den Mikrobereich repräsentieren, sind durch das Zielfeld der quantitativen und qualitativen Leistung verknüpft. Das Verhalten des Personals wird sowohl aus psychologischer als auch soziologischer Perspektive thematisiert, je nachdem, ob man auf das Individuum oder die Organisation schaut. Die Wirtschaftswissenschaften interessieren sich für die Bewertung des Personals. Aus der Makrosicht wird die Bedeutung des Personals durch volkswirtschaftliche und soziologische Annahmen bestimmt. In gewisser Weise spiegeln die Metadisziplinen das klassische *MTO-Schema* (Mensch ↔ Technik ↔ Organisation) wider.

1.2 Angebote und Handlungsfelder

Praxisorientierung

Die Personalpsychologie ist eine angewandte Psychologie für das Praxisfeld des HRM. Sie ist *handlungs- und interventionsorientiert*. Sie beschränkt sich dabei nicht nur auf eine individuelle verhaltensbezogene und ggf. störungsbereinigende Handlungsstrategie, sondern zielt auf die Gestaltung des Systems zur Schaffung optimaler Rahmenbedingungen, damit sich die arbeitenden Menschen entfalten können (Treier, 2009) (s. Abschn. 4.1).

Wenn die Arbeit krank macht. Vielfach wird die Personalpsychologie aber erst angefragt, wenn es bereits zu *Irritationen oder Paradoxien* im System gekommen ist. Dazu zählen u. a. Mobbing und Burnout, aber auch weniger eklatante, dennoch virulente Ausprägungen von Störungen wie Shirking (absichtliche Leistungszurückhaltung), Absentismus (Fehlzeiten), Präsentismus (krank am Arbeitsplatz), hohe Fluktuationszahlen, innere Kündigung, die Zunahme psychosomatischer Be-

