



Personalpsychologie – Wissen für die HR-Praxis

Die Personalpsychologie ist eine junge Disziplin, die sich mit Fragestellungen aus den Themenbereichen Mensch-Arbeit-Organisation beschäftigt. Sie ist für das Praxisfeld HRM eine hoch relevante Grundlagenwissenschaft, weil sie die zentralen HRM-Themen mit Erkenntnissen beliefert. Eine Auslegeordnung.



Birgit Werkmann-Karcher ist Dozentin und Beraterin am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Sie leitet die Weiterbildungsstudiengänge MAS Human Resource Management sowie DAS Personalpsychologie.

1 DGFP e.V. (2013)(Hrsg.). DGFP Praxispapiere 5/2013: Forschungs-Praxis-Transfer im Personalmanagement. Online im Internet: <http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/forschungs-praxis-transfer-im-personalmanagement-4161> (Zugriff am 6.2.2015)

Humanressourcen gelten in Unternehmen als erfolgsentscheidende Grösse. Wenn man sie effektiv bewirtschaften möchte, kommt man nicht an der Auseinandersetzung mit Wissensgrundlagen vorbei, die das Erleben und Verhalten von Menschen als Arbeitnehmende in Organisationen erklären und vorhersagbarer machen. Diese Grundlagen findet man reichlich innerhalb der Personalpsychologie,

einer in ihrer Bezeichnung noch jungen Disziplin an der Schnittstelle zwischen Arbeits- & Organisationspsychologie und Personalwesen. Ihre Theorien und Forschung liegen allen HR-Systemen und Praktiken im Themenkreis Attraktion, Selektion, Motivation, Leistung, Entwicklung, Lernen und Laufbahn zugrunde.

Was lehrt Personalpsychologie die HR-Profis?

Wenn man einer Studie der DGFP¹ folgt, lautet die Antwort: so einiges. Im Rahmen jener Studie bat man 189 Personalmanager, eine Reihe an vorwiegend personalpsychologischen Aus-

«Es macht durchaus Sinn, von Zeit zu Zeit die Annahmen und Einschätzungen zu hinterfragen, die die eigene Handlungspraxis begründen.»

sagen als richtig oder falsch einzuschätzen. Zusätzlich erfragte man die Informationsbasis der Einschätzungen. Das Ergebnis: Häufig glaubten die Befragten, unter Bezugnahme auf ihre Berufserfahrung als Wissensquelle, das Falsche. So zum Beispiel lautete eine Aussage, dass die Ergebnisse allgemeiner Intelligenztests im Durchschnitt einen sehr guten Vorhersagewert für späteren Berufserfolg haben. Diese Aussage gilt als richtig, wurde aber von 58 Prozent als falsch klassifiziert.

Es macht also durchaus Sinn, von Zeit zu Zeit die Annahmen und Einschätzungen zu hinterfragen, die die eigene Handlungspraxis begründen. Dazu ist ein Vergleich mit aktuellem Wissen nötig. Im Folgenden soll derlei Wissen entlang zweier Fragestellungen aus HR-relevanten Themenbereichen



skizziert werden.

Die Rolle von Zielvereinbarungen

Die grösste Überschneidung zwischen HRM und Personalpsychologie liegt im Thema Leistung. Aktivitäten zu Auswahl, Motivierung, Leistungsbeurteilung und Entwicklung fliessen hier zusammen. Gängige Praktiken der Leistungssteuerung in einem Performance-Management-System beinhalten die MbO-Elemente der Zielsetzung und -vereinbarung, des Fortschritts-Feedbacks und der Ergebnisbeurteilung, letzteres in der Regel von schwach bis stark lohnrelevant. Was weiss man eigentlich über den darin zentralen Glaubenssatz? Führen Zielsetzungen zu höheren Leistungen? – Ja, das tun sie. Aber nur unter bestimmten Bedingungen.

Vergegenwärtigen wir uns folgendes Beispiel: Ein Key Account Manager soll einen bestimmten, hohen Umsatz für ein Pharmaprodukt auf einem klar definierten Absatzmarkt erreichen. Sein Bonus, der einen substantziellen Anteil der gesamten Vergütung ausmacht, ist an diese Zielerreichung gebunden. Wirkt diese Praxis leistungssteigernd? Hierauf gibt die Personalpsychologie folgende Antwort: Vermutlich ja – solange er an die Chance auf Zielerreichung glauben kann.

