

Heribert Wienkamp

Psychologische Anforderungs- analysen

Anforderungsprofile für Management,
Arbeit und Business

 Springer

Psychologische Anforderungsanalysen

Heribert Wienkamp

Psychologische Anforderungsanalysen

Anforderungsprofile für Management,
Arbeit und Business

Heribert Wienkamp
Recklinghausen, Deutschland

ISBN 978-3-662-63040-2 ISBN 978-3-662-63041-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63041-9>

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2021

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.

Planung/Lektorat: Marion Krämer

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

Als methodisch interessierter Mitarbeiter im Personalmanagement, zunächst als Personalreferent dann als Führungskraft, war es mir immer ein besonderes Anliegen, nicht auf der Ebene der Postulate oder Glaubensbekenntnisse stehen zu bleiben, sondern die Wirkung unserer Personalarbeit – und der zu ihrer Unterstützung eingesetzten Personalsysteme – anhand nachvollziehbarer Ergebnisse auch zu beweisen und transparent zu machen. Gerade die Evaluationsverfahren mit den Mitarbeiterbeurteilungssystemen als prominenteste Vertreter und die arbeitsanalytischen Instrumente, von denen insbesondere die hier behandelte psychologische Anforderungsanalyse aufgrund ihrer personalstrategischen Bedeutung ins Gewicht fällt, sind hierfür gute Beispiele. Dass Spezialisten – oder auch externe Berater – im Personalgeschäft vieles richtig und gut machen und mit ihren methodischen Ansätzen viele Personalaufgaben bei ihrer Umsetzung unterstützen und lösen, ist sicherlich die eine Seite, aber bei naiver und unsachgemäßer Handhabung auch vieles falsch machen können, ist bedauerlicher Weise die Kehrseite der Medaille.

Im Hinblick auf spätere personalstrategische Entscheidungen können sich grundlegende Fehleinschätzungen oder Fehler in der Exploration oder Analyse, wie z. B. bei empirischen Anforderungsuntersuchungen, dann als fatal erweisen, wenn die Fragen schon am Anfang falsch gestellt wurden, wie z. B., wenn nach dem „universell talentierten Mitarbeiter“ oder nach der „idealen Führungskraft“ gefragt und gesucht wird, die es in der Realität so nicht gibt, und angesichts unserer heutigen Arbeitsteilung und Prozessorganisation auch nicht geben muss! Kein Wunder, dass bei solchen Prämissen ein Wunschkatalog von Merkmalslisten als Reaktion auf die falschgestellten Fragen produziert wird, was nicht nur unsinnige Antworten hervorbringt und zu falschen Schlussfolgerungen führt, sondern auch zu tiefst inhuman ist. Eher geht es z. B. bei der Bewerberauswahl offensichtlich darum, eine „Negativ-Auslese“ zu betreiben, d. h., ungeeignete Kandidaten erst gar nicht zu einer Bewerbung zu ermuntern, das Risiko von Fehlbewerbungen bzw. Fehleinstellungen auszuschließen oder zumindest zu minimieren und unter den allgemein für gut befundenen Bewerbern eine Auswahl zu treffen, d. h., sie bestmöglich zu platzieren. Für Personalentscheidungen sind daher die Anforderungsprofile (z. B. der vakanten Stellen) die Informationsbasis per se, an die sich die Entscheider orientieren und halten.

An dieser Stelle sei der Hinweis gestattet, dass das vorliegende Fachbuch nicht nur auf eigene praktische Erfahrungen im Zusammenhang mit der Entwicklung und Durchführung von psychologischen Anforderungsanalysen beruht, sondern sich auch auf einen reichhaltigen Fundus an wissenschaftlichen Erkenntnissen und den daraus entstandenen Instrumenten aus der Persönlichkeits- und Arbeitspsychologie stützt. Ebenso wenig bestanden Berührungsängste oder Vorbehalte bei Verweisen auf zutreffende praxisbezogene Beispiele oder Episoden in der Ratgeber- oder populärwissenschaftlichen Literatur, die häufig psychologische Themen oder Problematiken auf einfache und plastische Weise illustrieren. Nicht zuletzt meine eigenen Studien haben zur Klärung der Motivation für geschäftliches Engagement beitragen können. Im Zuge der Diskussion über psychologische Anforderungsanalysen wurde zugleich der Versuch unternommen, die in den letzten Jahren propagierten neuen Managementsysteme wie Change Management, Business Reengineering etc. aufzugreifen und die Erhebung von Anforderungsprofilen vor diesem Hintergrund zu spiegeln und zu problematisieren. Gerade in dem betonten und hervorgehobenen Nutzen und konkreten Anwendungsbezug unterscheidet sich diese Lektüre von einem bereits von mir erstellten vorausgegangenen Buch (Wienkamp, 2020), das als Einstieg in die Materie gedacht und konzipiert war.

Wer bei der Personalauswahl oder in der Personalentwicklung auf die Ergebnisse aus Anforderungserhebungen angewiesen ist, wäre daher gut beraten, ihr theoretisches Gerüst zu kennen und zu durchschauen, einen gewissen methodischen Standard zu beherrsigen und zu beherrschen und die potenziellen Grenzen ihrer Aussagekraft zu berücksichtigen. Unter diesen Voraussetzungen können die gewonnenen Befunde ohne „schlechtes Gewissen“ für die anstehenden Personalaufgaben, auf die in diesem Buch ausführlich eingegangen wird, genutzt und verwertet werden und der Erfolg dürfte nicht allzu lange auf sich warten lassen.

Sicherlich sind eigene Überlegungen und Beobachtungen das eine, die zu diesen Erkenntnissen und Praxisbeispielen geführt haben, das andere sind Informationen oder Hinweise aus anderen Quellen oder von anderen Menschen, die meinen beruflichen Weg kreuzten. Für die erhaltenen Anregungen möchte ich mich nachträglich sehr herzlich bedanken. Mein Dank richtet sich auch an das Lektorat des Springer Verlages für die professionelle Betreuung und Unterstützung, ohne die die Herausgabe dieser Publikation zu diesem Thema so nicht möglich gewesen wäre.

Recklinghausen
Januar 2021

Dr. Heribert Wienkamp

Literatur

Wienkamp, H. (2020). *Psychologische Anforderungsanalysen in Theorie und Praxis. Für Führungskräfte und Personalmanager, die Anforderungsprofile erheben wollen*. Springer.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
	Literatur	4
2	Neue strategische Akzente im Zentrum betrieblicher Verhaltensanforderungen	5
2.1	Ausgangslage	5
2.2	Konsequenzen für die Mitarbeiter	7
2.2.1	Mitarbeiteranforderungen am Arbeitsplatz	10
2.2.1.1	Mentale Anforderungen	10
2.2.1.2	Soziale Anforderungen	11
2.2.1.3	Persönlichkeitsanforderungen	12
2.2.1.4	Funktionale spezifische Anforderungen	12
2.2.2	Unerwünschte Verhaltenstendenzen als „Anti-Anforderungen“	15
2.2.3	Ambivalente Persönlichkeitseigenschaften als Anforderungen	17
2.3	Metaphysische Anforderungen	19
2.3.1	Von Mythen und Mächten	21
2.3.2	Metaphysische Kulturphänomene	23
2.3.3	Die Zwei-Seiten von Anforderungsprofilen – der Versuch einer Synthese!	25
2.4	Resümee	26
	Literatur	27
3	Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensanforderungen in der Psychologie	29
3.1	Intelligenzforschung und Intelligenzdiagnostik	30
3.1.1	Vorstellungen von Intelligenz und Intelligenzmodellen	31
3.1.2	Gibt es eine „Intuitive Intelligenz“?	32
3.1.3	Kreativität	34
3.2	Sonstige kognitive Fähigkeiten	36
3.3	Leistungsmotivation und Interessen	37

3.3.1	Was ist Leistungsmotivation?	37
3.3.2	Leistungsmotivation in der psychologischen Forschung	37
3.3.3	Intrinsische, extrinsische Motivation und implizite Motivation	38
3.3.4	Interessen.	39
3.4	Persönlichkeitsmerkmale	39
3.4.1	Was sind Persönlichkeitsmerkmale?	40
3.4.2	Die fünf klassischen Persönlichkeitsmerkmale („Big5“).	40
3.4.3	Persönlichkeitsmerkmale mit Annährungs- bzw. Vermeidungstendenzen	41
3.4.3.1	Anreizmotivation	43
3.4.3.2	Zur Anwendung von Anreizmotivation u. ä. in der Wirtschaft	45
3.4.3.3	Risikoneigung und Risikoverhalten	48
3.4.4	Sonstige relevante Persönlichkeitsmerkmale in der betrieblichen Praxis.	49
3.4.5	Nicht erwünschte Persönlichkeitsmerkmale	51
3.5	Resümee	51
	Literatur.	52
4	Konzeption einer psychologischen Anforderungsanalyse	57
4.1	Alternative, ähnliche Konzepte zur psychologischen Anforderungsanalyse	58
4.1.1	Führungsstilanalysen.	58
4.1.2	Arbeitsanalytische Untersuchungsverfahren.	59
4.2	Ziele und Grundbedingungen psychologischer Anforderungsanalysen	61
4.3	Die Bedeutung von Anforderungsprofilen für das Personalmanagement	62
4.4	Theoretische Grundlagen	63
4.4.1	Psychologische Modelle als Arbeitsbasis	63
4.4.1.1	Das lerntheoretische Modell („S-O-R“).	64
4.4.1.2	Kognitive Modelle	65
4.4.1.3	Persönlichkeitsorientierte Modelle.	65
4.4.1.4	Pragmatische Modelle und Konzepte der Anforderungsanalyse	68
4.4.2	Möglichkeiten der praktischen Umsetzung und Anwendung	70
4.4.2.1	Mehrebenenbefragung	71
4.4.2.2	Dokumentenanalyse	71
4.4.2.3	Interviews	72
4.4.2.4	Differentialdiagnostische Aspekte bei verschiedenen Stellentypen	74
4.4.3	Entwicklung eigener Erhebungsinstrumente.	75

