

5.218 Der Einzug „Positiver Psychologie“ in die Diagnostik: Warum es längst Zeit ist, die positive Psychologie nicht mehr nur mit „Stärken stärken“ zu übersetzen, um eine wirksame, innovative und nachhaltige Talent- Förderung zu erzielen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- warum die Gedanken der positiven Psychologie immer stärkeren Einzug in Unternehmen finden,
- weshalb die häufige Fokussierung auf Defizite in der klassischen Diagnostik zu einseitig gedacht ist,
- wie die Kerngedanken der positiven Psychologie konsequent in der Diagnostik umgesetzt werden können,
- welchen Einfluss der Einzug der positiven Psychologie in die Diagnostik auf die Motivation und das langfristige Commitment im Hinblick auf Entwicklungsziele haben kann,
- wie die Gedanken der positiven Psychologie Sie als Personalerin/Personaler auch abseits der Diagnostik in der Entwicklung von Mitarbeitenden unterstützen können.

Der Autor/Die Autorin

Alexander Kreis ist Psychologe (M. Sc.) und Senior-Manager bei der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG. Seine Tätigkeitsschwerpunkte liegen in der Konzeption und Durchführung nationaler sowie internationaler Assessment- und Development-Center. Ein besonderes Interesse zeigt er an der Entwicklung und Umsetzung von Remote-Assessment-Lösungen sowie der Einbindung von digitalen Tools (beispielweise AC-Apps oder Feedback-Apps). Als zertifizierter Trainer umfasst sein Tätigkeitsfeld darüber hinaus die Durchführung von Trainings und Entwicklungs-Programmen – beispielsweise zu den Themen *Führung, Resilienz, Agilität und Kommunikation*.

Sindy Sommerfeld ist Wirtschaftspsychologin (M. Sc.) und Senior-Beraterin bei der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH & Co. KG. Ihr Schwerpunkt liegt in der Diagnostik und Entwicklung von (Nachwuchs-) Führungskräften im Rahmen von (virtuellen) Assessment- und Development-Centern. Auch darüber hinaus unterstützt sie als zertifizierte Trainerin mit großer Freude national sowie international Talente und Führungskräfte in ihrer Entwicklung in Trainings- und Entwicklungs-Programmen, u. a. in Bezug auf Themen wie *Führung, Mitarbeiterentwicklung, Konfliktmanagement und Interviewführung*.
E-Mail: info@profil-m.de

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Wie sich die Erwartungen von Mitarbeitenden verändern.	5
2.1	Einfluss aktueller Trends auf die Erwartungshaltung von Mitarbeitenden	5
2.2	Bestehende Ansätze, um auf veränderte Erwartungen zu reagieren.	7
2.3	Einzug der „Positiven Psychologie“ in Unternehmen.	9
3	Diagnostik in Unternehmen.	14
3.1	Was sind diagnostische Verfahren?	14
3.2	Diagnostik in klassischen Assessment- und Development-Centern.	15
3.3	Trends in der Diagnostik	18

4	Integration „Positiver Psychologie“ in die Diagnostik	20
4.1	Übertragung des PERMA-Modells auf diagnostische Verfahren	20
4.2	Design-Beispiel: Das „PP-DC“	31
5	Erwartete Effekte von PERMA in der Diagnostik.	40
5.1	Effekte einer positiven Candidate Experience in diagnosti- schen Verfahren	40
5.2	Langfristige Effekte einer positiven Candidate Experience für die Mitarbeiterbindung	41
6	Fazit.	43
7	Literaturverzeichnis	44

1 Einleitung

Veränderung ist der rote Faden in der heutigen Arbeitswelt. Von hybriden Arbeitsmodellen über digitale Transformationen bis hin zu sich wandelnden Ansprüchen an Arbeitgeber – Unternehmen müssen sich kontinuierlich anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Gleichzeitig rückt die Bedeutung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt: Wohlbefinden, Sinnhaftigkeit und individuelle Entwicklung sind zentrale Faktoren, um Talente zu gewinnen und langfristig zu binden.

Die Anforderungen an Unternehmen haben sich dabei nicht nur in ihrer Komplexität, sondern auch in ihrem Charakter verändert. Mitarbeitende erwarten heute weit mehr als nur sichere Arbeitsplätze und eine angemessene Vergütung: sie suchen nach persönlicher Erfüllung, einem Arbeitsumfeld, das psychologische Sicherheit bietet, und Arbeitgebern, die ihre individuellen Stärken erkennen und fördern. Diese Veränderungen stellen Unternehmen vor die Herausforderung, traditionelle Ansätze zu hinterfragen und neue Wege zu gehen.

Hier setzt die „Positive Psychologie“ an. Seit ihren Anfängen 1954 hat sie sich von einer wissenschaftlichen Theorie zu einem praxisnahen Ansatz entwickelt, der u. a. in Bereichen wie Bildung, Gesundheit und Arbeitsplatzgestaltung Anwendung findet. Das Ziel der positiven Psychologie ist es, das Wohlbefinden zu fördern, die Resilienz zu stärken und Menschen nicht nur funktionieren, sondern aufblühen zu lassen. Mit Konzepten wie dem PERMA-Modell (Seligman, 2011) bietet sie eine

klare, wissenschaftlich fundierte Orientierungshilfe für die moderne Arbeitswelt.

Besonders in der Diagnostik, einem oft noch defizitorientierten Bereich der Personalentwicklung, liegt großes Potenzial, die Prinzipien der positiven Psychologie einzusetzen. Klassische diagnostische Verfahren – wie Assessment- und Development-Center – konzentrieren sich häufig auf die Identifikation von Schwächen oder Defiziten. Dies kann jedoch demotivierend wirken und die Wahrnehmung der Teilnehmenden negativ beeinflussen. Auch eilt Assessment- oder Development-Centern oft der negative Ruf voraus, dass es um strikte Vergleichbarkeit und Bewertung geht. Die Integration des PERMA-Modells (*Akronym für Positive Emotionen, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment, das in Kapitel 2.3 genauer beschrieben wird*) hingegen ermöglicht es, diagnostische Verfahren so zu gestalten, dass sie nicht nur Aussagen über Kompetenzen und Potenziale treffen, sondern auch das Wohlbefinden und die intrinsische Motivation der Teilnehmenden fördern.

Dabei geht es nicht nur um eine theoretische Neuausrichtung, sondern um konkrete, praxisnahe Maßnahmen, die einen echten Game-Changer darstellen können: Wie lassen sich positive Emotionen in den Ablauf eines Development-Centers einbauen? Welche Rolle spielt das Gefühl von Sinnhaftigkeit in einem Assessment? Und wie können Beziehungen zwischen Teilnehmenden und Beobachtenden gestärkt werden, um Vertrauen und Offenheit zu fördern? Diese Fragen sind zentral, um diagnostische Verfahren nicht nur effektiver, sondern auch attraktiver und „menschlicher“ zu machen.

In diesem Beitrag erfahren Sie, wie Sie sich durch die konkrete „Übersetzung“ und Integration des PERMA-Modells in Ihre diagnostischen Verfahren als ein innovativer Arbeitgeber positionieren können. Wir beleuchten praktische Design-Beispiele, die zeigen, wie positive Psychologie in Assessment- und Development-Centern umgesetzt werden kann, und werfen einen Blick auf die langfristigen positiven Effekte, die eine solche Neuausrichtung für Unternehmen und Mitarbeitende mit sich bringt.

2 Wie sich die Erwartungen von Mitarbeitenden verändern

2.1 Einfluss aktueller Trends auf die Erwartungshaltung von Mitarbeitenden

In der modernen Arbeitswelt hat sich die Erwartungshaltung von Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber grundlegend gewandelt. Diese Entwicklung ist maßgeblich durch gesellschaftliche und technologische Trends beeinflusst, die die Art und Weise, wie Arbeit wahrgenommen und bewertet wird, neu definieren. Bevor im Folgenden konkretere Trends aufgegriffen werden, seien zunächst unter anderem die Mega-Trends der Digitalisierung, des demografischen Wandels und der zunehmenden Globalisierung und Technologisierung der Wirtschaft zu nennen, die auf übergeordneter Ebene einen Einfluss auf Unternehmen ausüben (Zukunftsinstitut, 2024). Die Anforderungen an Mitarbeitende steigen in vielen Bereichen, da sie mit unzähligen Veränderungen konfrontiert sind – angefangen vom Arbeitsplatz bis hin zu neuen digitalen Systemen und Vorgehensweisen. Veränderungen in Unternehmen sowie auch über Unternehmen hinaus sind längst nichts Neues mehr – allerdings nimmt die Anzahl, Intensität und Komplexität von Veränderungen in vielen Unternehmen zu (Cascio, 2022). Während häufig eher der Blick darauf gelegt wird, wie sich die Anforderungen an Mitarbeitende verändern, wird im Folgenden die andere Seite betrachtet: Wie verändert sich die Erwartungshaltung von Mitarbeitenden – allgemein sowie insbesondere mit Blick auf Lernen und Entwicklung?

Ein erster zentraler Trend ist die zunehmende Bedeutung von mentalem Wohlbefinden. Mitarbeitende legen zunehmend Wert auf ein Arbeitsumfeld, das ihr psychisches und emotionales Wohlbefinden fördert. Hierzu gehören Initiativen zur Förderung von Resilienz, Stressbewältigung und positiver Teamkultur – häufig auch unter dem Begriff psychologische Sicherheit zusammengefasst (Mercer, 2024). Der Fokus auf mentale Gesundheit ist nicht nur eine Reaktion auf steigende Anforderungen und Stressfaktoren im Arbeitsalltag, sondern auch ein Ausdruck des wachsenden Bewusstseins für die Bedeutung ganzheitlicher Gesundheit.

Darüber hinaus spielt das Thema *Sinnhaftigkeit der Arbeit* eine immer größere Rolle. Mitarbeitende suchen nach beruflichen Aufgaben, die einen positiven gesellschaftlichen Beitrag leisten oder mit ihren persön-

lichen Werten übereinstimmen (Mercer, 2024). Auch dass Unternehmen klare und authentische Werte vertreten und sich im Rahmen dieser (etwa im Bereich der Nachhaltigkeit, Stichwort „Corporate Social Responsibility“) engagieren, ist vielen Mitarbeitenden wichtig.

Eine weitere prägende Erwartung ist die Individualisierung von Lernen und Karrierewegen. Mitarbeitende möchten ihre berufliche Entwicklung zunehmend selbst gestalten und erwarten von Unternehmen Unterstützung in Form von personalisierten Weiterbildungsangeboten, Coaching und Mentoring (Zukunftsinstitut, 2024). Tradierte Lernangebote sollten dabei *on demand* zur Verfügung stehen, individualisiert und kurzweilig sein – ähnlich wie es YouTube, ChatGPT und Google können. Grundsätzlich stellt dabei die Möglichkeit, eigene Stärken gezielt einsetzen und sich persönlich wie fachlich weiterentwickeln zu können, einen Faktor in der Bindung an ein Unternehmen dar. Nicht zuletzt möchten Mitarbeitende auch im Erlernen des Umgangs mit künstlicher Intelligenz vom Arbeitsgeber unterstützt werden (Mercer, 2024). Der technologische Fortschritt beeinflusst dabei auch die Erwartungshaltung in Bezug auf Arbeitsprozesse und Kommunikation: Unternehmen sollen moderne Technologien nutzen, um effizientere und kollaborative Arbeitsweisen zu ermöglichen (Mercer, 2024). Digitalisierung und Automatisierung bieten die Chance, administrative Aufgaben zu reduzieren und den Fokus auf strategische und kreative Tätigkeiten zu lenken – einhergehend mit der zuvor genannten erwarteten Sinnhaftigkeit der Arbeit.

Auch vor dem Hintergrund von Klimawandel, politischen Spannungen und steigendem wirtschaftlichen Druck auf Unternehmen werden für Mitarbeitende ein sicherer Arbeitsplatz und eine faire und marktgerechte Entlohnung immer wichtiger. Einerseits bezieht sich dies in finanzieller Hinsicht auf den Aufbau einer sicheren Zukunft (Mercer, 2024), andererseits geht es grundsätzlich um Stabilität, Sicherheit und eine Vision, die Mitarbeitende von Unternehmen – insbesondere von ihren Führungskräften – einfordern. Mitarbeitende möchten „erfahren“, dass sie eine Zukunft haben, ihnen Weiterentwicklungswege offenstehen – dass trotz herausfordernder finanzieller Lage ihres Arbeitgebers in ihre Entwicklung investiert wird.

Insgesamt zeichnen sich diese Trends durch einen gemeinsamen Kern aus: die zunehmend erwartete Orientierung an den Bedürfnissen und dem Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Unternehmen, die diese Ent-

wicklungen proaktiv aufgreifen, schaffen nicht nur ein attraktives Arbeitsumfeld, sondern stärken auch ihre Wettbewerbsfähigkeit in einem dynamischen Markt. Auf Ansätze, die bereits von vielen Unternehmen aufgegriffen wurden, um den sich verändernden Erwartungen gerecht zu werden, wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

2.2 Bestehende Ansätze, um auf veränderte Erwartungen zu reagieren

Um zunächst zu verdeutlichen, welchen Effekt das fehlende Eingehen auf Erwartungen von Mitarbeitenden haben kann, wird als beispielhafte Person Liza vorgestellt, eine hoch qualifizierte Projektmanagerin in einem mittelständischen Unternehmen. Liza hatte große Hoffnungen in ihre Anstellung gesetzt: Sie erwartete eine klare Perspektive für ihre berufliche Weiterentwicklung, ein Arbeitsumfeld, das psychologische Sicherheit bietet, und die Möglichkeit, ihre Work-Life-Balance zu wahren. Doch nach drei Jahren war die Realität ernüchternd: Karrieregespräche blieben unverbindlich, insbesondere individuell auf sie zugeschnittene Lernangebote und Flexibilität hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten vermisste Liza sehr. So hinderten starre Präsenzpfllichten sie daran, privaten Verpflichtungen nachzukommen. Insgesamt hatte Liza den Eindruck, dass im Unternehmen wenig für eine vertrauensvolle und offene Arbeitskultur getan wurde, sodass sie sich nach drei Jahren entschied, das Unternehmen zu verlassen.

