

# 1 Gegenstandsbereich und Aufgaben der Personalpsychologie

von Heinz Schuler

| Inhaltsübersicht   |    |
|--|----|
| 1 Ein neuer Name für ein wachsendes Fachgebiet .....                       | 4  |
| 2 Differentialpsychologische und naturwissenschaftliche Orientierung ..... | 6  |
| 3 Innovationen in der Personalpsychologie .....                            | 8  |
| 4 Der Nutzen des Lehrbuchs .....   | 10 |
| Zusammenfassung .....  | 11 |
| Weiterführende Literatur .....   | 12 |
| Literatur .....  | 12 |

# 1 Ein neuer Name für ein wachsendes Fachgebiet

Gegenstand der Personalpsychologie ist das Verhalten und Erleben des Menschen in Arbeit, Beruf und Organisation. Personalpsychologie weist sich damit als Teilgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie aus, und zwar als jenes Teilgebiet, das sich auf die Betrachtung des Individuums in seinen Verhaltens-, Befindens-, Leistungs- und Entwicklungszusammenhängen konzentriert, insbesondere in dessen Funktion als Mitarbeiter<sup>1</sup> eines Unternehmens oder einer Verwaltungsorganisation. Dementsprechend stehen jene Verhaltenssegmente im Vordergrund, die einen Berufs- und Leistungsbezug aufweisen. Im vorliegenden Text werden diese Bereiche sowohl aus der Perspektive des Individuums als auch aus jener der Organisation betrachtet.

Aus der Perspektive des Individuums betrachtet, sind es Berufs- und Organisationswahl, berufs- und tätigkeitsbezogene Interessen, Selbsteinschätzung von Fähigkeiten und anderen berufsrelevanten Merkmalen, Integration in eine Organisation und Bindung an sie, berufliches Lernen, produktives und auch kontraproduktives Verhalten, Leistung, Arbeits- und Leistungszufriedenheit, psychische und physische Gesundheit, Interaktion mit anderen Organisationsmitgliedern, persönliche und berufliche Entwicklung, berufliche Umorientierung, Arbeitslosigkeit, zeitweiliges und dauerhaftes Ausscheiden aus dem Berufsleben. Aus der Perspektive der Organisation sind im großen und ganzen die gleichen Sachverhalte Gegenstand des Interesses. Sie gewinnen aus dem institutionell bedingten Interessenhintergrund und der entsprechenden Betrachtungsweise ihre spezifische Akzentuierung und teilweise auch ihre eigene Terminologie: Bestimmung der Tätigkeitsanforderungen, Personalmarketing, Personalauswahl, Personalentscheidungen, betriebliche Sozialisation, Training und Personalentwicklung, Führung von Mitarbeitern, Förderung von Motivation und Commitment, Befragung von Mitarbeitern und individuelle Mitarbeitergespräche, Leistungsbeurteilung, Leitung und Koordination von Arbeitsgruppen, Gewährleistung von Gesundheit und Arbeitssicherheit, Teammanagement, Bewältigung von Kulturproblemen, Evaluation personalpsychologischer Methoden.

Mit dieser Auflistung wird in etwa auch der Inhalt des vorliegenden Lehrbuchs umrissen. Die schon genannten Einzelthemen sind hier zu sechs Themenbereichen gruppiert, deren Abfolge grob der Chronologie der Aufgaben in der Personalpsychologie entspricht oder, wiederum aus der anderen Perspektive, der Chronologie der Beziehung des Individuums zu einer Arbeitsorganisation.

Diese Auflistung zeigt auch, daß die Abgrenzung der Personalpsychologie von der Arbeits- und Organisationspsychologie nicht einfach ist. Immerhin gibt es einige Teilbereiche dieser Doppeldisziplin, die nicht zum Gegenstand der Personalpsychologie gehören, dies sind insbesondere die großen Bereiche Arbeit und Arbeitsgestaltung sowie Organisation inklusive Organisationstheorien, Organisationsentwicklung, Organisations-Umwelt-Beziehungen etc. Für das mittlere Aggregationsniveau der Gruppe gilt, daß es je nach Perspektive sowohl der Personal- als auch der übergeordneten Organisationspsychologie zugerechnet werden kann. Daraus ergibt sich eine Antwort auf die Frage der Abgrenzung des Lehrbuchs der Personalpsychologie gegenüber dem Lehrbuch Organisationspsychologie (Schuler, 1995a): Im vorliegenden Band sind die Gegenstände, die der Personalpsychologie zugerechnet werden können, gewissermaßen „unter die Lupe genommen“; über sie wird gründlichere und stärker unter diesem Gesichtspunkt fokussierte Information angeboten, ergänzt um eine Reihe zusätzlicher einschlägiger Themenbereiche. Weitere Besonderheiten des Gegenstandsbereichs ergeben sich aus den nachfolgenden Überlegungen.