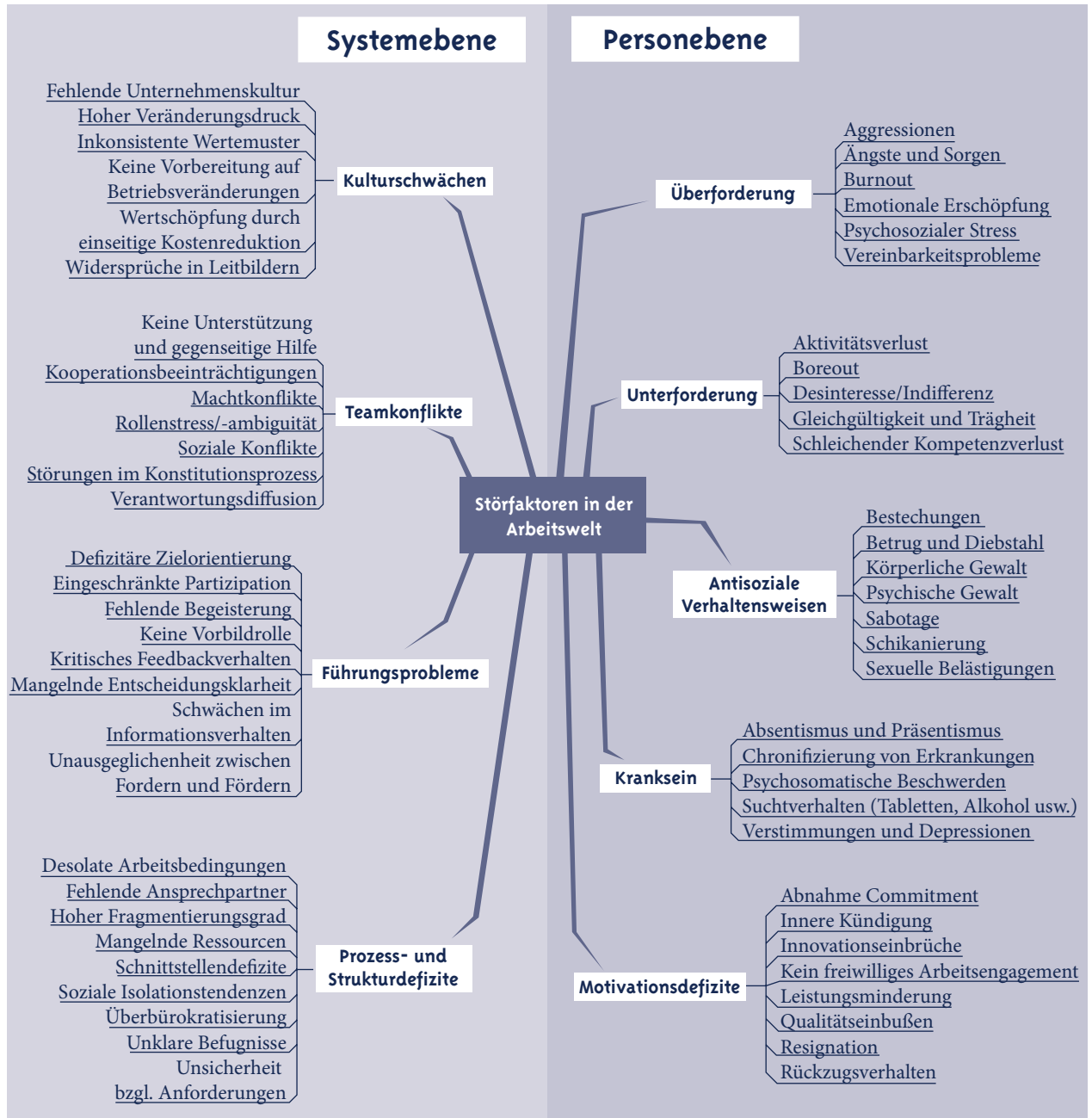


Abbildung 1.2 Störfaktoren als Anlass für personalpsychologische Maßnahmen

schwerden und Depressionen in den Gesundheitsstatistiken oder ein auffälliges Alkohol- und Suchtverhalten im Betrieb (s. Abschn. 5.1) (Uhle & Treier, 2011). Beängstigend ist auch der Anstieg *antisozialer Verhaltensweisen* in Organisationen wie Diebstahl, Bestechung, Betrug, Verrat, sexuelle Belästigung, Beleidigung, Schikanierung und Drangsalierung, Gewalt usw. (Giacalone & Greenberg, 1997). Der Anstieg antisozialer Verhaltensweisen wie Mobbing (Workplace Bullying) ist oft Ausdruck einer pathologischen Unternehmenskultur (Orgapathologien) und sollte als Warnzeichen ernst genommen und nicht ausschließlich in die Verantwortung der betroffenen Individuen überführt werden. Abbildung 1.2 fasst einige wichtige *Störfaktoren* und deren Auswirkungen zusammen. Die linke Seite zeigt klassische Systemirritationen, und die rechte Seite bezieht sich auf individuelle Faktoren. Dabei sind die Störfaktoren multikausal bestimmt und interagieren in vielfältiger Weise miteinander, sodass sich die Irritationen in der Praxis beängstigend potenzieren können.

Reflexion & Transfer

Beispiele für Systemirritationen sind die **Psychopathologien** in der Arbeitswelt, die häufig mit Stress verknüpft werden (Litzcke & Schuh, 2010). Burnout als Folge von psychosozialen Dauerstress und ggf. mit der Bilanz irreversibler emotionaler Erschöpfungszustände, Boreout als Ausgebranntsein vor Langeweile und Unterforderung (Mitarbeiter in persönlichkeitsverletzender Warteschleife der Untätigkeit) sowie Mobbing als Extremform einer diskriminierenden und destruktiven Konfliktentgleisung sind **Notfallsituationen**, die bestenfalls mit Unzufriedenheit, schlimmstenfalls mit Krankheit oder sogar Suizid einhergehen. Dabei sind Opfer und Täter zu differenzieren. Gefördert werden solche Anomalien durch ein kompetitives und gewinnmaximierendes Klima mit hohem Leistungsdruck, durch Angst vor Arbeitsplatzverlust (antizipierte Arbeitslosigkeit), durch ständige

Reorganisationsmaßnahmen sowie einer zunehmenden Entfremdung und Entgrenzung in der Arbeitswelt (Michel et al., 2009). Dieser **Umfeldruck** ist v. a. durch unerwartete und unkontrollierbare Ereignisse gekennzeichnet. Aus Sicht der Gesundheitspsychologie verliert der Mensch in der Arbeitswelt an Selbstwirksamkeit und an Vertrauen (Faltermaier, 2005). Verzweiflung, Angst und Trostlosigkeit stehen Gleichgültigkeit, Aggression und Banalisierung gegenüber. Doch mit einer kurativen, oftmals aber nur den Umständen angepassten Vorgehensweise des Konfliktmanagements und der psychologischen Betreuung von Opfern wird die Personalpsychologie an die kurze Leine genommen. Der **Möglichkeitsraum der Personalpsychologie** erweitert sich, wenn präventive Erfassungs- und Gestaltungskonzepte auf Individual- und Systemebene im Unternehmen verankert werden.