4.5	Resümee	79
	Literatur	80
5	Praxisbeispiel: Anwendung einer psychologischen Anforderungsanalyse im Kreditgeschäft	83
5.1	Neue Märkte, neue Anforderungen, neue Qualifikationen	83
5.2	Problemstellung	85
5.3	Vorgehensweise	86
5.3.1	Vorbereitung der Untersuchung	87
5.3.2	Interviews	87
5.3.3	Fragebogenerhebung	87
5.4	Anforderungs- und Qualifikationsprofile als Ergebnis dieser Untersuchung	88
5.5	Skalenanalysen	92
5.5.1	Gütekriterien	93
5.5.1.1	Objektivität	93
5.5.1.2	Reliabilität	93
5.5.1.3	Validität	93
5.5.2	Ergebnisse	94
5.5.2.1	Item-Schwierigkeit	95
5.5.2.2	Item-Trennschärfe	96
5.5.2.3	Reliabilität	96
5.5.2.4	Validität	96
5.6	Konsequenzen für das Personalmanagement der Bank	97
5.6.1	Finanzanalysten	98
5.6.2	Bankkaufleute	100
5.7	Resümee	103
	Literatur	104
6	Anforderungsprofile für das operative Personalmanagement: Personalentwicklung	107
6.1	Schulungsangebote für betriebliche Anforderungen	108
6.1.1	Allgemeine und spezifische Schulungsangebote zur betrieblichen Weiterbildung und Persönlichkeitsförderung	108
6.1.1.1	Kreativitätstechniken	110
6.1.1.2	Maßnahmen zur Selbsterfahrung und zur Selbstregulation beeinflussen das Selbstkonzept	114
6.1.1.2.1	Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Selbstkonzeptforschung	114
6.1.1.2.2	Gestaltung von Selbsterfahrungsseminaren in der Praxis	119
6.1.1.2.3	Die Methode des Mentalen Kontrastierens	120
6.1.1.2.4	Sonstige Methoden des Selbstmanagementtrainings	123

6.1.2	Meditative und Entspannungsmethoden als Ergänzungsmaßnahmen.	136
6.1.3	Nach dem Seminar, ist vor dem Seminar: Zur Frage der Bildungsevaluation und des Praxistransfers	139
6.2	Umschulungen	142
6.3	Individuelle Entwicklungsprogramme	144
6.4	Beratungs- und Behandlungskonzepte	145
6.4.1	Beratungs- und Behandlungsansätze der Kognitiven Verhaltenstherapie	147
6.4.2	Beratungs- und Behandlungsansätze der Gesprächspsychotherapie	148
6.4.3	Beratungs- und Behandlungsansätze der Psychoanalyse	150
6.4.4	Beratungs- und Behandlungsansätze der „Integrierten Kurztherapie“	151
6.5	Testinstrumente in der Personalentwicklung	154
6.6	Resümee	158
	Literatur.	160
7	Anforderungsprofile für das operative Personalmanagement:	
	Personalbeschaffung	163
7.1	Qualifikationen	164
7.2	Persönlichkeitsanforderungen.	164
7.2.1	Aktueller Stand	164
7.2.2	Neue Entwicklungen	167
7.3	Taxonomien an Persönlichkeitstypen	171
7.3.1	Mitarbeiter- oder Funktionstypen	171
7.3.2	Charaktertypologie nach dem Enneagramm.	174
7.4	Kreativitätsdiagnostik als „Spezialfall“ der Eignungsdiagnostik.	182
7.5	Diagnostik von „Anti – Anforderungen“	189
7.6	Resümee	193
	Literatur.	195
8	Konsequenzen für das strategische Personalmanagement	199
8.1	Das HR – Cockpit mit strategierelevanten Kontrollgrößen	199
8.2	Maßnahmen zur Optimierung des strategischen Personal- managements.	203
8.3	Und es schließt sich der Kreis: Das Personalmanagement als „Regelkreismodell“	205
8.4	Resümee	207
	Literatur.	208

9	Relativierung der Aussagekraft von Anforderungsprofilen	209
9.1	Wissenschaftliche Implikationen und Einschränkungen zu psychologischen Konstrukten	210
9.2	Anforderungsprofile im Zeichen der Mikropolitik	211
9.2.1	Business als soziale Arena und gelebte Praxis	212
9.2.2	Konsequenzen für die Praxis und Interpretation von Anforderungsprofilen	214
9.3	„Schmutzige Tricks“ und Psychospiele als maligne Sonderfälle	216
9.4	Resümee	220
	Literatur	220
10	Zukunftsperspektiven mit oder ohne psychologische Anforderungsanalysen – oder „der Blick in die Glaskugel“!	223
10.1	Mögliche Alternativen zur psychologischen Anforderungsanalyse in der Arbeitswelt.	224
10.1.1	Bei Einrichtung neuer Funktionen	224
10.1.2	Bei Neugründung von Funktionsbereichen.	225
10.1.3	Bei Einführung und Implementierung neuer IT-Systeme.	227
10.2	Anforderungsstrukturen bei Einführung neuer Managementkonzeptionen	230
10.2.1	Change Management oder Mitarbeiteranforderungen in turbulenten, unkalkulierbaren und unbekanntem Situationen.	231
10.2.2	Lean Management oder Mitarbeiteranforderungen bei stetigen evolutionären Veränderungen.	235
10.2.3	Business Reengineering	238
10.2.4	Strategisches Innovationsmanagement und deren Anforderungen.	243
10.3	Praxisbeispiel	247
10.3.1	IST – Situation	247
10.3.2	Neues Datawarehouse-System als „Integrierte Datenverarbeitung“	247
10.3.3	Feststellung der Qualifikations- und Persönlichkeits- anforderungen durch Verhaltensbeobachtung	250
10.4	Wissensmanagement und Informationsmanagement zur Unterstützung bei Anforderungsuntersuchungen	254
10.5	Zukunftsperspektive: Anforderungsprofile und digitale Rekrutierung im Rahmen von Social Media.	263
10.6	Resümee	265
	Literatur.	269
11	Lessons Learned – oder was können wir daraus lernen, mitnehmen und umsetzen?	271
	Anhang	281



Zusammenfassung

Anforderungen an die Beschäftigten in einer Organisation „fallen nicht vom Himmel“, sondern sollen das Ergebnis einer professionell durchgeführten Anforderungsanalyse sein. Denn jeder Mitarbeiter oder Mitarbeiterin sollte wissen, was von ihm oder ihr an Leistungsergebnissen und Verhalten erwartet wird. In diesem Zusammenhang gehören sowohl Gebote („DO’s“) als auch Verbote („DON’T’s“) als Verhaltensmaxime dazu, um z. B. das Betriebsklima und die Zusammenarbeit zu schützen und zu fördern. Um sich in der Praxis, z. B. bei der Personalauswahl, an den „richtigen“ betrieblichen Anforderungen orientieren zu können, müssen sie erst einmal durch eine entsprechende Erhebung identifiziert und operationalisiert werden. Dies setzt i.d.R. den Einsatz einer psychologischen Anforderungsanalyse voraus. Allerdings ist es mit der Erhebung von Anforderungsprofilen allein noch nicht getan, sondern es kommt entscheidend darauf an, sie für die strategischen Zwecke des Personalmanagements zu nutzen.

Seit der Antike kennen wir typische „Charakterbilder“, da sich bereits im „alten“ Griechenland Theophrast so seine Gedanken über Verhaltensnormen machte, also wie sich die Menschen um ihn herum zu benehmen oder zu verhalten haben, und wie sie sich gerade nicht in ihren Charakterzügen offenbaren sollten, weil solch ein Benehmen für das soziale Klima in einer Gesellschaft abträglich ist. Nicht umsonst führt heutzutage eine Hausgemeinschaft eine Hausordnung mit allen notwendigen Geboten und Verboten ein, und Organisationen wie ein Unternehmen verabschieden zusammen mit der Arbeitnehmervertretung eine Betriebsordnung, um das menschliche Miteinander zu regeln.

Werden Führungskräfte auf Verhaltensnormen oder Arbeitsplatzanforderungen angesprochen, heben sie hingegen die positiven Seiten oder Eigenschaften hervor – und das nicht zu knapp! Meistens kann es von allem nicht genug sein (eher also

„too much“), was sie von ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in Form von Anforderungskatalogen erwarten, sodass sie den universell talentierten, „idealen“ Menschen heraufbeschwören und zu finden hoffen, den es aber auf dem Arbeitsmarkt und im betrieblichen Alltag so gar nicht gibt – und auch nicht geben muss! Denn jeder Arbeitsplatzbesitzer oder jeder Funktionsträger ist nur für bestimmte und nicht für alle Aufgaben im Betrieb zuständig und spezialisiert – und deshalb verlangt eine Organisation daher auch nur spezifische Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Erledigung der vorliegenden Aufgaben als Qualifikationen bzw. Verhaltensanforderungen.

Die an die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gestellten Anforderungen werden somit nicht zum Spaß oder „nur mal so“ definiert, sondern ihre Erfüllung ist Garant dafür, dass das Unternehmen seine Unternehmensziele realisiert und seine Geschäftsstrategien umsetzt. Ausgehend von den Verhaltensanforderungen sollte jeder in der Organisation wissen, *was* und *wie* es zu tun ist und *welche* Leistungen und Ergebnisse die Firma von ihren Beschäftigten erwartet.

Warum ist gerade die Anbindung des erwarteten Mitarbeiterverhaltens und natürlich deren Produktions- oder Leistungsergebnisse an die Unternehmensstrategie so wichtig? Eine Strategie sorgt über Vorgaben und Leitlinien dafür, dass die Antworten oder Reaktionen des Unternehmens oder seiner Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen die sind, die der Kunde will und erwartet, weil sie für ihn von Nutzen oder Vorteil sind, sodass er sie auch vergütet, also bereit ist, einen angemessenen Preis für die angebotenen oder erbrachten Leistungen zu bezahlen. Deshalb sind die erfolgskritischen Verhaltensnormen zu sammeln und zu bündeln und innerhalb sogenannter *Kompetenzmodelle* diejenigen Anforderungsschwerpunkte zu benennen, auf die es letzten Endes ankommt, wenn potenzielle Kundenbedürfnisse in der Zukunft bestmöglich erfüllt werden sollen.