Wer sich mit dem Fachgebiet „Berufspsychologie“ näher beschäftigt hat, wird feststellen, daß auch hierzu enge Beziehungen bestehen. Man kann die-

**Die Personalpsychologie betrachtet das Individuum in seinen Verhaltens-, Befindens-, Leistungs- und Entwicklungszusammenhängen als Mitarbeiter einer Organisation und ist damit ein Teilgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie.**

<sup>1</sup> Und natürlich als Mitarbeiterin: übliche Exkulpation erbeten

se Beziehungen sogar als so eng ansehen, daß der größte Teil des vorliegenden Lehrbuchs ebensogut auch den Titel „Berufspsychologie“ tragen könnte. Im Deutschen wurde diese Bezeichnung nur kurze Zeit benutzt, um ein eigenständiges Fachgebiet zu benennen: Die erste Auflage des Handbuchs der Betriebspsychologie (Mayer & Herwig, 1961), des terminologischen Vorläufers der „Organisationspsychologie“, enthält noch eine Reihe von Themenbereichen, die, aus Platzgründen und um der angloamerikanischen Entwicklung zu folgen, in der zweiten Auflage 1970 ausgegliedert und später in einem separaten Band „Berufspsychologie“ (Seifert, 1977) zusammengefaßt wurden. Was den Gegenstandsbereich der Berufspsychologie über den der Personalpsychologie hinaus kennzeichnet – bzw. kennzeichnete, denn der Begriff hat sich weder im Deutschen noch international dauerhaft durchgesetzt –, sind vor allem die Themen Berufsklassifikation und Berufsberatung; die Besonderheiten der Personalpsychologie finden sich demgegenüber in jenen Teilgebieten, die als „Personalmanagement“ oder, in aktuellerer Terminologie, als „Human Resource Management“ angesprochen werden können und vor allem in der Komponente der Entscheidung und Steuerung seitens der Organisation liegen.

Es kann damit auch ein Unterschied in der Perspektive konstatiert werden: Während Gegenstand der Berufspsychologie eher das wählende und sich entscheidende Individuum ist, vertritt die Personalpsychologie stärker die Perspektive der handelnden Organisation und läßt deutlicher die Nähe zum betriebswirtschaftlich verankerten „Personalwesen“ erkennen – bzw. sich sogar auch als Teilgebiet dieser Disziplin identifizieren. Dies ist keineswegs zwangsläufig mit einer Nichtbeachtung oder gar Geringschätzung der Belange der Mitarbeiter verbunden, worauf die oben aufgezeigte Doppelperspektivität hinweisen mag. Im Gegenteil kann die Aufgabe der Personalpsychologie sogar darin gesehen werden, in Wissenschaft wie Praxis ein Gegengewicht zu dem als betriebswirtschaftliche Funktion verstandenen Personalwesen zu bilden. Auch die Abgrenzung zu diesem läßt sich übrigens fast stärker akzentuierend als inhaltlich feststellen, zumindest wenn man die Arbeiten der verhaltenswissenschaftlich orientierten Betriebswirte im Auge hat (beispielsweise führt das von Gaugler und Weber, 1992, herausgegebene Handwörterbuch des Personalwesens auch viele genuin psychologische Themen auf, vielleicht in Ermangelung einer eigenständig etablierten Disziplin Personalpsychologie). Freilich finden sich auch inhaltliche Bereiche, die das Personalwesen von der Personalpsychologie unterscheiden, darunter insbesondere administrative Aufgaben wie Personalplanung, Personalcontrolling und Gehaltsbestimmung sowie integrierte Beiträge anderer Disziplinen, u.a. Arbeitsrecht und Arbeitsmedizin.

Die Personalpsychologie läßt sich also begrifflich wie von den Aufgaben her von verwandten Gebieten abgrenzen, und sie ist als bedeutendes Fachgebiet erkennbar: ein Großteil dessen, was Arbeits- und Organisationspsychologen in Wissenschaft und Praxis faktisch tun, kann der Personalpsychologie zugerechnet werden. Angesichts dessen mag es erstaunen, daß die Bezeichnung *Personalpsychologie* bislang gänzlich ungebräuchlich ist – im Deutschen, nicht im Amerikanischen, wo seit langem eine der wichtigsten Fachzeitschriften den Titel *Personnel Psychology* trägt (wenngleich auch dort kein Lehrbuch bekannt ist, das diesen Titel trägt). Der erste dem Herausgeber dieses Lehrbuchs bekannte Versuch, den Begriff in der deutschsprachigen Psychologie einzuführen, war ein von ihm gemeinsam mit einem amerikanischen Kollegen verfaßter Artikel (Schuler & Schmitt, 1987), der aber nicht zur Annahme und Verbreitung der Bezeichnung führte. Daß mittlerweile die Bedingungen dafür günstiger sein könnten, dürfte verschiedene Ursachen haben, insbesondere die Einsicht in die Bedeutung des Fachgebiets und wachsende Nachfrage nach seinen Leistungen sowie eine verbesserte Integration von Psychologen in Aufgaben der Betriebsführung.

Letzteres hat wohl auch mit der Verringerung ideologischer Vorbehalte von Psychologen gegenüber erwerbswirtschaftlichen Organisationen zu tun. Dies könnte auch direkt auf die Begriffe „Personal“ und das abgeleitete „Personalpsychologie“ zutreffen: Die Bezeichnung der Gesamtheit der in einem

**Die Personalpsychologie hat enge Beziehungen zum früheren Fachgebiet „Berufspsychologie“, nimmt allerdings eine organisationale Perspektive im Sinne eines „Human Resource Management“ ein.**

**Verwandte Bereiche sind Arbeits- und Organisationspsychologie, Berufspsychologie, Personalwesen und Human Resource Management.**

**Trotz der Bedeutung der Personalpsychologie hat sich der Begriff in Deutschland bislang nicht etabliert.**

**Der Gebrauch des Begriffs „Personal“ soll hier nicht im Sinne einer Reduzierung der Mitarbeiter auf ihre Funktionen verstanden werden.**

**Grundlagenwissenschaft für die Organisationspsychologie ist die Sozialpsychologie.**

**Für die Personalpsychologie ist eine differentialpsychologische Orientierung in stärkerem Maße kennzeichnend als für andere Teilgebiete der Arbeits- und Organisationspsychologie.**