Personalpsychologisches Angebotsportfolio. Das Spektrum an Angeboten ist in Anbetracht der Vielzahl von Spannungen im Gebälk der Organisationen umfangreich. Doch geht es nicht nur um Störungsbeseitigung, sondern ebenfalls um die präventive und prospektive Gestaltung personalpsychologisch relevanter Systeme. Die *Verhaltenssteuerung* in Verbindung mit der *Systemgestaltung* steht im Vordergrund. Dabei wird nicht nur das Individuum, sondern auch die Gruppe und Organisation betrachtet. Die Personalpsychologie bietet eine Vielzahl an Instrumenten und Methoden, um den Menschen in der Arbeitswelt gerecht zu werden. Ihr Motto ist »Personal im Dialog«, denn der Dialog gewährleistet Mitbestimmung und soziale Akzeptanz. Konkret handelt es sich um folgende Angebotscluster (ohne Anspruch auf Vollständigkeit):

- (1) **Störungsbereinigung:** Coaching und Gesprächsführung, Konfliktmanagement und Mediation sowie psychologische Betreuung und Begleitung
- (2) **Begleitung von Veränderungsprozessen:** allgemeine Beratung und Moderation, Netzwerkmanagement und Netzwerkförderung, Outplacement-Konzepte, Stärken- und Schwächen-

analyse (z. B. Mitarbeiterbefragung), systemische Organisationsberatung sowie Teamentwicklung und Teamförderung

- (3) **Performance- und Potenzialbewertung:** Kompetenzprofilung auf der Potenzial-Ebene und Personaldiagnostik auf der Performance-Ebene sowie Personalbewertung als transparenter Prozess
- (4) **Leistungs- und Motivationssteigerung:** bedürfnisorientierte Individualisierung der Anreizsysteme, Kompetenzaufbau des Einzelnen und der Organisation (Wissensmanagement), Konzepte zur Kreativitätssteigerung des Einzelnen und der Gruppe sowie Stärkung der Eigenverantwortung
- (5) **Gesundheitsförderung:** Gesundheitscoaching, gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, Identifikation von Belastungen und Beanspruchungen, persönlichkeitsförderliche Aufgabengestaltung sowie Stärkung der Selbstwirksamkeit und des Vertrauens
- (6) **Steigerung der Führungsqualität:** Entwicklung partizipativer Modelle, Führungscoaching, Implementierung von Feedbackinstrumenten sowie Mentoring-Konzepte

Handlungsfelder auf Systemebene. Bei den Handlungsfeldern geht es v. a. um die Systemgestaltung, die sich präventiv und positiv auf das Verhalten und Erleben der Individuen am Arbeitsplatz auswirken soll. Folgende Systeme lassen sich identifizieren:

- ▶ **Anreizsystem:** Richtig und bedarfsbezogen motivieren
- ▶ **Auswahlsystem:** Potenziale entdecken und wertschöpfend nutzen
- ▶ **Beurteilungssystem:** Angemessen bewerten und Leistung rückmelden
- ▶ **Feedbacksystem:** Gehör für positive und negative Zustände schaffen
- ▶ **Führungssystem:** Richtig fordern und fördern
- ▶ **Karrieresystem:** Nachhaltig fördern und binden
- ▶ **Lernsystem:** Entwickeln können und Entwicklung begleiten
- ▶ **Zielsystem:** Ziele herleiten, vereinbaren und revidieren