Für das Unternehmen hat ihr Weggang weitreichende Folgen. Die Kosten für die Neubesetzung ihrer Position belaufen sich auf über 30 000 Euro, einschließlich der Rekrutierungskosten und der Einarbeitungszeit ihrer Nachfolgerin. Zudem geht wertvolles Wissen über interne Prozesse verloren, das Liza über Jahre hinweg aufgebaut hatte. Das Team, das sie zurücklässt, ist demotiviert, da ihre Abwesenheit eine zusätzliche Arbeitslast bedeutet. Die Fluktuation führt schließlich zu einem Reputationsverlust des Unternehmens als Arbeitgeber und beeinträchtigt langfristig die Wettbewerbsfähigkeit.

Die beispielhafte Geschichte von Liza zeigt sich auch in zahlreichen Statistiken und Rechenbeispielen (z. B. Qualtrics, 2024). So führen direkte Fluktuationskosten, wie Recruiting, Onboarding und Administration, und indirekte Fluktuationskosten, wie Arbeitszeit, verlorene Produktivität und die Arbeitsbelastung verbliebener Mitarbeitender, zu

Durchschnittskosten von 43 000 Euro pro Fluktuationsfall, abhängig von Stelle und Unternehmen. Unternehmen können es sich heute – in Zeiten eines höheren Wettbewerbs um qualifizierte Mitarbeitende aufgrund steigender Konkurrenz durch Remote-Arbeitsoptionen und des mit dem demografischen Wandel einhergehenden „War for Talents“ – schlichtweg nicht leisten, sich nicht mit den Erwartungen und Bedürfnissen von (potenziellen) Mitarbeitenden auseinanderzusetzen. Dabei geht es sowohl darum, die individuelle Zufriedenheit der Mitarbeitenden sicherzustellen und sie so an das Unternehmen zu binden, als auch den Unternehmenserfolg dadurch nachhaltig zu sichern. Insbesondere Personalerinnen und Personalern wird dabei eine zentrale Rolle zugeschrieben (Kraugusteeliana, Gadzali & Ausat, 2023): in der Rekrutierung neuer Mitarbeitender und in der Bindung von Mitarbeitenden. Während es zahlreiche Ansätze zur Gestaltung von Arbeitsplatz, Arbeitszeit und Arbeitsformen gibt, um auf die genannten Erwartungen zu reagieren, wird hier auf zwei Ansätze eingegangen, die mit Lernen und Entwicklung in Verbindung stehen – der Entwicklung von Mitarbeitenden und der Mitarbeiterzentrierung.

Die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden, insbesondere der Führungskräfte, spielt eine entscheidende Rolle, um den Erwartungen an Lernmöglichkeiten und dem Wunsch nach persönlichem Wachstum gerecht zu werden. Während viele Unternehmen bereits Ansätze einer Lernkultur, wie beispielsweise das Lernen aus Fehlern, die Kommunikation von Wissen oder das Fördern von Innovationen, implementiert haben, so beziehen sich die derzeitigen Bestrebungen darüber hinaus auch auf das Lösen von starren Entwicklungs- und Karriereplänen. Der individuelle Blick auf die lernende Person – sei es durch die Personalentwicklung oder durch die eigene Führungskraft, wird unerlässlich (Junejo, 2024). Neben Möglichkeiten zur individuellen Gestaltung des Lernens auf Lern-Plattformen, die inzwischen auch häufiger Gamification nutzen, sind es auch die Individualisierung von angebotenen Entwicklungsprogrammen und die individuelle Entwicklung on-the-job, die stärkere Relevanz erlangen. On-the-job-Maßnahmen beschreiben dabei die Entwicklung am direkten Arbeitsplatz, beispielsweise durch die Übernahme größerer Verantwortung oder durch zusätzliche Tätigkeiten, wie Projektarbeit oder Präsentationsmöglichkeiten zu Entwicklungszwecken. Dabei nimmt die Führungskraft eine zentrale Rolle in der Begleitung von On-the-job-Maßnahmen ein. Entsprechend investieren viele

Unternehmen auch in die Entwicklung ihrer Führungskräfte sowie in Führungsleitbilder, die Führungskräfte dazu ermutigen, Mitarbeitenden zu vertrauen und Verantwortung zu übertragen.

Weiterhin ist auch die immer stärker werdende Mitarbeiterzentrierung zu nennen, die natürlich auch die zuvor genannte Individualisierung des Lernens einschließt, darüber hinaus aber insbesondere das Wohlbefinden von Mitarbeitenden ins Zentrum rückt. Während die Mitarbeiterzentrierung einerseits organisatorische Maßnahmen, wie flexible Arbeitszeit-Modelle, die Begrenzung von Überstunden oder Effizienzsteigerungen zur Reduktion des Workloads umfasst, werden zunehmend auch individuelle Angebote eingeführt. So gewinnen Angebote aus dem Bereich Mental Health, wie Trainings zum Umgang mit Stress, Angebote aus dem Bereich der Achtsamkeit oder Beratungsangebote zur Unterstützung in herausfordernden Lebensphasen, an Bedeutung. Neben rein ethischen Gründen und dem Ziel, Mitarbeitende durch die genannten Maßnahmen zu binden, ist es sicherlich auch die Reduktion von Krankheitstagen, die aus Unternehmensperspektive ein Anreiz ist, Maßnahmen zur Steigerung des Wohlbefindens einzuführen (Deep Care, 2024).

In Summe lässt sich festhalten, dass viele Unternehmen bereits Maßnahmen umsetzen, die darauf abzielen, den Erwartungen von Mitarbeitenden gerecht zu werden und diese an das Unternehmen zu binden. Um jedoch als innovativer Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, braucht es mehr. Ideen dafür, wie dieses *Mehr* aussehen kann, bieten Ansätze aus dem Bereich der positiven Psychologie, die im Folgenden beschrieben werden.

2.3 Einzug der „Positiven Psychologie“ in Unternehmen

Die positive Psychologie ist ein Teilgebiet der Psychologie, das sich auf die Förderung von Wohlbefinden, Glück und menschlichem „Aufblühen“ konzentriert. Im Gegensatz zur klassischen Psychologie, die traditionell eher auf die Behandlung von psychischen Störungen und Problemen fokussiert ist, beschäftigt sich die positive Psychologie mit der Frage, was ein erfülltes und erfolgreiches Leben ausmacht. Sie untersucht Faktoren wie das subjektive Wohlbefinden, Resilienz, Dankbarkeit, Optimismus und persönliche Stärken, die dazu beitragen, dass Menschen nicht nur funktionieren, sondern eben aufblühen. Gemäß Martin

Seligman (2011), einem der Begründer der positiven Psychologie, geht es darum, wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen, um die positiven Aspekte des menschlichen Erlebens messbar und förderbar zu machen.

Einen zentralen Bestandteil der positiven Psychologie stellt das von Seligman (2011) entwickelte PERMA-Modell dar. Ziel des Modells ist es, ein Rahmenwerk bereitzustellen, das Wohlbefinden wissenschaftlich fundiert erklären und fördern kann. Dabei wird deutlich, dass es über das traditionelle Verständnis von Glück hinausgeht. Vielmehr wird eine breitere Perspektive auf das menschliche „Aufblühen“ eingenommen, indem fünf Elemente – positive Emotionen, Engagement, Relationships (Beziehungen), Meaning (Sinn) und Accomplishment (Leistung) – betrachtet werden. Die Elemente, deren Anfangsbuchstaben das Akronym PERMA bilden, werden folgend detaillierter beschrieben.

Positive Emotionen (P)

Positive Emotionen gelten als das Fundament des Wohlbefindens und umfassen Gefühle wie Freude, Dankbarkeit, Hoffnung und Zufriedenheit. Barbara Fredrickson (2001) zeigt dabei mit der „Broaden-and-Build Theory“ auf, dass das Erleben positiver Emotionen zu einer Art Aufwärtsspirale führt: Während negative Emotionen unsere Wahrnehmung eher einschränken, sorgen positive Emotionen dafür, dass der Blick regelrecht geweitet wird – was das Erkennen und Erleben weiterer positiver Emotionen wahrscheinlicher macht. Positive Emotionen können dazu beitragen, Stress abzubauen, Resilienz zu fördern und die allgemeine Lebensqualität zu verbessern. Entsprechend zeigen Studien, dass Menschen, die regelmäßig positive Emotionen erleben, langfristig mehr Ressourcen aufbauen und damit als gesünder und produktiver gelten (Fredrickson, 2001).

Engagement (E)

Engagement lässt Menschen bisweilen vollkommen in einer Tätigkeit aufgehen und ihre Stärken optimal einsetzen. Dieser Zustand, der auch unter dem Begriff „Flow“ bekannt ist, wurde erstmals von Mihaly Csikszentmihalyi (1990) beschrieben. Die Voraussetzung für das Erleben von Flow ist dabei, dass die Anforderungen einer Aufgabe die Fähigkeiten der Person herausfordern und damit und durch einen moderaten Stress-Zustand aktivieren, ohne sie jedoch zu überfordern. In diesem Kontext spielen auch Stärken eine große Rolle, da der Ein-

satz eigener Stärken das Flow-Erleben fördert. Die Forschung rund um das Flow-Erleben zeigt dabei, dass Flow positiv mit Wohlbefinden, Motivation und Leistung zusammenhängt (Peifer, 2017). Auch unabhängig des Flow-Erlebens gelten Stärken als ein zentraler Aspekt in der positiven Psychologie, da der Einsatz von Stärken am Arbeitsplatz positiv mit dem subjektiven Wohlbefinden zusammenhängt. Entsprechend finden Stärken-Inventare, wie beispielsweise die VIA-Charakterstärken-Analyse (Peterson & Seligman, 2004), Einzug in Organisationen verbunden mit dem Ziel, das Bewusstsein eigener Stärken für die Nutzung im Alltag zu schärfen.

Relationships (R)

Beziehungen (engl. Relationships) sind ein zentraler Bestandteil des menschlichen Wohlbefindens. Seligman betont, dass unterstützende und positive zwischenmenschliche Beziehungen essenziell für das Aufblühen sind. Zudem ist auch das Vorhandensein psychologischer Sicherheit (Edmondson, 1999) ein wichtiges Element im Aufbau und in der Stärkung von Beziehungen. Psychologische Sicherheit beschreibt dabei die wahrgenommene Sicherheit innerhalb einer Gruppe, zwischenmenschliche Risiken einzugehen. Entsprechend braucht es beispielsweise Vertrauen und offene Kommunikation, um psychologische Sicherheit aufzubauen und dadurch die Beziehung zu stärken. Gute Beziehungen fördern das Gefühl von Zugehörigkeit und stärken die emotionale Widerstandsfähigkeit (Baumeister & Leary, 1995).

Meaning (M)

Sinnhaftigkeit (engl. Meaning) bezieht sich darauf, dass Menschen danach streben, in ihrem Leben einen Zweck oder eine Bedeutung zu sehen. So entsteht ein Gefühl von Sinnhaftigkeit, wenn Personen das Gefühl haben, dass ihre Aktivitäten und Ziele zu etwas Größerem beitragen. Mithilfe des „Purpose in Life“-Tests (Davies, Klaasen & Längle, 2014) konnte die Forschung rund um Sinnerleben zahlreiche positive Zusammenhänge zum Sinnerleben finden, etwa hinsichtlich der Lebenserwartung und der Reduktion von psychischen Störungen.

Accomplishment (A)

Kerngedanke der Zielerreichung (engl. Accomplishment) ist es, dass die Erreichung eines Ziels zum Wohlbefinden beiträgt. Menschen streben danach, Ziele zu erreichen, Fortschritte zu machen und Erfolg zu erleben. Seligman (2011) betont dabei, dass das Gefühl, etwas aus

eigener Kraft bewältigt zu haben, das Selbstwertgefühl durch das Erleben von Stolz stärkt. In der Zieldefinition ist es jedoch wichtig, Annäherungs-Ziele (*Was möchte ich erreichen/entwickeln?*) anstelle von Vermeidungs-Zielen (*Was möchte ich verhindern/reduzieren?*) zu definieren, um die intrinsische Motivation aufrechtzuerhalten.

Das PERMA-Modell bietet einen ganzheitlichen Ansatz, um Wohlbefinden messbar und förderbar zu machen. Es wird zunehmend in Bereichen wie Bildung, Gesundheit und Arbeitsplatzgestaltung eingesetzt und hat dadurch an Bedeutung in der Unternehmenswelt gewonnen. Ursprünglich als wissenschaftliche Disziplin entwickelt, um das Wohlbefinden und die Stärken von Menschen zu fördern, erkennen immer mehr Organisationen die Potenziale dieser Ansätze für die moderne Arbeitswelt – natürlich insbesondere auch durch die zuvor beschriebene veränderte Erwartungshaltung von Mitarbeitenden. So geben beispielsweise Unternehmen wie IKEA, Lidl oder T-Systems an, bereits Ansätze des PERMA-Modells, insbesondere in der Führung, umzusetzen (Ebner, 2021).

Auch die Forschung rund um positive Psychologie im Kontext von Organisationen hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen (Martín-del-Río et al., 2021). Meta-Analysen zeigen dabei, dass positiv psychologische Interventionen beispielsweise zu höherer Jobzufriedenheit, höherem Commitment gegenüber der Organisation, gesteigertem arbeitsbezogenem Wohlbefinden, verbesserten Beziehungen am Arbeitsplatz und verbesserter Team-Leistung führen (Donaldson, Lee & Donaldson, 2019). Einige Beispiele, wie die positive Psychologie Anwendung in Unternehmen findet, sind folgend aufgelistet:

- Ein prominentes Beispiel für die Anwendung der positiven Psychologie in Unternehmen ist die **Förderung von Resilienz und mentalem Wohlbefinden**. So hat Google etwa bereits 2007 ein Mindful-Leadership-Programm auf den Weg gebracht (Tan, Goleman & Kabat-Zinn, 2012) und auch weitere Unternehmen implementieren Programme zur Stressbewältigung, Achtsamkeit und Resilienzförderung, um die Leistungsfähigkeit und Gesundheit ihrer Belegschaft zu stärken. Solche Maßnahmen basieren häufig auf wissenschaftlich fundierten Konzepten wie dem zuvor beschriebenen PERMA, denn es wird versucht, durch die Integration von Elementen positiver Psychologie ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das nicht nur die Produktivität, sondern auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden steigert.