Ähnlich wie bei Gesetzen und Regelungen gibt es des Weiteren auch im Unternehmensalltag Gebote und Verbote, die z. B. in der Betriebsordnung oder vergleichbarer Regelwerke hinterlegt und dokumentiert sind, die umgangssprachlich als „GO’s“ und „NO GO’s“ definiert sind. Gebote entsprechen in dieser Systematik den erwarteten (idealtypischen) Handlungsweisen oder Verhaltensnormen, die als Anforderungskomplexe zusammengefasst und noch genauer zu erläutern sind (s. Kap. 2). Verbote, oder die „NO GO’s“, sind dagegen Verhaltenstendenzen, die nicht gewünscht sind und als (negative) „Anti-Anforderungen“ in der Organisation nicht in Erscheinung treten sollen, da sie die soziale Betriebsgemeinschaft stören, für das Betriebsklima schädlich sind und in der Leistungserstellung oder bei betrieblichen Entscheidungen zu Missgriffen und damit zu unnötigen Schäden führen können.

Zu appellieren wäre daher an den Personalbereich, oder auch an die verantwortlichen Führungskräfte, gerade bei eignungsdiagnostischen Untersuchungen im Rahmen der Bewerberauslese auf solche negativen Verhaltenszüge zu achten und schon bei einem leisen Verdacht der Sache nachzugehen. Voraussetzung dafür ist aber, dass die Verantwortlichen diese Verhaltensmuster als unerwünschtes Verhalten überhaupt kennen – weshalb sie nachfolgend näher beschrieben werden (s. Abschn. 2.2.2). Nicht von der Hand zu weisen sind im Übrigen die nicht so recht greifbaren („metaphysischen“) Anforderungen (s. Abschn. 2.3), die als Mythen oder Metaphern eine Unternehmenskultur einerseits prägen, andererseits kennzeichnen.

Wie sich die Psychologie als Wissenschaft diesen Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmalen stellt, soll auf der Basis der Forschungsliteratur kurz zusammengefasst und referiert werden. Dabei geht es vorrangig um die Erforschung dieser Konstrukte und um ihre Operationalisierung und Anwendung vornehmlich in der Berufseignungsdiagnostik. Aber auch bei der Untersuchung der Arbeitsplätze mit ihren Aufgaben und Anforderungen kommen wirtschaftlich relevante Persönlichkeitsmerkmale im Rahmen einer Anforderungsanalyse zur Vorbereitung eignungsdiagnostischer Prüfungen zum Tragen, die sich auf Persönlichkeitstheorien und psychologische Konstruktionsprinzipien stützen (s. Kap. 3). Charakteristisch für *psychologische Anforderungsanalysen* ist, dass sich ihre Methodik i. d. R. auch psychometrischer Konstruktionsweisen und Verfahren wie Fragebögen, Checklisten o. ä. mit einer passenden Skalierung bedient, die sich nach den Konstruktionsprinzipien der „Klassischen Testtheorie“ richten.

Nichtsdestotrotz sind betriebliche Untersuchungen anzustellen, um das, was an den Arbeitsplätzen verlangt wird und bei den Stelleninhabern als Qualifikation und Verhaltensnormen vorauszusetzen ist, zu ermitteln. Anders als in den Organisationsuntersuchungen der Betriebsorganisation (der „ORGA“), die sich primär mit dem erforderlichen Kapazitätsbedarf und mit der Gestaltung der Arbeitsprozesse – also *Wer macht Was, Wie, Wann und Wo* – in ihren Untersuchungen beschäftigt, widmen sich psychologische Anforderungsanalysen dem Humanverhalten und versuchen mit ihren Instrumenten die geforderten Handlungen und das dabei erfahrene Erleben der betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen empirisch zu erfassen und in psychologische Konstrukte zu übersetzen. Da mitunter unterschiedliche Arbeitsplatztypen mit divergierenden Aufgaben und Kompetenzen von solch einer Analyse betroffen sind, kommt es bei der psychologischen Anforderungsanalyse auch darauf an, in den gewonnenen *Anforderungsprofilen* auch die Differenzen zwischen einer Stelle X und einer Stelle Y festzuhalten und mithilfe unterschiedlicher Ausprägungsgrade in den Merkmalsattributen zu messen (s. Kap. 4). Um eine Ahnung zu vermitteln, wie in der Praxis solch eine psychologisch determinierte Analyse des Arbeitsverhaltens aussehen könnte und welche Art von Ergebnissen, wie z. B. ein Anforderungsprofil, zu erwarten wäre, soll ein Projekt aus der Praxis vorgestellt werden (s. Kap. 5). Auf der Basis der erhobenen Anforderungsprofile lassen sich die jetzt notwendigen Aufgaben der Personalgewinnung und Personalentwicklung (PE) im Rahmen des operativen Personalmanagements skizzieren (s. Kap. 6 und Kap. 7), bis deren realisierte Ergebnisse über eine „Rückkopplungsschleife“ an das strategische Personalmanagement zurückgespielt werden, um anhand einiger, ausgesuchter Personalkennziffern festzustellen, ob die Personalstrategie sozusagen „auf gutem Wege“ in ihrer Umsetzung ist (s. Kap. 8).

Häufig ist zu hören, dass Regelungen oder Vorschriften nicht „eins zu eins“ in die Wirklichkeit zu übertragen sind und deshalb eher eine mehr oder weniger grobe Orientierung geben. Ähnlich ist das auch bei den empirisch gewonnenen Anforderungsprofilen, deren „Idealverhalten“ gerade in unstrukturierten Situationen eher eine Leitlinie als einen allseits probaten „Königsweg“ darstellt und vor dem Hintergrund der vorliegenden Situation zu interpretieren bzw. anzupassen ist. Von daher kommen in solchen Situationen auch Mikropolitiken zum

Einsatz, die einerseits auch auf Umwegen durch erfolgversprechende Verhaltensmanöver den eigenen Vorteil realisieren bzw. den Erfolg sicherstellen sollen, andererseits auch die Reaktionen der Gegenseite ins Kalkül ziehen müssen. Insofern muss die Gültigkeit und Aussagekraft der Anforderungsprofile für bestimmte Situationen immer relativiert werden (s. Kap. 9).

Zum Abschluss mag sich mancher die berechtigte Frage stellen, ob psychologische Anforderungsanalysen „alternativlos“ sind oder ob es Konstellationen gibt, die eine andere Vorgehensweise indizieren oder nahelegen. Tatsächlich kann es zwangsläufig zu Situationen kommen, in denen eine Anforderungserhebung in der Form schlicht und ergreifend nicht möglich ist, da keine Informationsgeber als Gesprächspartner (noch nicht) zur Verfügung stehen und die Meinungsbildung zu Qualifikations- und Anforderungsstrukturen über andere Wege zu sondieren und einzuschätzen ist. Häufiger als man denkt, kann dies bei Einführung neuer IT-Systeme oder auch bei umfassenden Reorganisationen im Rahmen eines Veränderungsmanagements vorkommen, die eine komplett veränderte Arbeitsorganisation bedingen und implizieren, wie z. B. der Wandel von einer vertikalen Linienorganisation zu einer horizontalen Prozessorganisation. – Wenngleich die Begrifflichkeiten bei Anforderungsermittlungen und deren Management im Rahmen von IT-Projekten mit der arbeitsplatz- und personenbezogenen Anforderungsanalyse ähnlich oder vergleichbar sind, unterscheiden sie sich erheblich in ihrer Konzeption und methodischen Ausrichtung, da das Anforderungsmanagement bei Einführung neuer IT-Systeme funktions- und technisch bestimmt ist, während psychologische Anforderungsanalysen sich hingegen dem menschlichen Erleben und Verhalten zuwenden. Nicht von ungefähr sind mit dem Transfer von „alt bewährten“ impliziten Wissen und Erfahrungen in die neue IT dominierte Arbeitswelt nicht nur besondere Herausforderungen im Bereich des Wissensmanagements verbunden, sondern auch bei Einsatz der modernen Kommunikationsmedien wie „Social Media“ (s. Kap. 10).

Aus dem Wissensmanagement ist bekannt, dass die „Essentials“, also das spezifische Know how, z. B. eines Forschungs- oder Projektberichtes, noch einmal in den wesentlichen Punkten und Aussagen zusammengefasst und unter der Rubrik „Lessons learned“ zu finden sind, damit sich jeder Nutzer „auf die Schnelle“ ein Bild von der Untersuchung und den damaligen Situationen und Problemlösungen machen kann. Auch für das hier relevante Thema über psychologische Anforderungsanalysen ist diesem Ansinnen gefolgt worden (s. Kap. 11).

Einen kurzen Abriss bzw. eine Zusammenfassung zur Theorie und Praxis psychologischer Anforderungsanalysen lieferten bereits die Beiträge von Wienkamp (2020a, 2020b).

Literatur

- Wienkamp, H. (2020a). *Der Weg zum Personalkennzahlensystem. Das HR-Cockpit in der Praxis – einfach, pragmatisch, systematisch*. Springer.
- Wienkamp, H. (2020b). *Psychologische Anforderungsanalysen in Theorie und Praxis. Für Führungskräfte und Personalexperten, die Anforderungsprofile erheben wollen*. Essentials. Springer.



