

Stand und Perspektiven der Personalpsychologie

Heinz Schuler

Zusammenfassung. Würde das Fachgebiet Personalpsychologie lediglich als inhaltlicher Teilbereich der Arbeits- und Organisationspsychologie definiert, bliebe unberücksichtigt, dass Fragestellungen der Forschung und Anwendung je nach Kontext und Zielsetzung als organisations-, arbeits- oder spezifisch personalpsychologisch anzusehen sind. Hier wird Personalpsychologie charakterisiert durch ihre primäre Konzentration auf das Individuum, durch ihre Ausrichtung auf die Tätigkeitsfelder Beruf und Personal, durch ihre differenzialpsychologische Orientierung sowie durch eine quasi naturwissenschaftliche Arbeitshaltung. An inhaltlichen Beispielen wird erörtert, inwieweit der Personalpsychologie eine Vorreiterrolle innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie zugesprochen werden kann. Es wird aber auch auf Defizite hingewiesen, die beispielsweise in der Theoriebildung und -prüfung liegen, sowie auf Schwierigkeiten der Zusammenarbeit und Forschungskommunikation, in der sich ein Fachgebiet findet, das sich gleichzeitig an hohen wissenschaftlichen Standards orientiert und um praktische Nutzbarkeit bemüht. Abschließend werden Fragen der Ausbildung und Spezialisierung angesprochen, und es werden Vorschläge zu mutmaßlich fruchtbaren Forschungsthemen vorgebracht. Schlüsselwörter: Fachgebiet Personalpsychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie, Person und Organisation, Forschung und Praxis

State and perspectives of personnel psychology

Abstract. Defining personnel psychology merely as a subdiscipline of industrial, work, and organizational psychology would ignore the fact that problems of research and application have to be considered as organization-, work-, or personnel-related, depending on contexts and goals. Here, personnel psychology is characterized as being mainly focused on the individual, as dealing with the fields of occupation and personnel, as primarily being interested in individual differences, and by its commitment to high scientific standards. Examples of research are described to clarify whether personnel psychology can be considered to play a leading role within industrial and organizational psychology. On the other hand, deficits are shown, e.g., in theory building and testing, as well as in practical cooperation and research communication, which are typical of a discipline equally orientated towards high scientific standards and to practical utility. Finally, problems of academic training and specialization are mentioned and potentially fertile research questions are suggested. Key words: personnel psychology, organizational psychology, person and organization, research and practice

Gegenstand der Personalpsychologie

Personalpsychologie ist nicht leicht zu definieren, also inhaltlich zu bestimmen und von anderen psychologischen Tätigkeitsfeldern abzugrenzen. Würde man als ihren Gegenstand das Verhalten und Erleben des Menschen in Arbeit, Beruf und Organisation bezeichnen, so wäre das nicht falsch, das Spezifikum gegenüber der Arbeits- und Organisationspsychologie käme aber nicht deutlich genug zum Ausdruck. Vorläufig kann man sagen, bei der Personalpsychologie handelt es sich um jenes Teilgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie, das sich auf die Betrachtung des Individuums konzentriert, insbesondere in dessen Funktion als Mitarbeiter – und natürlich Mitarbeiterin – einer Organisation. Dementsprechend stehen jene Verhaltenssegmente im Vordergrund, die einen Berufs- und Leistungsbezug aufweisen.

Dennoch bleibt genügend Spielraum, die Personalpsychologie entweder inhaltlich auf Kernbereiche zu begrenzen – bei Solga und Blickle (2006) sind dies Personalmarketing, Anforderungsanalyse, Eignungsdiagnostik/Personalauswahl, Personalbeurteilung, Personalentwicklung und Personalfreisetzung/Outplacement (wobei eine Restkategorie Raum für inhaltliche Ergänzungen lässt) – oder auf andere Themengebiete der Arbeits- und Organisationspsychologie zu erweitern. Beispielsweise finden sich in den Zeitschriften *Personnel Psychology* und *Zeitschrift für Personalpsychologie* auch Beiträge zu den Themen Führung, Stress und Gesundheit, Leistungsförderung, Auslandseinsatz, Berufs- und Organisationswahl, Innovation, Einfluss sowie zu vielem mehr.

Fokus auf Individuum/

Der Verfasser dankt Gerhard Blickle, Lorenz Fischer und Lutz von Rosenstiel für ihre wertvollen Kommentare und Kürzungsvorschläge zu früheren Fassungen dieses Artikels.

Tabelle 1. Ziel und Kontext definieren die Zugehörigkeit zur Personalpsychologie

Thematik	organisationspsychologisch	arbeitspsychologisch	personalpsychologisch
Befragung von Mitarbeitern	z. B. Organisationsentwicklung	z. B. Verbesserung von Arbeitsbedingungen	z. B. Ermittlung des Erlebens des Führungsverhaltens
Analyse beruflicher Anforderungen	z. B. Optimierung der Kommunikationsstruktur	z. B. Gestaltung von Arbeitsplätzen oder Arbeitsabläufen	z. B. Fundierung von Personalauswahl, Leistungsbeurteilung oder Personalentwicklung

Tabelle 2. Person- und organisationsbezogene Perspektiven der Personalpsychologie

Perspektive der Person	Perspektive der Organisation
Berufs- und Organisationswahl	Personalmarketing
Berufs- und tätigkeitsbezogene Interessen	Berufseignungsdiagnostik
Erleben von Auswahl-situationen	Personalauswahl
Berufliches Lernen	Training und Personalentwicklung
Persönliche Entwicklung	Betriebliche Sozialisation
Produktives und kontraproduktives Verhalten	Führung/Leistungsförderung
Leistung und Leistungserleben	Leistungsbeurteilung
Arbeitszufriedenheit	Commitment
Stress und Gesundheit	Gesundheits- und Sicherheitsmanagement

Gleiches gilt für Lehrbücher, die den Titel *Personalpsychologie* (Schuler, 2006) oder *Organisations- und Personalpsychologie* (Weinert, 2004) tragen, und für die personalpsychologischen Teile von Handbüchern (Anderson, Ones, Sinangil & Viswesvaran, 2001) und Enzyklopädiebänden (Schuler, 2004a). In all diesen Fällen ist erkennbar, dass im Zentrum des Interesses das *Individuum* steht (also der klassische Gegenstand der Psychologie insgesamt).

Die Frage ist nun, was gehört eigentlich zur Personalpsychologie? Mein Vorschlag lautet, weniger die inhaltliche Thematik als vor allem die *Perspektive* für die Beantwortung dieser Frage heranzuziehen. Beispielsweise kann man die Befragung von Mitarbeitern als *organisationspsychologische* Aktivität ansehen, wenn ihr Ziel und Kontext die Organisationsentwicklung ist, als *arbeitspsychologische*, wenn Arbeitsbedingungen verbessert werden sollen, und als *personalpsychologische*, wenn das Er-

leben des Führungsverhaltens ermittelt wird, um anschließend Führungskräfte zu trainieren. In Tabelle 1 wird dies nochmals herausgehoben.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird die Personalpsychologie mitunter sogar als Teil des Fachgebiets bzw. der betrieblichen Funktion *Personalwesen* oder *Human Resource Management* angesehen (beispielsweise führt das von Gaugler, Oechsler und Weber 2004 herausgegebene *Handwörterbuch des Personalwesens* viele genuin psychologische Themen auf – vielleicht in Ermangelung einer eigenständig etablierten Personalpsychologie). Diese Affinität ist keineswegs zwangsläufig mit einer Nichtbeachtung oder gar Geringschätzung der Belange der Mitarbeiter verbunden. 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. Der Begriff *Personal* und damit auch das abgeleitete *Personalpsychologie* mag allerdings bei manchem Vorbehalte auslösen und den Eindruck erwecken, hiermit werde zum Ausdruck gebracht, dass die Mitarbeiter auf ihre Funktion reduziert werden, zu den ökonomischen Zielen des Unternehmens beizutragen. Dies wäre tatsächlich keine Auffassung, die dem Selbstverständnis der meisten Psychologen entspricht – was die Menge derjenigen angloamerikanischen Kollegen zeigt, 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.

Charakteristisch ist deshalb für die Personalpsychologie, dass ihre Fragestellungen sowohl aus der Perspektive der Person als auch aus jener der Organisation betrachtet werden können. Tabelle 2 stellt dieses Prinzip anhand einiger Themenbeispiele vor.

Die Unterscheidung in die Perspektiven der Person und der Organisation soll darauf hinweisen, dass sowohl hinsichtlich des Erkenntnisinteresses als auch des praktischen Handelns Gemeinsamkeiten, Abweichungen und Widersprüche zwischen den beiden Positionen existieren. Eine Bestimmung des Maßes an Kongruenz oder Konflikten kann an dieser Stelle nicht geleistet werden, ist sie doch nur in Teilen eine wissenschaftliche Aufgabe.