- Ein weiterer Ansatz ist die Anwendung von **Stärkenorientierung** im Arbeitsalltag. Statt sich ausschließlich auf Schwächen und Defizite zu konzentrieren, setzen bereits viele Unternehmen auf Konzepte wie „Strength-Based Leadership“. Dieser Ansatz fördert die Identifikation und den gezielten Einsatz individueller Stärken, was nachweislich zu höherer Motivation und Leistung führt (Clifton & Harter, 2003). Workshops, Coaching-Sitzungen und Tools wie die VIA-Charakterstärken-Analyse oder das Gallup StrengthsFinder-Instrument sind mittlerweile fester Bestandteil moderner Entwicklungsprogramme.
- Auch die **Gestaltung der Unternehmenskultur** profitiert heute bereits von den Prinzipien der positiven Psychologie. Der Begriff der psychologischen Sicherheit (Edmondson, 1999) hat sich als Schlüsselfaktor für innovative und leistungsstarke Teams etabliert. Mitarbeitende, die das Gefühl haben, in einem sicheren Umfeld zu arbeiten, in dem sie ohne Angst vor negativen Konsequenzen Ideen einbringen oder Fehler zugeben können, tragen maßgeblich zur Innovationskraft eines Unternehmens bei. Entsprechend ist es wenig überraschend, dass viele Unternehmen danach streben, eine Kultur psychologischer Sicherheit aufzubauen.
- Mit Blick auf die **Führungskultur** gewinnen auch Ansätze wie PERMA-Lead (Ebner, 2019) an Bedeutung. Sie geben Führungskräften konkrete Verhaltensweisen mit, wie sie Mitarbeitende positiv beeinflussen können, damit diese ihr Potenzial entfalten können.
- Schließlich gewinnt auch die **Verbindung von positiver Psychologie und Technologie** an Bedeutung. Digitale Plattformen und Apps ermöglichen es Unternehmen, Achtsamkeitsübungen, Resilienz-Trainings und Feedback-Tools flächendeckend anzubieten. Etwa die App „Headspace for Work“ oder digitale Feedback-Plattformen helfen, positive Praktiken im Arbeitsalltag zu verankern und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden messbar zu steigern.

Zusammenfassend zeigt der zunehmende Einzug der positiven Psychologie in Unternehmen, wie stark die Arbeitswelt von wissenschaftlich fundierten Konzepten profitieren kann. Während daher viele Organisationen die Erkenntnisse zur Gestaltung ihrer Unternehmenskultur oder Ansätze zur Steigerung des generellen Wohlbefindens durch eine größere Stärkenorientierung bereits nutzen, so fällt auf, dass ein Teilbereich

der Personalarbeit von den Erkenntnissen noch weitgehend unberührt bleibt: die Diagnostik. Was diesen Teilbereich ausmacht und wie er in heutigen Zeiten in Unternehmen gelebt wird, wird im folgenden Kapitel thematisiert.

3 Diagnostik in Unternehmen

3.1 Was sind diagnostische Verfahren?

Psychologische Diagnostik dient dazu, menschliches Erleben und Verhalten zu beschreiben, zu klassifizieren, zu erklären und vorherzusagen (Schmidt-Atzert et al., 2012). Im Unternehmenskontext bedeutet dies konkret, dass Informationen, beispielsweise mittels Interviews, Tests oder Simulationen, gesammelt werden, um die Kompetenzen und Potenziale eines oder einer (potenziellen) Mitarbeitenden einzuschätzen und daraus Ableitungen zu ziehen. Dabei geht es nicht darum, einfach irgendein Training oder eine On-the-job-Maßnahme zufällig zu „verordnen“, sondern für Person und Situation eine möglichst passgenaue „Diagnose“ zu stellen. Je nach diagnostischem Verfahren werden dabei unterschiedliche Ziele verfolgt:

- *Personalauswahl:* Das Ziel diagnostischer Verfahren zur Personalauswahl ist es, die Kompetenz- und Potenzialeinschätzung zur optimalen Stellenbesetzung zu nutzen. Die Leitfrage lautet hier: Welche Person passt auf Basis der Kompetenz- und Potenzialeinschätzung am besten zu einer bestimmten Position im Unternehmen?
- *Personalentwicklung:* Das Ziel diagnostischer Verfahren zur Personalentwicklung ist die passgenaue Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen auf Basis der Kompetenz- und Potenzialeinschätzung. Die Leitfrage lautet hier: Welche Stärken und Entwicklungsbedarfe zeigen sich bei einer Person mit Blick auf (zukünftige) Anforderungen an eine derzeitige oder zukünftige Stelle?
- *Organisationsentwicklung:* Das Ziel diagnostischer Verfahren zur Organisationsentwicklung ist es, Veränderungen von Arbeitsplätzen, Produktionsprinzipien, Organisationsstrukturen oder Entscheidungsprozessen innerhalb eines Unternehmens zu beleuchten. Die Leitfrage lautet hier: Wo zeigen sich Veränderungsbedarfe in der Organisation, auf die reagiert werden sollte?

Psychologische Diagnostik nimmt damit eine zentrale Rolle für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens ein, indem sie auf der einen Seite Erwartungen Mitarbeitender zur individuellen Entwicklung aufgreift und dadurch Talente bindet, indem sie auf der anderen Seite aber auch eine wichtige Methode ist, um möglichst optimale Platzierungsentscheidungen zu treffen (Kanning, 2018). So werden Ressourcen nicht nur effektiv eingesetzt, sondern es wird auch die Wahrscheinlichkeit von Fehlbesetzungen – die in der Regel mit hohen Kosten verbunden sind – verringert. Zuletzt ist auch die Zukunftsperspektive zu betrachten: Die Kenntnis der Kompetenzen und Potenziale von Mitarbeitenden hilft Unternehmen sowohl in der kurz- bis mittelfristigen Nachfolgeplanung als auch im Erkennen von grundsätzlichen Entwicklungsbedarfen und dem frühzeitigen Entwickeln von Kompetenzen, um zukünftigen Herausforderungen des Unternehmens begegnen zu können.

3.2 Diagnostik in klassischen Assessment- und Development-Centern

Assessment-Center (AC) und Development-Center (DC) stellen gängige Methoden der psychologischen Diagnostik dar. Bei einem AC handelt es sich um ein Beurteilungsverfahren, in dem durch die Beobachtung der Leistung und des Verhaltens eines oder einer Teilnehmenden in Simulationen, Rollenspielen, Tests und Fallstudien Rückschlüsse auf Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften und Potenziale gezogen werden (Paschen et al., 2013). Der oder die Teilnehmende wird mit Blick auf zuvor festgelegte Anforderungsmerkmale bewertet und so die Eignung für eine ausgewählte Position evaluiert. ACs zeichnen sich dabei durch Multi-Methodalität aus. Dies bedeutet, dass unterschiedliche diagnostische Verfahren eingesetzt werden, um die Eignung einer Person zu beleuchten. ACs umfassen häufig ein Interview sowie weitere Elemente zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung (Höft, Püttner & Kersting, 2018). Während es dabei in (halbstrukturierten) Interviews darum geht, die Person von Erfahrungen und Sichtweisen zu relevanten Kompetenzen berichten zu lassen, ermöglichen Elemente zur Verhaltensbeobachtung und -beurteilung (wie beispielsweise Simulationen oder Fallstudien), die Kompetenzausprägung sichtbar zu machen. Dies ist insbesondere dann von Vorteil, wenn Erfahrungen noch nicht gemacht wurden sowie auch, um Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung zu beleuchten. Klassischerweise schließt sich an

jedes Übungselement eine Evaluationsphase an, in der die Beobachtenden ihre Eindrücke austauschen. Zum Abschluss des ACs wird ein Fazit mit Blick auf alle absolvierten Übungen gezogen. Dazu ist es wichtig, dass vorab ein Anforderungsprofil definiert wird, das ermöglicht, mit dem beobachteten Verhalten eine Art Soll-Ist-Abgleich vorzunehmen und dadurch über die Eignung zu entscheiden (Höft & Kersting, 2018). Häufig sind Anforderungsprofile an Kompetenz-Modelle eines Unternehmens angelehnt, in denen ohnehin bereits definiert wird, mit welchen Kompetenzen eine Person in einem Unternehmen erfolgreich agieren kann. Das AC kann dabei natürlich auch durch messtheoretisch fundierte Tests oder Fragebögen angereichert werden, die weitere Daten liefern. Die folgende Abbildung zeigt den Ablauf eines typischen ACs.

Zeit	Aktivität Teilnehmer*in	Aktivität Beobachtende
08.30 – 08.40	Begrüßung & Einführung	
08.40 – 09.40	Vorbereitung Fallstudie	Abstimmung der Beobachtenden
09.40 – 10.00	Durchführung Fallstudie (inkl. Reflexion)	
10.00 – 10.30	Interview Teil 1	
10.30 – 10.45	Pause	
10.45 – 11.15	Vorbereitung Mitarbeitergespräch	Evaluation Fallstudie & Interview
11.15 – 11.45	Durchführung Mitarbeitergespräch (inkl. Reflexion)	
11.45 – 12.15	Interview Teil 2	
12.15 – 12.45	Pause	Evaluation Mitarbeitergespräch & Interview Vorbereitung Feedback
12.45 – 13.00	Feedback	

Abb. 1: Ablauf eines typischen Assessment- oder Development-Centers

Ein DC läuft typischerweise ähnlich wie ein AC ab, verfolgt jedoch ein anderes Ziel: Anstelle der Kompetenzeinschätzung zur Stellenbesetzung geht es bei DCs – wie der Name bereits vermuten lässt – um die Entwicklung der teilnehmenden Person. Die Einschätzung von Kompetenzen und Potenzialen dient dabei vor allem dazu, dem oder der Teil-

nehmenden ein Feedback zu zentralen Stärken und Lernfeldern zu geben, um gezielte Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Häufig werden Teilnehmende von DCs dabei von ihren Führungskräften benannt, da sie in ihren alltäglichen Aufgaben eine gute Performance zeigen. Während ACs also eher die Wahrscheinlichkeit von Fehlbesetzungen reduzieren können, liegen die Vorteile eines DCs unter anderem in der Wertschätzung der Mitarbeitenden, der Standortbestimmung sowie der Kenntnis und Förderung potenzieller Talente für die Nachfolge-Planung. Dabei zählen beide Aspekte auf die Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen ein.

Wie aus Abbildung 1 zu erkennen, nehmen Beobachtende eine zentrale Rolle in ACs und DCs ein, indem sie jede Übung beurteilen. Ein Beobachtungsteam setzt sich dabei üblicherweise aus zwei bis vier Personen zusammen, sodass im Sinne des „Mehr-Augen-Prinzips“ mögliche Tendenzen, wie etwa Sympathieeffekte oder Beurteilungstendenzen (zur Milde, Mitte oder Strenge) austariert werden können. Die Eindrücke der Beobachtenden zu den einzelnen Übungen werden dabei in der Regel nicht sofort mit dem oder der Teilnehmenden besprochen, sondern erst im abschließenden Feedback am Ende des ACs oder DCs geteilt. Im Fall von Gruppenverfahren, also ACs oder DCs, bei denen mehrere Teilnehmende parallel teilnehmen, gibt es zudem häufig eine Konferenz der Beobachtenden, nachdem alle Übungen durchlaufen wurden. Dies ist auf eine Besonderheit bei Gruppenverfahren zurückzuführen, die häufig angewandt wird: Die Teilnehmenden absolvieren die Übungen in unterschiedlichen Beobachtungsteams, sodass mögliche Tendenzen der einzelnen Teams, demnach ebenfalls beispielsweise Sympathie- oder Beurteilungseffekte, bestmöglich ausgewogen werden können.

Die Ergebnisse von AC oder DC werden üblicherweise in einer Art Bericht festgehalten, sodass das gesammelte Feedback – beispielsweise für den weiteren Einstellungsprozess oder ein Entwicklungsgespräch mit der Führungskraft und Mitarbeitenden der Personalabteilung – zur Verfügung steht.

Wenn nun jedoch der Einfluss aktueller Trends auf die Erwartungshaltung von Mitarbeitenden (Kapitel 2.1) betrachtet wird, wird deutlich, dass „starre“, eher hierarchisch geprägte diagnostische Verfahren kaum Anschluss an die Erwartungen finden. Gerade die starke Beurteilungskomponente klassischer Verfahren und ein eher geringer Einbezug in

die Gestaltung der Assessment- bzw. Development-Center – einhergehend mit wenig Individualisierungsmöglichkeiten – widersprechen der Erwartungshaltung von Mitarbeitenden und lassen ihnen einen eher negativen Ruf vorausseilen. Entsprechend ergeben sich auch in der Diagnostik Trends, die versuchen, sich den veränderten Anforderungen von Mitarbeitenden anzunähern.

3.3 Trends in der Diagnostik

Insbesondere die Covid-19-Pandemie hat die Nutzung von Online-Assessment- oder Development-Centern angekurbelt. Jedoch auch nach der Pandemie bestehen Online-AC oder -DC weiter, weil sie einige zentrale Vorteile mit sich bringen – vorausgesetzt, grundlegende organisatorische Aspekte, wie eine stabile Internetverbindung und eine durchdachte Online-Logik, sind gegeben (Brandt, Janßen & Kreis, 2021). So sind beispielsweise die Teilnahme aus dem eigenen gewohnten Umfeld (AC oder DC von zu Hause aus), das Anknüpfen an die oftmals ohnehin virtuelle „Wirklichkeit“ in der alltäglichen Arbeit und auch die gewonnene Flexibilität als Vorzüge zu nennen. Entsprechend können sich Unternehmen auch besser an den Verfügbarkeiten Bewerbender orientieren, was im Wettbewerb um Bewerbende sicherlich auch als positiver Faktor gesehen werden kann.

Abseits der Frage des Durchführungs-Formats erlaubt die Digitalisierung auch weitere Möglichkeiten in der Diagnostik. So werden digitale Lösungen, wie beispielsweise die Profil M AC-Suite, immer stärker zum Standard in der Durchführung von Assessment- oder Development-Centern, da sie alle benötigten Unterlagen für ein Verfahren digital zur Verfügung stellen. Darüber hinaus sind durch solche AC-Apps auch weitere Optionen umsetzbar, wie beispielsweise der Überblick über den Tagesablauf durch einen individuellen Zeitplan, der Teilnehmende und Beobachtende durch die gesamte Veranstaltung führt, oder Fairness gegenüber anderen Teilnehmenden (insbesondere bei Gruppenverfahren), indem die Vorbereitungs-Unterlagen nur in einem zeitlich begrenzten Rahmen online zur Verfügung gestellt werden.