Neue strategische Akzente im Zentrum betrieblicher Verhaltensanforderungen

2

Zusammenfassung

Anlässe zur Erhebung von Verhaltensanforderungen gibt es reichlich. Zumeist bedingen neue strategische Akzentsetzungen im Personalmanagement ihre Erforschung und Erhebung. Zum anderen sind sie die nicht zu ersetzende Entscheidungsbasis für die Personalauslese, und für die Personalentwicklung die Basis zur Gestaltung von Bildungsmaßnahmen, um auf die neuen Anforderungen zu reagieren und die betroffenen Mitarbeiter „fit zu machen“. Die *betrieblichen Anforderungskomplexe* umfassen sowohl mentale als auch soziale Verhaltensanforderungen im unterschiedlichsten Ausmaß für die betrieblichen Aufgaben und Tätigkeiten. Nicht zuletzt ist auch an diejenigen Persönlichkeitsmerkmale zu denken, die zum einen im wirtschaftlichen Kontext erfolgskritisch sind, zum anderen als unerwünschte Verhaltensweisen oder „Anti-Anforderungen“ genau das Gegenteil bewirken. Dass metaphysische Anforderungen, die nicht greifbar sind, sich auf Mythen und Legenden stützen, erklärt sich zwar von selbst, dennoch sind sie für die Praxis relevant und nicht zu übersehen.

2.1 Ausgangslage

Bei einem guten wirksamen Personalmanagement ist es also entscheidend, dass jeder in einer Organisation weiß, wo es hingehen soll oder worauf es ankommt. Daher sind Ziele zu definieren, der Weg dorthin, also die eigentliche Strategie, festzulegen und zu guter Letzt Maßnahmen zu vereinbaren oder bei Bedarf anzuordnen. Wenn alles so bleiben kann, wie es ist, sind keine großartigen Änderungen zu erwarten. Werden aber stattdessen neue strategische Schwerpunkte gesetzt, haben diese gravierende Auswirkungen in allen oder vielen Unternehmensfunktionen,

wie auf die Geschäftssparten, Produktgruppen, Betriebsbereiche etc. Geschäftsstrategische Veränderungen sind zwar häufig vom Markt verursacht oder den Kundenbedürfnissen geschuldet, genauso gut kommen aber auch neue Technologien in Gestalt von Innovationen oder neuartigen Verfahrensweisen in Betracht, die das „Alt-Bewährte“ substituieren können, oder sogar müssen.

Unter dem Strich steht bei solch einer Ausgangssituation die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation auf dem Prüfstand, um den neuen strategischen Anforderungen gerecht zu werden. Aufbauorganisatorische und prozessuale Änderungen machen dann auch nicht vor den einzelnen Arbeitsplätzen Halt und zwingen die Stelleninhaber zu neuen Aufgaben und Handlungsweisen. Somit stellen sie neue oder andere Anforderungen an die davon betroffenen Beschäftigten.

Strategisch ist noch von besonderer Bedeutung, ob es sich bei den Beschäftigten um eine *homogene* Mitarbeitergruppe, also um nur *einen* konkreten Stellen- oder Funktionstyp handelt, wie z. B. die Busfahrer im Öffentlichen Nahverkehr, oder die Zugbegleiter bei der Deutschen Bundesbahn, für die dann die strategischen Anforderungen herauszuarbeiten sind, wie z. B. das Service- oder Kundenverhalten oder allgemein die soziale und kommunikative Kompetenz bei den o.g. Berufsgruppen, von dem letztendlich der geschäftliche Erfolg der Organisation abhängt. Oder ob von mindestens *zwei* Funktionstypen auszugehen ist, wie das z. B. in Banken oder Versicherungen der Fall ist, die einerseits ein *Front-Office* (oder Call-Center) vorhalten und/oder Kundenbetreuer einsetzen, die den aktiven Kontakt zum Kunden pflegen und ihre (ggf. festen) Ansprechpartner sind. Andererseits für die Abwicklungsaufgaben ein *Back-Office* installieren, also einen Bereich z. B. für das „Marktfolgegeschäft“ oder eine Vertragsabteilung mit (Verwaltungs-) Sachbearbeitern, die, wenn man so will, der Kundenbetreuung „den Rücken freihalten“ von administrativen Tätigkeiten. Bei dieser Konstellation ist ein hier genannter „differenzialdiagnostischer“ Ansatz (s. Kap. 4 – und als Praxisbeispiel Kap. 5) erforderlich, um genau die Anforderungsschwerpunkte dieser Funktionstypen zu identifizieren – und zwischen diesen zu differenzieren.

Sobald „Job-Familien“ oder eine Vielzahl wichtiger Funktionen entweder in der „Linie“ (Führungskräfte, Sachbearbeiter, Bürokräfte usw.) oder für Spezialistenaufgaben (z. B. in den Stäben oder in der EDV) anzutreffen sind, wie es häufig in Großbetrieben oder Konzernen gegeben ist, nimmt die Ermittlung von Anforderungsprofilen komplexere Formen und Ausmaße an, ohne dass sich die Methodik grundlegend ändern muss; allenfalls stellen sich neue Herausforderungen an die Arbeitsökonomie und an den Pflegeaufwand der Stellenprofile.

Unter strategischen Aspekten wären die Anforderungsprofile mehrerer Funktionstypen insofern von besonderer Bedeutung, da es nun darauf ankommt, die qualitative Personalplanung und Stellenbesetzung zu optimieren, damit „auf jeder Stelle der richtige und am besten geeignete Mitarbeiter sitzt“, und um den vielschichtigen Qualifizierungsbedarf bei den vorhandenen Stelleninhabern durch Schulungs- und Trainingsmaßnahmen festzustellen und abzudecken (s. hierzu auch Kap. 6).

2.2 Konsequenzen für die Mitarbeiter

Arbeitsplatzanforderungen betreffen zunächst immer das notwendige Fachwissen und Fachkönnen, oder die sogenannten „KSA's“ (= *knowledge, skills, abilities*; s. Gatewood & Feild, 1987, S. 4) als Arbeitsgrundlage. Das müssen nicht nur neu zu lernende Inhalte an Wissen oder Fakten sein, sondern es kann auch ebenso die Bedienung neuer Maschinen oder die Beherrschung neuer Technologien oder Verfahrens- oder Produktionsweisen bedeuten, wenn z. B. eine neue „Maschinengeneration“ (z. B. Roboter) oder eine neue IT-Software eingeführt wird (s. auch Abschn. 10.1.3).

In der Regel nimmt die Komplexität der Aufgaben und Prozesse zu, sodass die sog. „Aufgabenschwierigkeit“ und damit die Anforderungen an die Mitarbeiter steigen. Mit Hilfe von *Arbeitsanalysen* soll diesen Veränderungen nachgegangen werden, um neue, bessere Ansätze der Arbeitsgestaltung (z. B. zur Vermeidung von Arbeitsunfällen oder zur Optimierung der Arbeitsabläufe) zu finden, aber auch den neuen Gegebenheiten bei der Bewertung der Stellen Rechnung zu tragen. Dieses sind Analysen, die die Organisation als solches betreffen und von Arbeitsanalytikern oder von der Betriebsorganisation durchgeführt werden.

Für die Verhaltensanforderungen an die Mitarbeiter wären dagegen psychologische Anforderungsanalysen das richtige Instrumentarium, da sie von den Persönlichkeitsattributen ausgehen, die das Humanverhalten in seiner Vielschichtigkeit und Ausprägung adäquat abbilden bzw. abbilden sollen. Ergebnis solch einer Untersuchung wären dann sowohl neue Anforderungsprofile mit den Persönlichkeitsmerkmalen, die das am Arbeitsplatz gezeigte Verhalten bedingen als auch ein Befund über die demnächst benötigten Qualifikationsstrukturen der Arbeitsplatzinhaber, die vor allem neben den Fähigkeiten oder Persönlichkeitsausprägungen auch von dem geforderten Fachwissen und den Fertigkeiten, also dem geforderten methodischen Know how, abhängen. Auf diese strategischen Herausforderungen hat das Unternehmen angemessen zu reagieren (s. Abb. 2.1).

Wenn von strategischen Anforderungen die Rede ist, sind die Kernkompetenzen der Organisation oder des Unternehmens tangiert und gefordert. Aus den Kernkompetenzen leiten sich dann die strategischen Herausforderungen, die auf die einzelnen Arbeitsplätze bzw. auf deren Arbeitsplatzbesitzer zu kommen, ab. Unter dem „Dach“ der betrieblichen Anforderungen, um die es hier geht, fallen, wie bereits angedeutet, eine Vielzahl von mitarbeiterbezogenen Qualitäten wie Wissen, Fähigkeiten, Qualifikationen etc., sodass es an dieser Stelle Sinn macht, sie in Form einer Taxonomie zu ordnen und zu systematisieren, bevor sie näher erläutert werden (s. Tab. 2.1).

Um den in der Fachliteratur auftretenden „Wirrwarr“ an Begrifflichkeiten auf dem Gebiet der betrieblichen Anforderungen und Merkmale „Herr zu werden“, bot sich diese Einteilung mit der Unterscheidung nach *fachlichen* bzw. *außerfachlichen Anforderungen* einerseits, und *Soll-Anforderungen* als aktuell normative Anforderungen und *neue strategische Anforderungen* als Zukunftsanforderungen andererseits an. Die hier gewählte Systematik beansprucht keine

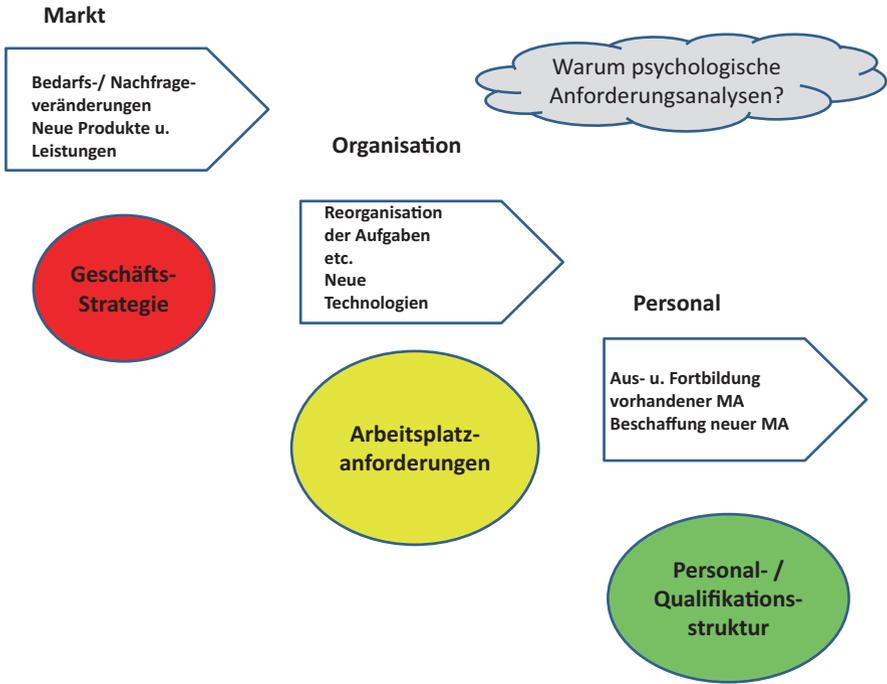


Abb. 2.1 Ausgangslage für psychologische Anforderungsanalysen. (Aus Wienkamp, 2020)