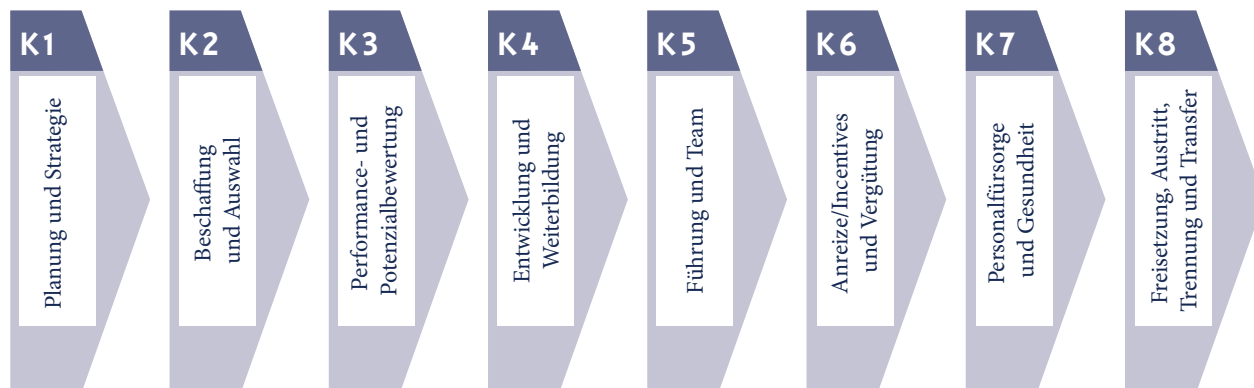
Beim Individuum geht es um Identifizieren, Potenzieren, Erhalten, Einbinden, Motivieren, Fördern und Fordern. Beim System geht es um Steuern, Steigern, Anstoßen, Ermöglichen, Abstimmen, Absichern und Übertragen. Das System wandelt individuelles Verhalten zu nachhaltigem *organisationalen Verhalten*, das sich positiv im Vertrauen, im Commitment, im konstruktiven Rollenverhalten, in der Arbeitszufriedenheit, in der Gruppenidentität und in der Kultur abbildet (McKenna, 2006). Abbildung 1.3 illustriert die wichtigsten Handlungsfelder anhand der Zuordnung zu den Kernprozessen des Personalmanagements (Holtbrügge, 2007).

Merke

In Bezug auf die Handlungs- und Gestaltungsorientierung fokussiert die Personalpsychologie keineswegs nur auf individualisierte Konzepte der Verhaltenssteuerung, die vornehmlich zur Störungsbeseitigung zum Einsatz kommen. Im Gegenteil ist die Personalpsy-

chologie bestrebt, fördernde und zukunftsorientierte **Handlungsstrategien auf Systembasis** aufzubauen, um nachhaltig und effektiv auf eine Vielzahl von Individuen positiv einzuwirken (s. Abschn. 4.1).

K1	<ul style="list-style-type: none"> Anforderungsorientierte Stellenprofile Employer Branding Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsbewertungen Anforderungs-/Arbeitsanalysen 	<ul style="list-style-type: none"> Qualitatives Personalcontrolling Human Capital Management
K2	<ul style="list-style-type: none"> Aktives Personalmarketing Instrumenten-/Testentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> Berufseignungsdiagnostik Personalberatung 	<ul style="list-style-type: none"> Identifikation von Talenten Kompetenzprofilung
K3	<ul style="list-style-type: none"> Feedbacksysteme Beurteilungsgespräche 	<ul style="list-style-type: none"> Leistungsbeurteilung/-kriterien Personalplatzierung/-allokation 	<ul style="list-style-type: none"> Potenzialanalyse Management Audits
K4	<ul style="list-style-type: none"> Verhalten → Wissen → Einstellungen Kompetenzförderung 	<ul style="list-style-type: none"> Coaching und Bildungsberatung Qualifizierende Arbeitsgestaltung 	<ul style="list-style-type: none"> Karriereplanung Berufliche Sozialisation