Grundlage dieser Einschätzung ist die Zielsetzungstheorie, die als äusserst gut belegte theoretische Fundierung der Zielsetzungspraktik gilt. Sie besagt, dass sich die Leistung mit dem Schwierigkeitsgrad und der Spezifität eines gesetzten Ziels erhöht, das heisst je 1. schwieriger und 2. spezifischer ein Ziel, desto leistungsförderlicher wirkt es. Davon ausgehend, dass das Umsatzziel im obigen Beispiel schwierig und spezifisch ist, sollte diese Praxis also leistungsförderlich wirken.

Variablen der Leistungssteigerung

Nun weiss man aber auch, dass die Verbindung zwischen diesen beiden Stellhebeln hin zu hoher Leistung von weiteren Variablen vermittelt, das heisst beeinflusst wird. Insbesondere gilt dies für:

1. *Selbstwirksamkeit.* Ein geringer Glauben des Mitarbeitenden an die eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten, das gesetzte Ziel zu erreichen, kann die erwünschte leistungssteigernde Wirkung aufheben und stattdessen Stress und Demotivation erzeugen. In ähnlicher Weise tra-

gen Ziele, die nicht als anspruchsvoll, sondern als bedrohlich wahrgenommen werden, zu schlechterer Leistung bei.

2. *Zielbindung.* Der Mitarbeitende muss sich an das Ziel binden können, denn ohne Zielbindung entfaltet sich die Motivation zur Zielerreichung nicht hinreichend. Zielbindung kann über Partizipation an der Zielsetzung entstehen. Aber auch die Vorgabe herausfordernder Ziele wirkt, solange diese Ziele überzeugend begründet werden («tell & sell»), eine Auseinandersetzung darüber ermöglicht wird und sie als attraktiv und erreichbar eingeschätzt werden. Im Übrigen kann Zielbindung durch Anreize und Wettbewerb forciert werden.

3. *Feedback.* Rückmeldung über Fortschritte unterstützt die Zielerreichung. Dies vor allem dann, wenn die Rückmeldung konkret und nicht nur bezogen auf das Ergebnis, sondern auch auf

«Ziele, die nicht als anspruchsvoll, sondern als bedrohlich wahrgenommen werden, tragen zu schlechterer Leistung bei.»

den Prozess gegeben wird. Die Wirkung entsteht durch Fokussierung, Auswertung und Neuanpassung, also durch Informationsgewinnung und -verarbeitung. Pauschales Loben wirkt nicht leistungssteigernd.

Variieren wir nun das Beispiel: Die Zielvorgabe für den Key Account Manager erfolgt top-down, Mitsprache ist nicht vorgesehen, auch wird das Ziel nicht wirksam verkauft. Im Vergleich zum bereits anspruchsvollen Vorjahresziel wird eine Umsatzsteigerung erwartet, die dem Manager unerreichbar erscheint. Seine aufgabenbezogene Selbstwirksamkeit ist gering, Ziel-

deutsche Ausgabe

Jobindex Media AG
8032 Zürich
044/ 269 50 10
www.hrtoday.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 4'409
Erscheinungsweise: 10x jährlich



Themen-Nr.: 375.018
Abo-Nr.: 1053061
Seite: 38
Fläche: 84'824 mm²

bindung entsteht nicht, selbst der hohe Bonus als Anreiz wirkt nicht. Auf der Basis neuerer Forschung und Theorienbildung würde man in diesem Fall intrinsischen Motivationsverlust, gepaart mit einem hohen Stresserleben und einer erhöhten Gefahr unethischen Verhaltens bzw. destruktiven Führungsverhaltens erwarten.

