

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



PERSONAL-
AUSWAHL

Wie die Passung zwischen Persönlichkeit und Job gelingt

Warum Führungskräfte über Ängste sprechen sollten // Hochsensible Beschäftigte bergen großes Potenzial //
„New Work Dystopia“: Ein Gespräch mit Carsten C. Schermuly über den Missbrauch einer guten Idee

Liebe Leserinnen und Leser,

wenn ich an fachliche Gespräche mit Kolleg:innen in jüngster Zeit zurückdenke, hatten diese häufig einen großen Schwerpunkt: den allgegenwärtigen Fachkräftemangel. Dieser beflügelt aktuell viele wichtige arbeits- und organisationspsychologische Themen. Es herrscht Druck in den Unternehmen, die Mitarbeitenden zu binden und für sie eine Umgebung zu schaffen, die nicht nur die Leistung fördert, sondern auch die physische und psychische Gesundheit. Diese Entwicklung ist erst einmal positiv, arbeitspsychologische Gestaltungsanforderungen an die Arbeitsbedingungen zeigen sich dadurch als wirksamer Hebel. Wichtig jedoch ist eine Begleitung durch Psycholog:innen mit der nötigen wissenschaftlichen Expertise. Die Arbeitswelt ist außerdem komplex, ein Erfolgsmodell von Unternehmen X wird nicht für Unternehmen Y passen. Das sieht man etwa daran, dass viele gut gemeinte Organisationsentwicklungsprozesse unter dem Schirm „New Work“ nicht die erhofften Ergebnisse bringen oder sogar ganz scheitern.

Auch beim Einsatz valider Personalauswahlverfahren verschieben sich in den HR-Abteilungen aktuell die Prioritäten. Denn was nützen die besten Instrumente, wenn gar nicht genug Bewerber:innen da sind für eine echte Auswahl? Diesen Zweifel hört man mittlerweile öfter – wenn auch noch recht leise. Das ist etwas paradox, denn der Person-Job-Fit ist bedeutsamer denn je für ein nachhaltiges Onboarding und eine langfristige Partnerschaft. Die aktuelle Ausgabe soll daher mit ihrem Schwerpunkt noch einmal den Blick schärfen und verdeutlichen, dass Personalauswahl ein komplexer Prozess ist, der bereits vor dem konkreten Auswahlverfahren mit einer fundierten Anforderungsanalyse



Foto: privat

Ivon Ames

Psychologin (M. Sc.), Vorstandsmitglied der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e. V.

ivon.ames@wirtschaftspsychologie-bdp.de

und einem gezielten Personalmarketing beginnt. Die optimale Passung zwischen Unternehmen und Bewerber:innen gelingt nur durch eine transparente und verzerrungsfreie Personaldiagnostik. Kann künstliche Intelligenz (KI) als Hilfsmittel die nötige Objektivität gewährleisten? Um diese Frage zu beantworten, muss man verstehen, wie eine KI funktioniert und mit welcher Datengrundlage sie trainiert wurde. Essenziell ist es auch, die ethischen Implikationen des Einsatzes solcher Assistenzsysteme abzuschätzen. Denn dabei drohen Risiken wie die Reproduktion von Fehlentscheidungen und Diskriminierung aufgrund fehlerhafter Algorithmen.

Wie Sie sehen, bietet unser Schwerpunkt viele spannende Themen zur Personalauswahl in einer veränderten Arbeitswelt. Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre!

Inhalt

1

Editorial

4

News & Trends

58

Lasst die Alten ran!

Auch kurz vor der Rente können Berufstätige noch viel bewegen, meint Svenja Hofert. Unternehmen müssen sie nur zum Zug kommen lassen.

60

5 Bücher, die mich inspirieren

Der Positive-Leadership-Coach Christian Thiele stellt seine wichtigsten Bücher vor.

