



Michael Treier

Wirtschafts- psychologische Grundlagen für Personalmanagement

Fach- und Lehrbuch
zur modernen Personalarbeit

EXTRAS ONLINE

 Springer

Wirtschaftspsychologische Grundlagen für Personalmanagement

Michael Treier

Wirtschafts- psychologische Grundlagen für Personal- management

Fach- und Lehrbuch zur modernen Personalarbeit

 Springer

Michael Treier
Herdecke, Deutschland

Ergänzendes Material zu diesem Buch finden Sie auf <http://extras.springer.com>

ISBN 978-3-662-58733-1 ISBN 978-3-662-58734-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-58734-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über ► <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Personalarbeit in einem agilen Umfeld. Die Arbeitswelt der Zukunft ist ungebundener, flexibler, vernetzter und schneller. Jedoch sind Organisationen vielfach in Bezug auf Prozesse und Strukturen klassisch aufgestellt. Dies gilt auch für die Personalarbeit. Dieses Fach- und Lehrbuch verknüpft personalwirtschaftliches und wirtschaftspsychologisches Wissen rund um Personalmanagement, um die wertvolle und knappe Personalressource im Zeitalter der Flexibilisierung und Digitalisierung wertschöpfend zur Erfüllung der Organisationsziele einzusetzen, zu erhalten und zu fördern. Hierzu bedarf es einer Investitionsstrategie ins Human- und Sozialkapital. Herausforderungen wie der demografische Wandel und Fachkräftemangel erfordern eine Neuausrichtung des operativen und strategischen Handelns im Personalmanagement, denn mit der Zunahme an Personalrisiken wie beispielsweise Ausfall-, Gesundheits-, Bleibe- und Motivationsrisiko wird die Handlungsfähigkeit der Organisation in ihren Grundfesten erschüttert. Diesen Risiken proaktiv zu begegnen erfordert als übergreifender Trend eine Psychologisierung der Personalarbeit, die sich vom Verwalter zum Gestalter transformiert. Und viele Personalisten stehen dabei vor der Herausforderung, diese Themen in ihrem Aufgabenportfolio zu integrieren, und viele Studierende werden in den Lehrveranstaltungen mit den Fächern Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie gleichermaßen konfrontiert. Zum Verständnis des Zusammenwirkens der beiden Fächer aus Sicht der Praxis und Wissenschaft soll dieses integrierende Fachbuch einen Beitrag leisten.

Der Vorläufer dieses Buchs erschien 2009 unter dem Titel „Personalpsychologie im Unternehmen“ im Oldenbourg Wissenschaftsverlag. Seither hat sich auf diesem Gebiet viel getan. Statt das ältere Buch zu aktualisieren, habe ich mich entschlossen, auf Basis des Vorgängers ein neues Fach- und Lehrbuch zu konzipieren, das anhand der Stationen des Personalmanagements als Wertschöpfungskette die Herausforderungen, Ziele und Handlungsfelder einer wertschaffenden Personalarbeit illustriert. Auf jeder Station werden nach einer personalwirtschaftlichen Einführung relevante psychologische Themen erörtert, die einen Beitrag zur Professionalisierung einer agilen Personalarbeit leisten können. Die Inhalte werden logisch stringent anhand der Kernprozesse des Personalmanagements abgebildet. Die diesem Buch zugrunde liegende Grundkonzeption habe ich in meinen Lehrveranstaltungen im Bereich Personalmanagement und Organisationspsychologie eingesetzt und erprobt. Allen Studierenden, die mich durch Verbesserungsvorschläge und Feedback unterstützt haben, möchte ich hiermit meinen Dank aussprechen.

Das Motto auf allen Stationen der „Personal im Blick AG“ lautet: Moderne Personalarbeit arbeitet mit dem Personal und verwaltet nicht nur Personal. Die Schlüssel zum Erfolg sind Gesundheit, Motivation, Handlungs- und Lernkompetenz sowie Identifikation und Commitment.

Didaktische Hilfsmittel wie Kapitelübersichten, Definitions- und Informationsboxen, Hinweise auf Webinhalte, Beispiele, Zusammenfassungen und Merksätze sowie ein umfangreiches Online-Glossar (enthaltenen Begriffe sind mit ► im Text versehen) und ein kommentiertes Portfolio der Abbildungen auf Springer Extras Online erleichtern den Zugang zu den Inhalten.

Ein Buch entsteht nicht im Vakuum. Bei der Erstellung dieses Buches haben viele Menschen mitgewirkt. Kolleginnen und Kollegen aus Hochschule und Praxis haben Ausschnitte aus diesem Buch gelesen und mir wertvolle Rückmeldung gegeben. Dafür herzlichen Dank. Ein besonderer Dank gilt an dieser Stelle meiner Familie. Ohne meine Frau, Mirjam, und meine Kinder, Sophia und Linda, wäre dieses Buch ein ungeschriebenes Blatt geblieben, denn sie haben mit Gleichmut und viel Verständnis die Höhen und Tiefen bei der Erstellung begleitet.

Michael Treier

Herdecke, im Dezember 2018

Online-Glossar

Unter *Springer Extras Online* können Sie eine strukturierte PDF als Online-Glossar herunterladen. Sie enthält derzeit 125 Fachbegriffe aus den Bereichen Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie. Im Text sind die Begriffe mit einem ► versehen. Wenn auf einer Textseite ein Begriff mehrfach vorkommt, dann wird der Begriff nur einmal gekennzeichnet.

Portfolio der Abbildungen

Unter *Springer Extras Online* können Sie alle Abbildungen als hochauflösende JPEG-Dateien (300 dpi, A4-Format) herunterladen. Jede Grafik ist in der Adobe Portfolio als integrierte PDF-Einheit zusätzlich kommentiert und per TAG den Kapiteln und Inhalten zugeordnet (i-Symbol). Je nach Systemkonfiguration sind die Zusatzfunktionen (Kommentierungen, TAG und Suchindizes) nur nutzbar, wenn Sie den Adobe Flash Player installiert haben. Bei Aufruf der Datei wird Ihnen, falls Ihre Systemkonfiguration einen Flash Player erfordert, eine entsprechende URL zum Download angezeigt. Die Installation erfolgt gemäß den Richtlinien auf eigenes Risiko. Bei den meisten Systemen dürfte aber die PDF-Portfolio Datei ohne Installation des Flash Players funktionieren.

Hinweis zur Sprachwahl

Im Fließtext erfolgt keine Differenzierung zwischen den Geschlechtsformen, um die Lesbarkeit nicht einzuschränken. Es sind stets alle Geschlechter adressiert. Wo eine Geschlechtsunterscheidung aus inhaltlichen Gründen erforderlich ist, wird dies entsprechend berücksichtigt.