An diesem Beispiel lässt sich zeigen, dass es individuelle psychologische Prozesse sind, die über die Wirkung von Steuerungsmassnahmen wie dem Einsatz von Zielsetzungen entscheiden. Deshalb ist es wichtig, die Zusammenhänge zwischen Impuls oder Input auf der einen Seite, dem vermittelnden Erleben und dem resultierenden Verhalten auf der anderen Seite gut zu verstehen und damit arbeiten zu können. Andernfalls laufen zeitaufwändige Steuerungsprozesse in die falsche Richtung oder ins Leere.

Effekt der Diversität auf Teamleistung

Megatrends wie Demografie, Feminisierung und Globalisierung wirken sich aus auf Belegschaftscharakteristika und folglich auf die Diversität in Teams. Damit gewinnen Fragen nach der Teamzusammensetzung und ihre Auswirkung auf Leistung an Bedeutung. Eine Kernfrage lautet: «Verbessert Teamdiversität die Teamleistung?» Bezogen auf die Durchmischung eines Teams hinsichtlich Alter oder Geschlecht ist die Antwort: Nein. Studien belegen keinen systematischen oder allenfalls einen leicht negativen Zusammenhang zwischen Alters- oder Geschlechterdurchmischung und Teamleistung.

Betrachtet man hingegen die aufgabenbezogene Diversität eines Teams, sieht es etwas anders aus. Teamdiversität, die sich auf den funktionalen oder ausbildungsbezogenen Hintergrund der Mitglieder oder die Dauer deren Betriebszugehörigkeit bezieht, hat – wenn auch nur leicht – positive Effekte auf die Leistung.

Insgesamt wird in der Forschungsdebatte deutlich, dass man weitere Variablen mit auf die Rechnung setzen muss, um die Zusammenhänge in diesem Feld besser zu verstehen:

So zum Beispiel weiss man, dass Geschlechterdiversität in Teams eben doch mit höherer Teamleistung in Zusammenhang stehen kann – und zwar dort, wo der berufliche Kontext oder der Branchenkontext in dieser Hinsicht bereits ausgeglichen ist. Eine Erklärung hierfür: Wo Ungleichheiten im Umfeld vorherrschen, herrschen auch eher Rollenklischees vor. Deren Überwin-

«Wo Ungleichheiten im Umfeld vorherrschen, herrschen auch eher Rollenklischees vor.»

nung kostet in der Teamarbeit Energie und erklärt Leistungseinbussen. Ein berufliches oder organisationales Umfeld mit positiven Rollenmodellen wirkt dem entgegen.

Handlungspraxis effektiv gestalten

Altersdiversität wiederum steht dann in einem positiven Zusammenhang zu Teamleistung, wenn sich das Team durch ein hohes Mass an «need for cognition» auszeichnet – ein Persönlichkeitsmerkmal, das umschreibt, ob man gerne denkt. Persönlichkeitsmerkmale und korrespondierende Stile der Informationsverarbeitung sind also ebenfalls ein Schlüssel im Umgang mit Diversität.

Dies würde für eine gezielte Teamzusammensetzung im Sinne eines Team-Designs sprechen. Da einer solchen Planung in der Praxis aber oft Grenzen gesetzt sind, ist die Investition in begleitende Teambildungsmassnahmen eine wichtige und oft die einzig mögliche Intervention. Deren Erfolge sind belegt, vor allem wenn an Ziel- und Rollenklärung gearbeitet wird. Damit hat das HR eine klare Handlungsgrundlage.

Am Ende dieser kurzen Tour durch die beiden Themengebiete bleibt festzustellen: Es gibt noch mehr zu entdecken. Die Vielfalt des psycholo-

Datum: 01.05.2015

HR Today

deutsche Ausgabe

Jobindex Media AG
8032 Zürich
044/ 269 50 10
www.hrtoday.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 4'409
Erscheinungsweise: 10x jährlich



Themen-Nr.: 375.018
Abo-Nr.: 1053061
Seite: 38
Fläche: 84'824 mm²

gischen Wissens für die HR-Praxis reicht in sämtliche Gestaltungsfelder des HRM jenseits des Controllings hinein. Wenn man seine Handlungspraxis effektiv gestalten möchte, lohnt es sich, sie zu erschliessen. ■

Birgit Werkmann-Karcher

hrtoday.ch 

Auf unserer Website finden Sie den Artikel inklusive aller Quellenangaben.