



# Psychologische Grundlagen im Personalmanagement

Modul 2340

Prof. Dr. Monika Huesmann

# Psychologische Grundlagen im Personalmanagement

Prof. Dr. Monika Huesmann

Modul 2340

Leseprobe

## Impressum

Deutsche Akademie für Management  
Trägerin: DAM Professional School SE  
Margaretenstraße 38 · 12203 Berlin  
mail@akademie.biz · www.akademie-management.de  
Tel. 030/40508883-0 · Fax. 030/40508883-9

Lektorat: Dr. Bernd Knappmann, [www.knappmann-lektorat.de](http://www.knappmann-lektorat.de)

Verfasser: Prof. Dr. Monika Huesmann  
ist seit 2011 Professorin für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (Berlin School of Economics and Law). Als Qualifikation hat sie neben dem Studium der BWL und dem Abschluss als Bilanzbuchhalterin Ausbildungen zur Heilpädagogin und zur Erzieherin absolviert und in allen Berufen auch in Führungspositionen mehrere Jahre gearbeitet. Direkt vor der Professur war sie als Personalreferentin, Projektleitung und Führungskraft in verschiedenen Organisationen tätig. Weiterhin ist sie seit vielen Jahren auch als Personal- und Organisationsberaterin in verschiedenen Organisationen unterwegs sowie im wissenschaftlichen Beirat der Deutschen Gesellschaft für Mentoring zuständig für Qualitätszertifizierungen.

Neben Forschungen und Veröffentlichungen zu Crossmentoring (z. B. Huesmann, Monika/Kurmeyer, Christine/Daum, Andreas (2017): Qualitätssicherung von Cross Mentoring, in: Domsch, Michel, E./Ladwig, Desiree/Weber, Florian (Hrsg.): Cross Mentoring, Springer, S. 127-140), Personalauswahl und E-Recruitment beschäftigt sie sich mit organisationalen Aspekten wie flexiblen Arbeitsmodellen (z. B. Bessing, Nina/Gärtner, Marc/Huesmann, Monika/Köhen, Manfred/Schiederig, Katharina/Schlez, Jana Katharina/Spée, Maja (2016): Flexibles Arbeiten in Führung. Ein Leitfaden für die Praxis. EAF/EWR: Berlin) und Aspekten von Diversity Management.

1. Version 01.2018

© 2018 Deutsche Akademie für Management, Berlin. Alle Rechte vorbehalten.

Der gesamte Inhalt des vorliegenden Studienbriefs (Texte, Bilder, Grafiken, Design usw.) und jede Auswahl davon unterliegt dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutze geistigen Eigentums der DAM Professional School SE oder anderer Eigentümer. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Eigentümers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Zuwiderhandlungen werden zivil- und strafrechtlich verfolgt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Text berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Sämtliche verwendete Handelsmarken oder Markenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber.

Die Deutsche Akademie für Management und ihre Autorinnen und Autoren haben höchste Sorgfalt bei der Erstellung des vorliegenden Studienbriefs angewandt. Dennoch übernehmen sie keinerlei Verantwortung oder Haftung für Richtigkeit oder Vollständigkeit, eventuelle Fehler oder Versäumnisse innerhalb des Studienbriefs. Die Inhalte und Materialien werden unter Ausschluss jeglicher Gewährleistung zur Verfügung gestellt. Insbesondere erfolgt die Anwendung von im Studienbrief dargestellten Erkenntnissen auf Gefahr des Teilnehmenden.

Umweltfreundlich gedruckt von MKM [www.mkm-media.de](http://www.mkm-media.de) auf 100 % Altpapier ohne Folienschutzumschlag.

# Inhaltsverzeichnis

Symbolverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	4
Einleitung und Überblick	5
<b>1 Psychologie im Personalmanagement</b>	<b>7</b>
1.1 Was wird unter Psychologie verstanden?	7
1.2 Handlungsfelder im Personalmanagement aus psychologischer Perspektive	9
1.3 Personalmanagement zwischen organisationalen und individuellen Zielen	12
<b>2 Grundwissen: das Individuum in der Organisation</b>	<b>14</b>
2.1 Das Individuum: Motivation von Menschen in der Arbeitswelt	14
2.1.1 Menschenbilder	14
2.1.2 Motivation	17
2.2 Die Gruppe: Teamarbeit	27
2.3 Die Organisation: die Organisation als soziales System	32
<b>3 Grundlegende Fähigkeiten für Personalmanagerinnen und Personalmanager</b>	<b>38</b>
3.1 Analytische Kompetenz	38
3.2 Beobachten	39
3.3 Bewerten	44
3.4 Kommunizieren	49
<b>4 Einsatz psychologischer Grundkenntnisse und Fähigkeiten in der Praxis</b>	<b>60</b>
4.1 Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	60
4.2 Die Verteilung von Personalaufgaben zwischen Personalmanagement und Führungskräften	67
<b>Schluss</b>	<b>70</b>
<b>Antworten zu den Kontrollfragen</b>	<b>71</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>74</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>76</b>