Über die Digitalisierung hinaus sind es auch methodische Anpassungen, die immer stärkeren Einzug in diagnostische Verfahren, insbesondere in DC, finden. Hier geht es darum, DC für eine moderne Arbeitswelt, die durch Agilität der Arbeitsweisen, Kommunikation auf

Augenhöhe und Selbstverantwortung mit Blick auf die eigene Tätigkeit gekennzeichnet ist, anschlussfähig zu machen. Während viele Unternehmen einzelne Aspekte in diagnostische Verfahren einfließen lassen, wird folgend das agile DC (Paschen, 2020) vorgestellt, das viele Trends in der Diagnostik aufgreift. Das agile DC zeichnet sich durch die folgenden Aspekte aus:

- **Prozesscharakter**

Anstelle eines einmaligen Events – dem DC selbst – folgt man mit dem agilen DC dem Ansatz, das DC zu einer Art Lernreise zu machen. So zeichnet es sich aus durch eine intensive Vor- sowie Nachbereitung.

- **Eigenverantwortung durch Freiwilligkeit**

Teilnehmende werden nicht zur Teilnahme nominiert, sondern melden sich freiwillig für das agile DC an. Dies steigert die Selbstverantwortung und reduziert die Konsumhaltung – die Teilnehmenden sind demnach im „driver’s seat“.

- **Individualität**

Teilnehmende haben zum einen die Möglichkeit, Aufgabenvarianten auszuwählen, um eine höhere Alltagspassung zu ermöglichen. So folgt die Auswahl dem Prinzip: „Wähle die Aufgabe, von der du dir das hilfreichste Feedback versprichst“, und auch eigene Beschreibungen und Ausarbeitungen von herausfordernden beruflichen Situationen können mitgebracht werden. Neben dem Ansatz, das DC selbst zu gestalten, ist ein weiterer Aspekt des agilen DCs die Vereinbarung von individuellen Folgemaßnahmen in der Nachbereitung des DCs.

- **Erweiterung von Feedback-Optionen durch Selbstreflexion und Peer-Feedback**

Die Aufzeichnung von Übungen per Video ermöglicht, sich im Nachgang der Übung selbst zu „beobachten“ und zu reflektieren. Diese Aufnahme kann im agilen DC auch mit Peers, also weiteren Teilnehmenden des DCs, geteilt werden. Neben dem Aspekt des Peer-Feedbacks wird so auch das Lernen über die Beobachtung von Peers durch die Video-Betrachtung möglich.

- **Persönlicher Coach**

Anstelle des eher hierarchisch geprägten Konzepts von Beobachtung und Bewertung in klassischen Development-Centern zielt das agile DC auf einen Austausch auf Augenhöhe ab. Teilnehmende werden gebeten, einen eigenen Feedback-Gebenden („persönlicher Coach“) mitzubringen – eine Person, von der sie sich hilfreiche Feedbacks versprechen. Entsprechend verzichtet das agile DC trotz des Gruppen-Formats auf die Rotation der Teilnehmenden, damit der persönliche Coach den Teilnehmer oder die Teilnehmerin in allen Übungen erleben kann. Somit bietet das agile DC auch eine gute Möglichkeit, ein langfristiges Mentoring zu initiieren.

- **Transparenz von Feedbacks**

Teilnehmende schreiben ihren Ergebnisbericht im agilen DC selbst, indem sie in einer Art Lerntagebuch ihre Selbstreflexion, Peer-Feedback und das Feedback der Coaches festhalten. Auch die Vor- und Nachbereitung findet in dem Dokument statt, sodass Teilnehmende die Verantwortung für sowohl das Zusammentragen als auch die weitere Nutzung aller Ergebnisse zur persönlichen Weiterentwicklung tragen.

Wenngleich die benannten Trends bereits in Teilen auch Aspekte und Ansätze positiver Psychologie beinhalten, so wird deutlich, dass in der Integration positiver Psychologie in die Diagnostik noch Potenzial liegt, um Assessment- und Development-Center noch zeitgemäßer zu gestalten. Durch die konsequente Übersetzung von Elementen der positiven Psychologie mithilfe des PERMA-Modells kann es gelingen, die *Candidate Experience*, also die Eindrücke und Erfahrungen in Assessment- und Development-Centern, noch positiver zu gestalten. Das folgende Kapitel greift auf, wie eine „Übersetzung“ des PERMA-Modells in die psychologische Diagnostik aussehen kann.

4 Integration „Positiver Psychologie“ in die Diagnostik

4.1 Übertragung des PERMA-Modells auf diagnostische Verfahren

Die Integration des PERMA-Modells in diagnostische Verfahren stellt eine innovative und vielversprechende Möglichkeit dar, das Wohlbe-

finden und die Potenzialentfaltung von Mitarbeitenden in den Mittelpunkt zu rücken. Dabei ist jedoch wichtig zu betonen, dass es sicherlich auch von der Zielsetzung des diagnostischen Verfahrens selbst abhängt, welche Elemente eingebracht werden können. Entscheidungsbasierte Verfahren (etwa AC) können sich hier sicherlich etwas weniger bedienen als entwicklungsorientierte Verfahren (DC), die mehr Freiheit in der Umsetzung erlauben. Die folgende „Übertragung“ des PERMA-Modells in diagnostische Verfahren stellt daher eine Sammlung dar, aus der sich – ähnlich wie bei einem Buffet – bedient werden kann.

Positive Emotionen (P)

Positive Emotionen spielen, wie bereits beschrieben, eine zentrale Rolle für das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit von Menschen. In diagnostischen Verfahren können sie gezielt gefördert werden, um eine angenehme und produktive Atmosphäre zu schaffen. Eine grundsätzlich wertschätzende Haltung gegenüber Teilnehmenden sowie ein positives Framing des Verfahrens – beispielsweise mit der Betonung, dass es eine Lernchance ist – kann den Druck herausnehmen und eine positive Atmosphäre begünstigen. Darüber hinaus könnte auch ein positiver Tagesausblick dazu beitragen, die Teilnehmenden in eine positive Grundstimmung zu versetzen. So könnte gefragt werden: „Welche Herausforderungen nehme ich mir für heute vor, und welche meiner Stärken werden mich dabei unterstützen – auch wenn es herausfordernd wird?“. Darüber hinaus könnten kreative Icebreaker-Aktivitäten, also Möglichkeiten, das „Eis“ durch etwas kreativere oder humorvollere Vorstellungsrunden (etwa das Teilen eines persönlichen „Fun Facts“) zu brechen, eingesetzt werden, um den Start in das Verfahren durch positive Emotionen zu ergänzen.

Im Laufe des Verfahrens kann auch die Einbindung von Gamification-Elementen für positive Emotionen sorgen, etwa durch eine Rahmenhandlung oder Mission, die sich durch das gesamte diagnostische Verfahren zieht. Darüber hinaus können auch der Einsatz von Avataren, die Teilnehmende durch ein AC oder DC begleiten, oder Fortschrittsbalken und Töne die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden binden und positive Stimmung erzeugen. Diese spielerische Gestaltung hilft dabei, die Motivation und die Freude der Teilnehmenden zu steigern. Wenn es die diagnostische Güte des Verfahrens nicht einschränkt, sind ferner auch Video-Spiele und 3-D- oder Virtual Reality-Simulationen, bei denen Teil-

nehmende beobachtet werden, mögliche Ansätze zur Gamification in der Diagnostik.

Auch bei der Besprechung der Feedbacks können positive Emotionen ihren Platz finden: So lassen sich gezeigte Stärken beispielsweise „feiern“, indem ihnen ein größerer Raum gegeben und der Fokus darauf gelegt wird, zu schauen, welche positiven Effekte die Stärken auch in Zukunft haben können. Das soll nicht bedeuten, dass Schwächen keinen Raum finden dürfen. Vielmehr kann allein schon durch die Bezeichnung „Wachstumschance“ anstelle von „Schwäche“ oder „Lernfeld“ eine positive Konnotation eingebracht werden. Zudem ist auch die Verbindung von Stärken und Wachstumschancen eine Möglichkeit, ein positives Element auszulösen. Hier könnte zum Beispiel die Leitfrage sein: „Welche meiner Stärken helfen mir, an meiner Wachstumschance zu arbeiten?“. Auch durch den Einbezug von Peers in Gruppenverfahren können Stärken einen größeren Raum in einem diagnostischen Verfahren erhalten. So könnten Stärken-Karten – zum Beispiel mit der Vorlage „Ich sehe eine Stärke bei Dir in ...“ – ausgefüllt und genutzt werden, um sich gegenseitig ein Feedback zu Stärken zu geben. Diese könnten in einer größeren Peer-Feedback-Runde als Sammlung an einer „Strength Wall“ oder auch einfach durch das Überreichen der Karten im 1:1 Einsatz finden.

Zum Abschluss des Verfahrens könnten Reflexionsmomente geschaffen werden, in denen die Teilnehmenden über die positiven Erfahrungen im Verfahren nachdenken. Denkbar ist an dieser Stelle auch, eine Art „Wertschätzungsrunde“ zu implementieren, in der alle Beteiligten des Verfahrens ihr „Highlight des Tages“ kundtun. Dieser Fokus auf Dankbarkeit und positive Erlebnisse unterstützt gemäß der Broaden-and-Build-Theorie eine positive Entwicklung der Wahrnehmung und des Verhaltens. Gerade bei ganz- oder mehrtägigen Verfahren könnten Reflexionsmomente zudem auch zwischendurch geschaffen werden, zum Beispiel mithilfe von Reflexionsspaziergängen mit Mentorinnen, Mentoren oder Peers.

Zuletzt ist über die Gestaltung des diagnostischen Verfahrens hinaus auch denkbar, dem Verfahren einen Namen zu geben, welcher weniger „behaftet“ ist als Assessment- und Development-Center es sind. Wie eingangs erwähnt, können allein die Bezeichnungen bereits negative Emotionen auslösen aufgrund der früher oder teils auch heute noch

klassischen Gestaltung von diagnostischen Verfahren mit Fokus auf Defizite. Der Fantasie für einen positiv formulierten Namen – wie etwa „Entwicklungswerkstatt“, „Growth Hub“, „Perspektiven- Assessment“ oder „Talent Lab“ – sind dabei keine Grenzen gesetzt.

Engagement (E)

Engagement beschreibt das Aufgehen in einer Aufgabe, somit das Erleben von Flow. In diagnostischen Verfahren kann dies gefördert werden, indem Teilnehmende bereits im Vorfeld des Verfahrens die Möglichkeit erhalten, ihre Aufgabenschwerpunkte und deren Schwierigkeitsgrad selbst zu wählen. Dieser Ansatz, ähnlich wie im agilen DC, ermöglicht es den Teilnehmenden, realitätsnahe und angemessen herausfordernde Szenarien zu bearbeiten, die ihren Stärken und Interessen entsprechen und dadurch die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Person in einen Flow-Zustand kommt. Dabei muss das Ziel gar nicht mal sein, den Flow-Zustand zu erreichen – vielmehr gilt es, Überforderung oder Unterforderung zu vermeiden.

Ein zusätzlicher Ansatz während des Verfahrens könnte die Nutzung eines „Flow-Trackers“ sein. Dabei bewerten die Teilnehmenden nach jeder Übung ihr Flow-Erleben und können Anpassungen für nachfolgende Übungen vornehmen. Diese Selbstreflexion steigert die Identifikation mit dem Prozess und sorgt für ein individuell optimiertes Lernerlebnis. Praktisch könnte es dann so aussehen, dass vor einer jeden Übung etwas Zeit reserviert ist, um über die Selbstreflexion und eine direkte Anpassung des Anforderungs-Levels – beispielsweise, ob ein Rollenspieler/eine Rollenspielerin noch stärker herausfordern kann – zu sprechen.

Weiterhin könnte im Sinne des Engagements ein noch stärkerer Stärken-Fokus im diagnostischen Verfahren eingenommen werden. So könnte einerseits in Vorbereitung auf das Verfahren ein Instrument zur Identifikation von Stärken (z. B. VIA-Charakterstärken-Analyse) genutzt werden, das Teilnehmenden bereits in der Vorbereitung hilft, sich mit eigenen Stärken auseinanderzusetzen. Als eine Art Lerntagebuch könnte sich die Dokumentation eigener Stärken damit durch Vorbereitung, Verfahren und Nachbereitung ziehen. Als weitere Möglichkeit, den Stärken-Fokus in einem diagnostischen Verfahren einzunehmen, kann auch ein Interview im Stile eines „Strength Spottings“ (vgl. Linley, 2008) durchgeführt werden. Anstelle eines Interviews, das sich relativ starr am

Anforderungsprofil orientiert, wäre hier die Idee, möglichst viele Stärken der Person zu erfragen. Dies ermöglicht eine individuellere Betrachtung der Person und verstärkt das Gefühl von Wertschätzung. Zudem ist auch eine Ableitung von Schwächen über das Strength Spotting möglich, da Stärken und Schwächen als Antagonisten betrachtet werden können (Paschen, 2014).

Das Prinzip antagonistischer Stärken und Schwächen kann auch im Feedback sowie im Festhalten von Ergebnissen – sei es in einem Ergebnisbericht oder, ähnlich wie im agilen DC, in Form eines Lerntagebuchs – angewandt werden. Hier bietet sich das Wertequadrat (von Thun, 2008) an, um Teilnehmenden ein differenzierteres Verständnis ihrer Stärken und Wachstumschancen zu vermitteln. Abbildung 2 zeigt, wie dies beispielhaft aussehen kann. Im Wertequadrat hat jeder Wert (Stärke) einen Gegenwert (Schwäche). Beide Werte können übertrieben werden, was ein dysfunktionales Verhalten darstellen würde. Beispielsweise könnte die Stärke einer Person, wie in Abbildung 2 zu sehen, in Gewissenhaftigkeit liegen. Der Gegenwert, Pragmatismus, beschreibt eine weitere positive Eigenschaft, die für die Person selbst jedoch eine Schwäche ist. Sie müsste sich demnach, insbesondere bei einer hohen Ausprägung von Gewissenhaftigkeit, in der Regel überwinden, um pragmatisch statt gewissenhaft zu agieren. Dysfunktional wird die Stärke der Gewissenhaftigkeit dann, wenn sie übertrieben wird und sich in Perfektionismus äußert. Die Idee ist daher, dass die Person mithilfe des Wertequadrats erkennt, dass es nicht um die Entwicklung von Schludrigkeit (als Übertreibung des Gegenwertes) geht, sondern darum, sich in Richtung des Gegenwerts zu entwickeln, um den eigenen Wert (zugrunde liegende Stärke) nicht zu übertreiben. Wenn Teilnehmende in diagnostischen Verfahren also dysfunktionales Verhalten zeigen, so kann ihnen mit dem Wertequadrat die grundlegende Stärke des Verhaltens aufgezeigt werden. Teilnehmende verstehen so, dass sie durch das „Zurückfahren“ ihrer Stärke zurück in einen funktionalen Bereich gelangen könnten. Zudem ergründen sie, welchen Gegenwert ihre Stärke besitzt, und es kann gemeinsam eruiert werden, in welchen Situationen oder Kontexten der Gegenwert erforderlich sein könnte, sodass sich auch hieraus eine Wachstumschance ergeben kann. Das Ziel bei der Nutzung des Wertequadrats ist es damit, Teilnehmenden ein besseres Verständnis ihrer Stärken zu geben und sie in das Ergründen möglicher

Wachstumschancen einzubeziehen, was die Verbindlichkeit gegenüber dem Vorhaben steigern kann.