Es dürfte im Weiteren aber noch erkennbar werden, dass das Fachgebiet Personalpsychologie nicht zwangsläufig eine engere Affinität zur unternehmerischen Sichtweise als zu jener der Mitarbeiter aufweist und dass das Bemühen um Integration beider Perspektiven zu fruchtbaren Synergien führen kann.

Der *Anwendungskontext Beruf und Personal* ist also neben dem *Fokus auf das Individuum* das zweite Spezifikum der Personalpsychologie. Das dritte ist ihre *differenzialpsychologische Ausrichtung*. Alle *angewandten Disziplinen* der Psychologie tun gut daran, von einer möglichst großen Breite ihrer Grundlagendisziplinen zu profitieren (und diese auch ihrerseits wieder zu befruchten). Für weite Bereiche der Organisationspsychologie ist die zugehörige Grundlagenwissenschaft die Sozialpsychologie. Auch für die Personalpsychologie gilt dies in Teilen. Im Grundsatz aber hat sie einen anderen Fokus, nämlich die *Unterschiede im Verhalten und Erleben von Menschen in Beruf und Arbeit*. Hierfür ist die naheliegende Grundlagendisziplin die *Differenzielle Psychologie*, die sich mit der Abgrenzung und Messung psychischer Merkmale und Merkmalsdifferenzen befasst, mit der Frage nach der relativen Stabilität bzw. Prognostizierbarkeit dieser Merkmale sowie mit anderen auf die Person bezogenen Forschungsfragen (Borkenau et al., 2005). Andere für die Personalpsychologie wichtige Grundlagendisziplinen sind die Allgemeine Psychologie und die Kognitionswissenschaft, künftig vielleicht auch die Neuropsychologie, die Intelligenz- und Kreativitätsforschung natürlich in ganz besonderem Maße, aber auch Teilbereiche der Pädagogischen und der Entwicklungspsychologie. Dies alles unterscheidet die Personalpsychologie aber nicht wesentlich von der Arbeits- und Organisationspsychologie insgesamt. Ihre besondere Beziehung aber ist die zur *Differenziellen Psychologie*.

Der vierte Punkt, der eine akzentuierende Unterscheidung von Personalpsychologie und anderen Teilgebieten der Arbeits- und Organisationspsychologie erlaubt, ist etwas, das man als eine *naturwissenschaftliche Arbeitsauffassung* bezeichnen könnte. Man könnte auch sagen, Personalpsychologen bemühten sich um die Anwendung oder sogar Entwicklung anspruchsvoller Methoden. Das bedeutet weit mehr als die Verwendung statistischer oder psychometrischer 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. Ein Teil unseres Wissensbestands besteht tatsächlich nur aus Vermutungen, die im besseren Fall die Form handlungsleitender Heuristiken haben. 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 außer-

wissenschaftliche – 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, sind erkenntniskritischere Prüfmethode weniger strikten Prüfungen vorzuziehen.

Was wir von den Naturwissenschaften lernen können, ist zunächst eine *radikal empiristische Haltung*. Diesbezüglich haben Teile der Psychologie ihre kopernikanische oder galileische Wende noch vor sich. Darüber hinaus können wir im Bemühen um Klarheit und Prägnanz der Darstellung von den Naturwissenschaftlern lernen, vor allem was die Darstellung der eingesetzten Methoden in den Veröffentlichungen anbelangt. Die durchschnittliche Länge der Artikel in der Zeitschrift *Nature* beträgt nur etwa die Hälfte des Artikelumfangs in unserem Fach. Aber was jeder dieser Artikel enthält, ist eine *Methodenbeschreibung*, die eine *genaue Replikation* jeder Untersuchung erlaubt. Das ist natürlich nur möglich, wenn man an anderer Stelle spart. Sparen kann man dort, wo man in der Psychologie jedes Mal wieder mit der langatmigen Beschreibung dessen beginnt, was alle einschlägig Vorgebildeten eigentlich schon wissen. (Eine knappe Beschreibung der theoretischen Basis und die Erläuterung der behandelten Konstrukte sind freilich ein selbstverständliches Erfordernis jedes Forschungsbeitrags.) *Prägnanz der Darstellung* ist einer der wirksamsten Faktoren erfolgreicher Forschungskommunikation.

Kumulationsfähige Forschung und Forschungspublikationen – auch das ist ein Arbeitsziel, das wir uns von den Naturwissenschaften abschauen können. Auch die Personalpsychologie hat in dieser Beziehung noch großen Lernbedarf; aber ich sehe sie doch in einer Führungsposition innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie. Die Methoden der Metaanalyse, in der Personalpsychologie die Validitätsgeneralisierung sensu Schmidt und Hunter (Hunter & Schmidt, 2004), haben einen unschätzbaren Beitrag zur kumulativen Erkenntnis geleistet. Die Rolle als bedeutende Innovation kommt der Metaanalyse nicht deshalb zu, weil sie uns ermöglicht, Validitätskoeffizienten durch Reliabilitätskorrekturen etwas ansehnlicher zu gestalten, sondern weil sie den Blick für kumulative Forschung schärft und klar zeigt, wo Forschungsressourcen zu investieren sind, um wirklich weiterzukommen, um – eben kumulative Erkenntnis zu gewinnen.

Nicht von ungefähr hat die Methode der Validitätsgeneralisierung aus der Berufseignungsdiagnostik heraus ihren Siegeszug durch die angewandte Psychologie angetreten. Sie stellt eine potenzielle Basis für das dar, was unserer Wissenschaft am meisten fehlt – und dessen Fehlen sie manchmal langweilig macht, für andere, Außenstehende, und mitunter auch für uns selbst: für neue Erkenntnisse.

Inhaltliche Beispiele

Aus der Fülle personalpsychologischer Arbeiten eine Auswahl hervorzuheben, ist schwierig. Nachdem ein repräsentativer Überblick an dieser Stelle nicht geboten werden kann, werden aus einigen *unstrittigen Kernbereichen* der Personalpsychologie Themen und Untersuchungen referiert, die als typisch, zentral, trendentsprechend oder sogar wegweisend angesehen werden können – die teilweise allerdings auch typisch sind für die Ambiguitätstoleranz, die uns ein dynamischer Forschungszweig abverlangt.

Berufseignungsdiagnostik/ Personalauswahl

Die Forschung zur Berufseignungsdiagnostik/Personalauswahl kann auf eine Tradition von 90 Jahren zurückblicken, wenn wir ihren Beginn im Jahre 1915 ansetzen, als Walter Scott die Beurteilerübereinstimmung von Auswahlgesprächen prüfte. Menge und Qualität der in dieser Zeit erarbeiteten Einsichten und Instrumente sind dergestalt, dass Anderson (2005, p. 2; Übersetzung des Autors) sagen kann: „Kein anderes Teilgebiet in den Managementwissenschaften kann sich eines derartigen Reichtums an empirischem Fundament seiner praktischen Empfehlungen rühmen oder vielleicht sogar solch bedeutender Beiträge zum methodischen und analytischen Entwicklungsstand seiner Forschungsbemühungen.“

Nach vielfältigen Entwicklungen von Test-, Arbeitsproben- und biografischer Diagnostik können wir die Neuzeit der Berufseignungsdiagnostik 1981 beginnen lassen, mit Schmidt und Hunters „Employment testing: Old theories and new research findings.“ Mit dieser Arbeit wurde die Validität der Allgemeinen Intelligenz für praktisch alle Berufe aufgezeigt. Die Forschung zu nicht-kognitiven Persönlichkeitsmerkmalen war zunächst auf die Durchsetzung eines faktorenanalytischen Modells angewiesen, um kumulativ zu wirken. Dem Fünf-Faktoren-Modell ist schließlich diese Rolle zugefallen. Sein Durchbruch in der Personalpsychologie hat einen Namen, nämlich „The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis“ von Barrick und Mount (1991). Die berichteten Validitätskoeffizienten waren zwar alles andere als imposant, aber die Arbeit bewirkte gleichwohl nicht weniger als die Rückkehr der allgemeinen Persönlichkeitstests in die Personalauswahl und machte den Beitrag zum meistzitierten Artikel in der Personalpsychologie der neunziger Jahre.

2001 konnten Barrick, Mount und Judge bereits 15 Metaanalysen zu einer Metaanalyse zweiter Ordnung verrechnen.

Tabelle 3 zeigt, dass die Validitätskoeffizienten immer noch nicht imposant sind (zumal es sich um korrigierte Werte handelt), dass sich aber ein recht klares Bild herausgestellt hat. Unter den großen fünf Persönlichkeitsmerkmalen kommt der Gewissenhaftigkeit die höchste und generellste Validität zu. Andere Merkmale weisen eher spezifische Validitätsbeziehungen auf (z. B. Extraversion im Management, interessanterweise auch für Ausbildungsleistung, Offenheit ebenfalls für Ausbildungsleistung, Verträglichkeit für die Teamarbeit). Dem Merkmal *Offenheit* wird, glaube ich, durch die gewählten Stichproben an Berufstätigen unrecht getan. Wenn man Wissenschaftler, Künstler und Diplomaten untersuchte, könnte sich Offenheit als das wichtigste aller Merkmale erweisen. Überdies hat sich kürzlich herausgestellt (Griffin & Hesketh, 2004), dass im Faktor *Offenheit* 2 Subfaktoren – „internale“ und „externale“ Offenheit – stecken. Nur die externale Offenheit steht in positivem Zusammenhang mit Indikatoren des Berufserfolgs, die internale dagegen in negativem.