64

Vorschau/ Impressum

HR

8

Hochsensibilität ist eine Stärke

Viele Menschen reagieren mit Abwehr auf Emotionalität. Dabei kann die Arbeitswelt von einem reflektierten Umgang mit Gefühlen profitieren. Hochsensible Personen haben hier eine Schlüsselrolle. Unternehmen sollten sie gezielt fördern, um ihr Potenzial zu entfalten.

24

Warum es sich lohnt, über Ängste zu sprechen

Der Druck zur Veränderung ist heute groß, und er macht vielen Beschäftigten Angst. Auch Führungskräfte bleiben davon nicht verschont. Sie könnten Vorbild sein und offen über ihre Gefühle reden. Doch dafür brauchen Organisationen eine positive Fehlerkultur.

Interview

14

„Psychologisches Empowerment fördert Proaktivität“

Was kann alles schiefgehen, wenn sich eine Organisation New Work nur zum Schein auf die Fahnen schreibt? Oder wenn sie den Wandel von oben durchsetzt? Davon erzählt Carsten C. Schermuly in seinem neuen Buch „New Work Dystopia“. Im Gespräch erklärt der Psychologe, wie die Umsetzung besser gelingt und welche zentrale Rolle Empowerment dabei spielt.



**Wie Personaltests bei der
Stressprävention helfen**

Die Zahlen der DAK sind alarmierend: Im vergangenen Jahr erreichten Arbeitsausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen einen neuen Höchststand. Unternehmen sollten sich daher bewusst sein, dass Gesundheitsvorsorge mehr bedeutet als nur Gymnastik. Eine wichtige Maßnahme, um Beschäftigten zu helfen, ist Stressprävention. Dazu können Personaltests unterstützende Hinweise liefern.

Gesundheit am Arbeitsplatz sollte Thema Nummer eins für Unternehmen sein – zunächst einmal, weil Unternehmen eine Verantwortung und Fürsorgepflicht haben. In Zeiten des Fachkräftemangels können sie es sich aber auch finanziell nicht erlauben, dass Mitarbeitende langfristig ausfallen. Dabei ist Gesundheitsprävention mehr als nur Rückentraining. Gesundheitsprobleme liegen oft nicht nur im körperlichen, sondern vor allem auch im psychischen Bereich. Psychische Erkrankungen sind nicht nur Ursache für die meisten Krankentage, sondern nehmen zudem stark zu. Voriges Jahr erreichten Arbeitsausfälle aufgrund psychischer Erkrankungen einen neuen Höchststand (DAK-Gesundheit, 2023).

Woran liegt das? Die Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte ändern sich öfter und schneller als je zuvor. Ständig sind Anpassungsleistungen zu erbringen, die Anforderungen sind unklar, es kommt zu Überforderung, und das gefühlte Stressempfinden steigt. Stressprävention kann und sollte genau hier ansetzen.

Personaltests, die sonst für Personalauswahl und -entwicklung im Einsatz sind, können durch verschiedene Herangehensweisen unterstützende Hinweise liefern: Die Ergebnisse können dabei helfen, besser mit Stress umzugehen, Stressfaktoren zu identifizieren und zu vermindern sowie das Stressempfinden zu ändern.

Was können wir konkret tun?

- 1 Anforderungen und individuelle Herangehensweisen kennen, um Stressfaktoren zu reduzieren

- 2 Stressempfinden verändern

- 3 Grundsätzliche individuelle Stressbewältigung

Stressfaktoren reduzieren

Mit klaren Rollendefinitionen herrscht Klarheit über die aktuellen und zukünftigen Aufgaben. Personaltests können die individuellen Verhaltensmuster sichtbar machen. Aus dem Abgleich der individuellen Verhaltensmuster mit den aktuellen Jobanforderungen ergeben sich wahrscheinlich Abweichungen. Diese Unterschiede zwischen Aufgabenerledigung und den gestellten Anforderungen erzeugen Stress, da dort die Anforderungen eben nicht komplett erfüllt werden. Das sind klassischerweise Entwicklungsfelder. Mit individueller Fort- und Weiterbildung ist jeder hier für die Zukunft besser gerüstet, um den Anforderungen gerecht zu werden. So können Belastungen erkannt und frühzeitig und systematisch gemeinsam angegangen werden. Das ist Teil der Aufgabe der Personalentwicklung.

