

Heinz Schuler  
Klaus Moser  
(Hrsg.)

# Lehrbuch Organisations- psychologie

6., überarbeitete Auflage



 hogrefe

# Lehrbuch Organisationspsychologie

# Lehrbuch Organisationspsychologie

Heinz Schuler, Klaus Moser (Hrsg.)

Wissenschaftlicher Beirat Programmbereich Psychologie:

Prof. Dr. Guy Bodenmann, Zürich; Prof. Dr. Lutz Jäncke, Zürich;

Prof. Dr. Franz Petermann, Bremen; Prof. Dr. Astrid Schütz, Bamberg;

Prof. Dr. Markus Wirtz, Freiburg i. Br.

**Heinz Schuler**  
**Klaus Moser**  
(Herausgeber)

# Lehrbuch Organisationspsychologie

6., überarbeitete Auflage

unter Mitarbeit von

Conny Herbert Antoni  
Eva Bamberg  
Gerhard Blickle  
Hermann Brandstätter  
Stefan Diestel  
Katharina Ebner  
Jörg Felfe  
Guido Hertel  
Stefan Höft  
Joachim Hüffmeier  
Simone Kauffeld  
Günter W. Maier  
Laurenz L. Meier  
Friedemann W. Nerdinger

Annika Nübold  
Karsten Paul  
Lutz von Rosenstiel  
Heinz Schüpbach  
Norbert K. Semmer  
Sonja Sobiraj  
Marc Solga  
Roman Soucek  
Henning Staar  
Barbara Steinmann  
Jürgen Wegge  
Johannes Wendsche  
Andreas Wihler  
Hans-Georg Wolff



**Prof. Dr. Heinz Schuler**

Universität Hohenheim  
70593 Stuttgart  
Deutschland  
E-Mail: schuler@uni-hohenheim.de

**Prof. Dr. Klaus Moser**

Universität Erlangen-Nürnberg  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie  
Lange Gasse 20  
90403 Nürnberg  
Deutschland  
E-Mail: klaus.moser@fau.de

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG  
Lektorat Psychologie  
Länggass-Strasse 76  
3012 Bern  
Schweiz  
Tel: +41 31 300 45 00  
[info@hogrefe.ch](mailto:info@hogrefe.ch)  
[www.hogrefe.ch](http://www.hogrefe.ch)

Lektorat: Dr. Susanne Lauri  
Herstellung: René Tschirren  
Umschlagabbildung: akg images  
Umschlag: Claude Borer, Riehen  
Druckvorstufe: Claudia Wild, Konstanz  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Finidr s.r.o., Český Těšín  
Printed in Czech Republic

6., überarbeitete Auflage 2019  
© 2019 Hogrefe Verlag, Bern  
© 1993, 1995, 2004, 2007, 2014 Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

(E-Book-ISBN\_PDF 978-3-456-95997-9)  
(E-Book-ISBN\_EPUB 978-3-456-75997-5)  
ISBN 978-3-456-85997-2  
<http://doi.org/10.1024/85997-000>

# Nutzungsbedingungen

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audio-dateien.

## Anmerkung

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

# Inhalt

Vorwort zur sechsten Auflage . . . . .	7
1 Einleitung . . . . . <i>Heinz Schuler und Klaus Moser</i>	9
<hr/>	
<b>A Individuum</b>	
2 Persönliche Verhaltens- und Leistungsbedingungen . . . . . <i>Hermann Brandstätter und Heinz Schuler</i>	19
3 Personalmarketing und Personalauswahl . . . . . <i>Stefan Höft und Heinz Schuler</i>	47
4 Personalentwicklung I: Training und Transfer . . . . . <i>Günter W. Maier, Sonja Sobiraj, Barbara Steinmann und Annika Nübold</i>	109
5 Leistungsbeurteilung . . . . . <i>Klaus Moser und Heinz Schuler</i>	151
<hr/>	
<b>B Interaktion</b>	
6 Teamarbeit: Wirkmechanismen und Rahmenbedingungen . . . . . <i>Guido Hertel und Joachim Hüffmeier</i>	187
7 Gruppenorientierte Interventionstechniken . . . . . <i>Conny Herbert Antoni</i>	225
8 Führung . . . . . <i>Jürgen Wegge und Lutz von Rosenstiel</i>	269
9 Personalentwicklung II: Karrieremanagement, Training und Beratung . . . . . <i>Andreas Wihler, Marc Solga und Gerhard Blickle</i>	313