Tab. 2.1 Taxonomie betrieblicher Anforderungen

Anforderungen	Soll (aktuell oder „hier & jetzt“)	Neue strategische Herausforderungen (Zukunft)
Fachlich	<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikationen • Fertigkeiten • Fähigkeiten 	=> Kompetenzen
Außerfachlich	<ul style="list-style-type: none"> • Intelligenz • Persönlichkeitseigenschaften • Talente oder Begabungen • Werte oder Präferenzen 	=> Potenziale

absolute Gültigkeit und muss auch nicht jeden Geschmack treffen. Aber, vor dem Hintergrund der in der Fachwelt laufenden Diskussion kann sie zu einer gewissen Klarheit zwischen den Anforderungsbezeichnungen beitragen. Hierzu folgende Erläuterungen:

- 1) Die Differenzierung zwischen den fachlichen und nicht- oder außerfachlichen Anforderungen ist relativ eindeutig. Während die fachlichen Anforderungen eng mit den Aufgaben des Arbeitsplatzes verbunden sind, gehen außerfachliche Anforderungen, wie z.B. Intelligenz oder Problemlösefähigkeiten, darüber hinaus und haben eher allgemeine

funktionsübergreifende Bedeutung. Unter dem Begriff außerfachliche Anforderungen fallen auch die sogenannten „Schlüsselqualifikationen“, um z.B. das „Lernen zu lernen“ und damit die Schlüsselqualifikationen zu einer ubiquitären Eigenschaft oder Qualität zu machen. Dass hierfür auch ein gewisses Maß an Leistungsmotivation und Willenskraft wie z.B. Ausdauer oder Selbstdisziplin vorauszusetzen ist, erklärt sich von selbst.

2) Wissen über die Aufgaben oder das Fachgebiet ist eine Selbstverständlichkeit und bedarf keiner besonderen Kommentierung. Zum Fachwissen gehören sowohl das fachspezifische Vokabular als auch die notwendigen methodischen Kenntnisse wie z.B. die anzuwendende Technik. An das Wissen ist auch ggf. eine Qualifikation gebunden, wenn bestimmte Lernziele als Curriculum vorgegeben wurden, die i.d.R. dann durch einen Berufsabschluss oder durch eine Zertifizierung zu testen sind. Fertigkeiten, wie z.B. Schreibmaschine schreiben, müssen hingegen sowohl erworben, also gelehrt und gelernt, als auch trainiert oder geübt werden. Fähigkeiten grenzen sich insofern davon ab, da zusätzlich noch eine natürliche Veranlagung für etwas vorhanden sein muss, wie z.B. eine bestimmte handwerkliche Geschicklichkeit, die dann durch weitere Übung zu vervollkommen ist.

3) Sobald diese fachlichen Qualitäten auf neue unbekannte Aufgaben Anwendung finden sollen, ist eine hinreichende Selbständigkeit, oder auch Kompetenz genannt, gefordert, was umgangssprachlich mit „gewusst wie“ zu übersetzen ist. Nur durch eine selbständige erfolgreiche Handlung sind zukünftige Herausforderungen oder Probleme kompetent zu meistern. Somit gilt im Umkehrschluss auch, wenn Individuen noch Hilfe oder Unterstützung brauchen, sind sie noch nicht kompetent!

Der Begriff „Kompetenz“ ist nach Schuler (2014, S. 75f. und 143ff.) ein überaus „strapazierter“ Begriff für Verhaltensanforderungen o. ä., hingegen nutzen Heyse et al. (Hrsg., 2010) den Kompetenzbegriff als zentralen Wesenskern in ihrem Personalsystem „KODE ®“ bzw. „KODE ® X-Verfahren“. Für sie verkörpert Kompetenz die Fähigkeit oder Disposition zur Selbstorganisation, was sich mit der Aneignung, Integration und Anwendung von Wissen verbindet (Heyse, 2010, S. 66) und sich aus bestehenden theoretischen Ansätzen herleitet. Kompetent ist damit jemand, der neue, noch unbekannte Probleme selbst, also ohne fremde Hilfe, und in Eigenregie, also in freier, selbstbestimmter Weise, zu lösen weiß.

Expertenkompetenz oder Expertise zeichnet sich gegenüber dem reinen Faktenwissen dadurch aus, dass Regeln im Sinne von „Wenn – dann“ Schlussfolgerungen bekannt sind und erfolgreich, d.h. stimmig oder richtig, zur Anwendung kommen, was natürlich hinreichende Erfahrungen voraussetzt und nicht automatisch gegeben ist (vgl. Wottawa, 2004, S. 149). Gleiches gilt im Übrigen auch für „Ursache-Wirkungs-Beziehungen“, sei es als Erfahrungsregel oder als Hypothese, die noch zu testen ist.

4) Die außerfachlichen Anforderungen korrespondieren zum einen mit natürlichen oder genetischen Anlagen, wie z.B. die Intelligenz, die Persönlichkeitseigenschaften (inkl. der Motivation) und Begabungen oder Talente, wie sie z.B. in sportlichen Disziplinen oder in der Kunst häufig zu beobachten und anzutreffen sind. Zum anderen werden bestimmte Persönlichkeitsausprägungen neben der Genetik auch durch die Erziehung, Umwelt oder die Kultur geprägt, woraus sich dann auf der „emotionalen Schiene“ oder den gemachten Erfahrungen Werte, Präferenzen, Motive oder auch Interessen bilden. In den subjektiv erfahrenen emotionalen Momenten liegt der Ursprung der Werte, die dann über die lfd. Erfahrungen stabilisiert und konsolidiert werden.

5) Alles zusammen ergibt im Hinblick auf die Zukunft – und darunter fallen auch neue strategische Herausforderungen – ein Potenzial sowohl für die weitere Persönlichkeitsentwicklung als auch für die Leistung oder Bewältigung neuer zukünftiger (strategischer) Aufgaben durch kompetentes Verhalten.

2.2.1 Mitarbeiteranforderungen am Arbeitsplatz

Abgesehen von betriebsbedingten Änderungen können in Abhängigkeit von der Art der Tätigkeit unterschiedliche Verhaltensanforderungen an die jeweiligen Arbeitsplatzinhaber betroffen sein. So unterliegt ein Industriearbeiter in der Fertigung anderen Arbeitsplatzanforderungen als ein Kommunalbeamter, der auf dem Einwohnermeldeamt Anträge auf Personalausweise, Reisepässe oder Meldebescheinigungen entgegennimmt. Ein Fluglotse in der Flugsicherung (im „Tower“ eines Flughafens) unterscheidet sich von diesen Tätigkeiten aufgrund der spezifischen hohen Anforderungen an Aufmerksamkeit (Vigilanz) und Konzentrationsvermögen ebenso wie ein Verkäufer (Pharmaberater) im Außendienst eines Pharmaunternehmens, der niedergelassene Fach- oder Hausärzte über neu zugelassene Medikamente aufzuklären und zu beraten hat, und der sich auf seine Menschenkenntnisse verlassen muss und sein Kommunikationsverhalten nach seinen Gesprächspartnern ausrichtet. – Das Tätigkeitsspektrum der Berufe ließe sich beliebig fortsetzen. Aber, es gibt ein „Set“ von grundlegenden zentralen Anforderungen, die in unterschiedlichster Form und Ausprägung in der Berufswelt vorkommen und Gegenstand der Berufseignungsdiagnostik, nach welcher Methode auch immer, sind. Um diese Anforderungen näher zu beschreiben und zu operationalisieren, werden vielfach psychologische Konstrukte, also Persönlichkeitsmerkmale, bemüht und verwendet. Diese Persönlichkeitsmerkmale betreffen verschiedene *Anforderungskomplexe*.

Es liegt somit auf der Hand, dass sich bei neuen strategischen Akzenten die Stellen- oder Mitarbeiteranforderungen verändern und sich in ihrer relativen Bedeutung verschieben können.

2.2.1.1 Mentale Anforderungen

Mentale Anforderungen sind häufig das, was sich mit geistiger Tätigkeit und Intelligenz als Problemlösefähigkeit verbindet. Streng genommen geht es um die korrekte Wahrnehmung einer Problemsituation, die Antizipation von möglichen Konsequenzen bei alternativen Handlungen oder Reaktionen, das geistige Durchdringen und Analysieren des Problems durch die gemachten Überlegungen und Hypothesen und schließlich die bevorzugte Entscheidung oder Handlung zur Problemlösung. Bezüglich neuer strategischer Akzentsetzungen können sich somit auch die mentalen Anforderungen verändern, also i. d. R. zunehmen oder steigern, wenn z. B. mehr abstraktes Denken bei der Bewältigung der Aufgaben gefordert ist, was zumeist mit einer Zunahme oder Intensivierung an explorativen und konzeptionellen Tätigkeiten einhergeht.