Hinweise für die Praxis: Das Arbeitsverhalten einer Person zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich gern Zeit bei Entscheidungen lässt und dabei möglichst viele Alternativen abwägt (Personaltest-Wert von 2, siehe Abbildung 1). Der Anforderungskorridor für die zu besetzende Position erfordert aber schnellere Entscheidungen, um Prozesse nicht unnötig zu verzögern. Die Anforderung ist als grüner Bereich bei „Entscheidungsfreude“ hinterlegt. Im Gegensatz dazu passen Arbeitsverhalten und Anforderungen in der Kompetenz „Zielorientierung“ gut zusammen.

Zielorientierung und Entscheidungsfreude		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zielorientierung	prozessorientiert							6				zielerorientiert
Entscheidungsfreude	trifft nur schwer Entscheidungen			2								entscheidet schnell

Abbildung 1: Ergebnis eines Personaltests (Auszug; Quelle: CNT GmbH).

Wenn beide Aspekte zueinander passen, entsteht daraus kein zusätzlicher Stress.

Ein Personaltest kann im Rahmen einer Standortbestimmung für die Personalentwicklung durchgeführt werden, aber auch schon bei der Personalauswahl. Da es kaum Bewerberinnen oder Bewerber gibt, die in allen Aspekten perfekt passen, kann die Position durchaus mit der Person mit diesem Wert besetzt werden. Wichtig ist jetzt aber, dieses Wissen aus dem Personalauswahlprozess nicht zu vergessen, sondern direkt mit in die Stressprävention aufzunehmen.

Der Stress entsteht für die Person dadurch, dass sie Entscheidungen nicht schnell genug trifft und dies bei anderen Unzufriedenheit erzeugt. Konkret geht es in diesem Beispiel darum, die Entscheidungsfreude zu stärken. Wichtig ist eine offene und transparente Kommunikation der Anforderung, dass auf dieser Position schnellere Entscheidungen gefordert sind. Bei einer offenen Fehlerkultur ist es durchaus möglich, auch einmal Fehler zu machen. Wichtig ist es, die Erfahrung zu machen, dass falsche Entscheidungen keine schlimmen Konsequenzen haben. Zudem sollten die Entscheidungskompetenzen Stück für Stück vergrößert werden.

Tipps für die Steigerung von Entscheidungsfreude:

- Sich auf das Wesentliche konzentrieren. Die Frage ist immer: Was soll das Ergebnis sein?
- Erstellen von Pro- und Kontra-Listen
- Entscheidung abschließen – einmal darüber zu schlafen, ist okay, aber mehr nicht

Die vorgesetzte Führungskraft sollte zudem informiert und eingebunden werden. Sie kann unterstützen, indem sie Entscheidungen nicht der Einfachheit halber abnimmt, sondern aktiv mindestens Vorschläge und Präferenzen einholt.

Hinweis für die Personalauswahl: Je besser eine Person zu den Jobanforderungen passt, desto geringer ist das Stresspotenzial.

Stressreduzierend sind also alle Maßnahmen, die dafür sorgen, dass Menschen besser dafür aufgestellt sind, die Jobanforderungen zu erfüllen. Eine individuell und strategisch orientierte Personalentwicklung reduziert die Stressfaktoren bei den Mitarbeitenden.

Wann Trainings nicht helfen

Unabhängig von den Anforderungen sind Menschen unterschiedlich, auch was ihr Stressempfinden angeht. Es gibt Verhaltensmuster oder Herangehensweisen, die damit zusammenhängen, ob Stress als mehr oder weniger belastend erlebt wird (Wrage, 2022). Daraus ergeben sich individuelle Ansätze zur Stressprävention. Es zeigt sich, dass Stress umso negativer beziehungsweise weniger positiv bewertet wird, je höher die Werte für Selbstorganisation und Strukturiertheit sind. Personaltests können das Level der individuellen Strukturiertheit messen.