Inhaltsverzeichnis

1	Herausforderungen moderner Arbeitswelten	1
1.1	Der Wandel und seine Folgen	2
1.1.1	Vektoren des Wandels	2
1.1.2	Das Risiko auszehrender Organisationen	5
1.2	Transformation der Personalarbeit	7
1.2.1	Den Herausforderungen begegnen	7
1.2.2	Personalarbeit – quo vadis?.....	10
1.2.3	Spielregeln eines partizipativen Personalmodells	13
	Literatur	17
2	Blickwinkel der Wirtschaftspsychologie	19
2.1	Wirtschaftspsychologisches Fundament	20
2.1.1	Fächerkanon der Wirtschaftspsychologie.....	20
2.1.2	Personalpsychologie als Dreh- und Angelpunkt der Personalarbeit	23
2.2	Handlungsebenen der Wirtschaftspsychologie	26
2.2.1	Grundpfeiler der Wirtschaftspsychologie	26
2.2.2	Verhalten und System als Gespann.....	28
2.3	Schlüssel zum Erfolg	33
2.3.1	Vom Unwort zur Problemsicht	33
2.3.2	Zielkonflikte in der Personalarena.....	35
2.3.3	Die wertschaffenden Faktoren	37
	Literatur	44
3	Rundblick „Personal im Blick AG“	47
3.1	Zur Personal im Blick AG	48
3.1.1	Kernaufgaben der <i>Personal im Blick AG</i>	49
3.1.2	Konfiguration als Wertschöpfungscenter	55
3.2	Rahmenkonzept und Strategieanspruch	58
3.2.1	Überblick zu den Personaltheorien.....	58
3.2.2	Von der Administration zur Strategie	65
3.3	Leitsätze der <i>Personal im Blick AG</i>	69
3.3.1	Rollenmodell	69
3.3.2	Leitsätze als Kodex	70
	Literatur	75
4	Wertschöpfungskette des Personalmanagements	77
4.1	Modell der Wertschöpfungskette	78
4.2	Wirtschaftspsychologische Handlungsfelder	81
	Literatur	87
5	Erste Station des Personalmanagements: Personalplanung	89
5.1	Übersicht zur Personalplanung	90
5.1.1	Definition, Einflussfaktoren und Ziele.....	90
5.1.2	Aufgaben und Methoden der Personalbedarfsplanung.....	93

5.2	Wirtschaftspsychologische Bausteine	101
5.2.1	Relevanz und Herangehensweisen	101
5.2.2	Theoretische Modelle der Arbeits- und Anforderungsanalyse	102
5.2.3	Instrumente der Arbeits- und Anforderungsanalyse	107
5.2.4	Anforderungsorientiertes Stellenprofil.....	111
	Literatur	119
6	Zweite Station des Personalmanagements: Personalbeschaffung und Personalauswahl	121
6.1	Übersicht zur Personalbeschaffung und Personalauswahl	122
6.1.1	Bedeutung und Ziele.....	123
6.1.2	Definition, Ziele und Funktionen der Personalbeschaffung	125
6.1.3	Von der Beschaffung zum Marketing	127
6.1.4	Ziele und Funktionen der Personalauswahl.....	130
6.1.5	Gütekriterien und Instrumente der Personalauswahl.....	135
6.1.6	Modernisierungs- und Qualitätsoffensive	138
6.2	Wirtschaftspsychologische Bausteine	146
6.2.1	Relevanz und Herangehensweisen	146
6.2.2	Psychologischer Vertrag	146
6.2.3	Kompetenzmessung.....	148
	Literatur	169
7	Dritte Station des Personalmanagements: Personaleinsatz	173
7.1	Übersicht zum Personaleinsatz	174
7.1.1	Bausteine des Personaleinsatzes	175
7.1.2	Personaleinführung als Startpunkt.....	176
7.1.3	Zielfelder des Personaleinsatzes.....	178
7.1.4	Einflussgrößen des Personaleinsatzes.....	182
7.1.5	Handlungsfelder des Personaleinsatzes.....	183
7.2	Wirtschaftspsychologische Bausteine	189
7.2.1	Relevanz und Herangehensweisen.....	189
7.2.2	Passung als Herausforderung	191
7.2.3	Modelle der Arbeitsstrukturierung als Ansätze der Fit-Strategie	197
7.2.4	Beanspruchungsoptimale Flexibilisierung als Work-Life-Balance	200
	Literatur	208
8	Vierte Station des Personalmanagements: Personalbeurteilung	213
8.1	Übersicht zur Personalbeurteilung	214
8.1.1	Bedeutung, Anforderungen und Ziele.....	215
8.1.2	Instrumente und Methoden der Personalbeurteilung	220
8.1.3	Problemskizze zur Personalbeurteilung.....	225
8.2	Wirtschaftspsychologische Bausteine	228
8.2.1	Relevanz und Herangehensweisen	228
8.2.2	Konstrukt der beruflichen Leistung	229
8.2.3	Urteilkraft und Urteilstendenzen.....	238
	Literatur	250

9	Fünfte Station des Personalmanagements: Personalentwicklung	253
9.1	Übersicht zur Personalentwicklung	254
9.1.1	Herausforderungen und Wandel	255
9.1.2	Inhalte, Ziele und Einflussfaktoren	260
9.1.3	Methoden der Personalentwicklung	267
9.1.4	Prozesse und Organisation der Personalentwicklung	270
9.1.5	Trends in der Personalentwicklung	275
9.2	Wirtschaftspsychologische Bausteine	278
9.2.1	Relevanz und Herangehensweisen	278
9.2.2	Psychologisches Schalenmodell der Personalentwicklung	279
9.2.3	Arbeitsorientierte Personalentwicklung	283
9.2.4	Selbstbestimmtes Lernen	287
	Literatur	301
10	Sechste Station des Personalmanagements: Personalvergütung	305
10.1	Übersicht zur Personalvergütung	306
10.1.1	Herausforderungen und Wandel	307
10.1.2	Inhalte, Funktionen und Ziele	312
10.1.3	Austauschtheoretisches Modell	316
10.1.4	Methoden und Instrumente	320
10.1.5	Trends in der Personalvergütung	328
10.2	Wirtschaftspsychologische Bausteine	330
10.2.1	Psychologisches Grundmodell der Personalvergütung	332
10.2.2	Motivation als erster Baustein	336
10.2.3	Zufriedenheit als zweiter Baustein	355
10.2.4	Ziele als dritter Baustein	364
	Literatur	379
11	Siebte Station des Personalmanagements: Personalfreisetzung	385
11.1	Übersicht zur Personalfreisetzung	386
11.1.1	Herausforderungen – die Organisation in der Krise	387
11.1.2	Problemlandschaft	390
11.1.3	Inhalte, Funktionen und Ziele	394
11.1.4	Methoden und Instrumente	400
11.2	Wirtschaftspsychologische Bausteine	405
11.2.1	Psychologische Vertrag	406
11.2.2	Antizipierte Arbeitslosigkeit	409
11.2.3	Psychopathologie der Arbeitslosigkeit	410
11.2.4	Trennungsmanagement und Trauerarbeit	417
	Literatur	428
12	Führungs- und Unterstützungsprozesse	431
12.1	Personalerhalt als Herausforderung	433
12.1.1	Gesundheit und Arbeitsfähigkeit als Basis für Leistung	434
12.1.2	Legitimation für Investitionen in den Personalerhalt	438
12.1.3	Modell der gesunden Organisation	442
12.1.4	Ganzheitliches Gesundheitsmanagement	446

