

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 Annäherungs- 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-Trennschärfen	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 Personalmanagements	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 unbekannten 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