## Symbolverzeichnis



Beispiel



Definition



Ergänzungsmaterial



Kontrollfrage



Merksatz



Studienziele



Übungsaufgabe



Zusammenfassung

Leseprobe

## Abkürzungsverzeichnis

ERG	Existence, Relatedness, Growth
HRM	Human Resource Management
IT	Informationstechnologie

## Einleitung und Überblick

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wichtiger Erfolgsfaktor in Organisationen. Das Personalmanagement soll dabei sicherstellen, dass die Rahmenbedingungen für die Beschäftigten möglichst optimal gestaltet sind. Dies verlangt auf der einen Seite viel Wissen und Erfahrung aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Dazu gehören Fähigkeiten und Methoden zur betriebswirtschaftlichen Planung, Umsetzung und Kontrolle. Auf der anderen Seite wird mit Menschen umgegangen, sodass psychologische bzw. verhaltenswissenschaftliche Grundlagenkenntnisse notwendig sind. Gleichzeitig bietet das Personalmanagement viele spannende und interessante Möglichkeiten, Wissen und Fähigkeiten aus verschiedenen Disziplinen kreativ einzubringen. Gerade psychologische Kenntnisse und Fähigkeiten bereichern das Tätigkeitsfeld im Bereich Personal im hohen Maße.

Personalmanagerinnen und -manager sind stets gefragt, eine Balance zwischen ökonomischen und sozialen Zielen zu erreichen – sowohl mit Blick auf die Führungskräfte und das Management als auch auf alle individuellen Mitarbeitenden. Gerade hier zeigt es sich auch, dass im Bereich Personal interdisziplinär gearbeitet werden muss. So werden neben betriebswirtschaftlichen Fertigkeiten auch volkswirtschaftliches Wissen (z. B. zu Arbeitsmärkten und demografischen Entwicklungen), soziologisches Verständnis (z. B. über Werte und Normen in der Gesellschaft und die Bedeutung von Arbeit), juristische Kenntnisse (z. B. Arbeitsrecht und Mitbestimmungsrechte) und insbesondere auch psychologische Fähigkeiten verlangt. Fähigkeiten wie professionelle Beobachtung und Beurteilung, Reflexions- und Analysemethoden und Kommunikationstechniken und -strategien führen zu professionellerem Personalmanagement und tragen damit zum Erfolg der Organisation bei.

In diesem Studienbrief lernen Sie die zentralen psychologischen Grundlagen aus betriebswirtschaftlicher Sicht kennen. Im ersten Kapitel wird eine Definition des Fachs Psychologie erläutert und es werden die Handlungsfelder des Personalmanagements dargestellt. Anschließend wird die ständige Anforderung an die Balance zwischen sozialen und ökonomischen Zielen näher beleuchtet.

Im zweiten Kapitel werden Individuum, Gruppe und Organisation thematisiert. Zuerst wird das Individuum in der Organisation betrachtet und an zwei ausgewählten Themen, den Menschenbildern und der Motivation, näher vorgestellt, danach folgt die Gruppe bzw. die Teamarbeit. Nach den Entwicklungsphasen von Teams werden auch Phänomene der Teamarbeit näher beleuchtet: die Gruppenkohäsion, das Gruppendenken und das group loafing. Das zweite Kapitel endet mit der Betrachtung der Organisation als soziales System. Dabei werden formale und informelle Strukturen vorge-

stellt. Näher eingegangen wird auf die brauchbare Illegalität und die Kollegialität als Formen von informellen Handlungsmustern.

Im dritten Kapitel werden als grundlegende psychologische Fähigkeiten die analytische Kompetenz, das Beobachten, das Bewerten und das Kommunizieren erläutert, illustriert und an Beispielen und Übungen erfahrbar gemacht.

Im vierten Kapitel folgen dann als Beispiele für den Einsatz dieser Fähigkeiten Gespräche mit Mitarbeitenden und die Verteilung von Personalaufgaben zwischen Personalmanagement und Führungskräften.

#### **Weiterführende Literaturempfehlungen:**

Zur Vertiefung der in diesem Studienbrief angesprochenen Themen bieten sich diese Werke an:

- Thomson, Rosemary (2014): *Managing People*. 4. Aufl., Oxford: Routledge.  
Für die Selbstreflexion und -beurteilung gibt das Kapitel „Managing Yourself“ vertiefte Hinweise.
- Stracke, Friedemann (2015): *Menschen verstehen – Potenziale erkennen*. 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.  
Dieses Buch bietet eine ausführliche Darstellung zum Thema Bewerberauswahl mit Blick auf psychologische Reflexion und Beurteilung.