12.1.5	Psychologische Erklärungsmodelle	448
12.1.6	Erfolgsfaktoren	450
12.2	Personalführung als Kristallisationspunkt	456
12.2.1	Grundlagen zur Personalführung	457
12.2.2	Rahmenmodell zum Führungsverhalten	465
12.2.3	Modelle und Theorien der Personalführung	475
12.2.4	Herausforderungen und Trends in der Personalführung	503
	Literatur	523
 Serviceteil		
	Zum Glossar	532
	Stichwortverzeichnis	533

Autorenverzeichnis



Prof. Dr. Michael Treier
Herdecke, Deutschland
klausmichael.treier@fhoev.nrw.de

Abkürzungen

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz	EOR	Employee-Organization-Relationship
ASA	Attraction-Selection-Attrition	HCM	Human Capital Management
BEM	Betriebliches Eingliederungsmanagement	HCWS	High Commitment Work System
BGF	Betriebliche Gesundheitsförderung	HPWS	High Performance Work System
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement	HRM	Human Resource Management
eHRM	Electronic Human Resource Management	POS	Positive Organizational Scholarship
		WHO	World Health Organization
		WLB	Work-Life-Balance

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Schlaglichter der modernen Arbeitswelt.....	4
Abb. 1.2	Faktoren eines partizipativen Personalmodells	14
Abb. 2.1	Wirtschaftspsychologischer Fächerkanon	21
Abb. 2.2	Störfaktoren als Anlass für psychologische Interventionen nach Treier (2011, S. 19)	22
Abb. 2.3	MTO-Schema mit Handlungsebenen der Personalarbeit	27
Abb. 2.4	Das Verhältnis zwischen System und Verhalten in der Personalarbeit.....	32
Abb. 2.5	Zielkonflikte als prägende Determinanten.....	36
Abb. 2.6	Personal macht den Unterschied!	38
Abb. 3.1	Rahmenbedingungen der Personalarbeit	51
Abb. 3.2	Ressourcenbasierte Strategiekonzept der Personalarbeit nach Treier (2013, S. 71)	52
Abb. 3.3	Kompetenzen in der <i>Personal im Blick AG</i>	56
Abb. 3.4	Modell der Wertschöpfungsmessung nach Wunderer und Jaritz (2007)	58
Abb. 3.5	Rahmenkonzept der Wirtschaftspsychologie nach Treier (2011, S. 37)	59
Abb. 3.6	Rollenmodell aus wirtschaftspsychologischer Sicht	70
Abb. 4.1	Wertschöpfungskette der Personalarbeit	80
Abb. 5.1	Einflussfaktoren und Zielfelder der Personalplanung.....	92
Abb. 5.2	Berechnungslogik des Personalbedarfs.....	98
Abb. 5.3	Prozess der Personalbedarfsplanung	100
Abb. 5.4	Primat der Aufgabe nach Winfried Hacker	103
Abb. 5.5	Handlungsregulationstheorie nach Winfried Hacker (Hacker und Sachse 2014)	105
Abb. 5.6	Ebenen der Arbeits- und Anforderungsanalyse.....	108
Abb. 5.7	Verfahrenstypen der Arbeits- und Anforderungsanalyse in Anlehnung an Rainer Wieland (Quelle unbekannt).....	109
Abb. 6.1	Zielscheibe der Personalbeschaffung.....	126
Abb. 6.2	Personalmarketing-Mix	129
Abb. 6.3	Bedeutung des Personalauswahlverfahrens nach Kanning (2004, S. 16)	131
Abb. 6.4	Übersicht zu den Gütekriterien	136
Abb. 6.5	DIN 33430 und ihre Attribute.....	142
Abb. 6.6	Prozess der Personalbeschaffung und Personalauswahl	145
Abb. 6.7	Taxonomie der Kernkompetenzen	153
Abb. 6.8	Gestaltungsfelder der sozialen Validität	161
Abb. 6.9	Nutzen virtueller Testverfahren	163

Abb. 7.1	Übersicht zum Personaleinsatz nach Gourmelon et al. (2014, S. 100)	175
Abb. 7.2	Gestaltungsfelder des Personaleinsatzes nach Gourmelon et al. 2014 (S. 113)	184
Abb. 7.3	Diversity Management als Herausforderung nach Treier (2011, S. 180)	196
Abb. 7.4	Konzepte der Aufgabenerweiterung im Personaleinsatz.....	197
Abb. 8.1	Ziele und Funktionen des Mitarbeitergesprächs	225
Abb. 8.2	Problemskizze zur Personalbeurteilung	226
Abb. 8.3	Kategorien der Gesamtperformanz	230
Abb. 8.4	Ebenen und Kriterien der Leistung	231
Abb. 8.5	Bezugsnormen der Leistung	233
Abb. 8.6	Das Treiber- und Indikatorenmodell der Leistung.....	237
Abb. 8.7	Faktoren der Urteilstendenzen und Beobachtungsfehler.....	241
Abb. 9.1	Problemlandschaft der Personalentwicklung	259
Abb. 9.2	Perspektiven der Personalentwicklung nach Becker (2013).....	261
Abb. 9.3	Inhalte der Personalentwicklung	265
Abb. 9.4	Methoden der Personalentwicklung im Überblick nach Holtbrügge (2018, S. 145).....	269
Abb. 9.5	Funktionszyklus der Personalentwicklung nach Becker (2011)	271
Abb. 9.6	Personalentwicklungsbedarf.....	272
Abb. 9.7	Schalenmodell der Personalentwicklung aus wirtschaftspsychologischer Sicht	280
Abb. 9.8	Disziplinen zum Aufbau einer lernenden Organisation nach Senge (2017)	282
Abb. 9.9	Psychologische Zugangsweisen des arbeitsorientierten Lernens....	284
Abb. 9.10	Paradigmen des Lehrens und Lernens in der Personalentwicklung ..	288
Abb. 9.11	Ansätze zum situierten und problemorientierten Lernen in der Arbeitswelt.....	290
Abb. 10.1	Übersicht zu Themenfeldern der Personalvergütung.....	314
Abb. 10.2	Funktionen von Vergütungssystemen	315
Abb. 10.3	Überblick zu Bestandteilen und Arten der Vergütung	321
Abb. 10.4	Übersicht zur Anforderungsanalyse nach dem Genfer Schema	322
Abb. 10.5	Psychologisches Grundmodell der Personalvergütung.....	332
Abb. 10.6	Entstehung von Motivation nach Heckhausen und Heckhausen (2018, S. 5)	341
Abb. 10.7	Vergleich der Inhaltstheorien	346
Abb. 10.8	Grundmodell der Prozesstheorien gemäß der VIE-Theorie nach Heckhausen und Heckhausen (2018, S. 6)	349
Abb. 10.9	Rubikon-Modell der Motivation von Heckhausen (Heckhausen und Gollwitzer 1987)	350
Abb. 10.10	Modell der Arbeitscharakteristika von Hackman und Oldham (1976)	352
Abb. 10.11	Arbeitszufriedenheitsformen nach Bruggemann et al. (1975).....	356
Abb. 10.12	Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung.....	357