<ul style="list-style-type: none"> Teamentwicklung Führungscoaching 	<ul style="list-style-type: none"> Kreativitäts-/Innovationssteigerung Werte- und Kulturmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Konfliktmanagement Partizipations- und Gruppenmodelle 	K5
<ul style="list-style-type: none"> Individualisierung und Differenzierung Motivationsgerechte Vergütung 	<ul style="list-style-type: none"> Lebenslaufplanung Zielvereinbarungssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> Motivierende Aufgabengestaltung Extrinsische vs. intrinsische Anreize 	K6
<ul style="list-style-type: none"> Betriebliche Gesundheitsförderung Work-Life-Balance-Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> Gesundheitsbefragungen/Evaluation Wiedereingliederungsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> Gesundheitsförderliche Arbeitsplätze Demografiemanagement 	K7
<ul style="list-style-type: none"> Trennungsmanagement Outplacement-Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> Vorbereitung auf den Ruhestand Trennungsgespräche 	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Selbstwirksamkeit Umgang mit Ängsten 	K8

Abbildung 1.3 Handlungsfelder der Personalpsychologie

1.3 Bedeutung und Entwicklung

Innovationsfeld

Im Editorial der ersten Ausgabe der Zeitschrift für Personalpsychologie heißt es freimütig und zuversichtlich: »Die Personalpsychologie ist ein Gebiet raschen wissenschaftlichen Fortschritts und großer Bedeutung für die Praxis« (Schuler et al., 2002, S. 1). Der Wandel der Arbeitswelt und die Ausrichtung der Personalwirtschaft auf psychologische Faktoren unterstreichen die Notwendigkeit, personalpsychologische Innovation zu fördern und zu fordern. Dieser Anspruch positioniert die deutschsprachige Personalpsychologie als Sprachrohr und Katalysator für eine »Psychologisierung der Personalarbeit« (Schuler, 2004).

Wissenschaftsfeld

Vor etwa einer Dekade hat man mehr oder weniger vergeblich nach der Personalpsychologie in den deutschsprachigen Wissenschaftshochburgen der Psychologie gesucht. Die Arbeits- und Or-

ganisationspsychologie dominierte den Bereich der Wirtschaftspsychologie. Eine durchgeführte Recherche zu personalpsychologisch relevanten Fächern und Modulen von Studiengängen der Wirtschaftspsychologie und des Personalmanagements (N=154; Stand 05/2010) im deutschsprachigen Bereich zeigt auf, dass personalpsychologische Fragestellungen nahezu in jedem Studiengang vorliegen. Jedoch fällt auf, dass die Personalpsychologie als eigenständiges oder kombiniertes Fach lediglich mit 5 Prozent im Fächerkanon auftritt.

Praxisfeld

Für die Zukunft der Personalpsychologie ist der Einsatz personalpsychologischer Herangehensweisen in der Praxis maßgeblich. Was erwarten Praktiker von der Personalpsychologie? Die *störungsbereinigende Funktion* steht oft im Vordergrund der Betrachtung und stigmatisiert die Personalpsychologie als »Troubleshooter« und Störungsdetektiv. Die Ergebnisse einer Recherche in deutschsprachigen Fachmagazinen des Personalmanagements zeigen aber auf, dass die *Wertschöpfungsfrage* in Anbetracht der Bedeutungszunahme des Nadelöhrfaktors Personal in der öffentlichen Debatte zunimmt. Die Praxis benötigt nachhaltige und strategische Instrumente zur Steigerung des Humankapitals. Wenn Personal als Wertschöpfungsfaktor avanciert, dann darf sich die Personalpsychologie nicht nur auf das Schlichten, Klären, Korrigieren und Beseitigen von Störungen, Inkonsistenzen und Unregelmäßigkeiten im Unternehmen beschränken (s. Abb. 1.2).

Studie

Seit Dezember 2007 werden in Personalveranstaltungen Personalleiter/-referenten vornehmlich mittelständischer Unternehmen befragt, was sie von der Personalpsychologie an Leistungen erwarten. Die Kernfrage lautet: »Welche Aufgaben nimmt die Personalpsychologie in der Personalarbeit wahr und wie bewerten Sie ihre Bedeutung?« Bis Juni 2010 sind insgesamt 174 Antworten eingegangen und inhaltsanalytisch kategorisiert worden. 41 der Befragten können

mit Personalpsychologie mehr oder weniger gar nichts anfangen. Abbildung 1.4 illustriert die wichtigsten Ergebnisse. Die **störungsbereinigende Funktion** dominiert in Bezug auf Konflikte und Fehlverhalten, aber die **wertschöpfungsorientierten Funktionen** wie Personalauswahl, Personalentwicklung, Befragungs- und Beurteilungssysteme und Gesundheitsförderung gewinnen an Terrain.