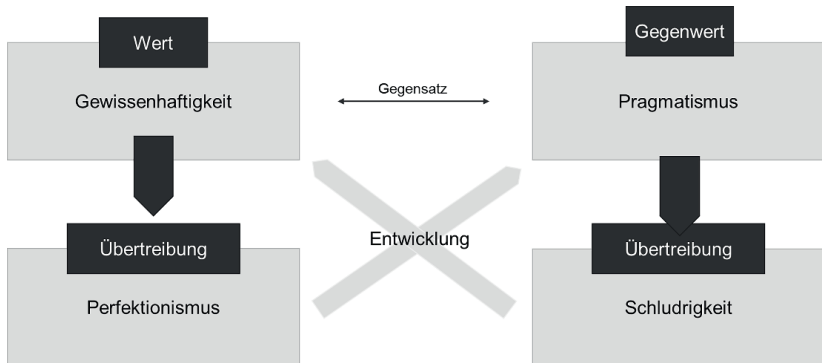


Abb. 2: Beispiel eines Wertequadrats

Grundsätzlich geht es in diesem Kontext nicht darum, Schwächen außen vor zu lassen und diesen keine Beachtung im Rahmen des diagnostischen Verfahrens zu geben. Im Gegenteil: Teilnehmende finden es häufig sogar spannend zu erfahren, welche „Lücken“ sie noch schließen können oder sollten, um sich dahin gehend gezielt zu entwickeln. Wichtig ist dabei jedoch anzumerken, dass die Beachtung des Alltagskontextes zentral ist: Wie im zuvor vorgestellten Wertequadrat geht es für Teilnehmende darum, zu verstehen, wie häufig sie im Alltag auf ihrer Stärken-Seite (Wert) agieren und wie häufig ihre Schwächen (Gegenwert) gefragt sind. Wenn Teilnehmende im Alltag größtenteils auf ihrer Stärken-Seite agieren und nur in geringerem Anteil ihre Schwächenseite „aktivieren“ müssen, so ist im Sinne des PERMA-Modells davon auszugehen, dass sie von den beschriebenen Effekten ihres Stärken-Einsatzes – demnach beispielsweise höheres subjektives Wohlbefinden und Leistung – profitieren können. Wenn Teilnehmende jedoch zu einem großen Anteil ihres Alltages oder mit Blick auf eine zukünftige Position auf ihrer Schwächenseite agieren müssen, ist davon auszugehen, dass die Effekte eher gegenteilig sind. Das positiv-psychologische diagnostische Verfahren hilft somit zu erkennen, ob Teilnehmende sich im für sie „richtigen“ Kontext bewegen, indem bewusst auf Stärken geblickt wird, Schwächen jedoch nicht ignoriert werden.

Beziehungen (R)

Zwischenmenschliche Beziehungen sind essenziell für das menschliche Wohlbefinden und damit auch potenziell für ein erfolgreiches diagnostisches Verfahren. Dazu können die Ansätze des agilen DCs, sich einen eigenen Mentor/eine eigene Mentorin als Beobachtende zu suchen und Peer-Feedback und -Austausch zu ermöglichen, auch im Sinne der positiven Psychologie genutzt werden.

Eine weitere Idee, für ein intensives Kennenlernen der Beteiligten zu sorgen, kann ein vor dem Verfahren stattfindendes informelles Treffen auf einen Kaffee oder Tee sein – ein erster Schritt im Aufbau einer zwischenmenschlichen Beziehung.

Zu Beginn des Verfahrens selbst wäre es aber auch denkbar, längere Zeit für eine ausführliche Vorstellung und ein Kennenlernen einzuplanen, um Vertrauen aufzubauen und dadurch die Zusammenarbeit zu erleichtern. Neben der klassischen Vorstellungsrunde kann der Tag auch mit einem gemeinsamen Frühstück beginnen, welches ein Kennenlernen auf eher informeller Basis ermöglicht und so zum Beziehungs- und Vertrauensaufbau beitragen kann.

Weiterhin könnte es auch eine Möglichkeit sein, sich bereits als „Buddy-Team“ für ein diagnostisches Verfahren (vermutlich am ehesten für ein DC) anzumelden. Dies würde ermöglichen, dass Teilnehmende Feedback nicht von einem zufälligen, fremden Peer erhalten, sondern von einer ohnehin bereits vertrauten Person. Zusätzlich erleichtert dies auch das Übertragen der Erkenntnisse in den Alltag, indem die Lernpartnerschaft auch über das DC hinausgetragen wird. Dabei besteht einerseits die Möglichkeit, dass Teilnehmende das Feedback zu einer Videoaufnahme, analog des agilen DCs, geben, oder dass sie alle Übungen gemeinsam absolvieren und sich gegenseitig zuschauen.

Gemeinsame Aktivitäten während der Pausen oder auch Abendveranstaltungen können die soziale Verbundenheit weiter stärken, indem Raum für Austausch geschaffen wird. Dabei müssen es keine „großen“ und kostspieligen Aktivitäten sein, sondern auch eine kleine Kollaborations-Übung der Teilnehmenden, ein gemeinsamer Spaziergang während einer Pause oder ein gemeinsamer Reflexionsspaziergang nach den absolvierten Übungen kann bereits beziehungsförderlich sein. Zudem stärkt auch eine Gruppen-Übung, die zunächst im Team erar-

beitet und anschließend vorgestellt wird, den Beziehungsaufbau. Während Gruppen-Übungen in Assessment- oder Development-Centern häufig eher dazu genutzt werden, um zu beobachten, wer die Führung übernimmt oder sich durchsetzt, sollte es hierbei um kooperative Zusammenarbeit gehen. Allen Teilnehmenden sollten daher dieselben Informationen zur Verfügung stehen, sodass sie die Gruppenübung wirklich als Aufgabe zur zwischenmenschlichen Verbindung nutzen können.

Zudem könnten während des Verfahrens Lob-Karten ausgeteilt werden, auf denen positive Beobachtungen festgehalten werden. In Abgrenzung zu den zuvor benannten Stärken-Karten würde es hier weniger um explizite Stärken gehen, sondern eher um die Verhaltensweisen während des diagnostischen Verfahrens (zum Beispiel „Du kannst stolz darauf sein, dass du heute ...“ oder „Du warst in meinen Augen heute mutig, weil ...“). Diese könnten sowohl von den Beobachtenden als auch von den Teilnehmenden selbst ausgefüllt werden, um die Wertschätzung und Beziehung untereinander zu fördern. Ähnlich verhilft zum Beziehungsaufbau zwischen Teilnehmenden und Beobachtenden auch der Ansatz, Zwischen-Feedbacks nach jeder Übung zu geben. Dies würde ermöglichen, dass der „Wissensvorsprung“ der Beobachtenden keine zwischenmenschliche Spannung entstehen lässt, sondern Feedback direkt im Sinne der Transparenz geteilt wird.

Sinnhaftigkeit (M)

Das Gefühl, dass die Teilnahme an einem diagnostischen Verfahren eine „höhere Bedeutung“ für die eigene Zukunft und Entwicklung hat, kann die Motivation und das Engagement der Teilnehmenden erheblich steigern. Hier kann bereits die eigenverantwortliche Anmeldung zum Verfahren, ähnlich wie im agilen DC, dazu beitragen, dass Teilnehmende dem Verfahren eine höhere Bedeutung zuschreiben. Die unter dem Aspekt des Engagements schon erwähnte Gestaltungsmöglichkeit des Verfahrens (durch selbst gewählte Aufgabenschwerpunkte und -schwierigkeit) kann durch das Ergänzen eigener Achtungspunkte angereichert werden, um das Sinnerleben zu steigern. Wenn Teilnehmende beispielsweise Herausforderungen in ihrer aktuellen Rolle erleben, so gewinnt ein diagnostisches Verfahren für sie dann an Bedeutung, wenn es die Herausforderung aufgreift. Demnach könnte es zu Beginn des Verfahrens ein Gespräch geben, in dem Teilnehmende persönliche Her-

ausforderungen und Achtungspunkte für das Verfahren teilen, die im Laufe des Tages immer wieder aufgegriffen werden.

Teilnehmende könnten zudem ermutigt werden, zu Beginn des Verfahrens ihren persönlichen Zweck zu formulieren, etwa, wozu die Teilnahme beitragen soll. Dies kann in einem persönlichen Lerntagebuch oder auch im Gespräch mit Beobachtenden oder Peers während des Tages aufgegriffen werden, um den Bezug zur individuellen Zielsetzung aufrechtzuerhalten – demnach eine Art „Purpose Check“.

Die erlebte Sinnhaftigkeit könnte auch durch Impuls-Vorträge gesteigert werden. Neben dem Vermitteln von Inhalten, wie etwa zu positiver Psychologie, könnte beispielsweise auch das Management im Rahmen des diagnostischen Verfahrens einen Impuls-Vortrag zur Bedeutung von Talent-Entwicklung halten. Ein solcher Vortrag könnte ein zusätzlicher Aspekt zur Steigerung der wahrgenommenen Bedeutung des diagnostischen Verfahrens sein.

Ein weiterer Ansatz kann es sein, auch in den durchgeführten Übungen den direkten Bezug zur beruflichen Realität der Teilnehmenden herzustellen. Dies könnte einerseits durch die Einbringung eigener Fälle oder spezifischer Herausforderungen erfolgen, die die Teilnehmenden derzeit in ihrer Rolle erleben. Andererseits kann es auch im Feedback eine Möglichkeit sein, den direkten Bezug zur Realität herzustellen und einen genauen Blick darauf zu werfen, ob beispielsweise im Verfahren erkannte Schwächen wirklich zentral für die aktuelle Tätigkeit sind. Dies kann nicht nur das Sinnerleben während des Verfahrens steigern, sondern auch die Verbindlichkeit gegenüber im Nachgang folgenden Entwicklungsmaßnahmen.

Der sicherlich größte Hebel für die erlebte Sinnhaftigkeit liegt in der Nachbereitung des Verfahrens, wenn Teilnehmende das Gefühl haben, dass die Teilnahme etwas bewirkt hat. Wenn die eigene Führungskraft nicht am diagnostischen Verfahren teilgenommen hat, so könnte sie im Rahmen eines Nachgesprächs aktiv eingebunden werden. Eine Idee könnte sein, mit Blick auf die beobachteten Stärken und Wachstumschancen eine Art „Stärken-Ausbau-Plan“ zu erstellen, der den Fokus auf die Weiterentwicklung zentraler Kompetenzen legt. Dieses Instrument könnte am Ende des Verfahrens in einem Feedback-Gespräch verwendet werden, um konkrete Maßnahmen zu definieren. Gerade, wenn sich die Stärken der Teilnehmenden mit den Anforde-

rungen einer aktuellen oder künftigen Position zu großen Teilen decken, so kann der Ansatz, gezielt Stärken zu fördern, einen großen Hebel darstellen. Auch an dieser Stelle sei angemerkt, dass es in der Nachbereitung nicht darum geht, Schwächen zu ignorieren, sondern eher gemeinsam zu erörtern, welche Schwächen für die erfolgreiche Ausübung einer Tätigkeit entwickelt werden müssten. Dies ist sicherlich ein kleinschrittigerer Prozess, der mehr Unterstützung verlangt als dies bei der Entwicklung von Stärken der Fall wäre. Weiterhin kann es jedoch auch der Anlass sein, in der Nachbereitung gemeinsam zu besprechen, welche Entwicklungsschritte vielleicht auch nicht gegangen werden, wenn sich die Anforderungen zu stark auf der Schwächen-Seite Teilnehmender bewegen. Die erlebte Sinnhaftigkeit liegt dann darin, dass das diagnostische Verfahren geholfen hat zu verhindern, dass Teilnehmende zukünftig stark auf ihrer Schwächen-Seite agieren und somit ihre Stärken nicht einsetzen könnten – vermutlich verbunden mit geringerem subjektivem Wohlbefinden und geringerer Leistung.

Über die genannten Maßnahmen hinaus könnte es bei festen Formaten in Unternehmen (etwa ein DC-Format, das mehrfach im Jahr durchgeführt wird) auch denkbar sein, für zukünftige Teilnehmende den Austausch mit „Alumni“ des Verfahrens zu organisieren. So könnten frühere Teilnehmende über die Möglichkeiten und Auswirkungen des Verfahrens berichten, was zukünftigen Teilnehmenden dabei helfen könnte, dem Verfahren eine größere Sinnhaftigkeit zuzuschreiben. Dabei können neben synchronen Austauschformaten auch asynchrone Video-Berichte genutzt werden, in denen Teilnehmende in einer Art „Werbe-Video“ berichten, wie sie von den erhaltenen Feedbacks im Rahmen des diagnostischen Verfahrens profitieren konnten.

Zielerreichung (A)

Das Erleben von Zielerreichung kann ein starker Motivator sein und das Selbstwertgefühl der Teilnehmenden steigern. Hierbei geht es jedoch weniger um die Bewertungskomponente, die in entscheidungsbasierten Verfahren (AC) zentral ist, sondern vielmehr um die erlebte Zielerreichung während und nach dem Verfahren durch die Teilnehmenden.