Abb. 10.13	Integratives Motivations- und Zufriedenheitsmodell von Porter und Lawler (1968).....	363
Abb. 10.14	Zielsetzungstheorie nach Latham und Locke (2007, S. 292)	366
Abb. 11.1	Transformationstiefen nach Gourmelon et al. (2018)	389
Abb. 11.2	Problemlandschaft der Personalfreisetzung	391
Abb. 11.3	Beteiligte einer Kündigung	397
Abb. 11.4	Erklärung für negative psychische Auswirkungen bei Arbeitslosigkeit.....	416
Abb. 11.5	Psychosoziale Funktionen der Arbeit nach Semmer und Udris (2004)	417
Abb. 11.6	Strukturierung des Ablaufs im Trennungsgespräch.....	421
Abb. 12.1	Ebenen der Personalerhaltung.....	434
Abb. 12.2	Modell der gesunden Organisation aus Treier (2019, S. 3)	443
Abb. 12.3	Präventionsmanagement in Bezug auf Personalerhalt	446
Abb. 12.4	Gesundheitspsychologisches Modell HAPA nach Schwarzer (2004).....	450
Abb. 12.5	Integriertes Führungsmodell nach DeRue et al. (2011).....	461
Abb. 12.6	Rahmenmodell zum Führungshandeln	465
Abb. 12.7	Strukturelle und interaktionelle Führung nach Wunderer (2011)	467
Abb. 12.8	Aufgabenkreis der Führungstätigkeit	468
Abb. 12.9	Führungsfunktionen	470
Abb. 12.10	Grundprinzip der Führungstheorien nach Wunderer (2011, S. 271) ..	476
Abb. 12.11	Fokus der Führungstheorien	477
Abb. 12.12	Transformationale Führung nach Judge et al. (2006, S. 205)	481
Abb. 12.13	Typologie der Führungsstile nach von Rosenstiel (Rosenstiel et al. 2014, S. 12 f.).....	487
Abb. 12.14	Gittermodell der Führung nach Blake und Mouton (1990).....	488
Abb. 12.15	Kontingenztheorie nach Fiedler (Fiedler und Mail-Dalton 1987)	490
Abb. 12.16	Zusammenfassung der Führungsperspektiven nach Weinert (2004, S. 462)	497
Abb. 12.17	Das Sender-Rollen-Modell der Führung nach Katz und Kahn (1978, S. 196)	498
Abb. 12.18	Sandwichrolle der Führungskraft nach Ulrich und Fluri (1995).....	501
Abb. 12.19	Aktuelle Facetten der Führungsforschung.....	503
Abb. 12.20	Multi-Source-Feedbacksystem nach Treier (2005, S. 155)	514

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Ansatzpunkte der Wirtschaftspsychologie in der Personalarbeit.....	8
Tab. 2.1	Allgemeine Empfehlungen zur Systemgestaltung	31
Tab. 2.2	Unwörter rund um Personal.....	33
Tab. 2.3	Schlüssel zum Erfolg aus wirtschaftspsychologischer Sicht.....	39
Tab. 3.1	Kernfunktionen der Personalarbeit nach dem ADM-Prinzip nach Schermerhorn (2013).....	50
Tab. 3.2	Klassische Personaltheorien	62
Tab. 3.3	Von der Administration zum Management nach Holtbrügge (2018, S. 2).....	65
Tab. 4.1	Überblick zu wirtschaftspsychologischen Handlungsfeldern in den Personalprozessen.....	82
Tab. 5.1	Qualitätsanforderungen an psychologische Tätigkeitsanalysen	111
Tab. 5.2	Vor- und Nachteile von Stellenprofilen.....	112
Tab. 5.3	Gestaltungsmerkmale eines anforderungsorientierten Stellenprofilsystems.....	114
Tab. 6.1	Potenzielle Vor- und Nachteile der internen und externen Personalbeschaffung.....	128
Tab. 6.2	Gütekriterien der Personalauswahl.....	132
Tab. 6.3	Ansätze der Berufseignungsdiagnostik	138
Tab. 6.4	Nutzen einer Personalauswahl nach DIN 33430	144
Tab. 6.5	Methodenüberblick zum Kompetenzprofiling.....	157
Tab. 7.1	Zielfelder des Personaleinsatzes.....	179
Tab. 7.2	Ziele der Flexibilisierung	180
Tab. 7.3	Modelle der Arbeitszeit	186
Tab. 8.1	Arbeitsplatzrelevante Kriterien der Fähigkeiten, Leistung und des Verhaltens	218
Tab. 8.2	Vorteile eines standardisierten Personalbeurteilungssystems.....	219
Tab. 8.3	Hierarchische Verfahren der Personalbeurteilung	221
Tab. 9.1	Zielfelder der Personalentwicklung nach Staehle (1994).....	263
Tab. 10.1	Auswirkungen wahrgenommener Fairness nach Cohen-Charash und Spector (2001)	318
Tab. 10.2	Konzepte der Entgeltgerechtigkeit	319
Tab. 10.3	Übersicht zu den Klassifikationsverfahren	323
Tab. 10.4	Übersicht zu den Inhaltstheorien der Motivation	345
Tab. 10.5	Übersicht zu den Prozesstheorien der Motivation	347
Tab. 10.6	Integriertes Motivationsmanagement.....	353
Tab. 11.1	Übersicht zu den Maßnahmen und Instrumenten der Personalfreisetzung.....	401
Tab. 11.2	Regeln zum Trennungsgespräch.....	423

Tab. 12.1	Legitimationsfaktoren des Personalerhalts.	441
Tab. 12.2	Ansatzpunkte für ein qualitätsgesichertes Gesundheitsmanagement. . .	452
Tab. 12.3	Reales Arbeitsverhalten von Managern	469
Tab. 12.4	Menschenbilder und Führungserwartungen	471
Tab. 12.5	Führungsanforderungen.	473
Tab. 12.6	Situationstheorien nach Gourmelon et al. (2014, S. 201 f.)	493
Tab. 12.7	Führungskonzepte: Herausforderungen und Antworten	507



Herausforderungen moderner Arbeitswelten

- 1.1 Der Wandel und seine Folgen – 2**
 - 1.1.1 Vektoren des Wandels – 2
 - 1.1.2 Das Risiko auszehrender Organisationen – 5
- 1.2 Transformation der Personalarbeit – 7**
 - 1.2.1 Den Herausforderungen begegnen – 7
 - 1.2.2 Personalarbeit – quo vadis? – 10
 - 1.2.3 Spielregeln eines partizipativen Personalmodells – 13
- Literatur – 17**

Die Arbeitswelt der Zukunft ist ungebundener, flexibler, vernetzter und schneller. Jedoch sind Organisationen vielfach in Bezug auf Prozesse und Strukturen klassisch aufgestellt. Dadurch befindet sich der arbeitende Mensch in einem Ausnahmezustand, denn er muss den Widerspruch zwischen den Anforderungen der Modernisierung und dem tradierten Organisationsverständnis in seiner eigenen Subjektivität auflösen. Das Personalmanagement sollte die Voraussetzungen für den zu erwartenden Transformationsprozess schaffen, sodass der Anspruch nach mehr Flexibilisierung und Vernetzung in der Arbeitswelt erfolgreich mit dem Personal verwirklicht ist. Der Transformationsprozess und seine wirtschaftspsychologischen Implikationen stehen im Vordergrund dieser Ausführungen. Das Motto lautet: Moderne Personalarbeit arbeitet mit dem Personal und verwaltet nicht nur Personal.