Entwicklungsfeld

Der sukzessive »Ausgründungsprozess« an den Hochschulen ist der Vorreiter für eine Personalpsychologie, die sich von den Klassikern der Arbeits- und Organisationspsychologie durch eigene Fragestellungen emanzipiert. Aus Sicht der Praxis wird der zukünftige Erfolg der Personalpsychologie von ihrer Fähigkeit abhängen, ökonomische Themen wie die *Renditemessung des Humankapitals* aus psychologischer Sicht zu adressieren. Die Personalpsychologie wird künftig das qualitative Personalcontrolling im Unternehmen bestimmen (Treier, 2009). Zudem muss sich die Personalpsychologie vom Charakter des Störungs- und Bereinigungsmanagements von problematischen oder nicht wertschöpfenden Verhaltensweisen befreien. Reaktive Interventionen werden weiterhin in der Praxis von Bedeutung sein, aber den Psycho- und Orgapathologien der Arbeitswelt muss verstärkt mit *präventiven und nachhaltigen Ansätzen* begegnet werden. Als Entwicklungsfeld lässt sich damit das strategische Denken und Handeln identifizieren.

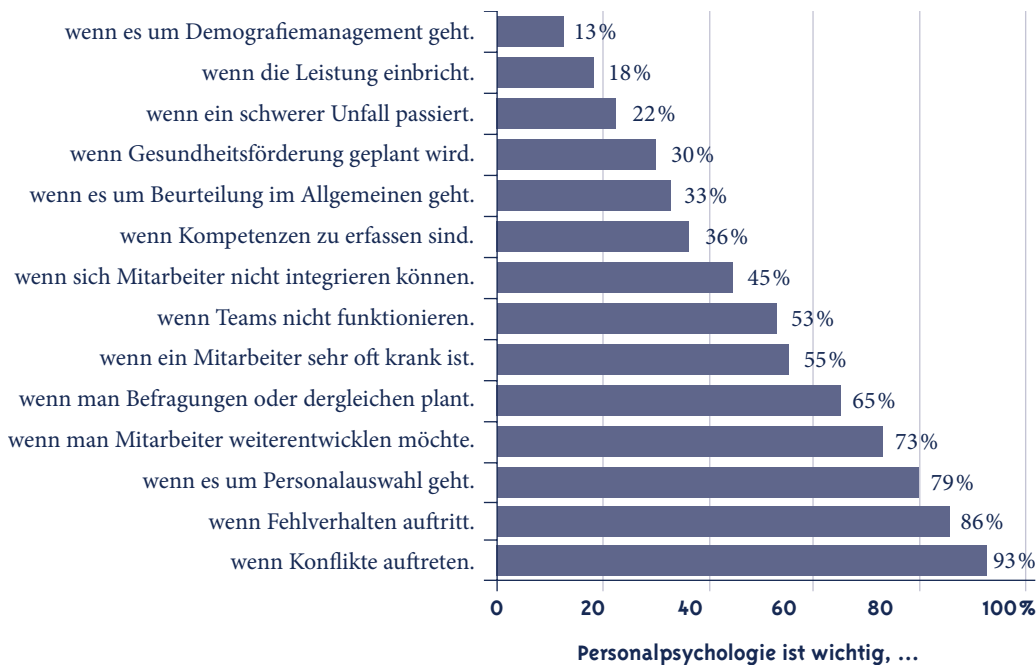


Abbildung 1.4 Bedeutung der Personalpsychologie aus Sicht der Praktiker

Zusammenfassung

Schlussbemerkung

In der Praxis registrieren wir eine Bedeutungszunahme des → Humankapitals Mensch. Um die Wertschöpfung nachhaltig zu steigern, benötigen wir personalpsychologische Herangehensweisen. Bei Robertson und Cooper (2001) werden die **Hauptthemen der Personalpsychologie** wie folgt abgebildet: Personalauswahl, Feedback-Systeme, individuelle und organisationale Leistungsfähigkeit und deren Zusammenhänge, Lernstrategien und Personalentwicklung,

Fehlzeiten und deren Ursachen und Korrelate, Commitment als individuelles und organisationales Konstrukt, Fluktuationsmanagement und psychologische Verträge. Auffällig ist dabei, dass der Bereich der Diagnostik dominiert. Die drei letztgenannten Punkte – Commitment, Fluktuation und psychologische Kontrakte – verweisen auf den strategischen Ansatz eines **personalpsychologisch reflektierten Bindungsmanagements**.