So könnten diagnostische Verfahren damit beginnen, dass Teilnehmende kleine, erreichbare Ziele für den Tag definieren oder sogar in Vorbereitung auf das Verfahren eine Art Checkliste erstellen, welche kleinen Ziele sie während des Tages erreichen möchten. Beispielsweise

könnten Ziele lauten: „Ich möchte heute ein kritisches Feedback offen ansprechen“ oder „Ich möchte heute stärkere Gestik in meiner Präsentation nutzen“. Ein Gespräch am Ende des Verfahrens kann dann als eine Art Wrap-up genutzt werden, in dem die Zielerreichung evaluiert und gemeinsam reflektiert wird.

Während des Verfahrens könnte zudem eine „Success Wall“ (physische Pinnwand oder virtuelles Whiteboard) genutzt werden, auf der Teilnehmende kleine Erfolge des Tages festhalten können – etwa, dass jemand sich durch Rückfragen nur geringfügig hat verunsichern lassen, dass gegenüber Gegenargumenten standhaft geblieben wurde oder dass das Gegenüber in einem Gespräch in die Lösungsfindung einbezogen wurde. Gerade in Kombination mit den zuvor beschriebenen kleinen Zielen für den Tag lässt die Sammlung auf der Success Wall auch kleine Fortschritte sichtbar werden und hilft, diese wertzuschätzen.

Im Feedback sowie insbesondere auch in der Nachbereitung des Verfahrens könnte ein optimistischer und zugleich auch realistischer Umgang mit Entwicklungspotenzialen ebenfalls entscheidend sein, um das Erleben von Zielerreichung (Zielerreichungschancen) zu erhöhen. Hier kann es denkbar sein, in kleinen Schritten zu arbeiten, beispielsweise, indem beleuchtet wird, wie eine Steigerung um 5 % aussehen kann und was erforderlich ist, um dies zu erreichen. Das würde Teilnehmenden sicherlich die Hürde vor großen Entwicklungsschritten nehmen und dazu beitragen, sich auf eigene Kontrollmöglichkeiten zu fokussieren. Gut vorstellbar ist auch, dass dies die Bereitschaft fördert, an sich zu arbeiten, und dadurch eine Grundlage für weiteres Wachstum durch die folgenden Entwicklungsschritte schafft.

Über die Gestaltung des Prozesses im Sinne des PERMA-Modells hinaus ist grundsätzlich auch denkbar, die durchgeführten Übungen selbst so anzupassen, dass Teilnehmende ihre „PERMA-Fähigkeiten“ zeigen können. So könnten sie aufgefordert werden, ein Teammeeting im Sinne von PERMA zu gestalten und durchzuführen oder in einem Mitarbeitergespräch selbst das Strength Spotting (Linley, 2008) anzuwenden.

Die Übertragung des PERMA-Modells auf diagnostische Verfahren bietet zahlreiche Möglichkeiten, diese innovativer, wirksamer und personenzentrierter zu gestalten. Durch die gezielte Berücksichtigung von positiven Emotionen, Engagement, Beziehungen, Sinnhaftigkeit und

Zielerreichung kann nicht nur das Wohlbefinden der Teilnehmenden gefördert, sondern auch die Effektivität der Verfahren gesteigert werden. Diese Ansätze könnten dazu beitragen, diagnostische Verfahren langfristig als noch wertvollere Werkzeuge für die Entwicklung von Mitarbeitenden und Organisationen zu verankern.

4.2 Design-Beispiel: Das „PP-DC“

Während das vorherige Kapitel eine Sammlung möglicher Maßnahmen zur Integration positiver Psychologie in die Diagnostik darstellt, soll der folgende Abschnitt aufzeigen, wie ein mögliches Format aussehen kann, um den maximalen Effekt der genannten Möglichkeiten zu generieren. Da DC mit dem Ziel der Entwicklung (anstelle einer Entscheidungskomponente) eine größere Flexibilität zulassen, wird folgend ein positiv-psychologisches DC – kurz PP-DC – beschrieben.

Das PP-DC bietet Talenten eines Unternehmens die Möglichkeit, eigene Stärken und Lernmöglichkeiten zu erforschen und die eigene Entwicklung dadurch voranzutreiben. Die genaue Entwicklungsrichtung, beispielsweise in Richtung disziplinarischer Führung, Projektleitung oder einer Expertenlaufbahn, ist dabei nicht entscheidend.

Das PP-DC wird von einer umfassenden Vor- und Nachbereitung ummantelt, sodass Teilnehmende sich auf eine intensive Entwicklungs-„Reise“ begeben (siehe Abbildung 3). Zur Förderung der Eigenverantwortung und des Sinnerlebens ist die Teilnahme am PP-DC freiwillig. Für potenzielle Teilnehmende, die sich ihrer Teilnahme noch nicht sicher sind, wird seitens der Organisatoren (im Regelfall der Personalentwicklung) der Kontakt zu früheren Teilnehmenden vermittelt, sodass ein Austausch stattfinden kann. Dies ist selbstverständlich nur dann möglich, wenn bereits ein oder mehrere PP-DC stattgefunden haben. Für Personen, die sich ihrer Teilnahme bereits sicher sind, gibt es das Angebot des Austauschs mit einem „PP-DC-Alumni“. Die Anmeldung für das PP-DC erfolgt im Tandem mit einem vertrauten Kollegen oder einer vertrauten Kollegin. Sollten Teilnehmende Schwierigkeiten im Finden von Buddys haben, ist es natürlich auch möglich, sich allein zum PP-DC anzumelden. Die Organisatoren vermitteln dabei den Kontakt zu anderen „einzelnen“ Teilnehmenden, sodass potenzielle Buddys sich bereits vor dem PP-DC kennenlernen und entscheiden können, ob sie ein Buddy-Team bilden möchten. Dabei kann es natürlich passieren,

dass die Teilnahme am PP-DC sich verzögert, bis ein passender Buddy gefunden ist.

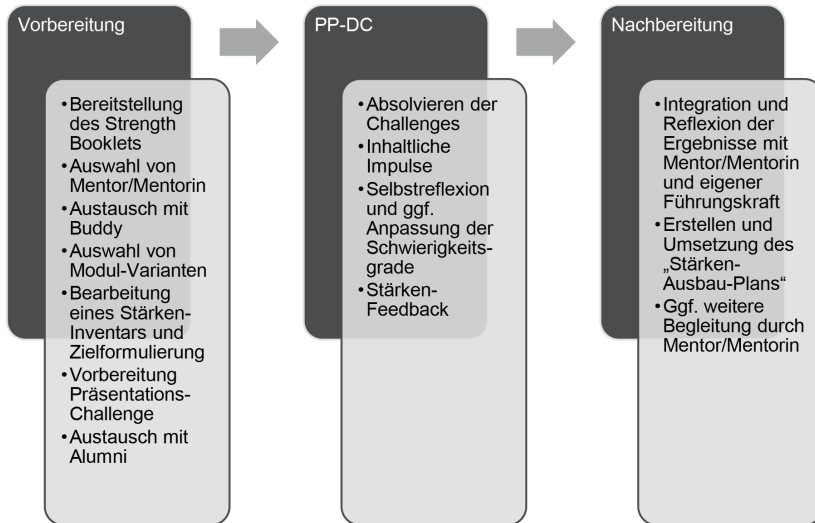


Abb. 3: Übersicht des PP-DCs

Sobald die Teilnahme am PP-DC feststeht, erhalten Teilnehmende alle Informationen, die sie zur Vorbereitung benötigen. Dies umfasst einerseits ein ausführliches Lerntagebuch, das sogenannte „Strengths Booklet“, das die Teilnehmenden in allen Phasen des PP-DCs begleitet, sowie andererseits Informationen zur Auswahl von Mentor/Mentorin und Modul-Varianten für das PP-DC und auch eine Einladung zu einem Stärken-Inventar. Das Strength Booklet liefert dabei zusätzliche Informationen und Leitfäden für Gespräche, die im Vorfeld stattfinden sollten. Dies ist das Gespräch mit dem Mentor/der Mentorin, in dem gemeinsam im Alltag festgestellte Stärken und Herausforderungen thematisiert und dadurch erste Ideen für die Auswahl von Modul-Varianten generiert werden. Auch der Austausch mit dem Buddy hilft, um über Modul-Varianten zu entscheiden. Nachdem der Beschluss über die zur Verfügung stehenden Modul-Varianten getroffen ist, reichen Teilnehmende ihre Auswahl sowie eine Beschreibung des gewünschten Schwierigkeitsgrades bei den Organisatoren ein, um die am PP-DC teilnehmenden Personen über die Inhalte zu informieren. Weiterhin absol-

vieren Teilnehmende in der Vorbereitung ein Stärken-Inventar, die VIA-Charakterstärken-Analyse, die ihnen nicht nur bei der Modul-Auswahl helfen soll, sondern auch beim Formulieren von drei kleinen Zielen, die am Durchführungstag erreicht werden sollen. Zusätzlich dient die VIA-Charakterstärken-Analyse als erste Möglichkeit zur Identifikation und Reflexion eigener Stärken.

Der PP-DC-Durchführungstag selbst kann als das „Herzstück“ des PP-DCs verstanden werden. Hier treffen alle Beteiligten aufeinander, und die Übungen werden absolviert. Neben dem Buddy-Tandem, bestehend aus zwei Teilnehmenden, nehmen am Durchführungstag auch die ausgewählten Mentorinnen und Mentoren teil sowie eine geschulte Person, die den Ablauf des Tages moderiert, die Übungen anleitet und als Rollenspieler/Rollenspielerin agiert. In der Regel handelt es sich hierbei um einen externen Beratenden. Sofern möglich, ist es auch ratsam, dass eine Person aus dem Personalbereich teilnimmt – üblicherweise gehört diese Person zu den Organisatoren. Im Vorfeld des PP-DCs erhalten alle Mentorinnen und Mentoren ein ausführliches Briefing zum Tagesablauf und zu ihrer Rolle, jedoch auch insbesondere zu positiver Psychologie und dem PERMA-Modell. Dies soll ihnen helfen, nicht nur das Werkzeug (die PP-Elemente im Zeitplan) anzuwenden, sondern insbesondere in der Haltung und im Mindset das positiv-psychologische Verfahren zu „leben“. Da der PP-DC-Tag durch einen komplexen Zeitplan strukturiert wird, gibt Abbildung 4 einen Überblick über die Elemente des Tages.

Zeit	Aktivität Teilnehmer*in 1	Aktivität Teilnehmer*in 2	Aktivität Mentor*innen
08.30 – 09.00	Begrüßung & Einführung, gegenseitiges Kennenlernen		
09.00 – 09.20	Impuls zum PERMA-Modell		
09.20 – 09.40	Positiver Tagesausblick und Zielsetzung (Teilnehmer*in 1)		
09.40 – 10.00	Positiver Tagesausblick und Zielsetzung (Teilnehmer*in 2)		
09.40 – 09.45	Pause		
09.45 – 10.05	Challenge 1: Präsentation (Teilnehmer*in 1)		
10.05.-10.25	Stärken-Feedback (Teilnehmer*in 1)		
10.35 – 10.55	Challenge 1: Präsentation (Teilnehmer*in 2)		
10.55 – 11.15	Stärken-Feedback (Teilnehmer*in 2)		
11.15 – 11.25	Pause		
11.25 – 11.45	Vorbereitung Challenge 2		Pause
11.45 – 12.05	Challenge 2: Gespräch (Teilnehmer*in 1)		
12.05 – 12.25	Stärken-Feedback (Teilnehmer*in 1)		
12.25.-12.45	Challenge 2: Gespräch (Teilnehmer*in 2)		
12.45 – 13.05	Stärken-Feedback (Teilnehmer*in 2)		
13.05 – 14.00	Mittagspause		
14.00 – 14.45	Videoreflexion / Lerntagebuch + Buddy-Austausch	Videoreflexion / Lerntagebuch + Buddy-Austausch	Pause / Vorbereitung der Reflection Talks
14.45 – 15.05	Reflection Walk mit eigenem/eigener Mentor*in		
15.05 – 15.45	Reflection Talk (Teilnehmer*in 1)		
15.45 – 16.10	Stärken-Feedback (Teilnehmer*in 1)		
16.10 – 16.25	Pause		
16.25 – 17.05	Reflection Talk (Teilnehmer*in 2)		
17.05 – 17.30	Stärken-Feedback (Teilnehmer*in 2)		
17.30 – 18.00	Gemeinsame Abschlussrunde		

Abb. 4: Zeitplan PP-DC

Das PP-DC beginnt mit einer gemeinsamen Begrüßung und Einführung, die es den Teilnehmenden ermöglicht, die Mentorinnen/Mentoren besser kennenzulernen. Die moderierende Person übernimmt dabei das Setzen eines positiven Rahmens, indem sie noch einmal das Ziel des PP-DCs betont und dadurch eine positive Atmosphäre schafft. Das Teilen eines „Fun Facts“ über sich selbst in der Vorstellungsrunde schafft erste Bezugspunkte zu den Personen, die den Teilnehmenden im Vorfeld noch nicht bekannt waren (also beispielsweise externe Beratende oder Vertreterinnen/Vertreter des HR-Bereichs).

An die Einführung schließt sich ein kurzer Impuls zum PERMA-Modell an, der sowohl den Teilnehmenden als auch Mentorinnen und Mentoren noch mehr Hintergrund zur positiven Psychologie und einige Ideen und Tipps an die Hand gibt, wie Feedback im Sinne der Stärken- und Entwicklungsorientierung gegeben werden kann.

Das Buddy-Tandem bleibt über den gesamten Durchführungstag in einem Team, sodass ein intensiver Kontakt mit den Mentorinnen/Mentoren möglich ist. Im PP-DC werden vier Module absolviert, wobei jedes Modul durch einen Durchführungs-Teil und einen Nachbesprechungs-Teil charakterisiert ist. In der Nachbesprechung, dem sogenannten Stärken-Feedback, teilen die Mentorinnen/Mentoren ihre Eindrücke der Übung direkt mit dem oder der Teilnehmenden, und die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, Rückfragen dazu zu stellen und sich Notizen zum erhaltenen Feedback anzufertigen. Wenngleich die Nachbesprechung als „Stärken-Feedback“ bezeichnet ist, bedeutet dies nicht, dass identifizierte Schwächen nicht zurück-gemeldet werden. Die Idee ist vielmehr, dass im Sinne des Wertequadrats beleuchtet wird, wo Stärken und damit auch Schwächen liegen und welche möglichen Entwicklungschancen sich auf der beobachteten Übung ergeben. Ziel ist es insgesamt, dass die Mentorinnen/Mentoren eine stärken- und zugleich entwicklungsorientierte Haltung einnehmen. Auch der eigene Buddy ist bei der Durchführung und Nachbesprechung der Module anwesend und schlüpft in die gleiche Rolle wie die Mentorinnen/Mentoren – er oder sie beobachtet und gibt stärken- und entwicklungsorientiertes Feedback.