---

**C Organisation**

10	Organisationsdiagnose . . . . .	345
	<i>Jörg Felfe</i>	
11	Organisationsentwicklung . . . . .	383
	<i>Simone Kauffeld und Katharina Ebner</i>	
12	Gesundheit und Sicherheit . . . . .	427
	<i>Eva Bamberg und Henning Staar</i>	

---

**D Arbeit**

13	Bedeutung und Wirkung von Arbeit . . . . .	473
	<i>Norbert K. Semmer und Laurenz L. Meier</i>	
14	Analyse und Bewertung von Arbeitssystemen und Arbeitstätigkeiten . . . . .	511
	<i>Heinz Schüpbach</i>	
15	Arbeitsgestaltung . . . . .	543
	<i>Jürgen Wegge, Johannes Wendsche und Stefan Diestel</i>	

---

**E Rahmenbedingungen**

16	Planung und Evaluation organisationspsychologischer Interventionen . . . . .	591
	<i>Klaus Moser, Karsten Paul, Roman Soucek und Hans-Georg Wolff</i>	
17	Ethik und kontraproduktive Prozesse in Organisationen . . . . .	639
	<i>Gerhard Blickle und Friedemann W. Nerdinger</i>	
	Personenregister . . . . .	663
	Sachregister . . . . .	683
	Autorinnen und Autoren dieses Buchs . . . . .	705

# Vorwort zur sechsten Auflage

Für die fünfte Auflage, die im Jahr 2014 erschienen ist, war das Lehrbuch Organisationspsychologie inhaltlich sowie in Aufbau und didaktischer Gestaltung sehr gründlich revidiert worden. Dass bereits nach fünf Jahren eine Neuauflage erforderlich ist, bestärkt uns in der Überzeugung, dass es sich beim Fachgebiet Organisationspsychologie um eine lebendige, wichtige Disziplin handelt.

Die neuerliche Überarbeitung konnte sich dieses Mal auf Aktualisierung und Fehlerkorrektur beschränken. In diesem Lehrbuch wird auch weiterhin das generische Maskulinum (z. B. „Mitarbeiter“, „Proband“) verwendet, um Personen jeglichen Geschlechts zu beschreiben, und Gleiches gilt für das generische Femininum (z. B. „Führungskraft“, „Versuchsperson“). Ein veränderter Satzspiegel ermöglichte die Kürzung des Seitenumfangs, was der Handlichkeit

des Bandes entgegenkommen sollte. Was seine Wirkung betrifft, haben wir unserem Wunsch aus dem Vorwort zur fünften Auflage nichts hinzuzufügen:

Autoren und Herausgeber hoffen, die Ausbildung im Fach Organisationspsychologie in Bachelor- und Masterstudiengängen, seien diese grundständig oder weiterbildend, mit diesem Lehrbuch wirksam unterstützen zu können. Wir würden uns freuen, wenn es uns gelungen ist, damit vermittelt zu haben, dass es sich bei der Organisationspsychologie um ein Anwendungsfach handelt, das als Studienfach, als Wissenschaft und als Beruf faszinierende Tätigkeitsfelder bietet und zum Nutzen von Organisationen und Individuen beitragen kann.

Stuttgart und Nürnberg  
*Heinz Schuler, Klaus Moser*



# 1 Einleitung

*Heinz Schuler und Klaus Moser*

1.	Organisationspsychologie als angewandte Grundlagenforschung .....	11
2.	Verantwortung für organisationspsychologisches Handeln .....	12
3.	Zielsetzung und Gliederung dieses Lehrbuchs .....	13
4.	Lesehinweise .....	14
5.	Literatur .....	16

Die Organisationspsychologie befasst sich mit dem *Erleben und Verhalten des Menschen in Organisationen*, genauer gesagt damit, das Verhalten (und, soweit möglich, auch das Erleben) zu beobachten, zu beschreiben und zu erklären, in Entscheidungszusammenhängen zu prognostizieren und in Interventionsfällen auch zu verändern. Man mag dabei zunächst daran denken, auf welche Weise Arbeitsmerkmale oder die Organisationsstruktur das Verhalten, Befinden und die Zusammenarbeit der Menschen beeinflussen. Dies sind wichtige Fragestellungen der Organisationspsychologie. Doch unsere Betrachtung wäre einseitig, würden wir uns allein mit den *Wirkungen organisationaler Größen auf das Verhalten* beschäftigen und nicht auch mit der anderen Seite des Zusammenhangs, mit dem *Einfluss von Individuen auf Organisationen* und ihre Komponenten oder Subsysteme. Führungsstil und Organisationsklima in einem Unternehmen, beispielweise, sind nicht nur „unabhängige Variablen“, von denen das Handeln und Befinden der Menschen im Arbeitsleben beeinflusst wird; sie sind ihrerseits wiederum abhängig von den Fähigkeiten und dem Autonomiebedürfnis der Mitarbeiter, sind also auch das *Ergebnis* und nicht nur die *Bedingung* von Interaktionsprozessen.