Betrieb beschäftigten Menschen als „Personal“ mag bei manchem den Eindruck erwecken, hiermit werde zum Ausdruck gebracht, daß die Mitarbeiter auf ihre Funktion reduziert werden, zu den ökonomischen Zielen des Unternehmens beizutragen, und in dieser Hinsicht neben die anderen Produktionsfaktoren Kapital, Material etc. gestellt werden. Dies wäre tatsächlich keine Auffassung, die dem Selbstverständnis der meisten Psychologen entspricht – und auch nicht dem von den meisten Menschen unseres Kulturkreises (zumindest verbal) akzeptierten Kantschen Postulat, Mitmenschen dürften niemals allein als Mittel zum Zweck angesehen werden. Dieser Vorbehalt ist also nachvollziehbar. Unrichtig ist allerdings sicherlich die Unterstellung, man könne den Verwendern des Begriffs „Personal“ generell eine weniger humanistische Haltung zuschreiben als jenen, die es vorziehen, von „Mitarbeitern“ zu sprechen. Dies zeigt die Menge derjenigen angloamerikanischen Kollegen, die sich als *personnel psychologists* bezeichnen und ungeachtet dessen durch ihr Engagement für Fairneß und ihre Parteinahme für die Interessen der Mitarbeiter bekannt geworden sind. Gleiches wird auch in diesem Lehrbuch zu erkennen sein. Die sprachlichen Präferenzen scheinen also teilweise auf Vertrautheit zu beruhen und nicht unbedingt auf einer prästabilierten Harmonie von Sprachgebrauch und Werthaltung.

## 2 Differentialpsychologische und naturwissenschaftliche Orientierung

Zwei Gesichtspunkte sind noch zu erörtern, die die Personalpsychologie von anderen Teilbereichen der Organisationspsychologie unterscheiden, das sind ihre Affinität zur Differentiellen Psychologie und die naturwissenschaftliche Ausrichtung ihrer Methoden. Alle „angewandten“ Disziplinen der Psychologie tun gut daran, von einer möglichst großen Breite ihrer Grundlagendisziplinen zu profitieren (und diese auch ihrerseits wieder zu befruchten). Dennoch gibt es Schwerpunkte, die sich durch „natürliche Affinitäten“ ergeben. Für weite Bereiche der Organisationspsychologie ist die zugehörige Grundlagenwissenschaft die Sozialpsychologie: Interaktions- und Einflußprozesse zu verstehen, Kommunikations- und Gruppenstrukturen zu gestalten, fruchtbare Organisationsentwicklung zu betreiben, profitiert von der Verwertung und Umsetzung sozialpsychologischer Erkenntnisse, wenn es sie nicht gar voraussetzt. Auch für die Personalpsychologie gilt dies in Teilen, wie dieser Band zeigen wird. Im Grundsatz aber hat sie einen anderen Fokus, nämlich die *Unterschiede* im Verhalten und Erleben von Menschen im Berufsleben, vor allem Unterschiede in den Fähigkeiten und anderen Eigenschaften, Interessen und Präferenzen für bestimmte Berufsumwelten, Einstellungen und Werthaltungen, Leistungen, in ihrer Gesundheit und Zufriedenheit, in der Art ihrer Belastungsverarbeitung, in ihrem Interaktionsverhalten und in ihrer individuellen beruflichen Entwicklung. Selbst dort, wo der Untersuchungsgegenstand nicht primär die Unterschiede sind, bestehen die Untersuchungsmethoden oft im Vergleich von inter- oder intraindividuellen Varianzen. Hierfür ist die naheliegende Grundlagendisziplin die Differentielle Psychologie, die sich mit der Abgrenzung und Messung psychischer Merkmale und Merkmalsdifferenzen befaßt, auch mit der Frage nach der relativen Stabilität bzw. Prognostizierbarkeit dieser Merkmale. An Grundlagen, Methoden und Ergebnissen der Differentiellen Psychologie weitergehend interessierte Leser werden durch einschlägige Lehrbücher informiert (z. B. Amelang & Bartschek, 1990; Asendorpf, 1999) oder durch die drei Bände *Differentielle Psychologie* innerhalb der *Enzyklopädie der Psychologie* (Amelang, 1995, 1996; Pawlik, 1996). Für alle Bereiche der Personalpsychologie ist das Studium der Differentiellen oder Persönlichkeitspsychologie von Nutzen, für die Berufseignungsdiagnostik sogar unentbehrlich.

Daß Psychologen sich einigen Kernbereichen der Personalpsychologie, insbesondere der Eignungs- und Leistungsdiagnostik, so spät zugewandt –