Übersicht zum Kapitel

Die Modernisierung der Arbeitswelt verändert tiefgreifend die Personalarbeit. Die Wirtschaftspsychologie unterstützt die Personalarbeit durch Methoden zum Erhalt und zur Förderung menschlicher Arbeitskraft in einem agilen Arbeitsumfeld. Die Psychologisierung der Personalarbeit bedeutet, dass der Mensch als Potenzial- und Wertschöpfungsträger zum Erfolgsfaktor guter Personalarbeit aufrückt. Das Kapitel beschreibt Herausforderungen, zeigt Reaktionen des Personalmanagements auf und endet mit der Forderung nach neuen Spielregeln im Umgang mit der fragilen, knappen und wertvollen Ressource Mensch.

1.1 Der Wandel und seine Folgen

1.1.1 Vektoren des Wandels

Ansatzpunkte des Wandels

Die moderne Personalarbeit ist mit **Megatrends** wie der Virtualisierung, Internationalisierung, Flexibilisierung oder dem Wertewandel seit längerer Zeit konfrontiert. Jedoch sind das Tempo und die Sprunghaftigkeit der Veränderungen überraschend ausgefallen – viele sprechen hier von *disruptiven Entwicklungen* bspw. im Bereich der Digitalisierung (vgl. Tiberius & Surrey in Surrey und Tiberius 2018, S. 4 ff.). Und einige haben auch Megatrends wie den demografischen Wandel verschlafen. Auf Personalkongressen lässt sich dieser Themenwandel verfolgen und in vielen Studien werden diese Megatrends dokumentiert (DGFP 2015). Die damit einhergehende Zunahme komplexer Situationen wird unter dem Akronym **VUCA-Umwelt** beschrieben (V = Volatility/Sprunghaftigkeit, U = Uncertainty/Unsicherheit, C = Complexity/Komplexität und A = Ambiguity/Mehrdeutigkeit) (vgl. Vieweg 2015, S. 37 f.). Die Antwort der modernen Personalpolitik lautet: Die Komplexität erfordert ein **agiles Personalmanagement**

(vgl. DGFP 2016). Dabei kristallisieren sich folgende **Impulsgeber des Wandels** als Orientierungspunkte heraus (Hauer et al. 2002, S. 17 ff.):

- **Geschwindigkeit:** Die Fahrtrichtung in der Personalarbeit ändert sich ständig, weil immer neue Errungenschaften wie ► E-Recruitment, ► Employer Branding oder ► Social-Media-Strategien auftreten und Schreckensszenarien wie der demografische Wandel oder Fachkräftemangel unentwegt Gehör verlangen. Planungshorizonte in der Personalarbeit verkürzen sich, Investitionsentscheidungen müssen beschleunigt werden und dies alles im Kontext einer fordernden Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft.

Aus wirtschaftspsychologischer Sicht wird hier u. a. der Fokus auf die Halbwertszeit des Wissens gelegt. Lebenslanges Lernen gilt als Leitidee, um die Arbeitskraft auf veränderte Anforderungen anzupassen. Individuelle Erfahrungen und Kompetenzen veralten exponentiell.

- **Ubiquität:** Information ist omnipräsent. Die Reaktionszeiten werden kürzer, wodurch es zur Entgrenzung zwischen Arbeitswelt und privaten Lebensdomänen kommt. Die universelle Verfügbarkeit von Informationen über große Distanzen definiert Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen Menschen. Die körperliche Bindung zwischen Wissen und Mensch wird sukzessive aufgelöst.

Aus wirtschaftspsychologischer Sicht sollte hier u. a. der Zunahme psychischer Belastungen und der ► kognitiven Ergonomie Beachtung geschenkt werden, denn Informationsarbeit ist im digitalen Zeitalter beanspruchender geworden.

- **Virtualität:** Mit der Vernetzung entstehen neuartige Formen der intra- und extraorganisationalen Zusammenarbeit. Telekooperative Zusammenhänge, ► kollaborative Lernformen sowie modulare und selbstorganisierende Arbeitseinheiten sind nur einige Manifestationen. Die ► Deregulierung von Ort und Zeit in Verbindung mit dem Veränderungspotenzial der Informations- und Kommunikationstechnik ist kennzeichnend für eine grenzenlose Organisation (vgl. Picot et al. 2009), in der die modernen Arbeitsbeziehungen als „Networking“ umschrieben werden.

Aus wirtschaftspsychologischer Sicht sind hier u. a. die Problematik der Entgrenzung und Selbstüberforderung sowie Zunahme der indirekten und vermittelten Arbeitsbeziehungen in deregulierten Arbeitskontexten zu thematisieren.

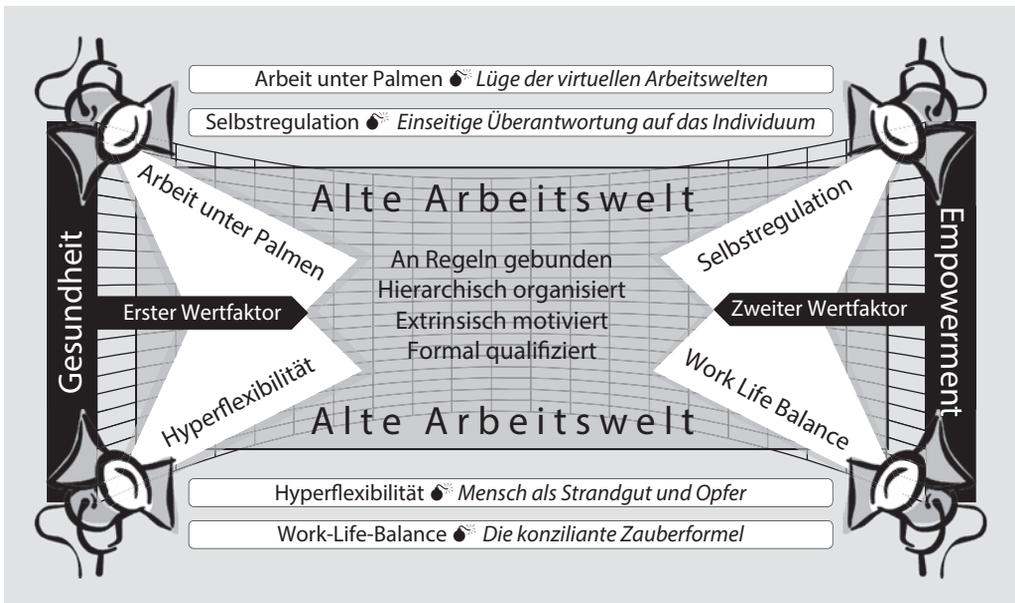
- **Heterarchie:** Das hierarchische Ordnungsprinzip verliert aufgrund der Virtualisierung an Bedeutung, denn die Hierarchie ist zu statisch, um die Zunahme der Beschleunigung und Vernetzung zu bewältigen. Heterarchie als postbürokratisches Organisationsprinzip ist ein Konzept der dynamischen und selbstregulierenden Ordnung. Als situatives