Die Anzahl verfügbarer eignungsdiagnostischer Verfahren ist groß, auch in deutscher Sprache, wie die Handbücher von Kanning und Holling (2002) sowie von Sarges und Wottawa (2004) zeigen. Sie zeigen auch, dass die theoretische Basis der Verfahren, die *typisches Verhalten* ermitteln wollen, natürlich nicht auf die großen fünf Persönlichkeitsmerkmale beschränkt ist, sondern sich auf eine Vielzahl von Ansätzen erstreckt. Die Testreaktion hat allerdings nahezu immer die Form der Selbstbeschreibung, obwohl Fremdbeschreibungen durchschnittlich die höhere prognostische Validität aufweisen. *Objektive Tests* werden gerade erst wiederbelebt, beispielsweise von den Marburger (z. B. Schmidt-Atzert, Sommer, Bühner & Jurecka, 2004) und Wiener (z. B. Ortner, Kubinger & Schrott, 2005) Arbeitsgruppen. Eine aussichtsreiche Entwicklung dürften die so genannten *kriterienorientierten Persönlichkeitstests* sein (z. B. Ones & Viswesvaran, 2001).

Eine lange überfällige Entwicklung ist die Untersuchung *inkrementeller Validitäten*, also der Frage, welche Validitätswerte durch Verfahrenskombinationen zu erzielen sind. 1998 publizierten Schmidt und Hunter eine metaanalytische Zusammenfassung hierzu, die zeigt, dass nur von wenigen Verfahren ansehnliche inkrementelle Validität zu erwarten ist, wenn als erstes Verfahren ein Intelligenztest eingesetzt wird. Am besten schneiden Integritätstests, Arbeitsproben, strukturierte Einstellungsgespräche und Gewissenhaftigkeitstests ab. Diese Arbeit ist ein Anfang in einer sehr wichtigen Frage. Für die Praxis noch interessanter wäre es, als Ausgangsverfahren Schulleistungen zu wählen, denn diese liegen bei jeder Bewerbung ohne Zusatzaufwand vor. Was uns Ambiguitätstoleranz abverlangt, ist die Korrektur der Arbeitsprobenvalidität von Schmidt und Hunters $p = .54$ auf $.33$ durch eine neuere Metaanalyse (Roth, Bobko & McFarland, 2005) sowie der Umstand, dass die früher in der

Tabelle 3. Leistungsrelevanz der fünf großen Persönlichkeitsmerkmale (Ergebnisse der Metaanalyse zweiter Ordnung; Barrick, Mount & Judge, 2001)

	Neurotizismus N	Extraversion E	Offenheit O	Verträglichkeit A	Gewissenhaftigkeit C
<i>Arbeitsleistung</i>					
Unabhängige Metaanalysen	-.13	.15	.07	.13	.27
Teilüberlappende Metaanalysen	-.15	.15	.07	.11	.24
<i>Spezifische Leistungskriterien</i>					
Vorgesetztenbeurteilung	-.13	.13	.07	.13	.31
Objektive Kriterien	-.10	.13	.03	.17	.23
Ausbildungsleistung	-.09	.28	.33	.14	.27
Teamarbeit	-.22	.16	.16	.34	.27
<i>Spezielle Berufsgruppen</i>					
Verkauf	-.05	.11	-.03	.01	.25
Management	-.09	.21	.10	.10	.25
Fachkräfte (Professionals)	-.06	-.11	-.11	.06	.24
Polizei	-.12	.12	.03	.13	.26
Gewerblich	-	.06	.05	.10	.23

Schmidt-Hunter-Gruppe als maßgeblich genannte Interviewvalidität von $r = .14$ nun von Schmidt und Hunter (1998) kommentarlos durch wesentlich höhere Werte – auch für unstrukturierte Interviews – ersetzt wird.

Als letztes Beispiel möge eine Untersuchung der Funktionsweise von Situational Judgment Tests (SJT) dienen. SJT sind standardisierte Kurzfälle mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Unbekannt war bislang, welche Eignungsmerkmale hinter den SJT-Scores stehen. McDaniel, Hartmann und Grubb (2003) sind bei der metaanalytischen Prüfung dieser Frage zu einem interessanten Ergebnis gekommen. Es erweitert unser Wissen über latente Eignungsmerkmale hinter so oberflächlichen Verfahren wie Fachkenntnistests, es klärt uns aber auch über die Fragilität diagnostischer Verfahren auf, nämlich über ihre Abhängigkeit von der Instruktion. Man kann die Testperson fragen „Welches ist die beste Verfahrensweise in diesem Fall?“ Man kann aber auch fragen „Was würden Sie in diesem Fall tun?“ Dadurch macht man aus einer Frage, die maximale Leistung misst, eine Frage, die typische Leistung erfassen soll. Das Resultat zeigt Tabelle 4.

Das Ergebnis lautet, dass der SJT im zweiten Fall nicht mehr primär kognitive Fähigkeiten erfasst, sondern nichtkognitive Persönlichkeitsmerkmale. Außerdem ist er jetzt natürlich anfällig gegenüber der Tendenz zu positiver Selbstdarstellung. Dieses Beispiel demonstriert, dass gute eignungsdiagnostische Forschung nicht nur zeigt, ob Verfahren funktionieren, sondern zusätzlich Einsicht in Funktionszusammenhänge schafft und damit zum Erkenntnisfortschritt auch der Basiswissenschaft und der Gesamtdisziplin beiträgt.

Das alles waren Beispiele für eignungsdiagnostische Forschung, die eher die Seite der *personalsuchenden Unternehmen* im Auge hat. Man kann auch die Perspektive der *Bewerber* einnehmen. Größere Zuwendung findet diese Perspektive erst in neueren Jahren. Den vorläufigen Höhepunkt markiert ein Themenheft des *International Journal of Selection and Assessment* (1+2/2004), das nicht weniger als 15 einschlägige Beiträge enthält. Als theoretische Basis werden Gerechtigkeits-, Attributions- oder auch statistische Theorien gewählt, Kombinationen daraus gebildet oder auch ganz neue Ansätze versucht. Was den Herausgeber besonders befriedigt, ist, dass die Befassung mit der Seite der Bewerber mittlerweile zu einem Thema *in its own right* geworden ist und nicht länger allein von pragmatischen oder ökonomischen Erwägungen gesteuert wird (Anderson, 2004, p. 2).

In Tabelle 5 wird der Vorschlag gemacht, Facetten der Fairness von Personalauswahlentscheidungen zu systematisieren, indem sie Aspekten der psychometrischen und sozialen Qualität von Verfahrensweisen zugeordnet werden. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber den anvertrauten Personen in erheblichem Maße mit der Dignität der angewandten Verfahren und Prozesse zusammenfällt.

Wie diese Fairnessgesichtspunkte zu berücksichtigen sind, ist eine Frage der Diskussion unter den Beteiligten, die natürlich nur unter aufgeklärten Bedingungen zu führen ist. Der empirischen Prüfung obliegt dann die Frage, wie sich welche Parameter der Verfahrens- und Prozessgestaltung auf das Erleben und die Entscheidung der Bewerber auswirken. Die *Akzeptanz* der Verfahren ist eine

Tabelle 4. Beziehung von SJT-Ergebnissen zu Fähigkeits- und Persönlichkeitskonstrukten (McDaniel, Hartmann & Grubb, 2003)

	Wissensbezogene Instruktion			Verhaltensbezogene Instruktion		
	ρ	σ_p	N	ρ	σ_p	N
Allgemeine Intelligenz	.55	.17	4.568	.23	.15	5.263
Verträglichkeit	.20	.12	8.303	.53	.20	5.823
Gewissenhaftigkeit	.33	.10	13.754	.51	.19	5.902
Emotionale Stabilität	.11	.07	1.990	.51	.19	5.728

dieser Auswirkungen, eine abhängige Variable sozusagen. (Deshalb ist die Akzeptanz ein wichtiges Ziel, ersetzt aber nicht die Erörterung der sozialen Qualität als unabhängige Variable.) Eine andere Auswirkung ist die, ob etwa ein Auswahlverfahren einem Bewerber hilft, eine für ihn selbst gute Entscheidung zu treffen.