und damit viel Terrain an andere abgegeben – haben, auch das hängt mit ideologischen Vorbehalten zusammen, wie sie in den siebziger und achtziger Jahren, als das Dogma von der Prävalenz der Umwelt- und Erziehungseinflüsse noch übermächtig war, besonders ausgeprägt waren. (Wottawa, 2000, meint für die Oszillation milieuoptimistischer Haltungen eine Frequenz von 60 Jahren ausmachen zu können). Aber auch heute noch erzielt die „Testknacker-Literatur“ (deren anarchistische Komponente mittlerweile ökonomischen Interessen Platz gemacht hat) unvergleichlich größere Verbreitung als sachgerechte Information über Berufseignung. Dabei ist es gerade das differentialpsychologische Fundament, das für einen erheblichen Wettbewerbsvorteil der Psychologen sorgt. Nachhaltig in Erinnerung geblieben ist dem Verfasser der Vorwurf eines namhaften Personalberaters anlässlich einer Podiumsdiskussion über Eignungsdiagnostik, zu der auch der Betreffende als Experte eingeladen worden war – von einer großen Zeitung, an einer großen Universität. Er habe gelesen, so der Vorwurf des Experten, für Intelligenztests sei eine Validität von 0.54 errechnet worden. Das liege ja nur knapp über der Zufallswahrscheinlichkeit von 0.5 und sei deshalb nachgerade lächerlich. Bei seinen eigenen Personalentscheidungen habe er viel häufiger als nur in jedem zweiten Fall recht behalten, also verschlechterten Intelligenztests offenbar die Prognosen, statt sie zu verbessern. Trotz eines gewissen Hangs zum Standesegoismus sollten wir im Interesse von Organisationen und Bewerbern nicht hoffen, daß die einfachen, nicht zu Podiumsdiskussionen eingeladenen Personalberater ebenso wenig von ihrem Metier verstehen wie dieser Repräsentant seines Fachs. Das große Interesse, das eignungsdiagnostischen Publikationen derzeit entgegengebracht wird (z. B. Hossiep, Paschen & Mühlhaus, 2000; Kleinmann & Strauß, 1998; v. Rosenstiel & Lang-von Wins, 2000; Sarges, 1995), läßt erwarten, daß sich die Verhältnisse bessern.

Der zweite zu diskutierende Unterschied zwischen der Personalpsychologie und anderen Teilbereichen der Organisationspsychologie ist die vordringende *naturwissenschaftliche Orientierung* in der Personalpsychologie. Sie hängt mit den differentialpsychologischen Grundlagen und der dafür typischen methodisch-statistischen Ausrichtung zusammen. Aber naturwissenschaftliche Orientierung heißt weit mehr als die Verwendung statistischer Methoden (vgl. Lubinski, 2000). In erster Linie heißt es, Einfälle und Spekulationen zwar als wichtigen Schritt in der Erkenntnisbildung anzusehen, ihnen aber nur den Charakter von Hypothesen zuzubilligen, die der strikten, kontrollierbaren, möglichst emotionslosen und ideologiefreien Prüfung bedürfen (Wilson, 2000). Ein Teil unseres Wissensbestands besteht tatsächlich nur aus Vermutungen, die im besseren Fall die Form handlungsleitender Heuristiken haben (z. B. einige Führungs- und Organisationstheorien). Wenn wir darauf verzichten, dieses Wissen in prüfbare Form zu bringen, Methoden zu seiner Prüfung zu entwickeln und darauf anzuwenden, dann werden wir zu Weiterentwicklungen unserer Annahmen nur dort kommen, wo außerwissenschaftliche – z. B. gesellschaftspolitische – Überzeugungen und Interessen uns die Feder führen und uns als Fortschritt vorgaukeln, was nur die Änderung einer Glaubenshaltung widerspiegelt. Auch wenn endgültige Sicherheit nicht erreichbar ist, ist Skepsis gegenüber allen Weisheiten geboten und sind erkenntniskritischere Prüfmethode weniger strikten Prüfungen vorzuziehen.

Wie an anderer Stelle gründlicher ausgeführt (Schuler, 1999), besteht eine essentielle Gefahr für unsere Wissenschaft in der Versuchung, das Wünschenswerte nicht ausreichend vom Faktischen zu unterscheiden. Dieser Fehler wird begünstigt durch die Kombination geisteswissenschaftlicher Orientierung mit ausgeprägter Anwendungsnachfrage. Beides führt zur Selektion weltanschaulich willkommener Interpretationen, scheint rigoroses Prüfen von Hypothesen entbehrlich zu machen und verhindert damit die für jede Wissenschaft konstitutive Wissensakkumulation. Nun wird natürlich auch das Gebiet der Personalpsychologie keineswegs von einem einheitlichen methodologischen Prinzip geleitet. So wird der aufmerksame Leser auch in diesem Band Darstellungen finden, die sich nicht am naturwissenschaftli-

**Das Wissen um differentialpsychologische Grundlagen der Berufseignungsdiagnostik muß noch sehr viel stärker verbreitet werden.**

**Eine ausgeprägte naturwissenschaftliche Orientierung wird als erstrebenswert für die Personalpsychologie angesehen.**

chen Modell orientieren, sondern eher geisteswissenschaftlich-hermeneutisch ausgerichtet sind. Hierzu gehören etwa die Themenbereiche Führung und Kommunikation, in denen Theorieansätze teilweise eher als rhetorische Initiativen zur Förderung erwünschter Werthaltungen anmuten denn als empirische Sätze, die sich der strikten Prüfung und Falsifikation aussetzen. Auf diese Weise entsteht manche überkohärente Quasitheorie, die mit hohem Überzeugungsanspruch auftritt, viel Plausibilität für sich in Anspruch nehmen kann (ist doch der Zeitgeist gewissermaßen eingeflochten), für die aber, am naturwissenschaftlichen Modell gemessen, keine wirklichen empirischen Belege aufweisbar sind, ja die eventuell gar nicht im strikten Sinne prüfbar formuliert ist.