Das lässt sich so erklären: Wenn ich Stress als negativ wahrnehme, versuche ich, ihn durch Pläne und Strukturen zu vermeiden und zu kontrollieren. Nicht umsonst gehören Zeit- und Selbstmanagementtrainings zu vielen Stresspräventionen. Das führt aber dazu, dass sehr strukturierte und organisierte Menschen noch ein weiteres Zeitmanagementtraining angeboten bekommen. Das ist leider nicht hilfreich. Denn wenn der Stress stärker wird, kann das nicht durch noch mehr Struktur ausgeglichen werden.

Eine hohe Arbeitsplanung hängt auch mit Angst zusammen (Wrage, 2022). Ähnlich wie bei der

„Es zeigt sich, dass Stress umso negativer beziehungsweise weniger positiv bewertet wird, je höher die Werte für Selbstorganisation und Strukturiertheit sind.“

Selbstorganisation haben ängstliche Menschen den Wunsch, durch Planung Stress zu reduzieren. Sie haben oft ein negatives Stressempfinden.

Beispiel aus einem Personaltest: Durch sehr sorgfältiges Nachdenken und Abwägen kann die Gefahr bestehen, dass sich Gedanken im Kreis drehen und es zu wenig und zu spät zur Umsetzung der Aufgaben kommt. Dadurch kann sich ein zusätzlicher Druck aufbauen, der zu Stress und Selbstblockade führen kann.

Eine hilfreiche Möglichkeit bei Menschen mit hohem Selbstorganisations- und Planungsbedürfnis ist also eine Änderung der eigenen Einstellung zum Stress. Auf das Stressempfinden – das Stress-Mindset – kommt es an. Andere empfinden Stress durchaus als positiv und leistungsfördernd. Und genau diese Einstellung kann helfen, besser mit Stress umzugehen. Denn wenn die eigene Bewertung von

Stressfaktoren anders ist, kann das gesundheitlichen Problemen vorbeugen (Heuse & Risius, 2022).

Stress an sich ist nicht immer negativ.

Hinweise für die Praxis: Im Entwicklungsquadrat (Schulz von Thun, 2010) kann man diese Zusammenhänge gut sichtbar machen. Eine Person hat eine hohe Selbstorganisation, dort also eine Stärke. Wenn sie jetzt zur Stressprävention noch mehr Selbstmanagement praktizieren soll, kann das dazu führen, dass das Verhalten in Starrheit endet und die Person dennoch immer noch gestresst ist. Ziel wäre eigentlich, ein bisschen der Schwestertugend Flexibilität zu leben. Aber bevor die Person das kann, muss sie an ihrer Einstellung zum Stress arbeiten. Denn nur wenn sie Stress nicht mehr als gefährlich wahrnimmt, kann sie Kontrolle abgeben. Sonst würde die Angst bestehen, im Chaos zu enden.