# 1 Psychologie im Personalmanagement

## Studienziele:

In diesem Kapitel lernen Sie, ...

- den Begriff Psychologie zu erfassen und zu definieren;
- Handlungsfelder aus der Perspektive der Psychologie zu sehen;
- das grundlegende Spannungsfeld zwischen individuellen und organisationalen Zielen in der Organisation zu erkennen.



## 1.1 Was wird unter Psychologie verstanden?

Das Wort Psychologie kommt aus dem Griechischen und bedeutet wörtlich übersetzt Seelenkunde. Die Psychologie als Wissenschaft will erkennen und verstehen, wie Menschen ihr persönliches Leben in sozialen Beziehungen leben und mit ihrem Verhalten gestalten. Dazu werden auch geistes-, natur- und sozialwissenschaftliche Theorien, Denkmodelle und Forschungsansätze genutzt.

In der Psychologie werden drei Richtungen unterschieden (vgl. Maier o. J.a):

- a) Theoretische Psychologie: Sie beschäftigt sich mit der Grundlagenforschung.
- b) Angewandte Psychologie: Hier werden Fragen aus verschiedenen Anwendungsfeldern erforscht.
- c) Praktische Psychologie: Ihr Ziel ist, Probleme der Praxis auf wissenschaftlicher Grundlage zu lösen.

Studierende der Psychologie beschäftigen sich mit den wissenschaftstheoretischen Grundlagen, erlangen Basiswissen in verschiedenen Einsatzbereichen, lernen Forschungsmethoden, Statistik, diagnostische Verfahren und Anwendungsgebiete kennen. Psychologische Verfahren wie Intelligenztests, die Durchführung von DIN-33430-konformen Auswahlverfahren oder Persönlichkeitsdiagnostik können und sollen nur durch Personen durchgeführt werden, die entsprechendes psychologisches Fachwissen haben.

Psychologisches Grundlagenwissen ist aber auch für alle Menschen wertvoll, die mit Menschen umgehen und im Umgang mit Menschen mehr verstehen, reflektiert reagieren und planen sowie soziale Prozesse effektiv, fair und transparent gestalten wollen. Relevant für den Personalbereich ist psychologisches Grundwissen auf verschiedenen Ebenen:

- Viele Aufgaben im Bereich Personalmanagement zielen auf die Gestaltung sozialer Prozesse (z. B. Gespräche mit Mitarbeitenden, interne Kommunikation oder Personalauswahl). Es werden Verfahren,



Maßnahmen und Routinen entwickelt und implementiert, die Organisationen (und auch Organisationskulturen) gestalten und reglementieren.

- Personalmanagerinnen und -manager entwickeln, begleiten und unterstützen Führungskräfte in ihren Personalaufgaben.
- Das Personalmanagement agiert in vielen Bereichen an den Schnittstellen zwischen der Organisation und allen Beschäftigten. Verständnis und Wissen zu Themen wie zum Beispiel Motivation, Arbeitszufriedenheit und Bindung an die Organisation sind zentral, um Probleme oder Schwierigkeiten frühzeitig erkennen und darauf reagieren zu können.

Personalverantwortliche kommen häufig aus sehr unterschiedlichen fachlichen Richtungen. In vielen Organisationen zeichnet sich die Personalabteilung dadurch aus, dass eine Vielzahl von verschiedenen Berufs- und Studienabschlüssen zu finden ist. Neben verschiedenen Ausbildungsberufen (z. B. Kaufleute, Verwaltungsfachangestellte) finden sich auch akademische Abschlüsse unterschiedlicher Fachrichtungen (z. B. Betriebswirtschaftslehre, Jura, Sozialwissenschaften oder auch Lehramt). Psychologische Grundlagen werden allerdings nur in wenigen Ausbildungen und Studiengängen vermittelt. Dazu kommt in Organisationen die spezielle Verbindung von ökonomischen Zielen und Inhalten mit sozialen Zielen und Inhalten. Es ist wichtig, dass Mitarbeitende sich in der Organisation wohl fühlen, sich mit dieser identifizieren und ihre Aufgaben interessant finden. Gleichzeitig geht es in Organisationen aber auch immer darum, die Leistung des Individuums den Leistungsanforderungen der Organisation anzupassen (ausführlicher dazu Kap. 1.3).

Die Beschäftigung mit psychologischen Grundlagen ist gerade für Personalmanagerinnen und -manager wichtig, da sie soziale Prozesse gestalten, mit Menschen umgehen und viele ihrer Arbeitsaufgaben an der Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden und der Organisation liegen. Die Grundlagen, die in diesem Studienbrief behandelt werden, sind eine gute Basis, von der aus viele neue Themen erschlossen werden können.



#### **Merksatz:**

Psychologisches Grundlagenwissen ist für alle Personen wertvoll, die mit Menschen umgehen und soziale Prozesse effektiv, fair und transparent gestalten wollen.