Gegenbeispiel ist die Berufseignungsdiagnostik, deren Fortschritte in den letzten Jahrzehnten der Orientierung am naturwissenschaftlichen Prüfmodell – das heißt im wesentlichen an den Prinzipien der Psychometrie – zu verdanken ist. Diese Denkhaltung schafft auch den einzigen Vorteil, den psychologisch Ausgebildete gegenüber anderen Personalleuten mitbringen. Demgegenüber haben die vermeintlichen Innovationen, die auf dem Gebiet der Eignungsdiagnostik aus der Personalpraxis kommen, allenfalls den Charakter von Trends, nicht aber von Fortschritten; dies wird am Assessment Center besonders deutlich, das sich zur bevorzugten Spielwiese der Laiendiagnostik entwickelt hat. Hier werden immer wieder Fortschritte ausgerufen, die sich allenfalls in der Verkäuflichkeit des Verfahrens niederschlagen mögen, nicht aber in meßbarem methodischen Gewinn.

Was der methodenorientierte Leser dementsprechend in diesem Band am meisten vermissen wird, ist ein eigenständiges Methodenkapitel. Was aufgenommen wurde, ist ein Kapitel über Evaluation (Kapitel 22 von Höft), darüber hinaus finden sich methodenbezogene Erörterungen in den meisten Inhaltskapiteln. Für die gründliche Darstellung von Strategien und Methoden der organisationspsychologischen – und damit in Teilen auch der personalpsychologischen – Forschung muß auf weiterführende Literatur an anderer Stelle verwiesen werden; insbesondere seien hier genannt: Bungard (1995), Holling und Schulze (in Druck), Moser (1995).

### 3 Innovationen in der Personalpsychologie

Natürlich hat nicht alles, was in der Personalpsychologie gearbeitet und in diesem Text dargestellt wird, innovativen Charakter. Dank der ausgeprägten Forschungsorientierung dieser Disziplin ist aber der Anteil weiterführender Ideen und Verfahrensweisen größer als in manch anderem Bereich. Ein Beispiel für eine besonders fruchtbare Innovation ist die Entwicklung metaanalytischer Methoden. In der Personalpsychologie stellt die *Validitätsgeneralisierung* (Hunter & Schmidt, 1990) nicht nur per se einen Fortschritt dar, sondern sie ermöglicht auch weitere Fortschritte, z. B. in der Entwicklung von Leistungstheorien oder von berufsbezogenen Persönlichkeitstheorien. Ihr unmittelbarer Vorzug ist, daß sie einen großen Beitrag zur Forschungsökonomie in Form der rationalen Verwertung vorliegender Studien leistet, daß sie zu angemesseneren Schätzungen der Stärke von Zusammenhängen führt und die Frage nach der Generalisierbarkeit errechneter Beziehungsstärken beantwortet. Hunderte von Untersuchungen, die in den letzten Jahren mit Hilfe dieser Methodik durchgeführt wurden – zunächst in der Eignungsdiagnostik, dann in vielen weiteren Bereichen –, haben den Wissensstand in der Personalpsychologie erheblich erweitert und zu größerer Wissenssicherheit geführt (s. die Darstellung in Kapitel 5 von Schuler und Höft, wo auch die Grenzen dieser Möglichkeiten erörtert werden).

Ein Beispiel für einen stimulierenden *theoretischen* Anstoß hat die ASA-Theorie von Schneider (1987) geliefert. ASA steht für Attraction (Anziehung), Selection (Auswahl) und Attrition (Verbleiben) und benennt damit die Faktoren, die dazu führen, daß Organisationen von Personen geprägt werden („The people make the place“). Mit der ASA-Theorie wird eine per-

**Viele vermeintliche Innovationen der Personalpraxis werden ungeprüft gutgeheißen.**

**Das Verfahren der Validitätsgeneralisierung hat die Personalpsychologie methodisch wie theoretisch bereichert.**

**Die ASA-Theorie ist ein Beispiel für eine personalistische Konzeption der Organisation.**

sonalistische Umdeutung der situationistischen Auffassung angeboten, daß Menschen und ihre berufliche Entwicklung eher als Spielbälle organisationaler Gegebenheiten anzusehen seien. Gleichzeitig wird mit dieser Theorie aufgezeigt, was unter der oft beim Namen genannten und so selten an konkreten Beispielen explizierten *Interaktion* zwischen Person und Organisation/Situation verstanden werden kann (ein *Update* der ASA-Theorie geben Schneider, Goldstein und Smith, 1995; im vorliegenden Band wird sie in Kapitel 8 von Moser und Schmook besprochen).

Nach den beiden Beispielen für methodische oder gar methodologische bzw. theoretische Innovationen sollen noch einige Beispiele aufgeführt werden, deren Innovationscharakter in einer erweiterten Perspektive, in einer verbesserten Technologie und in der Beschäftigung mit einer neuen Herausforderung besteht. Eine Perspektivenänderung oder Hervorhebung dessen, was zuvor der wenig beachtete, nicht unbekannt, aber mehr oder weniger als selbstverständlich angesehene Hintergrund war, stellt Borman und Motowidlos (1993) Unterscheidung von *aufgabenbezogener* vs. *umfeldbezogener Leistung* dar (Erklärung bei Marcus und Schuler, Kapitel 15). Sie basiert auf den Konzepten *prosozialen Verhaltens* in Organisationen bzw., wie die treffende Bezeichnung von Organ (1988) lautet, des *organizational citizenship behavior*, die aufzeigen, daß der Leistungsbeitrag eines Mitarbeiters nicht nur in der Erfüllung der Tätigkeitsanforderungen im engeren Sinn besteht, sondern auch in seinem darüber hinausgehenden Beitrag zum Sozialgefüge Organisation.