Besonders von neuen *explorativen* bzw. *konzeptionellen* Anforderungen sind Spezialisten oder Wissenschaftler in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (F & E) mit ihren Forschungsarbeiten betroffen, die zu neuen Produktlösungen oder Innovationen, ggf. in Form neuer Patente, führen sollen. Aber auch im Finanz- und Dienstleistungssektor, wo auf der Basis hochkomplexer Risiko- und Finanzierungsmodelle (z. B. Derivate als Optionsgeschäfte) neue

Geschäftsmöglichkeiten gesucht werden, oder neue Anwendungen zu entwickeln sind, wie z. B. Algorithmen („Algos“), die in Form ausgefeilter IT-Programme hoch komplizierte, mathematisch stochastische Berechnungen durchführen, um mit Hilfe dessen neue Zugänge zu den Finanzmärkten zu erkunden, wie das z. B. beim „flash trading“ der Fall ist, was dem Anbieter und Besitzer solcher Algorithmen einschlägige Vorteile an den Märkten gegenüber seinen Handelspartnern bringt. Dank der „Algos“ als Analyse- und Entscheidungsrouninen der „Künstlichen Intelligenz (oder KI)“ ist ihr Nutzer (viel) schneller als die anderen Marktteilnehmer. – Die im „Financial engineering“ beheimateten Spezialisten sind auch unter der Bezeichnung „Quants“ bekannt.

Es darf bei den kognitiven, also geistigen Anforderungen nicht vernachlässigt werden, „die Kunst sich auszudrücken“, also einen informativen und gut lesbaren Text zu Papier zu bringen. Damit sind weniger journalistische Schreibstile oder für die Öffentlichkeit gedachte, unterhaltsame Reportagen o. ä. gemeint, sondern eher die Fähigkeit sich innerhalb seines Arbeitsbereiches fachgerecht und verständlich *schriftlich* mitzuteilen, das ggf. sogar die normgerechte Erstellung und Veröffentlichung wissenschaftlicher Beiträge für Fachzeitschriften einschließt. Aber, für die betriebliche Praxis müssen die schriftlichen Ausarbeitungen nicht unbedingt diesen strengen formalen Normen genügen.

Innerhalb einer Organisation kommt es bei der „Verschriftlichung“ eher auf die *Argumentation*, also auf die Aufbereitung und Struktur der Argumente an, um Entscheidungsvorschläge oder Neuregelungen fundiert und überzeugend zu begründen. Medium der Erstellung eines Entscheidungsvorschlages ist i. d. R. eine „*Vorstandsvorlage (VS-Vorlage)*“, die „klipp und klar“ zum Ausdruck bringt, a) was das aktuelle Problem ist, b) was die Unternehmensleitung oder der Vorstand konkret entscheiden und beschließen soll und c) welche Vor- oder evtl. Nachteile (z. B. Risiken) damit verbunden sind. Aus Sicht der Praxis ist die Differenzierung zwischen „Need to know“ und „Nice to know“ signifikant, weil sonst jegliche schriftliche Argumentation unter Unklarheit leidet (s. Thompson, 2002, S. 113).

Eine verständliche Form der schriftlichen Kommunikation ist nicht nur in der kommerziellen Welt und Wirtschaft eine Basisanforderung, sondern eine „Binsenweisheit“!

2.2.1.2 Soziale Anforderungen

Ein anderer Komplex, der das menschliche Verhalten am Arbeitsplatz hervorhebt und beschreibt, wären die *kommunikativen* und *sozialen* Umgangsweisen, also die Verhaltensstile, die das allgemeine Benehmen oder die Höflichkeitsformen als Ganzes betreffen, die insbesondere für Verkäufer oder Kundenberater im Retailing-Geschäft oder im Vertrieb, aber auch für Beschäftigte in den Call-Centern, z. B. in der Schadensmeldestelle einer Versicherung, relevant sind. Sie werden in vielen Arbeitssituationen mit diesen Herausforderungen, wie kritischen Kundenwünschen, Beschwerden wegen Termin- oder Lieferverzögerungen etc., konfrontiert. Eine gute soziale Wahrnehmung, und ein Gespür für die Kundenanliegen, ohne dabei die eigenen Interessen oder die Interessen der Firma aus dem Auge zu verlieren, sind hierbei gefragt. Wenig überraschend ist,

dass zahlreiche Persönlichkeitseigenschaften im Umgang mit anderen Menschen, die bei der Bewerberauslese als soziale Sensibilität, Empathie, (mündliches) Kommunikationsvermögen und Kooperation oder Teamfähigkeit zum Tragen kommen, in diesen sozialen Kontexten im Focus stehen.

Wenn sich die Kundenbedürfnisse z. B. ändern, sind auch bei den „Soft skills“ ggf. neue Antworten gefragt und zu finden, die dann in darauf ausgerichteten Verkaufstrainings, Kommunikationsseminaren usw. ihren Niederschlag finden, um den geänderten Anforderungen im Kundenservice gerecht zu werden. Auch in den sozialen Kommunikations- und Kooperationsformen gehen den Arbeitsplatzanforderungen die vom Markt abhängigen strategischen Impulse voraus.

Hohen Anforderungen an die Kommunikation und auch Konzentration sind höhere Führungskräfte oder Referenten für die Öffentlichkeitsarbeit (PR-Abteilung) ausgesetzt, die für die *Medienarbeit* zuständig sind, sei es in Form von Interviews mit Journalisten, Fernseh- oder Radioreportern etc., oder indem sie Stellungnahmen oder Statements zu aktuellen unternehmenspolitischen Ereignissen abgeben. In diesem sensiblen Bereich bedarf es einer guten Vorbereitung, einer klaren Ansprache, die jeder verstehen kann, und einer angemessenen Körpersprache, die zu den gesprochenen Worten passt, um glaubwürdig über zu kommen. Nichts ist schlimmer und auch peinlicher, als ein missratener Auftritt in den Medien! Zu bedenken ist beim Umgang mit Medien, dass die Medien Nachrichten für ihren Leser-, Zuhörer- oder Zuschauerkreis „verkaufen“ müssen, weil sie schlicht und ergreifend davon leben, und deshalb sowohl der Bedeutung als auch der Form, also der Unterhaltung, der Nachricht einen eigenen Stellenwert beimessen, der nicht unbedingt mit den Interessen des Interviewten oder der Organisation übereinstimmen muss.

2.2.1.3 Persönlichkeitsanforderungen

Machen wir uns nichts vor, ein Unternehmen ist eine nach innen wie auch nach außen gerichtete Sozialgemeinschaft, in der genügend Partikularinteressen auftreten und sich durchsetzen wollen, die immer wieder im Alltag auszutarieren sind. Zuweilen ist dies entweder eine Machtfrage oder eine Frage des „Geben und Nehmens“, also des Ausgleichs oder Kompromisses, wenn man so will, um zu einen Interessensausgleich als Vereinbarung zu kommen. Auf jeden Fall sind zumeist unabhängig von strategischen Überlegungen in diesem Gefüge und Geschehen Persönlichkeitsmerkmale gefragt oder tangiert, wie z. B. *Selbstsicherheit, Machtansprüche, Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft* etc., um in dem „Spiel“ nicht unterzugehen oder „unter die Räder zu kommen“, oder, um es salopp zu sagen, „nicht über den Tisch gezogen zu werden“. Dass es hierbei auch mitunter zu „Ausreißern“ oder übertriebenen Aspirationen bzw. Verhaltensweisen kommen kann, ist leider die Wirklichkeit, mit der man zu leben und umzugehen hat.

2.2.1.4 Funktionale spezifische Anforderungen

Sicherlich sind bei der Diskussion über Anforderungen besondere Umstände und Eigenarten für bestimmte Funktionen oder Arbeitsplätze, wie z. B. in der EDV oder insbesondere im Vertrieb, die sich von den übrigen betrieblichen Anforderungen

aufgrund spezifischer Akzentsetzungen unterscheiden, nicht auszuschließen und bedürften einer zusätzlichen Berücksichtigung und Kommentierung. Im Vertrieb oder Verkauf drängt sich dieses Bild förmlich auf, da dieser Personenkreis sich i. d. R. nicht örtlich im Unternehmen aufhält, sondern an der „Verkaufsfront“ beim Kunden tätig ist, ob nun für Vertreter- oder Hausbesuche oder als Kundenbetreuer bei Geschäftsleuten in Filialbetrieben oder in anderen Organisationen im „Business to Business“.

Der Außendienst von Versicherungen, Bausparkassen, Netzbetreibern oder auch sonstige Akquisiteure, die sogenannte „von Tür zu Tür – Geschäfte“ betreiben, suchen Privathaushalte auf, entweder gemäß einer vorausgehenden Terminvereinbarung oder unaufgefordert. Bei Terminvereinbarungen liegen entweder konkrete Kundenanfragen aufgrund von Werbeanzeigen o. ä. vor, oder sie kamen durch Terminvereinbarer (sogenannte „Terminierer“) z. B. in einem Call-Center zustande. Alternativ dazu werden auch Territorien oder Regionen von Vertriebsmannschaften wie z. B. Strukturvertriebe regelrecht durchkämmt, um Haustürgeschäfte zu tätigen. Gemeinsames, aber auch Trennendes liegen den Verkaufstätigkeiten zugrunde, wenn es auf das konkrete Verhalten in einer Situation ankommt.

Aufgrund eigener Erfahrungen und Beobachtungen (u. a. auch als Kunde), aber auch aufgrund der beruflichen Erfahrungen von „Verkaufsprofis“, die in der einschlägigen populärwissenschaftlichen Fachliteratur gehäuft zu finden sind (z. B. Adams, 1985), eint alle Kundenberater oder Vertreter der Wunsch oder Wille, zu einem finalen Verkaufsabschluss zu kommen, um nicht „mit leeren Händen“ das Spielfeld zu verlassen und nur Zeit investiert und Kosten verursacht zu haben, also „außer Spesen nichts gewesen“.

Abgesehen von diesem gemeinsamen Ziel, sind allerdings die situativen Umstände in den konkreten Verkaufssituationen für einen gelungenen Abschluss gravierend und nicht von der Hand zu weisen. So haben Kundenbesucher aufgrund eines vorher vereinbarten Besuchstermins keine Schwierigkeiten in die Wohnung oder das Haus gelassen zu werden, weil sie ja erwartet werden, während dies bei Haustürgeschäften das „A & O“ ist und bei Einlass große Chancen auf einen erfolgreichen Vertragsabschluss bestehen. Solche Vertriebsleute müssen in der Kunst der „Einwand Behandlung“ gewieft und geübt sein, sonst haben sie keinerlei Aussicht, hereingelassen zu werden.