Anforderungsanalyse

Aus dem Bereich der Anforderungsanalyse möchte ich eine einzige Innovation benennen, nämlich die Erarbeitung des *Occupational Information Network* – kurz *O*Net* (Peterson, Mumford, Borman, Jeanneret & Fleishman, 1999). Wie in Abbildung 1 dargestellt, werden hierbei verschiedene Zugänge zu den Tätigkeitsanforderungen angeboten – *Fenster* auf die Erfordernisse, wie es die Autoren bezeichnen. *O*Net* stellt damit eine Basis für vielerlei Verfahren der Personalpsychologie dar. Wo möglich, sollte man die Anforderungen mit unterschiedlichen Verfahren und methodischen Ansätzen erfassen, weil jede Methode ihre spezifischen Defizite hat und es ein einseitiges Bild ergibt, nur durch eines dieser Fenster zu schauen (Kersting, 2005).

Bevor jedenfalls in der Personalpraxis so genannte *Kompetenz-Modelle* aufgestellt werden, die oft ein unüberprüftes Sammelsurium darstellen, sollte man einen Blick in das *O*Net* werfen, um zu wissen, wie die Benchmark heute aussieht.

Dass Anforderungsanalyse im Allgemeinen eine erforderliche Voraussetzung guter Eignungsdiagnostik ist, zeigt sich beispielsweise daran, dass anforderungsanalytisch fundierte Einstellungsinterviews höhere Validität aufweisen als solche, die nicht explizit an den Tätigkeitsanforderungen orientiert sind (Wiesner & Cronshaw, 1988). Die Durchführung reliabler Anforderungsanaly-

Tabelle 5. Aspekte der Fairness von Personalauswahlentscheidungen

1. *Statistische Fairness* (Wigdor & Sackett, 1993)
 - Verwendung tauglicher (u. a. prognostisch valider) Verfahren
 - Quotenregelungen
 - Sicherstellung gleicher Anteile Erfolgreicher in Prädiktor und Kriterium
 - Regressionsprinzip
 - Vermeidung einseitiger Auswahl
2. *Biografische Fairness* (Mael, 1991; Konstruktvalidität)
 - Prinzip der Eigenverantwortlichkeit
 - Einräumen einer *neuen Chance*
3. *Anforderungsbezogene Fairness* (Inhaltsvalidität)
 - Beschränkung auf berufserfolgsrelevante Merkmale
 - Repräsentativitätsprinzip
4. *Prozedurale Fairness* (Schmitt & Gilliland, 1992; soziale Validität nach Schuler & Stehle, 1983)
 - Information
 - Transparenz
 - Kontrolle
 - Feedback
5. *Gesellschaftliche Fairness* (Lenk, 2004; Austauschgerechtigkeit)
 - Leistungsprinzip
 - Belohnung sozialen Engagements
 - Sozialprinzip

sen erfordert zumeist eine größere Zahl von Respondenten (Dierdorff & Wilson, 2003). Laut Schmidt, Hunter, Croll und McKenzie (1983) ist die Reliabilität der kombinierten Schätzung von zwanzig Arbeitsplatzexperten gleichzusetzen mit der Reliabilität einer Validierungsstudie mit 981 Personen. Daraus den Schluss zu ziehen, Anforderungsanalysen seien entbehrlich, übersieht, dass es sich auch bei Expertenschätzungen um eine Variante der Anforderungsanalyse handelt.

Leistungsbeurteilung und Leistungsförderung

Im Bereich der Leistungsbeurteilung und Leistungsförderung wurden in den letzten Jahren viele Arbeiten zum Thema *Zielsetzung* vorgelegt, auch in deutscher Sprache (besonders von der Dortmunder Arbeitsgruppe, z. B. Schmidt & Kleinbeck, 2004). Die hohen Effektstärken, die durch das Setzen oder Vereinbaren von hohen und spezifischen Zielen erreichbar sind, gehören zu den bemerkenswerten Entdeckungen in der Personalpsychologie.

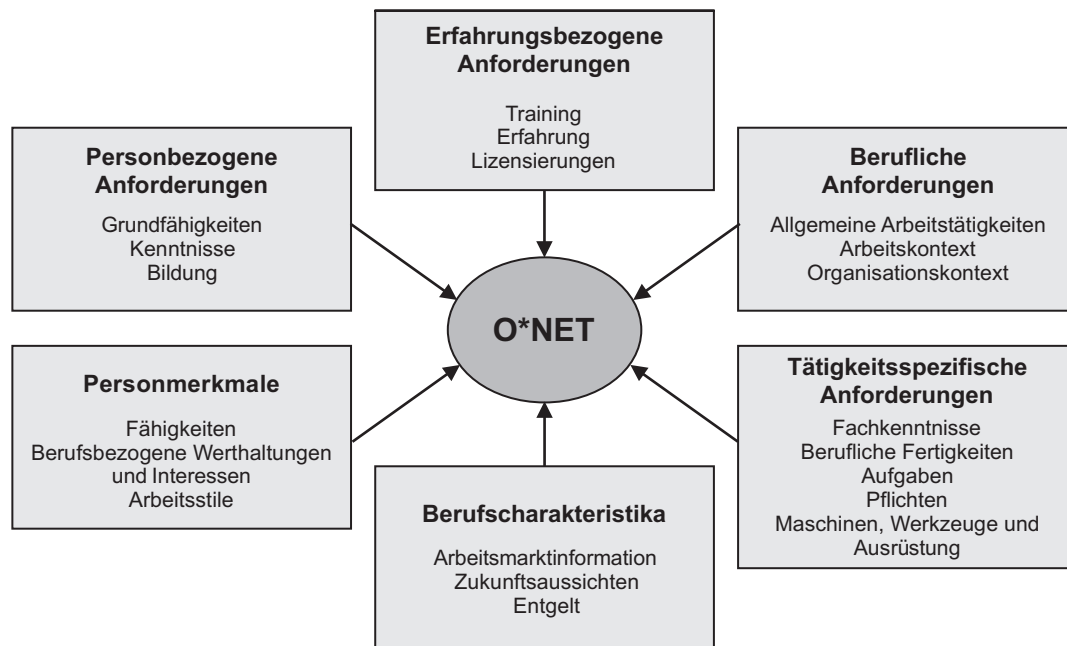


Abbildung 1. Occupational Information Network (O*Net; Peterson et al., 1999; Übersetzung des Autors).

Unter den *Strukturmodellen* beruflicher Leistung hat sich die Unterscheidung von *aufgabenbezogener* und *umfeldbezogener* Leistung (Borman & Motowidlo, 1993) als einflussreich erwiesen. Bei Organ (1988) trägt die umfeldbezogene Leistung den hübschen Namen *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*; also Bürgerverhalten in der Organisation). Gemeint ist damit unter anderem Bindung an die Organisation und Loyalität ihr gegenüber, Unterstützung von Kollegen sowie Bereitschaft zu freiwilligem Mehreinsatz. Eignungsdiagnostisch interessant ist: Während task performance vor allem durch kognitive Fähigkeiten aufklärbar ist, tragen zum OCB vor allem nichtkognitive Persönlichkeitsmerkmale bei, darunter Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und Leistungsmotivation.

Diese Unterscheidung wurde gern aufgegriffen: Auf den letzten SIOP-Konferenzen stand eine erhebliche Zahl von Beiträgen in der Folge dieser Konzeption. Nahelegend ist, hiermit auch das *unbürgerliche*, das kontraproduktive Verhalten zu verknüpfen, das sich ebenfalls als sehr leistungsrelevant erwiesen hat, wobei sich sogar zeigen ließ, dass Personmerkmale wesentlich mehr Varianz aufklären können als Situationsmerkmale (Marcus & Schuler, 2004).

Auch die Kosten, die das hohe OCB-Engagement verursacht, finden bereits Aufmerksamkeit: Bolino und Turnley (2005) stellen fest, dass OCB zu Überforderung, zu Job-Stress und zu Konflikten zwischen Arbeit und Familie beiträgt, bei Frauen erwartungsgemäß stärker als bei Männern, besonders deutlich im Zusammenwirken mit dem Persönlichkeitsmerkmal *negative affectivity*.

Ähnliches findet man auch bei den psychischen Kosten, die die geforderte Freundlichkeit in Serviceberufen verursacht. Das lässt sich übrigens auch dahingehend interpretieren, dass anforderungsgerechte Personalauswahl tatsächlich nicht nur der Organisation dient, sondern auch den Individuen (ein Postulat, das sich schon bei Münsterberg, 1912, findet).

Die Unterscheidung zwischen aufgaben- und umfeldbezogener Leistung war ein Beispiel für ein *Strukturmodell* beruflicher Leistung. Daneben werden zunehmend auch *Kausalmodelle* der Berufsleistung aufgestellt. Abbildung 2 zeigt einen Klassiker aus diesem Bereich, nämlich das Pfadmodell von Borman, White, Pulakos und Oppler (1991).