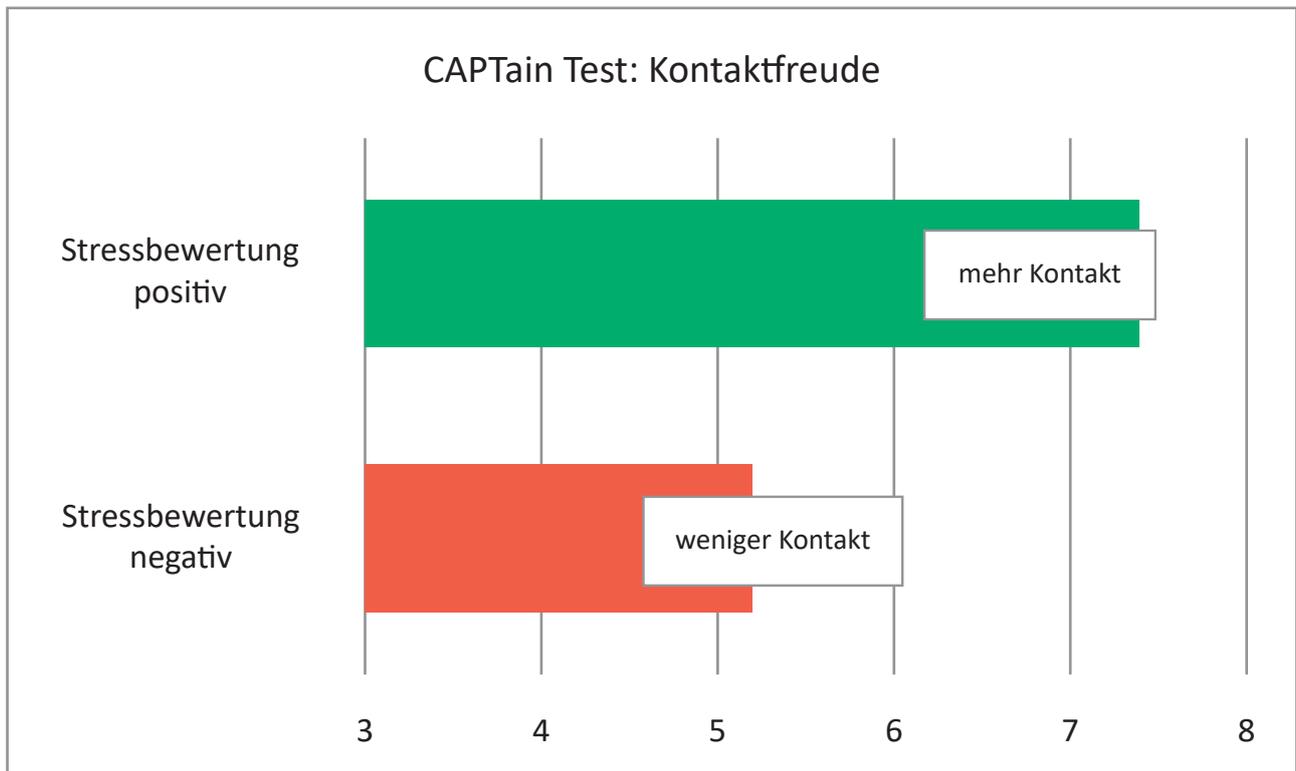


Abbildung 2: Stressbewertung ist je nach Kontaktfreude unterschiedlich (Quelle: CNT GmbH).

Das Stress-Mindset ändern

Die Macht der Gedanken darf nie unterschätzt werden. Viele kennen *self-fulfilling prophecies*: Wenn ich glaube, dass etwas nicht klappt, dann klappt es auch nicht. Genauso ist es mit Stress.

Tipps für eine positivere Einstellung zum Stress:

- Wenn ich stressige Situationen als Gelegenheiten zum Lernen und Wachsen betrachte, verändert sich automatisch die Bewertung.
- Körperliche Reaktionen können als hilfreich eingestuft werden, denn der Körper unterstützt mich mit seinen Mitteln dabei, mit einer Situation klarzukommen.
- Probleme sollten nicht als Probleme bewertet werden, sondern als Herausforderungen. Diese kann ich aus eigener Kraft angehen und bewältigen, und ich bin ihnen nicht ausgeliefert.

Im ersten Moment ist das sicher ungewohnt, aber nicht umsonst geht es darum in der kognitiven Verhaltenstherapie. Was wir denken, wie wir uns verhalten und wie wir uns dabei fühlen, das gehört immer zusammen, und es ist entscheidend für unser Stressempfinden.

Hinweis für die Personalauswahl: Eine Balance aus Strukturiertheit und Flexibilität ist eine gute Voraussetzung, um gut mit Stress umgehen zu können.