Organisationsmodell eignet sie sich v. a. für dezentrale und modulare Organisationen, in denen das klassische Über- und Unterordnungsverhältnis zugunsten von Selbststeuerung aufgelöst wird. Führung muss hier rollierend, also zeitlich beschränkt sein, um Wertschöpfung durch Kompetenz und nicht durch Status zu gewährleisten. Die Handlungsautorisierung wird durch Kompetenz legitimiert und nicht kraft Amtes. Bottom-up-Entscheidungen sind prägend.

Aus wirtschaftspsychologischer Sicht stellt sich u. a. die Frage, was „gute“ Führung in selbstorganisierten und dezentralen Strukturen bedeutet und welche Fähigkeiten Mitarbeiter mitbringen sollten, um in adaptiven Organisationsformen erfolgreich arbeiten zu können.

Der Weg zur Arbeit 4.0

Der **Weg zur ► Arbeit 4.0** ist geprägt durch Trends wie digitale Transformation (z. B. Digital Communities) oder Phänomene wie das multilokale Arbeiten (vgl. Rump und Eilers 2017; Wörwag und Cloots 2018. S. 109 ff.). Wo setzt die Personalarbeit an, um den Aufbruch zum modernen Unternehmen zu beginnen? Schlaglichter wirken unentwegt auf Personalverantwortliche ein (► Abb. 1.1). *Doch die neuen Trends verdrängen nicht klassische Inhaltsfelder der Arbeit.* Unabhängig von den Versprechungen der modernen und ungebundenen Arbeitswelt wie bspw. das Arbeiten unter Palmen (Telearbeit, virtuelle Organisation), wie die veröhnliche Integration der Lebenswelten (► Work-Life-Balance) oder wie die Flexibilisierung der Arbeit (Deregulierung von Ort



► Abb. 1.1 Schlaglichter der modernen Arbeitswelt

und Zeit) bleibt die klassische Arbeitswelt weiterhin beständig und prägend. Der größte Teil der Arbeit wird kaum von den Scheinwerfern der Modernität ausgeleuchtet.

1.1.2 Das Risiko auszehrender Organisationen

Informationsüberflutung, Belastung durch Multitasking, Umgang mit widersprüchlichen Vorgaben, unkalkulierbare Rahmenbedingungen, Flexibilisierung als ständige Herausforderung, immer wiederkehrende Restrukturierungen und viele weitere **Angriffe auf die Normalität des beständigen Arbeitslebens** können nur zu einer Konklusion führen: *Der arbeitende Mensch befindet sich im Ausnahmezustand.* Wie kann Personal den Strukturwandel in der Arbeitswelt bewältigen? Wie lässt sich verhindern, dass Organisationen das schwindende und ggf. schwindsüchtige Personal weiterhin ausmergeln (► Abschn. 12.1)? Von der Oelsnitz erläutert die Wirkungen eines **auszehrenden Arbeitsumfelds** auf das Personal (vgl. Oelsnitz et al. 2014):

Das auszehrende Arbeitsumfeld

- **Flexibilisierung und Privatisierung der Arbeitsleistung** – Selbstbestimmtes Arbeiten schafft Potenziale und ist persönlichkeitsförderlich, aber nicht, wenn einseitig arbeitsbezogene Lasten und Risiken an den Mitarbeiter übertragen werden. Die Subjektivierung von Arbeit ist ein schwelendes Risiko für Gesundheit und Leistung in einer anspruchsvollen Arbeitswelt.
- **Gerechtigkeit und ► Gratifikationskrisen** – Das Erleben von Gerechtigkeit ist ein wichtiger gesundheitsfördernder Puffer gegen Stress. Eine ungerechte Organisation kristallisiert sich als substanzieller Stressor heraus.
- **Frustration und Entfremdung** – Arbeit definiert die Persönlichkeit. Arbeitskonzepte, die die persönlichen Handlungsspielräume erweitern wie ► Job Enrichment, wirken der Entfremdung entgegen. Fremdsteuerung wird als Fehlbeanspruchung klassifiziert. Das Ziel der Aufgabenorientierung ist es, das Motivationspotenzial der Arbeit zu steigern.
- **Unethische Führung** – Wenn Führung sich nicht mehr für den Mitarbeiter und sein Wohlergehen interessiert, da sie einseitig auf Auslastungsmaximierung der Arbeitskraft ausgerichtet ist, kann sie der Auszehrung nicht entgegenwirken, sondern verstärkt dieselbe. Eine ethikbewusste Führung nimmt ihre personale Verantwortung trotz immanenter Konflikte zwischen wirtschaftlichen und sozialen Zielen wahr.
- **Konformitätsdruck im Team** – Erfordert die Auslastungsmaximierung eine hohe ► Konformität auf Gruppenebene, kann dies durch das Korsett des Meinungs- und Leistungszwangs zur uniformen Organisation führen. Ist das Korsett zu eng geschnürt, wird das Team am Atmen gehindert.

- **Hektik durch ständigen Wandel** – Viele Mitarbeiter erleben das Arbeitsleben als unsicher. Organisationaler Wandel wird als Bedrohung wahrgenommen, da sich der Wandel verselbstständigt und keine Ruhephasen der Rekonvaleszenz zulässt. Es gilt hier, den Wandel positiv zu gestalten und Traumatisierungen zu verhindern. Voraussetzungen sind Vertrauenskultur, soziale Unterstützung und Transparenz im Reformprozess.
- **Erzwungene Öffentlichkeit** – Kommunikation in Organisationen zu fördern, ist ein Ziel moderner Organisationsentwicklung und die Digitalisierung kann hierzu einen positiven Beitrag leisten. Jedoch benötigen Mitarbeiter auch Phasen und Räume der Kommunikations- und Interaktionsstille, um sich von der ständigen Erreichbarkeit und Öffentlichkeit zu erholen. Mitarbeiter werden „gezwungen“, sich in unterschiedlichen Formaten in den sozialen Medien und Netzwerken zu präsentieren. Die intensive Ausweitung der Kommunikationskanäle erfordert ein aufwendiges Beziehungs- und Informationsmanagement. Nicht jeder Mitarbeiter kann diesem Öffentlichkeitsdruck standhalten und dabei die hohen kognitiven Anforderungen einer unentwegten Repräsentanz gewährleisten.