Kernpunkte

- ▶ Mit dem Umbruch und Wandel in der Arbeitswelt geht die Bedeutungszunahme des Faktors Mensch einher. Nunmehr gilt es, den Talentcode zu entschlüsseln.
- ▶ Die Personalpsychologie widmet sich hier der Verhaltens- und Erlebensperspektive der betroffenen Menschen. Damit werden Themen wie Gesundheit, Motivation, Leistung, Kompetenz, Kreativität und Werte als Erfolgsfaktoren bestimmt.
- ▶ In der Praxis wird die Personalpsychologie v.a. bei Störungen aktiv. Neben dieser Störungsfunktion sollte aber der strategische und nachhaltige Ansatz künftig gestärkt werden, um z. B. den Herausforderungen des dramatischen demografischen Wandels begegnen zu können.
- ▶ Das Angebotsportfolio der Personalpsychologie ist umfangreich. Neben der Störungsbereini-

gung befasst sich die Personalpsychologie mit der Begleitung von Veränderungsprozessen, mit der Performance- und Potenzialbewertung, mit der Leistungs- und Motivationssteigerung, mit der Gesundheitsförderung und mit der Steigerung der Führungsqualität.

- ▶ Dabei setzt die Personalpsychologie nicht nur auf individuelle, meist eher reaktive Maßnahmen, sondern fokussiert v.a. auf die antizipative Systemgestaltung. Handlungsfelder auf der Systemebene sind z. B. Anreiz-, Auswahl- oder Feedbacksysteme.
- ▶ Die Handlungsfelder der Personalpsychologie lassen sich an den Kernprozessen des Personalmanagements von der Planung bis zur Freisetzung verorten.
- ▶ Gutes Personal zu erhalten wird das Zukunftsfeld der Personalpsychologie sein. Hier geht es nicht nur um Personalfürsorge bzw. Gesundheitspflege, sondern v. a. auch um Themen wie Attraktivität des Arbeitgebers, Steigerung des Commitments oder um ein konstruktives Fehlzeiten- und Fluktuationsmanagement.

Übungsaufgaben

- (1) Warum nimmt die Bedeutung der Personalpsychologie in der Praxis zu?
- (2) Wie grenzt sich die Personalpsychologie von der Arbeits- und Organisationspsychologie ab? Ist dieser Emanzipationsprozess erforderlich?
- (3) Skizzieren Sie das Leitbild moderner Menschen! Welche Auswirkungen hat dieses Leitbild auf die personalpsychologische Herangehensweise?
- (4) Welche Störfaktoren als Anlass für personalpsychologische Maßnahmen kennen Sie? Versuchen Sie, diese in Kategorien einzuteilen!
- (5) Stellen Sie die wichtigsten Angebotscluster der Personalpsychologie dar!
- (6) Warum sollte sich die Personalpsychologie nicht ausschließlich individualisierten Konzepten der Verhaltenssteuerung widmen?
- (7) Welche personalpsychologischen Handlungsfelder auf der Systemebene kennen Sie? Was bedeutet hier Systemebene?

Weiterführende Literatur

Darstellung der Schnittstelle zwischen Psychologie und HRM als Reader: Robertson & Cooper (2001) [Hohe Informationsdichte und breites Themenspektrum]

Einführung in die Arbeits- und Organisationspsychologie mit vielen personalpsychologischen Anleihen: Landy & Conte (2007) [Gute Lesbarkeit und üppiger Transfer]

Einführung in die Personalpsychologie aus Sicht des Personalmanagements als Vertiefung für Studierende

und Praktiker: Treier (2009) [Konsequent an den Kernprozessen des Personalmanagements ausgerichtet, CD-ROM mit Zusatzmedien wie Foliensätzen]

Integration von Theorie und Praxis: Cascio & Aguinis (2005) [Kein Anfängerbuch, aber sehr gut strukturiert] Umfassende Auseinandersetzung mit dem Thema

Personalpsychologie als Herausgeberband: Schuler (2006a) [Ein Klassiker der Personalpsychologie]