Das erste Modul des PP-DCs ist eine Art Auftaktgespräch, der positive Tagesausblick mit Zielsetzung. Hier geht es darum, auf den Tag zu blicken und die vorbereitete Zielsetzung zu besprechen. In einem gemeinsamen Dialog soll so der „Status quo“ erarbeitet (Wo sehe ich mich mit

Blick auf Stärken und Entwicklungschancen?) und Ziele für den Durchführungstag sollen abgeleitet werden. Auch mögliche Achtungspunkte für das Feedback werden besprochen, und die Mentorinnen/Mentoren haben die Möglichkeit, Rückfragen zu den im Vorfeld durchgegebenen Schwierigkeitsgraden für die Übung zu stellen.

Das zweite Modul im PP-DC stellt eine Präsentations-Challenge dar. Dazu haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, im Vorfeld des Verfahrens einen Schwerpunkt auszuwählen, und können dabei zwischen *Informieren*, *Überzeugen* oder *Motivieren* entscheiden. Wenn sie einen Schwerpunkt gewählt haben, bereiten sie vor dem PP-DC eine Präsentation vor, die einen realen Fall aus dem Alltag darstellt, in dem sie ein beliebiges Publikum informieren, überzeugen oder motivieren möchten. In der 20-minütigen Durchführung schlüpfen die Mentorinnen/Mentoren in die Rolle des gewählten Publikums und challengen im zuvor abgesprochenen Ausmaß die Teilnehmenden. Die Präsentation wird dabei auf Video aufgezeichnet, sodass die Aufzeichnung für die Selbstreflexion am Nachmittag zur Verfügung steht. Im Anschluss an die Präsentation wird im Stärken-Feedback der Eindruck der Teilnehmenden besprochen, und es werden Feedback und Eindrücke der Mentorinnen/Mentoren direkt geteilt. Der oder die Teilnehmende gibt zudem eine Einschätzung zum Flow-Erleben während der Challenge ab, und es wird gemeinsam reflektiert, ob eine Anpassung des Schwierigkeitsgrades für die zweite Challenge sinnvoll erscheint. An dieser Stelle ist wichtig zu betonen, dass die Einschätzung des Flow-Erlebens nicht darauf abzielt, maximales Flow-Erleben während der Übung zu erreichen, da dies aufgrund der ungewohnten (Prüfungs-) Situation recht unwahrscheinlich erscheint. Vielmehr soll überprüft werden, ob eine Über- oder Unterforderung durch die Übung stattgefunden hat, um Implikationen für die kommende Übung abzuleiten.

Nach der ersten Präsentation und Nachbesprechung tauschen die Teilnehmenden ihre Rollen, entsprechend hält Teilnehmer*in 2 die Präsentation, und Teilnehmer*in 1 beobachtet und gibt, gemeinsam mit den Mentorinnen/Mentoren, stärken- und entwicklungsorientiertes Feedback im Nachgang der Challenge.

Für die Gesprächs-Challenge steht den Beteiligten eine Reihe an möglichen Gesprächen zur Verfügung – neben der Rolle (Kollege/Kollegin, Teamleitung, Projektleitung) können sie auswählen, welche Persönlich-

keit (integrativ, analytisch, expressiv) der oder die Rollenspieler*in darstellen soll. Dies ermöglicht den Teilnehmenden, recht nah an herausfordernde Gesprächssituationen aus dem Alltag heranzukommen. Die Teilnehmenden haben 20 Minuten Zeit, sich mithilfe einer Situationsbeschreibung auf die Challenge vorzubereiten. In der 20-minütigen Durchführung schlüpft der oder die Moderator*in in die besprochene Rolle und wählt den vereinbarten „Härtegrad“ für das Gespräch, der fordern, jedoch nicht überfordern soll. Das Gespräch wird ebenfalls auf Video aufgezeichnet, sodass die Aufzeichnung für die Selbstreflexion zur Verfügung steht. Im Anschluss folgt auch bei der Gesprächs-Challenge das Stärken-Feedback, indem zunächst die Eindrücke der Teilnehmenden besprochen sowie auch Feedback und Eindrücke der Mentorinnen/Mentoren direkt geteilt werden.

Während der gemeinsamen Mittagspause ist angedacht, dass alle Beteiligten am PP-DC gemeinsam zu Mittag essen. Hier achten die Mentorinnen/Mentoren – ähnlich wie auch während der Übungen – darauf, eine positive Atmosphäre zu schaffen, indem beispielsweise über bisherige Highlights aus den Übungen gesprochen wird. Nach der Mittagspause haben die Teilnehmenden Zeit zur Reflexion. Dazu stehen ihnen unterschiedliche Elemente zur Verfügung:

- **Strength Booklet:** Im Strength Booklet finden Teilnehmende eine Anleitung zur Selbstreflexion der Challenges. Hier wird der Blick insbesondere auf die positiven Aspekte geworfen (*Was lief gut? Was hat mich in positiver Weise überrascht?*), zugleich ist aber mithilfe des Wertequadrats auch die Möglichkeit gegeben, eigene Schwächen oder mögliche Übertreibungen eigener Stärken zu erkunden. So haben Teilnehmende auch schon während des PP-DCs die Gelegenheit, den Ausbau eigener Stärken und die Bearbeitung von Wachstumschancen zu reflektieren.
- **Video-Reflexion:** Mithilfe der Aufzeichnung der Challenges können die Teilnehmenden sich selbst beobachten und dadurch eine Art „Fremdsicht“ auf die eigene Challenge erlangen. Da sie bereits das Feedback der Mentorinnen/Mentoren erhalten haben, können sie einen besonderen Achtungspunkt darauf werfen.
- **Flow-Tracker:** Das Strength Booklet beinhaltet auch Fragen zum erlebten Flow-Zustand und die Teilnehmenden können die wahrgenommene Herausforderung durch die Challenge mit dem wahrge-

nommenen Kompetenz-Level abgleichen. Somit stellt der Flow-Tracker ein hilfreiches Tool dar, um ein noch besseres Verständnis über eigene Stärken und ggf. auch mehr Klarheit über eigene Interessen für bestimmte Arten von Aufgaben zu bekommen.

- Austausch mit Buddy: Die Buddy-Tandems können sich zu den Challenges des Vormittags austauschen, indem sie sich etwa gegenseitig Ausschnitte aus ihren Videos zeigen, Fragen stellen oder erhaltene Stärken-Feedbacks reflektieren.

Ziel der Reflexionszeit ist es zudem, die „Success Wall“ zu füllen und mithilfe der oben genannten Möglichkeiten zu sammeln, welche kleinen Erfolge am Vormittag erzielt wurden. Auch bei Teilnehmenden, die weniger zufrieden mit ihrer Leistung im PP-DC sind, wird der Blick darauf gerichtet, welche „Kleinigkeiten“ gut liefen, um so einen positiveren Umgang mit sich selbst und mit weniger zufriedenstellender Leistung zu trainieren. Die Mentorinnen/Mentoren nutzen diese Zeit für die Vorbereitung der Reflection Talks, indem sie bisherige Eindrücke aus den Übungen zusammentragen.

Bevor das vierte und letzte Modul ansteht, geht jede teilnehmende Person mit dem oder der eigenen Mentor*in auf einen 20-minütigen Reflection Walk. Hier werden erste Erkenntnisse und positive Aspekte des Tages besprochen. Anschließend geht es mit dem Reflection Talk weiter. Der Reflection Talk ist eine Art Interview und dient dazu, die Stärken der Teilnehmenden weiter zu erkunden, indem die Challenges des Vormittags gemeinsam reflektiert und im Sinne des Strength Spotting ein Übertrag der Stärken in den beruflichen Alltag sowie die weitere Identifikation von Stärken über Fragen vorgenommen werden. Auch an den Reflection Talk schließt sich ein Stärken-Feedback an, bei dem Eindrücke der Mentorinnen/Mentoren besprochen werden. Das Stärken-Feedback nach dem Reflection Talk ist etwas länger als bei den anderen Übungen, damit zum Abschluss gemeinsam eine Sammlung aller am Tag gezeigten Stärken zusammen angefertigt werden kann. Diese werden auf Karten festgehalten und an die „Strength Wall“ gepinnt.

Mit einer Abschlussrunde wird das PP-DC beendet. Hier teilen alle Beteiligten, wofür sie mit Blick auf das PP-DC dankbar sind. Zudem wird ein Blick auf die „Strength Wall“ als auch auf die „Success Wall“ geworfen, die die Teilnehmenden zum Festhalten von kleinen Erfolgen

am Tag nutzen konnten. Ziel ist es, einen positiven Abschluss für die Teilnehmenden zu schaffen und Dank auszusprechen, dass sie am PP-DC teilgenommen haben. Optional kann das PP-DC auch mit einem Abend-Event ausklingen, indem beispielsweise noch gemeinsam zu Abend gegessen oder etwas unternommen wird.

Ein zentraler Aspekt des PP-DCs ist die intensive Nachbereitung. Teilnehmende bringen dazu ihr Strength Booklet, in dem sie alle Feedbacks und Erkenntnisse des PP-DCs festgehalten haben, zu einem Entwicklungsgespräch mit. An dem Entwicklungsgespräch nehmen die eigene Führungskraft, Mentor/Mentorin und HR teil. Jetzt geht es darum, gemeinsam mit dem oder der Teilnehmenden zu beleuchten, wie die erkannten Stärken noch besser im Alltag integriert werden können, sowie auch zu schauen, wo es Entwicklungsmöglichkeiten gibt und braucht, um Wachstumschancen zu bearbeiten. Zudem wird auch ein Rückbezug auf das Auftaktgespräch genommen, und im Sinne eines „Purpose Checks“ wird gemeinsam reflektiert, ob die Ziele für das PP-DC, die Teilnehmende formuliert haben, erreicht wurden. Dann werden die zentralen Stärken, die im PP-DC erkannt wurden, zusammengefasst und, wo sinnvoll, mit dem Wertequadrat gestützt. Es soll eine Klarheit über eigene Stärken und Wachstumschancen erlangt und so der Grundstein für den „Stärken-Ausbau-Plan“ gelegt werden, den die Teilnehmenden im Strength Booklet festhalten. Die sich daran anschließende Entwicklung mittels Lernchancen on-the-job, off-the-job oder auch durch die weitere Begleitung durch den oder die PP-DC-Mentor*in schafft dabei insbesondere mit Blick auf das Sinnerleben der Teilnehmenden einen großen Hebel.

Abschließend ist als eine Art „Disclaimer“ festzuhalten, dass das PP-DC sicherlich ressourcen-aufwendig ist und sich in dieser Form aufgrund von Ressourcen-Limitationen nicht immer entsprechend umsetzen lässt. Hier ist zu entgegnen, dass einige der genannten Möglichkeiten sich durchaus auch niederschwellig und ohne großen Ressourcen-Aufwand umsetzen lassen. So kann beispielsweise ein größerer Stärken-Fokus im Feedback an Teilnehmende oder durch die Bearbeitung eines Stärken-Inventars vor einem diagnostischen Verfahren – als Hilfe zur Selbstreflexion – eingenommen werden. Ebenso können positive Tagesausblicke und das Setzen eigener Ziele für das diagnostische Verfahren beispielhaft sein für niederschwellige Möglichkeiten zum Einbringen des

PERMA-Modells. Auch in diagnostischen Verfahren, die aufgrund ihrer Zielstellung weniger Freiheit in der Durchführungs-Form erlauben, demnach eher entscheidungsbasierte Assessment-Center oder alleinstehende Interviews im Rahmen von Rekrutierungsprozessen, ist der Einbezug der PERMA-Elemente niederschwellig möglich und sinnvoll, um den Druck für Teilnehmende zu reduzieren. So ließen sich über ein Kennenlernen der Beobachtenden und Interview-Partner*innen bereits vor dem Durchführungstermin erste Anknüpfungspunkte finden. Dies kann beispielsweise mit einem Steckbrief oder mittels einer Video-Vorstellung pragmatisch gelöst werden. Auch durch das Aufzeigen von Sinnhaftigkeit, indem bereits in Aussicht gestellt wird, dass bei einer Stellenbesetzung die Ergebnisse des diagnostischen Verfahrens genutzt werden, lässt sich das Onboarding positiv gestalten. Letztlich lässt sich aber in wohl jedem diagnostischen Verfahren eine möglichst positive Atmosphäre etablieren, die es den Teilnehmenden leicht macht, sich wohlzufühlen und ihre im Alltag gezeigten Stärken abzurufen. Welche Effekte bei konsequenter – sowie sicherlich auch teilweiser – Umsetzung zu erwarten sind und warum sich der Aufwand daher lohnen kann, verrät das folgende Kapitel.

5 Erwartete Effekte von PERMA in der Diagnostik

5.1 Effekte einer positiven Candidate Experience in diagnostischen Verfahren

Eine positive Candidate Experience in diagnostischen Verfahren wie Assessment- oder Development-Centern hat weitreichende Effekte, die nicht nur die unmittelbare Wahrnehmung des Unternehmens stärken, sondern auch langfristig positive Auswirkungen auf die Beziehung zwischen Bewerbenden und Arbeitgeber haben.

Wenn wir nun erneut an Liza, die hoch qualifizierte Projektmanagerin, die ihren Job gekündigt hat, denken: Liza nimmt im Rahmen ihrer Bewerbungsphase an einem AC teil, in dem Elemente des PP-DCs umgesetzt wurden. Bereits beim Betreten des Veranstaltungsraums spürt sie, dass sie und ihr Wohlbefinden in den Mittelpunkt gestellt werden. Die Begrüßung ist herzlich und persönlich, der Ablauf ist transparent und auf Augenhöhe und ihr wird klar vermittelt, dass es in diesem Verfahren nicht nur um eine Beurteilung ihrer Fähigkeiten geht,

sondern sie hier die Gelegenheit erhält, ihre Stärken kennenzulernen. Dieser erste Eindruck bleibt ihr nachhaltig im Gedächtnis.