Eine verbesserte Technologie wird von Borg in Kapitel 14 vorgestellt, der aufzeigt, wie das altbewährte Verfahren *Mitarbeiterbefragung* als Führungsinstrument genutzt werden kann. Dabei werden nicht nur verschiedene „technische“ Verbesserungen vorgestellt, die von Maßnahmen zur Erhöhung der Beteiligungsquote bis zur Analyse und Darstellung der Daten reichen, es wird auch deutlich gemacht, wie sich die Ergebnisse umsetzen lassen und dadurch zu Verbesserungen von Leistung und Zufriedenheit wie auch zu organisationalsgestaltenden Maßnahmen führen können. Mit letztgenanntem überschreitet das Verfahren freilich auch schon die Grenzen der Personalpsychologie.

Ein Beispiel schließlich, das eine Möglichkeit personalpsychologischer Antworten auf neue Herausforderungen aufzeigen soll, ist die Befassung mit *internationalem Personaleinsatz*. Mit zunehmender Globalisierung werden sich vermehrt Arbeiten in kulturellen Überschneidungssituationen, Probleme der Auslandsentsendung und Wiedereingliederung von Mitarbeitern und die Einrichtung multikultureller Arbeitsgruppen ergeben, wie sie von Kühlmann und Stahl in Kapitel 19 diskutiert werden.

Viele weitere Beispiele für neue Entwicklungen wären zu nennen, die zeigen, daß die Personalpsychologie ein lebendiges, vorwärtsgerichtetes Forschungs- und Arbeitsgebiet darstellt. Aber Personalpsychologie besteht nicht nur aus neuen Entwicklungen. Der größte Teil des Bestands ist allmählich gewachsen und betrifft alle Teilbereiche, die in diesem Band angesprochen werden. Verbesserungen einzelner Instrumente oder Prozesse haben dabei vielfach auf dem Hintergrund allgemeiner theoretischer und methodischer Fortschritte stattgefunden. Beispielsweise hat die mittlerweile schon historische Erkenntnis, daß statistische Datenverwertung der klinischen Urteilsbildung überlegen ist (Meehl, 1954), Einfluß auch auf alle Teilbereiche der Personalpsychologie, insbesondere natürlich die Eignungsdiagnostik, wo sie sich von den frühen Assessment Center-Studien bei AT&T (Bray & Grant, 1966) bis zu den Erfolgen der strukturierten Interviews (Pulakos & Schmitt, 1995) durchzieht. Hier und in allen übrigen Bereichen hat sich gezeigt, daß strukturierte, kontrollierte, standardisierte Beobachtung und Datenverwertung *ceteris paribus* der intuitiven, flexiblen, ideosynkratischen Vorgehensweise überlegen ist. Dies ist natürlich nur feststellbar, wenn auch an standardisierten Kriterien geprüft wird und nicht die erste unkontrollierte Intuition an der zweiten, gleichartigen „validiert“ wird; das verweist uns wieder auf die Bedeutung der zuvor erörterten psychometrischen Prinzipien.

Aber die statistische Urteilsbildung kann ihre Überlegenheit gegenüber der klinischen natürlich nur dort erweisen, wo sie alle relevanten Parameter auf-

**Umfeldbezogenes Verhalten oder organizational citizenship behavior erweitert den Leistungsbegriff.**

**Verbesserte Technologien und Antworten auf neue Herausforderungen demonstrieren den Innovationscharakter personalpsychologischer Forschung.**

**Strukturierte Beobachtung und statistische Datenverarbeitung sind der klinischen Urteilsbildung zumeist überlegen.**

nimmt. Es hieße Äpfel mit Birnen vergleichen, würde man etwa die statistische Verrechnung von Assessment Center-Beobachtungen, die auf irrelevanten Beurteilungsdimensionen beruhen und von unerfahrenen Beobachtern vorgenommen wurden, mit den intuitiven Einschätzungen erfahrener Beurteiler vergleichen, denen zusätzlich die Erfolgsbedingungen des gegebenen Unternehmens bestens vertraut sind. Solange wesentliche Parameter, die in die komplexe Intuition eingehen, nicht aktuariell abzubilden sind, wird man natürlich am besten mit einer Kombination strukturierter und intuitiver Vorgehensweisen fahren; diese Überlegung erweist sich sogar dort als richtig, wo sich die Überlegenheit des Strukturprinzips am deutlichsten hat nachweisen lassen, beim Einstellungsinterview (Salgado & Moscoso, under review). Für jeden, der auf diesem Gebiet arbeitet, bedeutet das, daß er vernünftigerweise alle neue Erkenntnis mit möglichst viel praktischer Erfahrung verbindet, daß er, wo immer möglich, systematische, kontrollierte Verfahren von hohem methodischen Standard benutzt und sich die Kompetenz anderer zunutze macht, um in der Kombination dieser Urteilsquellen zu fundierten Entscheidungen zu finden (Dunnette, 1998).

## 4 Der Nutzen des Lehrbuchs

Herausgeber und Autoren dieses Lehrbuchs hoffen, mit der Auswahl der Themen diejenigen Gebiete und Fragestellungen getroffen zu haben, die auch in der Praxis der Personalpsychologie von Bedeutung sind. Nicht zuletzt die Nachfrage aus der Praxis von Unternehmen und Verwaltungsorganisationen war es, die geholfen hat, relevante Sachverhalte und Bearbeitungsmethoden zu identifizieren. Auch handelt es sich bei der Personalpsychologie um ein Fachgebiet, in dem – wie in der Organisationspsychologie generell – Wissenschaft und Praxis eng aufeinander bezogen sind, was die Kommunikation erleichtert und den personellen wie sachlichen Austausch begünstigt.