Wenn der Konsument und Bewohner z. B. sagt, dass er im Augenblick dafür keine Zeit hat, muss der Verkäufer darauf sofort und angemessen reagieren mit entweder: *„Es dauert nur maximal 5 Minuten Sie über ein wichtiges Produkt zu informieren, das Sie unbedingt kennen sollten in Ihrer jetzigen Position oder Lage“*, oder er schlägt eine konkrete Zeit zu einem späteren Besuch vor, wobei – und das ist das Entscheidende – nicht das „Ob“, sondern das „Wann“ maßgeblich ist! Über das Ob diskutiert der Kundenbesucher nicht, auch wenn der Kunde signalisiert, kein Interesse oder keinen Bedarf zu haben.

Erst einmal in der Wohnung zu sein ist der erste Schritt zum Erfolg, denn nun kommt es darauf an, mit dem Produkt oder der Dienstleistung bei der Präsentation zu überzeugen und einen Bedarf oder Kundennutzen zu wecken.

Aufhänger hierfür wäre eine Problemskizze oder „Coverstory“, die eine typische Problemsituation beschreibt, in die sich, wie viele andere Konsumenten, auch der Hausbewohner oder Wohnungsbesitzer als potenzieller Käufer befindet, ohne das es ihnen bewusst sein muss. So wurde z. B. beim Haustürverkauf von Enzyklopädien bei Familien mit schulpflichtigen Kindern von Adams (1985, S. 15 ff.) vorgetragen, dass die Situation in der Schule es erfordert, dass die Schulkinder bei Bedarf ihr Wissen komplettieren müssen und dazu brauchen sie diese Nachschlagewerke oder Lexika, was im Übrigen dann auch die Eltern zeitlich entlastet und sie mit einem ruhigen guten Gewissen versorgt, für die schulische Bildung ihrer Kinder alles Menschenmögliche getan zu haben.

In der Verkaufspsychologie gilt das hierauf anzuwendende Prinzip: *impliziten zu expliziten Bedarf zu machen*, d. h. verborgenen, im Unterbewusstsein des Konsumenten noch „schlummernden“ Bedarf, von dem der Kunde noch nichts weiß oder noch nichts ahnt, zum expliziten Bedarf oder handfesten Bedürfnis und damit zu einem nachvollziehbaren, begreifbaren Nutzen zu machen! Wenn diese Transformation erfolgreich vollzogen ist, fällt es dem Kunden leicht, seine Zustimmung zu bekunden und zu äußern, womit in diesem Verkaufsprozess ein wesentlicher „Marker“ oder Haltepunkt gesetzt wurde, der psychologisch eine Barriere ist und somit verhindert oder es dem Kunden schwer macht, dass er hinter seiner geäußerten Zustimmung später zurückfällt und sich dem Verkaufsabschluss entzieht.

Bei ständigem Blickkontakt kann der Verkäufer die emotionale Befindlichkeit bezüglich der Zustimmung und Kaufbereitschaft oder seiner oder ihrer Skepsis bzw. Ablehnung auch nonverbal verfolgen und sich danach richten, z. B. dem Konsumenten Zeit lassen, darüber nachzudenken, eine Pause einzulegen oder eine Unterbrechung mit einem Folgetermin anzubieten.

Bei Geschäftsleuten, die häufig Vertreterbesuche haben und ggf. darüber klagen, kommt es hingegen darauf an, ihnen die Angst zu nehmen, dass ihnen etwas „aufgeschwatzt“ oder „untergejubelt“ wird, wie es so schön heißt. Da sie selbst vom Fach sind, empfinden sie es als persönliche Niederlage, etwas gekauft zu haben, von dem sie nicht restlos überzeugt sind. Gemäß Empfehlung der Verkaufspsychologie sollte kein zusätzlicher Druck oder Widerstand bei Nicht-Interesse oder Abwehr erzeugt werden, indem auf den Geschäftsmann /-frau eingeredet oder zum Kauf überredet und gedrängt wird, sondern, wie bei der japanischen Kampfsportart „Aikido“, den Widerstand aufnehmen und sie darin unterstützen, also die Energie umleiten und steuern – nicht dagegen halten oder dagegen ankämpfen. So wäre z. B. mit der Bemerkung: *„Ich kann Ihre Skepsis oder Ihre Zweifel ja verstehen, an Ihrer Stelle würde es mir genauso gehen. Aber, schauen Sie, wenn Sie in ein Schaufenster sehen, dann sehen Sie auch die Ware, die sie interessieren könnte, ohne Verpflichtung, sie zu kaufen. So wäre es bei dieser Präsentation auch“* (vgl. Adams, 1985, S. 75). Solch ein Einwand dürfte wahrscheinlich angstreduzierend sein, in etwas unfreiwillig hineingezogen zu werden. Psychologisch ist vor allem entscheidend, sich mit der anderen Seite zu solidarisieren (*„...an Ihrer Stelle würde es mir genauso gehen...“*) und sich als (vermeintlicher) „Freund“ zu präsentieren.

Im Vertrieb oder Außendienst kommt es allein oder größtenteils auf die Kommunikation, also speziell auf die „kommunikative Geschmeidigkeit“ als Verhaltensanforderung an, was unmittelbar einsichtig sein dürfte, insbesondere bei der Frage nach dem Preis. Dieser Moment ist deshalb sehr kritisch, da der Kunde einmal spontan negativ reagieren kann („Das ist mir zu teuer“; „Das kann ich mir nicht leisten“) oder sich gezwungen sieht, eine Entscheidung jetzt zu treffen, zu der er momentan noch nicht „reif“ ist. Insofern wäre es geschickter, den Preis in ein Verkaufsmodell einzubinden und mit alternativen Konditionen zu präsentieren, z. B. „Das Produkt würde so normalerweise X € kosten, mit passendem Zubehör Y €“ usw. Da der Interessent sich jetzt eher mit den Modalitäten oder angebotenen Alternativen beschäftigt und für sich eine Wahl treffen kann, hat der absolute Preis nicht mehr für ihn die vorherige existentielle oder dramatische Bedeutung.

Nach dem Urteil von Verkaufsexperten gibt es nur ein zeitlich begrenztes Fenster in dem Verkaufsprozess, die sogenannte „Akklimatisierungszone“ (s. Adams, 1985, S. 177), wo eine prinzipielle Kaufbereitschaft besteht oder sich aufbaut. In dieser Phase ist der Kaufinteressent psychologisch zu begleiten und entweder ihn zu einer Kaufentscheidung zu bringen (oder zu ermuntern) oder ihn noch mit zusätzlichen Informationen, Nutzenargumenten oder Kaufmodalitäten zu versorgen, damit er sich noch besser und emotional wohler in seiner „Komfortzone“ einrichten und jetzt die Entscheidung „ohne Bauchschmerzen“ fällen kann.

Neben der „kommunikativen Geschmeidigkeit“, die insbesondere auch bei der Telefonakquise gefordert ist, wenn es z. B. darum geht, den zuständigen Ansprechpartner für Einkäufe (Filialdirektor, Einkaufsleiter etc.) über die dortige Rezeption oder Telefonzentrale zu finden und sich unter Nennung ihres Namen mit der betreffenden Sekretärin verbinden zu lassen, um über sie einen Besuchstermin zu vereinbaren, ist auch Selbstsuggestion zum Aufbau von Optimismus gefragt und ein Erfolgsparameter. Nur, wenn ein „Vollblut-Verkäufer“ die Penetranz aufbringt, in scheinbar aussichtslosen Situationen, wie z. B. gegen ein lukratives Konkurrenzangebot anzutreten, und bereit ist, sich für weitere Aktivitäten zu motivieren, weil er sich immer noch eine kleine Chance ausrechnet oder wittert, wird er den verdienten Erfolg mit großer oder maximaler Wahrscheinlichkeit ernten und bekommen.

2.2.2 Unerwünschte Verhaltenstendenzen als „Anti-Anforderungen“

Neue strategische Anforderungen können auch darin bestehen, eingefahrene, aber vermeintlich liebgewonnene Verhaltensweisen oder Reaktionen in Zukunft zu vermeiden und zu unterlassen, weil sie sich als *insuffizient* oder sogar *kontraproduktiv* erwiesen haben. Lösungsstrategien als „falsche Freunde“, wie z. B. das routinemäßige, bedenken- oder kritiklose Abwickeln von Aufträgen nach „Schema F“, können eine beliebte Neigung oder ein gewähltes, wenn nicht sogar bevorzugtes Verhalten sein, das nicht oder nicht mehr unbedingt den situativen Anforderungen in der Wirtschaft und Gesellschaft entspricht. Manche Menschen

meinen, es wäre für sie besser, irgendwie zu reagieren als überhaupt nicht zu reagieren, oder sich nach bestimmten *Stereotypen*, also z. B. Vorurteilen, oder *fixierten Denkschemata* zu richten, wie z. B. „Schwarz-Weiß-Denken“ im Sinne von es gibt nur „Gut“ oder „Schlecht“. Dass solche Verhaltensstrategien nicht unbedingt zum Ziel führen, oder noch schlimmer, sie erzeugen erst durch „Kurzschluss-handlungen“ massive Probleme, die später überhaupt nicht oder nur schwer zu korrigieren sind, dürfte einsichtig sein.

Fatal sind ebenso „*hedonistische*“ *Impulse*, denen deshalb gerne nachgegeben wird, weil es bequem ist und dem persönlichen Komfort dient – aber sie nicht unbedingt „der Weisheit letzter Schluss“ sind. Hinzuzufügen wären noch Bestrebungen, sich an Vorbildern oder „*Role models*“ zu orientieren und seine Entscheidungen von deren Entscheidungen abhängig zu machen, weil es schmerzt, eigenständige und vielleicht auch isolierte Entscheidungen zu treffen und zu vertreten. Herdenverhalten oder „*Soziale Nachahmung*“, also sich konsequent und unkritisch nach dem Verhalten anderer zu richten, ist dagegen viel angenehmer und bietet die vermeintliche Sicherheit oder Ausrede bei Fehlentscheidungen, andere haben es auch nicht besser gewusst.