Ein solches Erlebnis stärkt das Employer Branding erheblich. Bewerbende wie Liza fühlen sich wertgeschätzt und motiviert. Sie erleben das Unternehmen nicht als distanzierten Arbeitgeber, sondern als Partner, der Wert auf ihre persönliche und berufliche Entwicklung legt: Diese emotionale Bindung beeinflusst ihre Wahrnehmung erheblich. Studien zeigen dabei sogar, dass Kandidatinnen und Kandidaten, die eine positive Erfahrung in Auswahlverfahren machen, das Unternehmen auch dann weiterempfehlen, wenn sie am Ende nicht eingestellt werden (Hausknecht, Day & Thomas, 2004).

Ein weiterer Effekt einer positiven Candidate Experience ist die Förderung von Vertrauen und die Akzeptanz der Ergebnisse. Wenn Kandidatinnen und Kandidaten das Verfahren als respektvoll und fair empfinden, steigt die Akzeptanz der Entscheidungen, selbst wenn diese nicht zu ihren Gunsten ausfallen. In entwicklungsorientierten Verfahren erhöhen sich zudem durch die positive und wohlwollende Erfahrung die Motivation und die Bereitschaft, an eigenen Stärken sowie Lernfeldern zu arbeiten. Dieses Vertrauen in die Organisation kann dabei Grundlage für zukünftige berufliche Entwicklungen sein und stellt einen relevanten Aspekt im Hinblick auf die Bindung an den Arbeitgeber dar.

Ein stärkenorientiertes Verfahren, das an das PP-DC angelehnt ist, schafft also nicht nur ein positives Erlebnis, sondern fördert auch die Identifikation mit den eigenen Potenzialen und deren langfristigen Nutzen für das Unternehmen. Auf diese Aspekte wird im Folgenden eingegangen.

5.2 Langfristige Effekte einer positiven Candidate Experience für die Mitarbeiterbindung

Die Bedeutung einer positiven Candidate Experience geht weit über das unmittelbare diagnostische Verfahren hinaus. Vielmehr fördern positive Erlebnisse in diagnostischen Verfahren auch die langfristige Bindung an das Unternehmen.

Zurück zu Liza: Liza hat nach ihrer positiven Erfahrung im AC das Job-Angebot für eine neue Stelle angenommen. Ein Jahr nach ihrem AC nimmt Liza am PP-DC teil und erarbeitet gemeinsam mit ihrer Füh-

rungskraft und ihrem PP-DC-Mentor einen „Stärken-Ausbau-Plan“. Hier wird flexibel Rücksicht auf Lizas private Einschränkungen genommen und ein Plan ausgearbeitet, wie Liza ihre Stärken noch besser im Alltag einsetzen kann. Diese Erfahrung führt dazu, dass Liza sich nicht nur als eine Angestellte im Unternehmen sieht, sondern als wichtigen Teil der Organisation. Die bereits beschriebenen Effekte des Einbringens persönlicher Stärken im Arbeitsalltag führen dazu, dass Liza nicht nur zufriedener ist, sondern auch mehr leistet. Während Lizas Kündigung in ihrem alten Team zu Frustration geführt hat, so zeigen sich positive Effekte von Lizas PP-DC-Teilnahme auch auf ihre Teamkolleginnen und -kollegen, denn Liza bringt ihre Stärken gezielt ein: So nutzt sie beispielsweise ihre Stärken in Struktur und Planung, indem sie als Mentorin für neue Kolleg*innen zum Thema *Selbstorganisation* agiert. Dabei arbeitet sie zugleich auch an ihrer Wachstumschance, einfühlsam auf Kolleg*innen einzugehen. In Lizas Team – sowie auch in zahlreichen Studien – zeigt sich, dass das Einbringen von Stärken zu besserer Teamleistung (Harter, Schmidt & Hayes, 2002) und auch zu verbesserter Zusammenarbeit führen kann (Gander, Gaitzsch & Ruch, 2020). Zusammengefasst ist gut vorstellbar, dass dies auch über Lizas Bindung an das Unternehmen hinaus einen Effekt auf ihre Kolleg*innen hat.

Langfristig kann eine positive Candidate Experience zur Schaffung einer engagierten und loyalen Belegschaft beitragen. Mitarbeitende, die sich von Anfang an respektiert und gefördert fühlen, bleiben dem Unternehmen sicherlich eher treu und sind motiviert, ihr Bestes zu geben. Dies reduziert nicht nur Fluktuation und damit verbundene Kosten, sondern erhöht auch die kollektive Leistung und Zufriedenheit innerhalb des Unternehmens.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine positive Candidate Experience nicht nur kurzfristig Vertrauen und Motivation fördert, sondern auch langfristig entscheidend zur Mitarbeiterbindung beiträgt. Unternehmen, die diese Effekte erkennen und gezielt nutzen, sichern sich einen Wettbewerbsvorteil auf dem Arbeitsmarkt und schaffen eine Kultur, die sowohl Kandidatinnen und Kandidaten als auch Mitarbeitende begeistert. Die im Rahmen dieses Beitrags vorgestellten Möglichkeiten zur Steigerung der Candidate Experience in diagnostischen Verfahren lassen sich jedoch natürlich auch außerhalb diagnostischer Verfahren nutzen. Ein größerer Stärken-Fokus in der Mitarbeiterentwick-

lung, das Setzen erreichbarer und als sinnvoll wahrgenommener Ziele oder die Nutzung von Buddy-Tandems in der Entwicklung sind dabei nur exemplarisch aufgeführt, um zu verdeutlichen, dass ein Übertrag der Maßnahmen nicht nur möglich, sondern auch empfehlenswert ist.

6 Fazit

Die Integration der positiven Psychologie in diagnostische Verfahren ist keine Option mehr, sondern eine Notwendigkeit, um den steigenden Ansprüchen von Mitarbeitenden und den Herausforderungen des modernen Arbeitsmarktes gerecht zu werden. Unternehmen, die das PERMA-Modell – mit den zentralen Elementen positive Emotionen, Engagement, Beziehungen, Sinnhaftigkeit und Zielerreichung – in ihre Diagnostik einbinden, erhalten nicht nur ein differenzierteres Bild der Kompetenzen und Potenziale ihrer Talente, sondern tragen aktiv zu deren Wohlbefinden und zu langfristiger Bindung bei.

Eine stärkenorientierte Diagnostik ermöglicht es, Mitarbeitende dort abzuholen, wo sie stehen, und bietet ihnen gleichzeitig einen motivierenden und wertschätzenden Entwicklungsrahmen. Positive Emotionen fördern eine offene und lernbereite Haltung, während das Gefühl von Sinnhaftigkeit und Zielerreichung die Motivation steigert. Gleichzeitig tragen starke zwischenmenschliche Beziehungen zu einem vertrauensvollen Umfeld bei, das es den Teilnehmenden erleichtert, ihre Potenziale voll zu entfalten.

Dennoch muss kritisch reflektiert werden, dass nicht alle Unternehmen über die Ressourcen verfügen, um solche umfassenden Ansätze in der Diagnostik zu implementieren. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen könnten vor Herausforderungen stehen, wenn es um die Bereitstellung personeller, finanzieller oder technologischer Mittel geht. Hinzu kommt, dass die Zielstellung eines diagnostischen Verfahrens natürlich eine zentrale Rolle spielt: Verfahren, die primär auf Entscheidungen ausgerichtet sind, können von der Tiefe und Vielfalt positiver psychologischer Ansätze weniger profitieren als entwicklungsorientierte Formate. Letztlich können jedoch auch kleinere Ideen und Optionen zur positiven Wahrnehmung eines diagnostischen Verfahrens beitragen, ohne dabei ressourcenaufwendig zu sein und/oder die Entscheidungsfähigkeit nach dem Verfahren einzuschränken.

Unternehmen, die die Kraft der positiven Psychologie nutzen, positionieren sich nicht nur als attraktive Arbeitgeber, sondern tragen auch zu einer Kultur bei, die das menschliche Potenzial in den Mittelpunkt stellt. Die Diagnostik wird so nicht nur effektiver, sondern auch „menschlicher“ – eine Win-Win-Situation für Unternehmen und Mitarbeitende.

7 Literaturverzeichnis

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529
- Brandt, A., Janßen, C. & Kreis, A. (2021). Remote-Assessment-Center. In: Handbuch PersonalEntwickeln, 05-2021, WoltersKluwe
- Cascio, J. (2022). BANI and Chaos. Zugriff am 7. Januar 2025, von <https://ageofbani.com/2022/04/bani-and-chaos/>
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. In: K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (p. 111–121). Berrett-Koehler
- Davies, G., Klaassen, D., & Längle, A. (2014). Purpose in Life Test. In: Michalos, A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2336
- Deep Care (2024). Mentale Gesundheit – Wie du psychische Belastungen reduzierst und das Wohlbefinden am Arbeitsplatz steigerst. Zugriff am 7. Januar 2024, von <https://deep-care.de/mentale-gesundheit-am-arbeitsplatz/>
- Donaldson, S. I., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2019). The Effectiveness of Positive Psychology Interventions in the Workplace: A Theory-Driven Evaluation Approach. In: Van Zyl, L., Rothmann Sr., S. (eds) *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_6
- Ebner, M. (2019). *Positive Leadership, Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance. Ein Handbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer*. facultas Universitätsverlag

- Ebner, M. (2021). *Positive Leadership in Action: Tools, Techniques & Best Practices*. Facultas Verlags- und Buchhandels AG
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350–383
- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 461–475. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.3.461>
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226
- Gander F., Gaitzsch I., & Ruch W. (2020) The Relationships of Team Role- and Character Strengths-Balance With Individual and Team-Level Satisfaction and Performance. *Front Psychol.* 2020 Nov 30;11:566222. doi: 10.3389/fpsyg.2020.566222
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279
- Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57(3), 639–683. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x>
- Höft, S., & Kersting, M. (2018). Anforderungsprofil, Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung. In: Diagnostik- und Testkuratorium (eds) *Personalauswahl kompetent gestalten*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5_4
- Höft, S., Püttner, I., & Kersting, M. (2018). Anforderungsanalyse, Verfahren der Eignungsbeurteilung sowie rechtliche Rahmenbedingungen. In: Diagnostik- und Testkuratorium (eds) *Personalauswahl kompetent gestalten*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53772-5_4

- Hunkenschroer, A., & Lütge, C. (2022). Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 178. 10.1007/s10551-022-05049-6
- Junejo, J. (2024). Talent Management Trends 2024: Future Proofing Perspectives. Zugriff am 7. Januar 2025, von <https://www.thetalent-games.com/talent-management-trends/>
- Kanning, U. P. (2018). Standards der Personaldiagnostik (2. überarbeitete und erweiterte Auflage). Hogrefe Verlag, Göttingen. <http://doi.org/10.1026/02740-000>
- Kraugusteeliana, K., Gadzali, S. S., & Ausat, A. M. A. (2023). Revitalising Organisational Performance: Innovative Strategies for Information Technology-Based Human Resource Development. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 2384–2392
- Linley, A. (2008). Average to A+: Realising strengths in yourself and others. Coventry, UK: CAPP Press
- Larson, K. Serious Games and Gamification in the Corporate Training Environment: a Literature Review. *TechTrends* 64, 319–328 (2020). <https://doi.org/10.1007/s11528-019-00446-7>
- Mangelsdorf, M. (2019). Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen (3. Aufl.). Whitebooks. Offenbach: GABAL Verlag GmbH
- Martín-del-Río, B., Neipp, M. C., García-Selva, A., & Solanes-Puchol, A. (2021). Positive organizational psychology: A Bibliometric review and science mapping analysis. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 18:5222. doi: 10.3390/ijerph18105222
- Mercer LCC (2024). Mercer Global Talent Trends 2024: Workforce 2.0. Unlocking human potential in a machine-augmented world. Mercer LCC
- Moscoso, S., & Salgado, J. F. (2021). Meta-analytic examination of a suppressor effect on subjective well-being and job performance relationship. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(2), 119–131
- Paschen, M., Turck, D., Stöwe, C., Beenen, A. (2013). Assessment Center professionell. Worauf es ankommt und wie Sie vorgehen (3. überarbeitete und erweiterte Auflage). Hogrefe Verlag, Göttingen

- Paschen, M. (2014). Potenziale und Kompetenzen beurteilen und entwickeln: Fundamentale Einsichten zu einem Dauerthema der Personalarbeit. In: Paschen, M. & Fritz, A.: Die Psychologie von Potenzial und Kompetenz. Neustadt an der Aisch. VDS – Verlagsdruckerei Schmidt
- Peifer, Corinna. (2017). Zum Zusammenhang zwischen Flow-Erleben und Stress im Kontext von Leistung und Wohlbefinden
- Peterson, C., & Seligman, M. (Eds.) (2004): Character strengths and virtues: A handbook and classification
- Qualtrics (2024). Fluktuationskosten: Definition & Berechnung. Zugriff am 7. Januar 2025, von <https://www.qualtrics.com/de/erlebnismanagement/mitarbeiter/fluktuationskosten/>
- Schmidt-Atzert, L., Amelang, M., Fydrich, T., & Moosbrugger, H. (2012). Psychologische Diagnostik (Vol. 5). Berlin: Springer
- Seligman, M. E. P. (2011). Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York: Free Press
- Tan, C., Goleman, D., & Kabat-Zinn, J. (2012). Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace). Harper Collins
- Tenakwah, E. S. (2024). „Winning the war for talent: how strategic HR is the key to attracting and keeping top performers“, Strategic HR Review, Vol. 23 No. 5, pp. 192–195. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2024-0031>
- von Thun, F. S. (2008). Das Werte- und Entwicklungsquadrat. ders.: miteinander reden, 2
- Weihls, G. (2025). Warum Geschwindigkeit im Recruiting Prozess entscheidend ist und wie wir helfen können. Zugriff am 7. Januar 2025, von <https://www.talentshark.at/warum-geschwindigkeit-im-recruiting-prozess-entscheidend-ist-und-wie-wir-helfen-koennen/#:~:text=Laut%20einer%20Studie%20von%20Glassdoor,Verlust%20der%20besten%20Kandidaten%20bedeuten>
- Zukunftsinstitut (2024). Zukunftsreport 2025. Die Zukunft ist verschwunden. Dr. Watson ermittelt. Zukunftsinstitut GmbH

unbesetzt