➤ **Aus wirtschaftspsychologischer Sicht spiegelt sich die Auszehrung insb. in der Zunahme psychischer Belastungen in der Arbeitswelt wider. Die psychische Gesundheit des Personals rückt in den Vordergrund. Die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen ermöglicht, gesundheitsgefährdende Faktoren im Bereich der Verhältnisse frühzeitig zu identifizieren und gesundheitsförderliche Ressourcen aufzubauen (Treier 2019) (► Abschn. 12.1).**

Den Menschen stärken als personalpolitische Strategie

Trotz Stress, Erschöpfung und Burn-out als Folgen der Auszehrung zeichnet sich ein positiver Trend ab: Unternehmen und Gesellschaft erkennen wieder an, dass der Mensch der wesentliche Wertschöpfungsfaktor ist, der diesen Wandel gestalten kann (► Kap. 3). *Der arbeitende Mensch ist der Protagonist*. Er wird wieder ernst genommen, weil er ein Mangelfaktor geworden ist und seine **Ausfallwahrscheinlichkeit** i. S. des Personalrisikomanagements zugenommen hat (Kobi 2012). Fast alle Ansprüche fordern den Menschen in seiner Individualität heraus. Um ihn zu stählen, ergeben sich verschiedene **Ansatzpunkte** aus psychologischer Sicht ...

- **Erhöhung des Handlungsspielraums**, um die Kontrolle über das eigene Handeln zu steigern.
- **Förderung der Selbstwirksamkeit**, um selbstkompetent sein Handeln auf die Erwartungen der Arbeitswelt auszurichten.
- **Erfassung eigener Stärken und Schwächen**, um selbstverantwortlich seine ► Employability und ► Work Ability auszubauen und aufrechtzuerhalten.

- **Förderung der Selbstregulation**, um in komplexen und vernetzten Organisationen mit hoher Selbstverantwortlichkeit zu agieren.
- **Steigerung der ► Resilienz**, um in Anbetracht der Zunahme psychischer Belastungen die psychische „Biegsamkeit“ der Menschen in der Arbeitswelt zu erhöhen.

1.2 Transformation der Personalarbeit

1.2.1 Den Herausforderungen begegnen

Ulrich spricht hier von der Gleichzeitigkeit im Wandel und zeigt die erforderliche **Transformation der Personalarbeit** auf (vgl. Ulrich et al. 2009), um auf Herausforderungen wie demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Entfaltung der Diversität des Personals, Erwartungsdruck an die Dienstleistungsqualität, Zunahme der psychischen Belastungen nachhaltig reagieren zu können. Die HR-Transformation wird dabei als zukunftsweisendes Reformkonzept mit der dezidierten Zielsetzung, Personalarbeit in Anbetracht der Herausforderungen wertschöpfend zu gestalten, identifiziert (vgl. Ackermann 2016). Dabei handelt es sich nicht um stürmische Entwicklungen. So ist der demografische Wandel ein beherrschter Begleiter der Personalarbeit. Viele Organisationen haben ihn jedoch verschlafen. Auch sollte man nicht nur auf die „Post-New-Economy“ als neue Ära achten oder auf die Erwartungen der Generation Z als „Digital Natives“, denn die klassische Arbeitswelt ist nach wie vor in Verwaltung und Produktion dominierend. Ob bedrohlich oder herausfordernd, *die Forderung, das Personal zu stärken*, steht im Fokus wirtschaftspsychologischen Handelns (► Kap. 2) (vgl. Bildat und Warszta 2018).

Transformation der Personalarbeit

Um das Personal zu stärken sind unterschiedliche **Ansatzpunkte in der Personalarbeit** im Hinblick auf Personal, Arbeit und Organisation zu berücksichtigen (► Tab. 1.1) (vgl. Schuler und Kanning 2014; Treier 2011) (► Abschn. 2.2). Wirtschaftspsychologische Herangehensweisen beziehen sich demgemäß auf unterschiedliche **Handlungsebenen** der Personalarbeit (vgl. Bildat und Warszta 2018; Landes und Steiner 2013) ...

- Ebene des Individuums: Motivationsförderung, Personalauswahl, Entwicklung, Gesundheit usw.
- Ebene der Interaktion bzw. Dyade: Führung, psychosoziale Konflikte, Feedback usw.
- Ebene der Gruppe: Teamentwicklung, virtuelle Arbeitsgruppen, kollegiales Lernen usw.
- Ebene der Organisation: Image, Anreizsysteme, Wissenstransfer, Personalcontrolling usw.
- Ebene der Umwelt: Unternehmensethik und Personalarbeit, personalrelevante Gesetze usw.

■ Tab. 1.1 Ansatzpunkte der Wirtschaftspsychologie in der Personalarbeit

Ansatzpunkte	Skizze zu wirtschaftspsychologischen Orientierungspunkten
Aufgabenorientierung	Persönlichkeit und Gesundheit des Menschen werden maßgeblich von der Arbeitsaufgabe bestimmt. Dabei fungiert die Arbeitsaufgabe als Schnittstelle zwischen Personal und Organisation. Lernen und Wachsen erfolgen aus Transfersicht am besten im Zusammenspiel mit der Aufgabe (► arbeitsimmanentes Lernen). Eine humane Aufgabengestaltung mit ganzheitlichen und vielseitigen Tätigkeiten leistet einen wesentlichen Beitrag zur psychischen Gesundheit.
Motivationsorientierung	Ein ausgewogenes Motivationsdesign berücksichtigt sowohl intrinsische (z. B. Aufgabeninhalte) als auch extrinsische Faktoren (z. B. Geld) und vermeidet Sättigung. Anreizsysteme steigern die Motivationsdynamik und wirken kurzfristig. Aufgabengestaltung und Organisationsbedingungen stabilisieren das Motivationsniveau aus langfristiger Sicht. Ziel ist es, einen Motivationsinfarkt zu verhindern, der sich bspw. als ► innere Kündigung manifestiert.
Kompetenzorientierung	Kompetenzmodelle befassen sich mit funktionalen und ► extrafunktionalen Qualifikationen. Letztere kristallisieren sich als Schlüsselkompetenzen heraus, die zur Bewältigung der Anforderungen moderner Arbeitswelten unerlässlich sind. So fordert die Arbeitswelt einen selektiven Umgang mit Informationen und die Fähigkeit, sich neuen Anforderungen anzupassen. Auch sind implizite Wissens Elemente der Organisation sichtbar und nutzbar zu machen, damit die Organisation nicht Gefahr läuft, durch Wegfall von Wissensträgern (► Fluktuation, Altersabgang, Krankheit) auszubluten.
Potenzialorientierung	Wenn Organisationen wüssten, was ihre Mitarbeiter umsetzen könnten, wenn sie gefördert würden, dann hätten sie den entscheidenden Stellhebel zur Steigerung des ► Humankapitals gefunden. Potenziale zu identifizieren setzt personaldiagnostische Methoden voraus sowie eine entsprechende Begleitung und Beratung in Bezug auf die Karriereentwicklung.
Gesundheitsorientierung	Psychische und physische Gesundheit sind die Grundlage für die aktuelle und zukünftige Arbeitsfähigkeit, die mit dem demografischen Wandel abnimmt. Ganzheitliche Präventionsmodelle auf der Verhaltens- und Verhältnisebene unter Beachtung des Partizipationsanspruchs der Mitarbeiter fördern nicht nur die Gesundheit der Mitarbeiter, sondern leisten einen wesentlichen Beitrag zur gesunden Organisation.
Beziehungsorientierung	Im Konzept des ► Sozialkapitals wird deutlich, wie wichtig das Zusammenwirken von Menschen zur Erreichung von Zielen ist. Vertrauen ist die Grundlage der Zusammenarbeit, gerade wenn Kooperationen zunehmend durch Virtualisierung distanzierter, vermittelter und unpersönlicher werden. V. a. ist hier auf die Qualität der Interaktionen zu achten, um der inflationären Zunahme von Sozialkontakten durch Netzwerke zu begegnen.
Führungsorientierung	Führung ist der Dreh- und Angelpunkt wirtschaftspsychologischen Wirkens, denn Führung reguliert das organisationale Verhalten. V. a. der werte- und mitarbeiterorientierten Führung schreibt man einen positiven Effekt in Bezug auf Leistung, Gesundheit und Wohlbefinden des Personals zu.