In der betrieblichen Praxis gibt es neben einer ausgesprochen illoyalen Einstellung oder Verhalten nichts Gravierenderes, als „auf dem Holzweg zu sein“, *ohne es zu merken*. – Der Volksmund beschreibt diese Situation mit „dumm Sterben lassen“ und meint damit „*Realitätsblindheit*“! Solch ein Denk- oder Verhaltensmuster hätte in verantwortlicher Position in einer Organisation verheerende Konsequenzen und die Qualität einer gerade unerwünschten, zu vermeidenden Verhaltensanforderung – wenn an dieser Stelle überhaupt von Anforderung gesprochen werden darf.

Bei eignungsdiagnostischen Verfahren sind solche Verhaltenstendenzen als unkritische, selbstgewisse Attitüden unbedingt aufzudecken, um Schlimmeres in der Zukunft zu verhüten. Peter Drucker (2009a, S. 26) sagte dazu sinngemäß, es ist nicht so fatal oder schlimm, für die richtigen Probleme die falschen Lösungen anzubieten als für *die falschen Probleme die richtigen Lösungen* zu wählen, da der Prozess der Selbsterkenntnis, sich fundamental in der Definition des Problems geirrt zu haben, sehr viel mühsamer ist und erst viel später, wenn es ggf. schon zu spät ist, angesichts großer Schäden eintritt. Im Eifer des Gefechtes kann es überdies auch passieren, dass Arbeitnehmer sofort die (vermeintliche) Lösung im Kopf haben, ohne das Problem vorher ausreichend durchdacht und verstanden zu haben – oder, sie sind so sehr in ihren Handlungsweisen versunken, dass sie dabei die ursprünglichen Ziele aus den Augen verlieren. Ebenso muss der effizienteste Lösungsweg nicht zugleich auch der effektivste im Sinne der Zielerreichung sein (s. Thompson, 2002, S. 178 f., 187, 219).

Ebenso wenig gewünscht und unpassend zum betrieblichen Sozialverhalten sind Impulse oder Bestrebungen von *Neid* und *Missgunst*, die zumeist auf eine Anfälligkeit oder Neigung zu „*Sozialen Vergleichsprozessen*“ zurückgehen, indem ein Arbeitnehmer seine Situation ständig mit der von anderen Kollegen oder Kolleginnen argwöhnisch vergleicht, ob sie besser (oder er oder sie schlechter) gestellt sind. Mitarbeiter, die hierunter „*leiden*“, tun sich schwer, zu akzeptieren,

dass auch andere etwas können, gute Leistungen zeigen und dafür belohnt werden – unabhängig davon, wie gut sie selbst sind und welche Gratifikation sie erhalten haben.

Unerwünschtes soziales Verhalten ist auch „*flegelhaftes*“ Benehmen, wenn z. B. eine Person die grundlegenden Umgangsformen wie z. B. Höflichkeit, Respekt usw. gegenüber anderen Menschen oder Kollegen nicht beherrscht oder vernachlässigt. So wäre es anstößig, wenn jemand nicht grüßt, andere nicht mit Namen anspricht, sich selbst nicht am Telefon mit Namen meldet usw. Keiner besonderen Erwähnung bedarf es, dass sozial schädliches Verhalten, wie politische Agitation im Betrieb, sexuelle Belästigung, Unterschlagung oder Betrug etc., sowohl mit dem Strafgesetzbuch (StGB) in Berührung kommt als auch arbeitsrechtlich bis zur außerordentlichen Kündigung geahndet werden kann. Solch ein Fehlverhalten wäre nicht nur *nicht* zu dulden, sondern zum Schutz und Wohlbefinden der übrigen Arbeitnehmer im Betrieb selbstverständlich und unmittelbar mit entsprechenden arbeitsrechtlichen Maßnahmen zu sanktionieren.

2.2.3 Ambivalente Persönlichkeitseigenschaften als Anforderungen

Schwieriger zu entscheiden ist über Verhaltenstendenzen, die sowohl *positive* als auch *negative* Eigenschaften oder Züge in sich bergen, also als ambivalent erlebt werden, und für die eine eher mittlere oder moderate Ausprägung wünschenswert wäre, da extreme Ausprägungen eher anstößig wirken und sind. Zu denken wäre hier an *Anpassungsfähigkeit* oder *Flexibilität*, die in extremer Form einmal als *Unberechenbarkeit*, nämlich in opportunistischer Weise sich „sehr flexibel“ zu geben und sich „nach dem Winde zu drehen“, also sich unter allen Umständen konform zu verhalten, oder stattdessen als *Rigidität* in Erscheinung tritt, die in *Sturheit* und sogenannter „*Beratungsresistenz*“ mündet und sich zuspitzt.

Eine andere im Wirtschaftsleben auftretende und auch notwendige Eigenschaft wäre der Hang zum „*Pessimismus* vs. *Optimismus*“, wovon ein „too much“ in eine der beiden Richtungen auf der einen Seite zu einem ausgeprägten *Skeptizismus*, der Passivität, also Entscheidungs- oder Handlungsschwäche, heraufbeschwört, führt. *Illusionen* oder *Wunschdenken* verleiten auf der anderen Seite als Gegenteil dessen, sich „die Welt schön zu reden“ und unangemessen, also viel zu optimistisch, zu entscheiden und zu handeln.

Prominentester Vertreter der ambivalenten Persönlichkeitseigenschaften ist die Risikoneigung bzw. die Angst vor dem Risiko, die in den Extrema *Risikofreude* (*Risikotoleranz*) und *Risikoangst* (*Risikoaversion*) zudem eng verbunden ist mit dem eben angesprochenen Hang zum Optimismus bzw. Pessimismus. Risiken stehen darüber hinaus im engen Zusammenhang mit Entscheidungen oder alternativen Handlungsweisen, die in unsicheren Situationen zu treffen und umzusetzen sind, was in der Wirtschaft gang und gäbe ist.

Helfen könnte in ungewissen oder unbestimmten Situationen in der Tat so etwas wie eine „intuitive Intelligenz“, um sich zu orientieren und handlungsfähig

zu bleiben, die hauptsächlich auf bisherigen Erfahrungen beruht und die von den begleitenden Gefühlen – manche sagen auch Instinkten – geprägt und gespeist wird, sodass sie über die emotionale Schiene einen (vermeintlichen) Anhaltspunkt liefert, wie zu entscheiden und zu handeln ist, ohne absolut sicher zu sein, dabei richtig zu liegen.

Auf ein *positives Image* oder *Ansehen* zu achten ist normal und natürlich und kommt ebenfalls in alltäglichen Situationen vor. Nur, wenn wiederum ein „Zuviel des Guten“ vorherrscht, kann das ungewollte negative Verhaltenskonsequenzen verursachen und provozieren. Alternativ zur *Eitelkeit* könnte eine *Gleichgültigkeit* auftreten, wodurch ein „*too much*“ in beiden Fällen das „soziale Miteinander“ erschwert oder stört.

Viele dieser extremen Charaktereigenschaften könnten auch auf eine „Ich-Schwäche“ im Sinne von *Instabilität* oder *Labilität* hindeuten und mit der Kompensation von *Minderwertigkeitskomplexen* zu tun haben. Personen, die in ihrer Persönlichkeit instabil oder labil sind, übertreiben es gerne und häufig mit ihren Neigungen und Verhalten und „schießen dabei über das Ziel hinaus“. *Egoismus* ist hierfür ein gutes Beispiel, denn es spricht zunächst nichts dagegen, seine persönlichen Interessen zu wahren und auch durchzusetzen. Das ist normal und entspricht unserem Selbsterhaltungstrieb, also unserer evolutionären Entwicklung in einer widrigen Umwelt zu überleben. Probleme gibt es immer dann, wenn Individuen entweder extrem *altruistisch (selbstlos)* sind und sich sogar willentlich ausnutzen oder ausbeuten lassen oder *selbstsüchtig* sind und nur ihren eigenen Vorteil vor Augen haben – auch zulasten anderer oder der Solidargemeinschaft (s. hierzu auch Kap. 3).

Charisma skizziert in diesem Zusammenhang in der Führungsforschung ein vom Normalbereich abweichendes *Grenzverhalten*, sodass eine Überdehnung des Verhaltens zu extremistischem stigmatisiertem Verhalten führen würde, was auch sozial zu ahnden ist (z. B. wenn aus Leidenschaft Fanatismus wird, oder aus visionären Vorstellungen Besessenheit oder Wahnsinn). Allerdings sind dies sprachliche bzw. künstliche Setzungen oder Konstrukte, denn eine „trennscharfe Identifikation charismatischer Eigenschaften ist bislang nicht gelungen“ (Neuberger, 2002, S. 158).

In der betrieblichen Realität kommen diese psychischen Phänomene leider häufig und allzu oft vor und führen zu den bekannten zwischenmenschlichen Problemen oder atmosphärischen Störungen. Auf einen Blick hat die Arbeitswelt in grober Einteilung mit folgenden Sorten von Anforderungen und ggf. ihren negativen Konsequenzen zu tun (s. Tab. 2.2).

Die Differenzierung zwischen Hard Facts einerseits und Soft Facts andererseits ist der Frage oder dem Umstand der Objektivierung des Verhaltens, also der Beweisbarkeit geschuldet, zum anderen den voraussichtlichen Konsequenzen, die sich bei Ausübung dieser Verhaltensweisen ergeben könnten, denn es macht z. B. einen Unterschied, ob bei illoyalen Verhalten bestimmte Geschäftsaktivitäten regelrecht sabotiert oder unterlaufen werden oder ob die Unpünktlichkeit von Mitarbeitern als Ärgernis für andere Personen atmosphärische Störungen verursacht und das Betriebsklima beeinträchtigt.