Die Bedeutung von Kontakten

Auch soziale Kontakte können die Bewertung von Stress relativieren (Wrage, 2022). Eine Person bewertet Stress weniger negativ, wenn sie gern mit anderen zusammen ist, eine höhere Kontaktfreude hat. Das Gleiche zeigt sich, wenn sie etwas stärker emotional mit anderen verbunden ist.

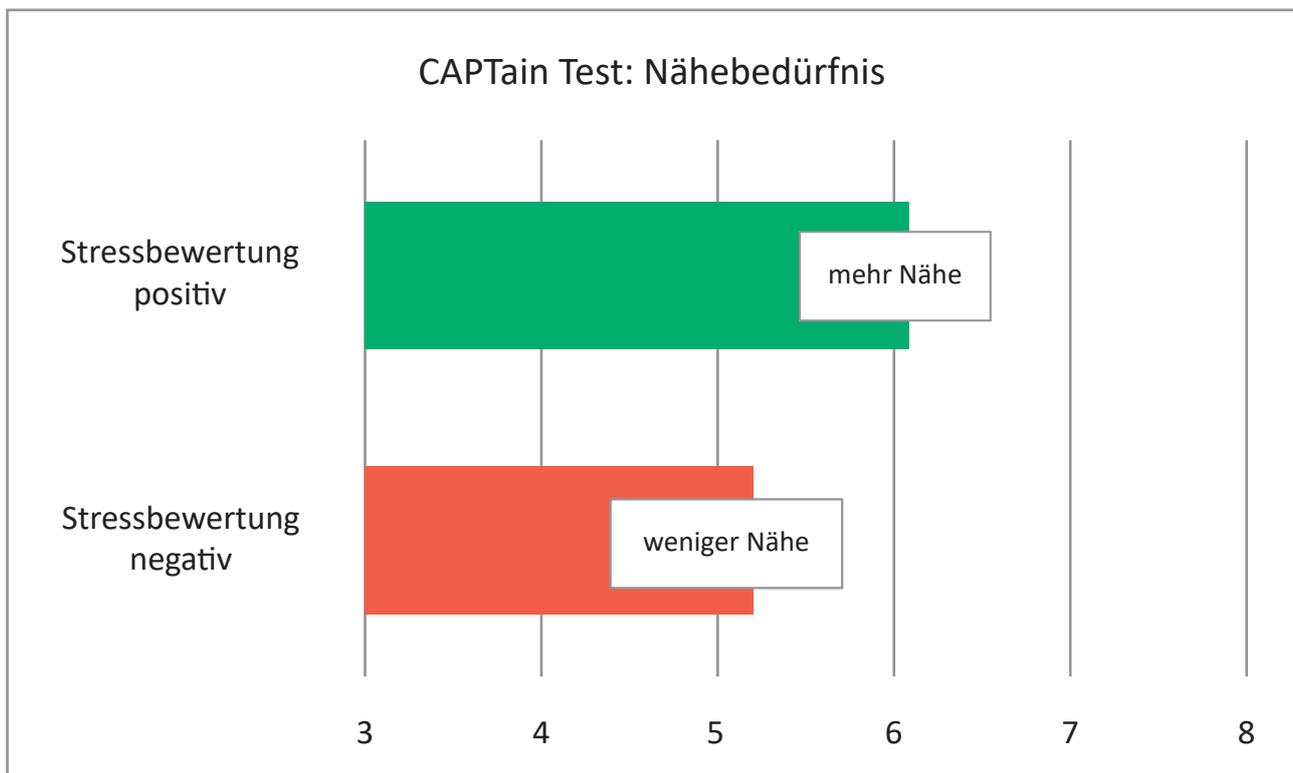


Abbildung 3: Stressbewertung ist je nach Nähebedürfnis unterschiedlich (Quelle: CNT GmbH).