Gleiches gilt mehr oder weniger, aber im Prinzip durchgängig, für alle anderen Merkmale einer Organisation. So sind Maßnahmen der Personalentwicklung einerseits Bedingung oder Ursache wachsender Kompetenz der Mitarbeiter, andererseits sind sie vernünftigerweise abzuleiten aus dem Vergleich des derzeitigen Qualifikationsstands der Mitarbeiter mit den derzeitigen Anforderungen der Tätigkeit oder den diesbezüglichen Erwartungen für die Zukunft. Auch Arbeitsplätze sind einerseits unmittelbare Bedingungen der Leistung und Zufriedenheit, andererseits keine zwangsläufig statischen Größen, sondern sie verändern sich durch persönliche oder repräsentative (Personalvertretung), direkte (z. B. Verbesserungsvor-

schläge) oder indirekte (z. B. Fehlzeiten) Einflussnahme der Organisationsmitglieder.

Als Gegenstand der Organisationspsychologie können wir also in diesem erweiterten Sinn der gegenseitigen Einflussnahme die Frage nach den *Zusammenhängen des Erlebens und Verhaltens bzw. Handelns des Menschen mit Struktur-, Prozess- und Zielcharakteristika von Organisationen* auffassen: Wie wirkt sich die Kontextbedingung „Organisation“ auf menschliches Verhalten aus und was tragen psychologische Erklärungsvariablen zum Funktionieren und zum Verständnis von Organisationen bei? Dies sind die Kernfragestellungen der Organisationspsychologie und die Grundlage ihrer Gestaltungsbemühungen – beispielsweise der Veränderung von Arbeitstätigkeiten oder der Entwicklung von Qualifikationen und der Gestaltung von Beziehungen.

Mit welcher Art von Organisationen hat nun die Organisationspsychologie zu tun? Hier soll die pragmatische Feststellung genügen, dass grundsätzlich alle „strukturierten, zielorientierten, überdauernden sozialen Gebilde“ (wie eine spröde Minimaldefinition der Organisation lautet) Gegenstand organisationspsychologischer Betrachtung sind. Praktisch gesehen hat bisher allerdings ein großer Teil organisationspsychologischer Tätigkeit in Bezug auf Arbeits- und Leistungsorganisationen wie vor allem Wirtschaftsunternehmen stattgefunden.

Unter den Wirtschaftsunternehmen sind große Industriebetriebe und Dienstleistungsunternehmen häufiger Gegenstand empirischer Untersuchungen, seltener dagegen Gewerbebetriebe und kleinere mittelständische Unternehmen. Öffentliche Verwaltungen gehören prinzipiell zum Gegenstandsbereich der Organisationspsychologie, auch wenn sie bisher in geringerem Umfang zum Feld empirischer Forschung wurden. Aber wenn auch erst ein Teil der potenziellen Arbeitsfelder der Organisationspsychologie vollständig erschlossen ist, so zählen jedenfalls auch Schulen und Universitäten, Kirchen und Verbände, Krankenhäuser, Armeen

und Freizeitorganisationen zum Objektbereich. Auch Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt oder zwischen Arbeit und Freizeit beginnen zu Routinefeldern unserer Tätigkeit zu werden.

## 1. Organisationspsychologie als angewandte Grundlagenforschung

Als Wissenschaft ist die Organisationspsychologie eine „angewandte“ Disziplin, d.h. eine solche, die ihre Problemstellungen vor allem in der praktischen Lebenswelt findet, auf die sie sich bezieht. Sie ist allerdings keine in Anwendung sich erschöpfende Disziplin, sondern sie ist an theoretisch-modellhaft formulierbaren allgemeinen Erkenntnissen orientiert und bedient sich hierfür der anspruchsvollsten verfügbaren Methoden, leistet zunehmend sogar eigenständige Beiträge zur Entwicklung von Forschungsmethoden, die dann auch in anderen Bereichen einsetzbar sind. Daher auch der Begriff „angewandte Grundlagenforschung“.