Es stammt aus dem militärischen Bereich, nämlich aus dem gewaltigen *Project A*, das in den US-amerikanischen Streitkräften durchgeführt wurde. Es belegt, dass auch nichtkognitive Merkmale in die Vorgesetztenbeurteilung eingehen beziehungsweise auf sie wirken. Nachdem an seinem Anfang sehr gründliche Anforderungsanalysen standen, kann es auch als Beispiel dafür gelten, dass das Zusammenwirken von Anforderungsanalyse, Eignungsdiagnostik und Leistungsbeurteilung zur Formulierung von Leistungstheorien verhelfen kann, die ihrerseits wieder zur Verbesserung der Eignungsmessung beitragen können. Auch liefert es einen Beleg dafür, dass die Eignungsmessung auf mehreren diagnostischen Ebenen (im trimodalen Ansatz der Eignungsdiagnostik Eigenschaften, Verhalten und Ergebnisse; Schuler, 2006) höhere Varianzaufklärung im Kriterium ermöglicht als singuläre diagnostische Ansätze.

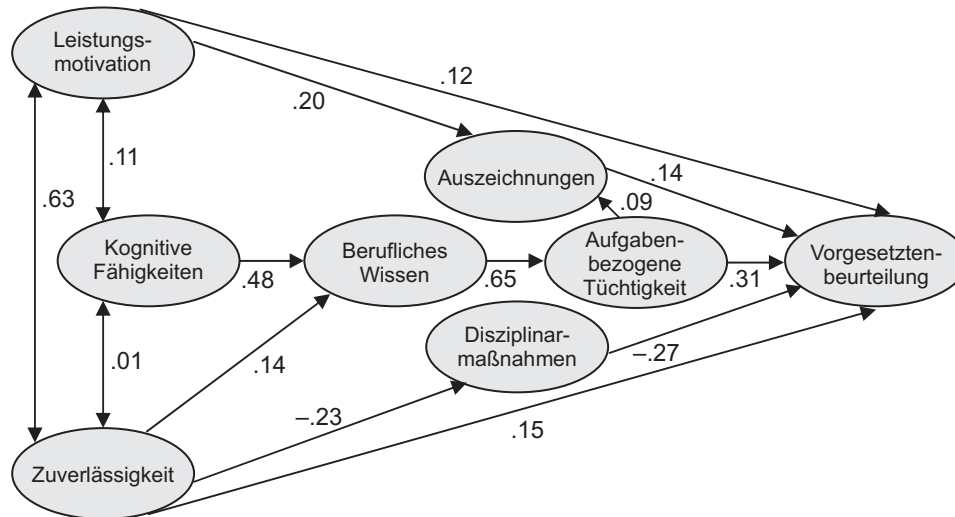


Abbildung 2. Pfadmodell der Determinanten von Leistungsbeurteilungen nach Borman, White, Pulakos und Oppler (1991; Übersetzung des Autors).

Das letzte Beispiel aus dem Bereich der Leistungsbeurteilung ist zwar kein besonderes Ruhmesblatt für die Stärke und die Überzeugungskraft der Forschung, aber ein schönes Beispiel für die Kraft des Wortes. Seit Jahrzehnten gibt es Anstöße, die Beurteilung seitens des Vorgesetzten durch Selbstbeurteilungen, Mitarbeiterbeurteilungen, Kollegenbeurteilungen und vereinzelt auch durch Kundenbeurteilungen zu ergänzen oder zu ersetzen. Sie hatten allesamt geringen Erfolg.

Die Situation änderte sich schlagartig, als das richtige Schlagwort zur Verfügung stand – *360°-Beurteilung* oder *-Feedback*. Seither boomt die Praktikerliteratur, und es gibt kaum noch ein größeres Unternehmen, das nicht zumindest versuchsweise eine solche Mehrquellen-Beurteilung durchgeführt hätte. Leider haben wenige zur Kenntnis genommen, dass die Varianzaufklärung durch die Kollegenbeurteilung zumeist nicht über die der Vorgesetztenbeurteilung hinausreicht und die Gesamtaufklärung nur einen Bruchteil der Urteilsvarianz ausmacht (zusammenfassend Scherm, 2004). Die Selbstbeurteilung wird nicht mit der Vorgesetztenbeurteilung verrechnet, weil die Übereinstimmung in Realkontexten zumeist gering ist (Moser, 2004), so bleibt es gewöhnlich bei der Funktion, die sie schon immer hatte, nämlich durch die Selbsteinschätzung die Beurteilungsgespräche vorzubereiten und sich eventuell mit den Anforderungen besser vertraut zu machen und die eigenen Ziele gründlicher zu überdenken. Die Beurteilung durch unterstellte Mitarbeiter kann immerhin motivationale Effekte auf die Führungskräfte ausüben und in glücklichen Fällen die Kommunikation zwischen den Ebenen verbessern.

Mitverantwortung für die psychometrische Unzulänglichkeit der 360°-Beurteilung trägt eine einflussreiche Veröffentlichung von Landy und Farr (1983) über den State of the art der Leistungsbeurteilung. Dieser kluge

Überblick enthielt nämlich den unklugen Vorschlag, die Arbeit an Beurteilungsskalen einzustellen, weil keiner der verschiedenen Skalentypen sich als durchschlagend überlegen erwiesen habe. Tatsächlich brachte dieses Moratorium die Skalenentwicklung fast zum Erliegen – die Skalenprüfung glücklicherweise nicht ganz, deshalb konnte sich mittlerweile herausstellen, dass die verfahrenstypischen Reliabilitäten zwischen .40 und .80 liegen, sogar bis über .90 steigbar sind (Schuler, 2004 b). Das ist die Streubreite zwischen unbrauchbar und ausgezeichnet. Aber wie überall erfordert hohe Qualität auch hohen Aufwand, und allzu vielen kam die Legitimation gelegen, diesen hohen Aufwand nicht mehr erbringen zu müssen und die anspruchslosesten Skalentypen zu verwenden.

Personalentwicklung

Im Bereich der *Personalentwicklung* gilt seit einiger Zeit besonderes Interesse dem Thema *Transfer* und *Evaluation*. Was allerdings die hiesige Praxis betrifft, hat man leider den Eindruck, dass ihr an einer kritischen Evaluation gar nicht gelegen ist. Größtenteils aus US-Provenienz stammen deshalb die 117 Einzelstudien, die von Taylor, Russ-Eft und Chan (2005) zusammengetragen wurden, um mit einer umfangreichen Metaanalyse die Effektstärke des *Behavior Modeling Trainings* zu prüfen. Aus der großen Ergebnisvielfalt kann hier nur ein ganz kleiner Ausschnitt herausgegriffen werden:

Die Daten zeigen, dass das *Wissen* am besten gefördert wird. Beim deklarativen Wissen ist der Schönheitsfehler zu beklagen, dass die eindrucksvolle Effektstärke von 1.3 auf 0.69 schrumpft, wenn die Studien publiziert werden; beim prozeduralen Wissen ist dieser Unterschied dagegen nicht zu beobachten ($d = 1.21/0.98$). Erheblich geringere

Effektstärken sind für Einstellungen zu verzeichnen ($d = 0.56/0.26$) sowie für das, worin gewöhnlich das Hauptziel von Trainingsmaßnahmen besteht, für die Änderung des Arbeitsverhaltens ($d = 0.33/0.27$).

Im Rahmen dieser Studie wurden auch Auswertungen bezüglich der Art der Trainingsmaßnahmen vorgenommen. Sie zeigen, dass durch sorgfältiges Vorgehen – etwa, indem Lernpunkte hervorgehoben und Merkhilfen gegeben werden – höhere Effektstärken erzielt werden als ohne diese Nutzung psychologischen Grundlagenwissens.

Ein Beispiel dafür, dass die Personalentwicklung auch Nutzen aus den Wissensbeständen anderer psychologischer Anwendungsdisziplinen ziehen kann, zeigen König und Kleinmann (2006) bei ihrem Vergleich verschiedener Varianten des *Selbstmanagement-Trainings*. Dabei stellt sich heraus, dass mit dem (kognitiv-) behavioralen Ansatz des Selbstmanagements aus der Verhaltenstherapie wesentlich bessere Erfolge erzielbar sind als mit einer Methode des Zeitmanagements, die in der Ratgeberliteratur und in Managementseminaren eifrigste Zuwendung erfahren hat. Dieses Ergebnis muss diejenigen überraschen, die gewohnt sind, aus der Marktposition einer Methode auf ihre Wirksamkeit zu schließen. Zu den weiteren interessanten neuen Ansätzen in diesem Bereich zählt die Konzeption von Kehr und von Rosenstiel (2006).

Vieles im Bereich Personalentwicklung findet heute in computergestützter Form statt. Zu tutoriellen Systemen, lerngesteuerten Systemen, Simulationsprogrammen und anderen Trainingsformen findet ergiebige Forschung auch in unserem Lande statt (für einen Überblick s. Konradt & Hertel, 2003, sowie Sonntag & Schaper, 2006). Aber auch interaktive Formen der Personalentwicklung, die der beruflichen Sozialisation und individualsbezogenen Förderung dienen, wie Coaching (Rauen, 2003) und Mentoring (in erweiterter Form: Blickle, Kuhnert & Rieck, 2003) finden vermehrt Zuwendung in Forschung und Praxis.

Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis

Zur Beziehung von Wissenschaft und Praxis im Gesamtgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie werden in letzter Zeit engagierte Stellungnahmen vorgebracht. Von Rosenstiel (2004) betonte den Charakter dieser Disziplin als Kontextwissenschaft, deren Aufgabe sich aus den Problemen der Arbeitswelt ergeben, anstatt – wie er es für die psychologische Grundlagendisziplin sieht – der reinen Erkenntnis zu dienen. Daran habe sich auch die Gestaltung der akademischen Lehre als Vorbereitung auf die späteren Berufsaufgaben auszurichten. Kanning (2006) unterstützt diese Sichtweise und leitet daraus die Forderung nach einer Wertediskussion ab.

Teilt man diese Sichtweise, so wird man sie auch für die Personalpsychologie als gültig erachten, soweit diese als inhaltlicher Teilbereich der Arbeits- und Organisationspsychologie aufgefasst wird. Das hier vertretene Verständnis der Personalpsychologie geht allerdings wesentlich darüber hinaus. Daraus ergeben sich eigenständige Impulse, die eine proaktive Veränderung der Praxis durch neues Wissen ermöglichen, sowie Beiträge zu grundlagenwissenschaftlichen Disziplinen der Psychologie wie der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie oder der Methodenlehre. Aktuelle personalpsychologische Innovationen dieser Art können beispielsweise in der Aufklärung des Konstruktcharakters des Selbstvertrauens (Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2002) gesehen werden, in der Nutzung des Interpersonalen Circumplex als alternatives Persönlichkeitsmodell zur Aufklärung beruflichen Sozialverhaltens (Muck, 2006) oder in Arbeiten zur Verbesserung metaanalytischer Methoden (zusammenfassend Höft, 2006).

Eine besondere Bedeutung der Personalpsychologie wird deshalb in einer *Vorreiterrolle* gesehen, den wissenschaftlichen Anspruch zu erhöhen, ohne gleichzeitig den Praxisbezug zu vernachlässigen. Im Gegenteil kann eine verbesserte Forschungsqualität sogar den Nutzen für die Praxis verbessern, denn dieser ergibt sich ja erst daraus, dass eine Erkenntnisleistung angeboten wird, die jener überlegen ist, welche die Vertreter der Praxis aus eigenen Stücken zu Wege gebracht hätten. Das ist vor allem durch qualitätvolle empirische Forschung zu leisten (die, nebenbei bemerkt, in der Arbeits- und Organisationspsychologie ohnehin weit häufiger im Feld stattfindet als in Form der gern gescholtenen Laborexperimente; vgl. Wegge & Kleinbeck, 2004). Selbstverständlich wird hier keinem *blinden Empirismus* das Wort geredet, aber der oft beschworene praktische Nutzen einer guten Theorie gilt eben nur für *gute* Theorien, das heißt für solche, die neue Einsichten anbieten, interessant sind, fokussierend, strukturierend und integrierend wirken, die mit prägnanten Konstrukten arbeiten und diese in einen durchdachten (Modell-) Zusammenhang setzen und die prüfbar sind (Klein & Zedeck, 2004). Wenn wir unseren Theoriebestand kritisch inspizieren, müssen wir eingestehen, dass nur wenig diesen Ansprüchen gerecht wird. Die enge Beziehung zur Praxis ist in dieser Hinsicht sogar gefährlich, weil sie zur Formulierung simplistischer *Modelle* zu verführen scheint, um auch unzulängliche Produkte als Erkenntnisfortschritt auszugeben.

Ein besonderes Problem wird der Personalpsychologie damit aufgegeben, dass die Vertreter ihrer Praxis größtenteils aus fachfremden Personen bestehen. Deshalb stellt uns die Veröffentlichung unserer Forschungsarbeit vor die schwierige Aufgabe, gleichzeitig anspruchsvoll und allgemeinverständlich zu kommunizieren. Meistens gelingt das nicht, die anspruchsvollen Fachzeitschriften sind für die meisten Praktiker nicht lesbar, die in englischer Sprache noch weniger. Deshalb lesen Praktiker

Praktikerzeitschriften, wo sie entweder ihre Erfahrungen untereinander austauschen (wogegen nichts zu sagen ist) oder wo sie und Wissenschaftler minderer Qualifikation Forschungsarbeit minderer Qualität unter Umgehung der Hürden des Peer-review-Verfahrens als gute und besonders praxisgerechte Arbeit ausgeben. Was in unserem Fachgebiet weitgehend fehlt, ist die separate praxisgerechte Forschungskommunikation aus erster Hand oder durch gute Wissenschaftsjournalisten, wie dies in den Naturwissenschaften und der Medizin üblich ist. Separate Kommunikation anspruchsvoller Forschung für die Praxis würde auch die Wertschätzung der Angewandten Psychologie seitens der Grundlagenforscher verbessern helfen.

Auch in der direkten Zusammenarbeit in Form von Projekten, Prozess- oder Verfahrensberatung ist es nicht immer leicht, hohe Qualitätsstandards in der Praxis durchzusetzen – unter anderem deshalb, weil für eine Wissenschaft wie die unsrige beständig die Versuchung besteht, das Wünschenswerte nicht ausreichend vom Faktischen zu unterscheiden. Dies führt zur Selektion weltanschaulich willkommener Interpretationen, scheint rigoroses Prüfen von Hypothesen entbehrlich zu machen und verhindert damit den Erkenntnisfortschritt. Dann kann es kommen, dass man den Anwendern nach einiger Zeit der Anpassung nicht mehr zu bieten hat als pseudowissenschaftliche Rechtfertigung für das, was sie ohnehin tun, gekleidet in die Rhetorik ihrer eigenen Sprachklischees, was für ein reibungsloses Verständnis sorgt.

Für alle, die sich wundern, weshalb selbst fortschrittliche Unternehmen teilweise unsäglich schlechte Verfahren der Personalauswahl verwenden, hat Klehe (2004) 16 Thesen aufgestellt. Kern der Aussagen ist, dass Unternehmen einer derartigen Vielfalt und Verflechtung von ökonomischen und sozialen Anforderungen ausgesetzt sind, dass ihre Wahl nur zu einem geringen Teil der Rationalität folgen kann, die wir für die maßgebliche halten.

Für eignungsdiagnostische Projekte, die in Kooperation mit der Praxis durchgeführt werden, hat Anderson (2005) ein Schema aufgestellt, das vier Typen angewandter Wissenschaft unterscheidet: *Unreife Wissenschaft*, die weder wissenschaftlich anspruchsvoll ist noch praktisch relevant; *populistische Wissenschaft*, die sich nur nach der Relevanz ausrichtet, aber nicht hochwertig ist; *pedantische Wissenschaft*, die zugunsten des methodischen Rigorismus den Praxisnutzen missachtet; und schließlich, als die erstrebenswerte Variante, *pragmatische Wissenschaft*.

In glücklichen Fällen findet man aufgeschlossene, verständige Partner in einer Organisation, um *pragmatische* Wissenschafts-Praxis-Kooperation zuwege zu bringen. Aber Verlass ist darauf keiner, es erfordert beständig erneutes Engagement. So wäre es verfrüht, ein Unternehmen als eignungsdiagnostisch fortschrittlich einzuschätzen, weil man hört, dass dort Assessment Center zur An-

wendung kommen. Die Befragung von Krause, Gebert und Thornton (in Druck) hat gezeigt, dass die in der Praxis durchgeführten Verfahren methodisch höchst unzulänglich sind. In diesem Fall sind auch die amerikanischen Unternehmen nicht besser: Eine neue Studie von Woehr, Arthur und Meriac (in Druck) zeigt, dass absurderweise im Assessment Center durchschnittlich 9.7 Dimensionen beurteilt werden (das Maximum ist 25), aber im Mittel nur 4.5 Aufgaben Verwendung finden. In den Qualitätsdaten spiegelt sich, dass Assessment Center zur Spielwiese der Laiendiagnostik geworden sind: Hardison und Sackett (in Druck) errechnen in einer neuen Metaanalyse eine durchschnittliche Validität von nur $p = .26$.

Das Vernünftigste, was wir für die Praxis tun können, ist also, sie zu verbessern. Dazu sind verschiedene Wege möglich – und wohl auch nötig. Die Basis ist wissenschaftlich gute und gleichzeitig praxisrelevante Arbeit, die zusätzlich auch wirksam kommuniziert wird. Wie allerdings die Kreativitätsforschung gezeigt hat (Schuler & Görlich, 2006), ist die Fähigkeit, Probleme zu entdecken und zu lösen, nur in glücklichen Fällen mit dem Geschick gepaart, sie zu praktischer Innovationswirkung zu bringen, was Aufgabenteilung oder Kooperation nahelegt.