Gleichwohl ist das in einem Lehrbuch angebotene Wissen selten ohne kreative Eigenleistung der Leser in ihre Berufstätigkeit übertragbar. Diese Eigenleistung besteht, wie an vergleichbarer Stelle ausgeführt wurde (Schuler, 1995b), in der klugen Transformation des Aufgenommenen in den Realitätsausschnitt, in dem es Anwendung finden soll. Erst eine solche flexible, kreative Verwertung macht einen Wissensstoff zu einem praktischen Hilfsmittel für ein Anwendungsfeld, in dem Fragestellungen immer anders gebündelt sind und ihre spezifische Bedeutung immer aus Kontexten gewinnen, die in der Darstellung nicht gleichartig enthalten sein können.

Damit hängt zusammen, daß der Inhalt des Lehrbuchs nur in Ausnahmefällen mit dem Aufgabengebiet des Lesers zusammenfallen wird. Weder ein Psychologe als Personalchef noch ein Personalverantwortlicher mit anderem Ausbildungshintergrund, der an personalpsychologischen Fragen interessiert ist, finden hier eine Themenauswahl, die deckungsgleich mit ihrem Aufgabengebiet ist. Es handelt sich bei dem vorliegenden Text nicht um ein Lehrbuch des *Personalwesens*, deshalb ist etwa von Personalplanung und Entgeltsystemen nicht oder nur am Rande die Rede, desgleichen nicht von finanziellen oder rechtlichen Rahmenbedingungen der Personalarbeit. Dies mag bedauert werden, läge aber jenseits der Zielsetzungen des vorliegenden Bandes.

Leider müssen sogar Themen, die durchaus eine Darstellung als eigenes Kapitel verdient hätten, wie ethische Gesichtspunkte (vgl. Blickle, 1998) oder solche der Verfahrensökonomie (vgl. Gerpott & Siemers, 1995), auf Erörterungen beschränkt werden, die jeweils im Kontext anderer Kapitel stehen. Schließlich wird auch die Frage der Veränderungen, die wir gerade durch Globalisierung und Technisierung der Arbeitswelt erleben (vgl. Cascio, 1995), nicht in einem separaten Kapitel erörtert; sie begleitet uns vielmehr durch den ganzen Text und wird sich, abhängig vom Thema, als unterschiedlich virulent herausstellen. Worauf schließlich auch verzichtet wurde, ist ein Kapitel über zukünftige Entwicklungen, Trends, Aussichten oder der-

**Transformation des Gelernten erfordert kreative Eigenleistung.**

**Nicht alle Themen können in einem eigenständigen Kapitel dargestellt werden.**

gleichen. Dort, wo sich die Zukunft bereits ankündigt, bedenken wir sie mit, wie das generell die Aufgabe der Wissenschaft (und im Prinzip ja auch des Alltagshandelns) ist. Welche Art von Personalpsychologie wir aber nach der nächsten Sintflut brauchen oder wenn wir dereinst durch Chips im Hirn fernsteuerbar sind, solcherlei Reflexionen müssen wir der Sparte Science Fiction überlassen. Sollte es zu weiteren Auflagen des Lehrbuchs kommen, werden wir versuchen, jeweils aktuellen Entwicklungen der Personalpsychologie gerechtzuwerden.

An wen richtet sich nun der vorliegende Text? Seinem Charakter als Lehrbuch gemäß natürlich vorrangig an Studierende der Psychologie sowie derjenigen Disziplinen, die an der Nutzung personalpsychologischen Wissens Interesse haben, beispielsweise Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftspädagogik, Sozialwissenschaften. Viele Studiengänge bilden heute nicht „Aspektspezialisten“ (etwa Psychologen oder Juristen), sondern „Problemspezialisten“ aus (z.B. Studierende der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, die sich auf eine Tätigkeit im Personalwesen vorbereiten). Für viele von ihnen könnte ein Lehrbuch der Personalpsychologie unmittelbaren Nutzen oder doch brauchbare Anregungen erbringen.

Selbstverständlich sollen auch Berufstätige in einschlägigen Bereichen angesprochen werden sowie Führungskräfte, die zur Bewältigung ihrer Personalaufgaben an psychologischen Fragestellungen und Instrumenten interessiert sind. Personalberater, aber auch Betriebsräte sollten ebenso wie Berufsberater von den Darlegungen profitieren. Auch für die Fachkollegen im engsten Sinne, wissenschaftlich arbeitende Organisationspsychologen, mag das Buch als Arbeitsgrundlage brauchbar sein, zumal dann, wenn sie es als akademische Lehrer zur Unterstützung ihrer Arbeit verwenden können. Schließlich könnte der Band manchen Psychologen, die bisher in anderen Bereichen tätig waren und ihre personalpsychologischen Kompetenzen erweitern wollen, hilfreich sein.

Die Vielzahl der Autoren dieses Lehrbuchs dürfte der Heterogenität seiner Leserschaft entgegenkommen. Zwar mag die Diversität in Stil und Ansichten ein Hemmnis dafür sein, einen Text „aus einem Guß“ zustandezubringen; der Kompetenzvorteil und die Abbildung der Breite, in der dieses akademische Fach derzeit vertreten wird, sollte diese Einschränkung aber kompensieren. Wenn sich dieser Text als Beitrag eignen sollte, Theorie wie Praxis der Personalpsychologie zu fördern, hätte er seine Aufgabe gut erfüllt.