Die Breite des Fachs hat so stark zugenommen, dass wir uns in einer inhaltlichen Spezialisierung auch in den deutschsprachigen Ländern befinden, wie sie an nordamerikanischen Universitäten längst üblich ist. Dabei profitiert nicht nur die Organisationspsychologie von ihren Nachbarwissenschaften – z.B. den Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften –, sondern kann auch ihrerseits nützliche Beiträge zur Weiterentwicklung dieser Disziplinen leisten. Als praktisches Berufsfeld findet die Organisationspsychologie seit den achtziger Jahren noch mehr Zuspruch als in der Wissenschaft. Nach Schätzungen des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen dürften derzeit mehr als 9000 Wirtschaftspsychologinnen und -psychologen in Deutschland aktiv sein, wobei hierzu allerdings auch ein (kleinerer) Anteil zählt, der im Bereich der Markt- und Konsumentenpsycho-

logie tätig ist (vgl. Moser, 2015). Die Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie in der Deutschen Gesellschaft für Psychologie ist mittlerweile mitgliederstärker als die Fachgruppe Klinische Psychologie. In den Niederlanden übersteigt die Zahl der Absolventen mit dieser Studienspezialisierung die der klinisch orientierten Psychologen bereits seit längerem. In Wirtschaftsorganisationen ist die frühere Skepsis gegenüber der Psychologie (die vielleicht noch stärker den *Psychologen* galt als ihrem Fachgebiet) der Einsicht gewichen, dass sie wichtige eigenständige Beiträge leisten kann, um die wirtschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen. Dem kommt eine wachsende Aufgeschlossenheit entgegen, Probleme nicht nur mithilfe von Technik und Finanzierung, sondern vor allem mit Menschen zu lösen – und zwar nicht nur dadurch, dass der Leistungsdruck erhöht wird, sondern indem Arbeit, Organisation, Strukturen und Prozesse menschengerecht gestaltet werden oder bleiben und Menschen befähigt werden, hohen technischen, wirtschaftlichen und sozialen Anforderungen gerecht zu werden, ohne überfordert zu sein.

Die Aufgaben berufspraktisch tätiger Organisationspsychologen gleichen den Arbeitsschwerpunkten ihrer Kollegen in der Forschung auf bemerkenswerte Weise. Auch hieran lässt sich ablesen, dass Wissenschaft und Praxis in der Organisationspsychologie eng aufeinander bezogen, in vielen Fällen gar nicht auseinanderzuhalten sind. Eine besonders große Zahl von Organisationspsychologen ist in der „Personalpsychologie“ tätig, also mit Fragen der Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung, Gewinnung und Auswahl von Mitarbeitern sowie Leistungsbeurteilung befasst. Andere beschäftigen sich mit der Analyse und Gestaltung von Arbeitsabläufen, speziell im Computerbereich, und tragen dazu bei, diese Tätigkeiten sowohl menschengerecht als auch produktiv zu gestalten. Führungstrainings und Organisationsentwicklungsmaßnahmen gehören bereits

seit langem zu den Tätigkeitsbereichen der Organisationspsychologie. In nicht wenigen Fällen übernehmen Organisationspsychologen auch weitergehende Verantwortung, speziell im Personalwesen, die weit über ihr ursprüngliches Tätigkeitsgebiet hinausreicht.

Für die rapide wachsende Zahl praktisch tätiger Organisationspsychologen – bislang vor allem in Industriebetrieben und Dienstleistungsunternehmen, in Beratungsfirmen und als Selbstständige, zunehmend aber auch in Behörden und Verbänden – bedeutet dies, dass sie sich vielfältigen Möglichkeiten und hohen Anforderungen gegenübersehen. Die Aufgaben von Organisationspsychologen dürften zurzeit gerade in einem Maße definiert sein, das ihnen einerseits ausreichend Absicherung und Akzeptanz für die Erfüllung ihrer Aufgaben schafft, andererseits aber noch genügend Raum für innovative Gestaltung und Erweiterung ihrer Möglichkeiten lässt. Freilich bedeutet dies, dass sie sich die notwendige Anerkennung beständig durch Kompetenz und oft genug durch eigenes Vorbild zu verdienen haben.