Kontaktfreude ist hier definiert als die Häufigkeit, mit der eine Person mit anderen in Kontakt ist. Hohe Werte haben Menschen, die gern und häufig persönlich mit anderen sprechen. Sie zeigen eine positivere Bewertung von Stress (siehe Abbildung 2). Die emotionale Verbundenheit zeigt sich in dem Nähebedürfnis einer Person. Das Streben nach Nähe ist eine Grundausrichtung von Menschen. Für Personen mit einem großen Nähebedürfnis sind Mitmenschlichkeit und Harmonie wichtig. Menschen mit höherem Nähebedürfnis bewerten Stress positiver (siehe Abbildung 3). Kontaktfreude und Nähebedürfnis können also mit einem positiveren Stress-Mindset verbunden sein. Kontaktorientierte Personen profitieren sehr von einem zugewandten sozialen Umfeld. Spannender ist die Lage bei Menschen mit weniger Kontaktfreude. Womöglich ist bei ihnen ein Weg zur Stressreduktion sogar die Reduzierung von sozialen

Kontakten, weil diese ein Stressfaktor sind. Noch besser wäre es, das soziale Umfeld so zu gestalten, dass auch sie von den positiven Wirkungen von zwischenmenschlicher Unterstützung profitieren können. Dazu gehören zum Beispiel Meetingregeln, eine Begrenzung der Anzahl von Meetings und Rückzugsmöglichkeiten.

Ergänzend ist die Konfliktfähigkeit von Menschen eine gute Voraussetzung zum Umgang mit sozialem Stress. Ein Personaltest kann Konfliktfähigkeiten erfassen. Wenn im Sozialverhalten bei einer Person Konfliktpotenzial besteht, kann das zu mehr Stress bei allen Beteiligten führen.

Beispiel aus einem Personaltest: Durch eine geringe Rücksichtnahme auf die Belange und Anliegen anderer können diese sich wenig wertgeschätzt oder sogar brüskiert fühlen. Das kann eine Ursache für zwischenmenschliche Spannungen und Konflikte sein.

Eine Lösung für alle gibt es nicht

Bei der Stärkung von Resilienz und Stressbewältigung ist es wie mit allen Personalentwicklungsmaßnahmen: Es gibt leider keine Lösung, die für alle gleichermaßen hilfreich ist, und kein Patentrezept, das alle Probleme löst. Es ist wichtig, individuell zu schauen, welche Maßnahmen helfen können.

Aus den Ergebnissen von Personaltests lassen sich individuell stresserzeugende, aber auch stressvermindernde Faktoren ableiten. Häufig ist es auch eine Kombination verschiedener Eigenschaften, die Stress erzeugen oder abpuffern kann. Aufgrund solcher Ergebnisse können dann Maßnahmen geplant oder Entscheidungen getroffen werden.

Mein Appell für die Zukunft: In der Personalauswahl und in der Personalentwicklung sollten stressfördernde und stressreduzierende Faktoren direkt proaktiv berücksichtigt werden, sodass die Stressprävention immer direkt mitgedacht wird.

LITERATUR:

DAK-Gesundheit. (2023). *Psychreport 2023, Entwicklungen der psychischen Erkrankungen im Job, 2011–2022*. Abgerufen von www.dak.de/dak/unternehmen/reporte-forschung/psychreport-2023_32618

Schulz von Thun, F. (2010). *Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung; Differentielle Psychologie der Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Wrage, F. (2022). *Der CAPTain Test®* und Stresserleben (DASS und SMM)*. Unveröffentlichtes Manuskript, CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH, Hamburg.

Heuse, S. & Risius, U. (2022): Stress bei Studierenden mit und ohne Nebenjob. *Prävention und Gesundheitsförderung. Heft 3*, S. 379–384.

DIE AUTORIN:

Frauke Wrage

Diplom-Psychologin. Seit fast 20 Jahren im Bereich Eignungsdiagnostik bei der CNT Gesellschaft für Personal- und Unternehmensentwicklung mbH in Hamburg tätig.

f.wrage@cnt-gesellschaften.com