## Zusammenfassung

Mit *Personalpsychologie* wird hier jenes Teilgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie des Personalwesens bezeichnet, das sich auf die Betrachtung des Individuums in seinen Verhaltens-, Befindens-, Leistungs- und Entwicklungszusammenhängen als Mitarbeiter einer Organisation konzentriert. Für die Personalpsychologie im hier verstandenen Sinne wird eine ausgeprägte Affinität zur Differentialpsychologie als Grundlagenwissenschaft konstatiert und eine naturwissenschaftliche Orientierung als erstrebenswert angesehen. Als besonders fruchtbare Innovation wird die metaanalytische Methode der Validitätsgeneralisierung eingeschätzt, mittels deren methodische wie theoretische Fortschritte erzielt werden konnten. Weitere Neuentwicklungen werden benannt, die als charakteristisch für die Personalpsychologie gelten können. Als Zielgruppen dieses Lehrbuchs werden Studierende der Psychologie und der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften sowie Berufstätige im Bereich des Personalwesens hervorgehoben.

**Das Lehrbuch richtet sich an vielerlei Interessierte, sein Verwertungszusammenhang ist vor allem der Personalbereich.**

## Zusammenfassung

### Definition Personalpsychologie

## Weiterführende Literatur

## Weiterführende Literatur

- Asendorpf, J.B. (1999). *Psychologie der Persönlichkeit* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Cascio, W.F. (1997). *Applied psychology in personnel management* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Personnel Psychology*. A Journal of Applied Research. Bowling Green: Personnel Psychology.

## Literatur

## Literatur

- Amelang, M. (Hrsg.). (1995). *Verhaltens- und Leistungsunterschiede. Enzyklopädie der Psychologie C/VIII/2*. Göttingen: Hogrefe.
- Amelang, M. (Hrsg.). (1996). *Temperaments- und Persönlichkeitsunterschiede. Enzyklopädie der Psychologie C/VIII/3*. Göttingen: Hogrefe.
- Amelang, M. & Bartussek, D. (1990). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Asendorpf, J.B. (1999). *Psychologie der Persönlichkeit* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Blickle, G. (Hrsg.). (1998). *Ethik in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bray, D.W. & Grant, D.L. (1966). The assessment center in the measurement of potential for business management. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, 1-27.
- Bungard, W. (1995). Probleme anwendungsbezogener organisationspsychologischer Forschung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2. Aufl., S. 107-128). Bern: Huber.
- Cascio, W.F. (1995). Whither industrial and organizational psychology in a changing world of work? *American Psychologist*, 11, 928-939.
- Dunnette, M.D. (1998). Emerging trends and rising issues in industrial and organisational psychology. *Applied Psychology*, 47, 129-153.
- Gaugler, E. & Weber, W. (1992). *Handwörterbuch des Personalwesens* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gerpott, T.J. & Siemers, S.H. (Hrsg.). (1995). *Controlling von Personalprogrammen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Holling, H. & Schulze, R. (in Druck). Strategien und Methoden. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3*. Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R., Paschen, M. & Mühlhaus, O. (2000). *Persönlichkeitstests im Personalmanagement*. Göttingen: Hogrefe.
- Hunter, J.E. & Schmidt, F.L. (1990). Methods of meta-analysis. Correcting error and bias in research findings. Newbury Park: Sage.
- Kleinmann, M. & Strauß, B. (1998). *Potentialfeststellung und Personalentwicklung*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Lubinski, D. (2000). Scientific and social significance of assessing individual differences. *Annual Review of Psychology*, 51, 405-444.
- Mayer, A. & Herwig, B. (Hrsg.). (1961). *Handbuch der Psychologie: IX. Betriebspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Meehl, P.E. (1954). *Clinical vs. statistical prediction*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Moser, K. (1995). Planung und Durchführung organisationspsychologischer Untersuchungen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2. Aufl., S. 71-107). Bern: Huber.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.

- Pawlik, K. (Hrsg.). (1996). *Grundlagen und Methoden der Differentiellen Psychologie. Enzyklopädie der Psychologie C/VIII/1*. Göttingen: Hogrefe.
- Pulakos, E.D. & Schmitt, N. (1995). Experience-based and situational interview questions: Studies of validity. *Personnel Psychology*, 48, 289-308.
- Rosenstiel, L.v. & Lang-von Wins, Th. (2000). *Perspektiven der Potentialbeurteilung*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.
- Salgado, J.F. & Moscoso, S. (under review). *Construct validity of the employment interview: A meta-analysis*.
- Sarges, W. (Hrsg.). (1995). *Managementdiagnostik* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B.S., Goldstein, A.W. & Smith, D.B. (1995). The ASA-Framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schuler, H. (Hrsg.). (1995a). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Schuler, H. (1995b). Einleitung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (2. Aufl., S. 1-10). Bern: Huber.
- Schuler, H. (1999). Glaubenssätze zu Hypothesen. Anmerkungen zur Schwierigkeit, eine gute und zugleich nützliche Wissenschaft abzugeben. In C. Graf Hoyos & D. Frey (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 705-711). Weinheim: Beltz.
- Schuler, H. & Schmitt, N. (1987). Multimodale Messung in der Personalpsychologie. *Diagnostica*, 33, 259-271.
- Seifert, K.H. (1977). *Handbuch der Berufspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Wilson, E.D. (2000). *Die Einheit des Wissens*. München: Goldmann.
- Wottawa, H. (2000). Perspektiven der Potentialbeurteilung – Themen und Trends. In L.v. Rosenstiel & G. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung*. Göttingen: Hogrefe/Verlag für Angewandte Psychologie.

**Fortsetzung Literatur**