Als letzter Punkt von vielen, die hier noch anzusprechen wären, ist die Kommunikation des Nutzens personalpolitischer Interventionen zu nennen. Korrelationskoeffizienten oder *d*-Werte als Effektstärkenmaße sind erklärungsbedürftig und werden von methodischen Laien unterschätzt. Gäbe man beispielsweise den Zusammenhang zwischen Rauchen und Lungenkrebs als Korrelationskoeffizient an, so hätte er nur die Höhe von $r = .08$ (das liegt daran, dass die meisten Raucher nicht an Lungenkrebs sterben, also an der bedingten Wahrscheinlichkeit). Die Information dagegen, dass Raucher etwa zwanzigmal so häufig an Lungenkrebs sterben wie Nichtraucher, macht wesentlich mehr Eindruck. Wirkungs- und Nutzenkommunikation wird besser akzeptiert, wenn sie relevanten Informationsgehalt hat, nachvollzogen werden kann, und besonders dann, wenn partizipativ an der Nutzenermittlung mitgewirkt wurde (Görlich & Schuler, 2006).

Fazit und Ausblick

Bei der Personalpsychologie handelt es sich um einen hochentwickelten Zweig der Arbeits- und Organisationspsychologie. Begrifflich wie von den Aufgaben und inhaltlichen Themen her lässt sie sich weniger gut von verwandten Gebieten abgrenzen als anhand des Kontexts, der Ziele und Orientierungen. Personalpsychologische Forschung und Anwendung zeichnet sich m. E. dadurch aus, dass sie primär (d. h. nicht ausschließlich) auf das *Individuum* gerichtet und *differenzialpsychologisch* orientiert ist. Was die Personalpsychologie weiterhin kennzeichnet, ist ihre Eigenheit als ein auf die Tätigkeitsfelder

Beruf und Personal ausgerichtetes Fachgebiet. Schließlich ist sie charakterisiert durch ihr Bemühen um *nichttriviale, methodenkritische, kumulationsfähige Forschung*. Die Wissenskumulation ist so wichtig, „Denn“, wie Goethe sagt, „wie das Wasser, das durch ein Schiff verdrängt wird, gleich hinter ihm wieder zusammenstürzt, so schließt sich auch der Irrthum, wenn vorzügliche Geister ihn beiseite gedrängt und sich Platz gemacht haben, hinter ihnen sehr geschwind wieder naturgemäß zusammen“ (1890, S. 340). Deshalb das traurige Schicksal der vielen unbeachteten Einzelstudien in unserem Fach und deshalb der durchschlagende Erfolg der Metaanalysen. Wenn Einzelstudien beachtet werden sollen, müssen sie originell sein. Die beste Art, originell zu sein, besteht natürlich darin, neue Entdeckungen zu präsentieren. Originelles sollte auch rasch publiziert werden. Wenn Wichtiges mitzuteilen ist, sollte der Publikationsprozess nicht 23 Monate dauern (wie beim Journal of Applied Psychology), sondern fünf Monate (wie bei Nature).

Was Originalität verhindert, ist die Kontraproduktivität resignativer, kleingeistiger Zielsetzung. Und es ist die Angst vor der *Opinio communis*, der öffentlichen Meinung, die allzu fügsame *Political correctness* zur Folge hat. Originalität wird auch verhindert durch ein Ungleichgewicht in der Beachtung der methodischen und sonstigen Korrektheit einerseits und der Originalität andererseits bei Zeitschriftenartikeln. Vor allem sollten wir junge Leute nicht dressieren, ihre Forschung primär als Fleißaufgabe zu verstehen. Die kreativsten Jahre sind etwa die zwischen 25 und 40 (Schuler & Görlich, 2006). Das kreative Potenzial junger Leute bedarf deshalb engagierter Förderung, ihre Experimentierfreudigkeit muss unterstützt statt gehemmt werden.

Eine gute Ausbildung ist die beste Voraussetzung, das Niveau sowohl der Forschung als auch der Praxis zu verbessern. Als gute Ausbildung kann ich mir allerdings keine solche vorstellen, die auf erhebliche Teile der psychologischen Grundlagen verzichtet. Entscheidend ist, die Ausbildung und das Fach interessant und anspruchsvoll zu halten. Wir betreiben kein im Vergleich zu anderen psychologischen Teildisziplinen billiges Fach, wir können dem qualifizierten Nachwuchs Betätigung auf beliebig hohem geistigen Niveau bieten. Er wird immer in guter Gesellschaft sein – so hat etwa David Kahneman, einer unserer beiden Nobelpreisträger, in jungen Jahren gemeinsam mit Edward Ghiselli Validierungsstudien durchgeführt und in *Personnel Psychology* 1962 publiziert.

Was in der Psychologie größtenteils noch fehlt, ist ein Doktorandenstudium, das den Besten unter unserem Nachwuchs gerecht wird. So wichtig die Spezialisierung in späteren Jahren ist, in dieser Zeit käme sie noch zu früh. Im Gegenteil sollten diese Jahre auf experimentierfreudige Weise für originelle und durchaus auch riskante Arbeit genutzt werden. Dafür darf man nicht das Thema der Diplomarbeit in der Dissertation fortsetzen und sich darüber

Tabelle 6. Vorschläge für personalpsychologische Forschungsfragen

-
- Verknüpfung von Werthaltungen und Interessen mit kognitiven und nichtkognitiven Merkmalen
 - Multimethodale Prädiktor- und Kriterienmessung, multiple Entscheidungsregeln
 - Erweiterung eignungsdiagnostischer Möglichkeiten („Multiindikatorendiagnostik“)
 - Inkrementelle Validität
 - Selbstmanagement, auch Selbstdarstellung in diagnostischen Verfahren
 - Kompensation altersbedingter Abbauprozesse durch Fähigkeiten, Erfahrung und Training
 - Konsequenzen der Überqualifikation
 - Nutzenkalkulation und Nutzenkommunikation
 - Neurologische Fähigkeitsforschung
 - Kreativitäts- und Innovationsförderung
-

schließlich noch habilitieren. Gift wäre jedenfalls ein kleinliches, einengendes Studium in der Zeit der Promotion, in dem nur ängstliches Wiederkäuen eingeübt wird.

Die beiden letzten Präsidenten der Deutschen Gesellschaft für Psychologie haben als eine wesentliche Zukunftsaufgabe der Psychologie die interdisziplinäre Zusammenarbeit angesprochen, von Rosenstiel (2004) hat dies für die Arbeits- und Organisationspsychologie betont. Noch wichtiger für unser Fachgebiet scheint mir die Spezialisierung. Spezialisierung klingt fast nach dem Gegenteil von Interdisziplinarität, was aber nicht zutrifft. Je spezialisierter, desto leichter ist Wissensakkumulation zu erreichen und für Forschungsergebnisse auch der Neuigkeitsnachweis zu erbringen. 50 000 Chunks, sagt Herbert Simon (1992), der zweite unserer Nobelpreisträger, sind nötig, um beruflich wirklich gut zu sein (das entspricht etwa zehn Jahren intensiver Berufserfahrung). Wenn wir nach Ursachen der US-amerikanischen Nahezu-Hegemonie in der Wissenschaft suchen, finden wir darunter auch die Möglichkeit zur stärkeren Spezialisierung. Sie ist natürlich primär eine Frage der Mittel. Wenn an großen Instituten sechs Professoren der Arbeits- und Organisationspsychologie beschäftigt sind, kann jeder auf seinem Spezialgebiet einen Stand erreichen, der ihn befähigt, zum Fortschritt beizutragen. Eigentlich wäre eine Teildisziplin wie die Personalpsychologie ein angemessener Fachgebietsumfang.

Wenn ich zum Abschluss zehn personalpsychologische Themenbereiche nennen sollte, deren Bearbeitung in nächster Zukunft mir besonders interessant und aussichtsreich scheint, so kann dies nur eine persönliche, subjektive Präferenzliste ergeben (Tabelle 6), die an dieser Stelle auch nicht weiter ausgeführt werden kann.

Was die genannten Themen über das persönliche Interesse des Verfassers hinaus auszeichnet, ist ihre mutmaßliche Fruchtbarkeit sowohl für die Forschung als

auch für abgeleitete praktische (*technologische*) Maßnahmen. Auch lassen sie Nutzen sowohl für Organisationen als auch für die davon betroffenen Personen erwarten und können auf diese Weise dazu beitragen, die Personalpsychologie als innovatives, interessantes und nachgefragtes Fachgebiet weiterzuentwickeln.