(Fortsetzung)

■ Tab. 1.1 (Fortsetzung)

Ansatzpunkte	Skizze zu wirtschaftspsychologischen Orientierungspunkten
Werteorientierung	Die Translation von Werten ist die größte Herausforderung, da Werte i. S. des Eisbergmodells implizit wirken und tief vergraben sind. Das Wertemanagement kommuniziert Werte nicht nur als Leitbilder, sondern ermöglicht es der Organisation, als Sozialisationsagent zu wirken und Kompatibilität zwischen Werten der Mitarbeiter und Organisation zu erzielen. Wertebezogene Konstrukte sind u. a. <ul style="list-style-type: none"> ▶ Commitment oder das freiwillige Arbeitsengagement. Die Bindungsqualität zur Organisation festigt sich auf affektiver Ebene und spiegelt sich im ▶ psychologischen Vertrag wider.

An den Stationen des Personalmanagements werden die Skizzen vertieft (▶ Kap. 4)

➤ **Die Schlüssel zum Erfolg in Anbetracht der Herausforderungen der Arbeitswelt sind aus wirtschaftspsychologischer Sicht Gesundheit, Motivation, Kompetenz und Werte (▶ Abschn. 2.3).**

Die Personalarbeit muss sich dergestalt professionalisieren, dass sie den Schlüssel zum Personal aktiv nutzt, das Personal mit entsprechenden Ressourcen aufbaut und neue Spielregeln im Umgang mit dem Personal schafft (vgl. Miebach 2017). *Kurzum: Steigerung des **Wertschöpfungspotenzials der Mitarbeiter**.* Verwaltet man nur das Personal und arbeitet nicht mit dem Personal, dann werden aus Herausforderungen wie der demografische Wandel Bedrohungen. Die Personalpsychologie als Unterdisziplin der Wirtschaftspsychologie unterstützt die **Transformation vom Verwalter zum Gestalter** der Humanressourcen (vgl. Schuler und Kanning 2014).

Vom Verwalter zum Gestalter

» Die Personalpsychologie behandelt sowohl Aspekte der Verhaltenssteuerung als auch die Frage, wie Personalfunktionen der Beschaffung, Auswahl, Entwicklung, Beurteilung und Vergütung aus psychologischer Sicht wirkungsvoll unterstützt werden können. (Schaper in Nerdinger et al. 2014, S. 15)

Um erfolgreich diese Transformation zu bewältigen, empfehlen Ulrich et al. (2009, S. 10 f.) vier **Schritte des Transformationsmanagements**:

1. **Kontext:** Analyse der internen und externen Kontextfaktoren, um die Frage zu beantworten, warum sich Personalarbeit wandeln muss. Dies liefert die Legitimation für eine Transformationsstrategie. Personalarbeit findet nicht im Vakuum statt.
2. **Resultate:** Erfassung und Bewertung der Transformation als Monitoring. Das Personalcontrolling hilft, in der Transformation nicht blind zu navigieren und sich vor lauter

Herausforderungen zu verzetteln (vgl. Treier 2013). Die Personalarbeit benötigt Seismografen, um Risiken für und aus Personal, aber auch für und aus Personalarbeit zu identifizieren (Kobi 2012). Risikofaktoren sind bspw. das Engpass-, Austritts-, Motivations- und Leistungsrisiko.

3. **Design:** Modernisierung der Personalarbeit als ganzheitlicher Auftrag auf der Organisations-, Prozess- und Personenebene (► Abschn. 2.2). Durch Veränderungen auf der Organisationsebene als strukturelle Abbildung der Personalarbeit können strategische Relevanz und Zugänglichkeit der Personalarbeit erhöht werden. Auf der Prozessebene wird die Personalarbeit als Wertkette modelliert (► Kap. 4). Auf der personellen Ebene gilt es, das Fachpersonal der Personalabteilung für ihre neue Rolle als Begleiter und Förderer zu professionalisieren (► Abschn. 3.3).
4. **Verantwortung:** Rechenschaft für Veränderungen ablegen, um Anstrengungen anzukurbeln sowie Stärken und Schwächen im Transformationsprozess verursachungsgerecht abzubilden. Dabei muss v. a. auch verdeutlicht werden, dass moderne Personalarbeit eine Top-Management-Aufgabe darstellt. Die soziale Verantwortung gilt den Mitarbeitern.

1.2.2 Personalarbeit – quo vadis?

Megatrends der
Personalarbeit

Die Personalarbeit muss sich diesen Herausforderungen stellen. Man könnte hier als Zukunftsbild von einer Metamorphose vom People Performance zum People Care Management sprechen, denn plötzlich ist der Mensch keine leistungsoptimierte Blackbox mehr, sondern die Organisation interessiert sich für Wohlbefinden, Gesundheit, Zufriedenheit, Interessen und Werte des Personals. In den Trendanalysen zum HRM kristallisieren sich **Schwerpunkthemen** (Megatrends) in den Prognosen heraus (vgl. Krisor et al. in Rowold 2013, S. 231 ff.):

1. **Talentmanagement:** Die Potenzialorientierung verdeutlicht, dass der Blick rückwärts auf die Leistungsgeschichte des Mitarbeiters nicht mehr genügt. Die Retroperspektive ist zu einengend. Die Personalarbeit versucht, Talente anzuziehen und zu sozialisieren. Karrieremanagementprogramme, flexible und modulare Qualifizierungen, lebensphasenorientierte Personalentwicklung und Potenzialanalysen manifestieren das Spektrum einer potenzial- und kompetenzorientierten Laufbahnkultur.
2. **Demografischer Wandel:** Dieser HR-Trend ist ein Evergreen. In der Personalarbeit begegnet man den zu erwartenden Kompetenz- und Kapazitätsverlust durch strategische Personalplanung, alter(n)sgerechte Qualifizierungsmodelle und Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung zur Stärkung