Literatur

- Anderson, N. (Ed.). (2004). Editorial – The dark side of the moon: Applicant perspectives, negative psychological effects (NPEs), and candidate decision making in selection. [Special Issue]. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 1–8.
- Anderson, N. (2005). Relationships between practice and research in personnel selection: Does the left hand know what the right is doing? In A. Evers, N. Anderson & O. Smit-Voskuijl (Eds.), *Handbook of personnel selection* (pp. 1–24). Blackwell: Oxford.
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K. & Viswesvaran, V. (Eds.). (2001). *Handbook of industrial, work & organizational psychology, Vol. 1: Personnel psychology*. London: Sage.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The Big-Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1–26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K. & Judge, T. A. (2001). Personality and job performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9–30.
- Blickle, G., Kuhnert, B. & Rieck, S. (2003). Laufbahnförderung durch ein Unterstützungsnetzwerk: Ein neuer Mentoringansatz und seine Überprüfung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, 118–128.
- Bolino, M. C. & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between employee conscientiousness and role overload, job stress, and work family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90, 740–748.
- Borkenau, P., Egloff, B., Eid, M., Henning, J., Kersting, M., Neubauer, A. C. & Spinath, F. M. (2005). Persönlichkeitspsychologie: Stand und Perspektiven. *Psychologische Rundschau*, 56, 271–290.
- 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* (pp. 71–98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D. & Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76, 863–872.
- Dierdorff, E. C. & Wilson, M. A. (2003). A meta-analysis of job analysis reliability. *Journal of Applied Psychology*, 88, 635–646.
- Gaugler, E., Oechsler, W. A. & Weber, W. (Hrsg.). (2004). *Handwörterbuch des Personalwesens* (3. Aufl.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Ghiselli, E. E. & Kahneman, D. (1962). Validity and non-linear heteroscedastic models. *Personnel Psychology*, 15, 1–11.
- Goethe, J. W. von (1890). *Dichtung und Wahrheit, III. Theil. Goethes Werke* (Sophienausgabe, 28. Band). Weimar: Hermann Böhlau.
- Görlich, Y. & Schuler, H. (2006). Personalentscheidungen, Nutzen und Fairness. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 797–840). Göttingen: Hogrefe.
- Griffin, B. & Hesketh, B. (2004). Why openness to experience is not a good predictor of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 243–252.
- Hardison, C. M. & Sackett, P. R. (in Druck). Kriterienbezogene Validität von Assessment Centern – Lebendig und wohlauf? In H. Schuler (Hrsg.), *Assessment Center zur Potenzialanalyse*. Göttingen: Hogrefe.
- Höft, S. (2006). Erfolgsüberprüfung personalpsychologischer Arbeit. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 761–796). Göttingen: Hogrefe.
- Hunter, J. E. & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis. Correcting error and bias in research findings*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. & Thoresen, C. (2002). Discriminant and incremental validity of four personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 693–710.
- Kanning, U. P. (2006). Psychologie zwischen Elfenbeinturm und Praxis: Eine Frage der Werte. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 23–27.
- Kanning, U. P. & Holling, H. (Hrsg.). (2002). *Handbuch personaldiagnostischer Instrumente*. Göttingen: Hogrefe.
- Kehr, H. & Rosenstiel, L. v. (2006). Self-Management Training (SMT). In D. Frey, H. Mandl & L. v. Rosenstiel (Eds.), *Knowledge and action* (pp. 103–141). Göttingen/Cambridge, MA: Hogrefe & Huber Publisher.
- Kersting, M. (2005, Sept.). *Anforderungsanalysen als Grundlage von Verfahren zur Auswahl und Beratung von Studierenden*. Vortrag zur 4. Fachtagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie in der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Bonn.
- Klehe, U. C. (2004). Choosing how to choose: Institutional pressures affecting the adoption of personnel selection procedures. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 315–330.
- Klein, K. J. & Zedeck, S. (2004). Theory in applied psychology: Lessons (re)learned. *Journal of Applied Psychology*, 89, 931–933.
- König, C. J. & Kleinmann, M. (2006). Selbstmanagement. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 332–348). Göttingen: Hogrefe.
- Konradt, U. & Hertel, G. (2003). *Management virtueller Teams*. Weinheim: Beltz.
- Krause, D., Gebert, D. & Thornton III, G. C. (in Druck). Interkulturelle Unterschiede in der Assessment Center-Anwendung. In H. Schuler (Hrsg.), *Assessment Center zur Potenzialanalyse*. Göttingen: Hogrefe.
- Landy, F. J. & Farr, J. L. (1983). *The measurement of work performance: Methods, theory, and applications*. New York: Academic Press.
- Lenk, H. (2004). Eigenleistung in Beruf und Gesellschaft. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (2. Aufl., S. 347–358). Göttingen: Hogrefe.
- Lubinski, D. (2000). Scientific and social significance of assessing individual differences. *Annual Review of Psychology*, 51, 405–444.
- Mael, F. A. (1991). A conceptual rationale for the domain and attributes of biodata items. *Personnel Psychology*, 44, 763–792.
- Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647–660.

- McDaniel, M. A., Hartmann, N. S. & Grubb, L. W. (2003). Situational judgment tests, knowledge, behavioral tendency, and validity: A meta-analysis. *18th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Orlando, Florida.
- Moser, K. (2004). Selbstbeurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (2. Aufl., S. 83–100). Göttingen: Hogrefe.
- Muck, P. M. (2006). Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 527–578). Göttingen: Hogrefe.
- Münsterberg, H. (1912). *Psychologie und Wirtschaftsleben*. Leipzig: Barth.
- Ones, D. S. & Viswesvaran, C. (2001). Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 31–39.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ortner, T. M., Kubinger, K. D. & Schrott, A. (2005). *Zur Messung von Belastbarkeit – Ein pragmatischer Ansatz mit Hilfe objektiver Persönlichkeitstests*. Manuskript zur Veröffentlichung eingereicht.
- Peterson, N., Mumford, M., Borman, W., Jeanneret, P. & Fleishman, E. (1999). *An occupational information system for the 21st century: The development of O*NET*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Rauen, C. (2003). *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. von (2004). Arbeits- und Organisationspsychologie – Wo bleibt der Anwendungsbezug? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48, 87–94.
- Roth, P. L., Bobko, P. & McFarland, L. A. (2005). A meta-analysis of work sample test validity: Updating and integrating some classic literature. *Personnel Psychology*, 58, 1009–1037.
- Sarges, W. & Wottawa, H. (Hrsg.). (2004). *Handbuch wirtschaftspsychologischer Testverfahren*. Lengerich: Pabst Publishers.
- Scherer, M. (2004). 360°-Beurteilung. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (2. Aufl., S. 61–82). Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt-Atzert, L., Sommer, M., Bühner, M. & Jurecka, A. (2004). *Objektiver Leistungsmotivations-Test (OLMT)*. Mödling: Schuhfried.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1981). Employment testing: Old theories and new research findings. *American Psychologist*, 36, 1128–1137.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). Meßbare Personmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In M. Kleinmann & B. Strauss (Hrsg.), *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (S. 16–43). Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E., Croll, P. R. & McKenzie, R. C. (1983). Estimation of employment test validities by expert judgment. *Journal of Applied Psychology*, 68, 590–601.
- Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U. (2004). Leistung und Leistungsförderung. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 891–945). Göttingen: Hogrefe.
- Schmitt, N. & Gilliland, S. W. (1992). Beyond differential prediction: Fairness in selection. In D. Saunders (Ed.), *New approaches to employee management* (pp. 21–46). Greenwich, CT: JAI Press.
- Schuler, H. (Hrsg.). (2004a). *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2004b). Der Prozess der Leistungsbeurteilung und die Qualität von Beurteilungen. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (2. Aufl., S. 33–66). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Görlich, Y. (2006). *Kreativität. Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. & Stehle, W. (1983). Neuere Entwicklungen des Assessment-Center-Ansatzes – beurteilt unter dem Aspekt der sozialen Validität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, 33–44.
- Scott, W. D. (1915). Scientific selection of salesmen. *Advertising and Selling Magazine*, 5, 5–6.
- Simon, H. A. (1992). Scientific discovery as problem solving: Reply to critics. *International Studies in the Philosophy of Science*, 6, 69–88.
- Solga, M. & Blickle, G. (2006). In deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften der Jahre 2004 und 2005 publizierte Forschungsbeiträge zur Arbeits- und Organisationspsychologie: Eine empirische Analyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 28–42.
- Sonntag, K. & Schaper, N. (2006). Wissensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl., S. 255–280). Göttingen: Hogrefe.
- Taylor, P., Russ-Eft, D. & Chan, D. (2005). The effectiveness of behavior modeling training across settings and features of study design. *Journal of Applied Psychology*, 90, 692–709.
- Wegge, J. & Kleinbeck, U. (2004). Forschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie: Rückblick und Ausblick. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48, 36–43.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Wiesner, W. H. & Cronshaw, S. F. (1988). A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 275–290.
- Wigdor, A. K. & Sackett, P. R. (1993). Employment testing and public policy: The case of the general aptitude test battery. In H. Schuler, J. L. Farr & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 183–204). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Woehr, D. J., Arthur Jr., W. & Meriac, J. P. (in Druck). Methodenfaktoren statt Fehlervarianz – eine Metaanalyse der Assessment Center-Konstruktvalidität. In H. Schuler (Hrsg.), *Assessment Center zur Potenzialanalyse*. Göttingen: Hogrefe.

Prof. Dr. Heinz Schuler

Universität Hohenheim
Lehrstuhl für Psychologie
70593 Stuttgart
E-Mail: schuler@uni-hohenheim.de