Für die wissenschaftliche, noch mehr aber für die praktische Berufstätigkeit gilt, dass sich die Aufgaben selten als „rein psychologische“ stellen; deshalb wird jeder Organisationspsychologe gut daran tun, breite Erfahrung zu erwerben und sich auf die Kooperation mit Fachleuten anderer Disziplinen einzustellen. Dies gilt insbesondere, wenn man berücksichtigt, wie stark Organisationen als soziale Gebilde in ihr soziokulturelles Umfeld eingebunden sind und dem Wandel der Gesellschaft unterliegen, deren Teilsystem sie sind. Gleichwohl ist die Aufgabe der Organisationspsychologen eine nach Inhalt und Methoden durchaus eigenständige. Menschliches Verhalten und Erleben zu erklären und bei Bedarf zu prognostizieren und zu verändern, setzt sowohl im wissenschaftlichen wie im berufspraktischen Handlungsbereich vielfältige spezifische Kompetenzen voraus. Studierende der Psychologie werden erkennen, dass

ihr Grundlagenwissen aus der Allgemeinen Psychologie, der Methodenlehre, der Sozialpsychologie und Differentiellen Psychologie gefordert ist, um anspruchsvolle Arbeit in der Organisationspsychologie zu leisten. In der Berufspraxis werden Kenntnisse wirtschaftlicher und rechtlicher Zusammenhänge, aber auch solche aus einer Reihe weiterer Disziplinen von Nutzen sein.

## 2.

### Verantwortung für organisationspsychologisches Handeln

Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten in Forschung und Berufspraxis bedingen eine Verantwortung im Handeln, die sich der Dignität unseres Gegenstands bewusst ist. Auch bei zunehmender Akzeptanz und Integration organisationspsychologischer Arbeit bleibt das Spannungsverhältnis zwischen Individuum und Organisation, zwischen Autonomiestreben und sachlicher Erfordernis, zwischen menschengerechten Bedingungen und wirtschaftlicher Effizienz erhalten. Organisationspsychologen haben der Verantwortung Rechnung zu tragen, die sich daraus ergibt, dass ihre Arbeit die Lebensbedingungen von Menschen wesentlich beeinflussen kann. Wie die Geschichte unseres Fachs zeigt, hat diese ethische Dimension unter wechselnden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen und in Abhängigkeit von allgemeinen Werthaltungen jeweils unterschiedliche Beachtung und unterschiedliche Antworten gefunden (Mayer, 1970). Der Gefahr entgegenzutreten, dass Menschen allein als Produktionsfaktoren betrachtet, dass individuelle Interessen grundsätzlich der wirtschaftlichen und technischen Rationalität geopfert werden, bleibt aber im Berufsleben eine ständige Aufgabe. Darüber hinaus gilt es, Vorsorge zu treffen, dass nicht Teilstrukturen, z.B. die intellektuelle Ausstattung, oder bestimmte Motive, z.B. das nach Konkurrenz, auf Kosten einer ausgewogenen Persön-

lichkeitsentfaltung und befriedigender sozialer Beziehungen überbetont werden (Brandstätter, Schuler & Stocker-Kreichgauer, 1978).

Hilfestellung bei der diesbezüglichen Orientierung geben die Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs, 2018) sowie des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP); sowohl die DGPs als auch der BDP haben Ethik-Kommissionen eingerichtet, Letzterer auch ein Ehrengericht. In diesem Lehrbuch werden ethische Fragen sowohl in einem eigenen Kapitel (17) als auch im konkreten inhaltlichen Kontext verschiedener Kapitel angesprochen. Beispiele sind die Bemühungen um persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung, die Besorgnis, mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung unvorhergesehene Effekte zu bewirken, oder das Problem der unterschiedlichen, manchmal schwer zu vereinbarenden Verantwortlichkeiten gegenüber Klienten und Auftraggebern. Insgesamt wird man finden, dass zwar nirgends übersehen wird, wie viel die Organisationspsychologie zur Verbesserung organisationaler Abläufe und wirtschaftlicher Leistungen beitragen kann, dass aber im Zweifelsfall für das Individuum Partei genommen wird.

### 3. Zielsetzung und Gliederung dieses Lehrbuchs

Zielsetzung dieses Lehrbuchs ist es, die Leser mit den wichtigsten Teilgebieten der Organisationspsychologie vertraut zu machen. Es deckt damit die Inhalte ab, die im Rahmen der Prüfungsordnungen für das Studium der Psychologie als wesentlich gelten können. Auch für Studierende der Organisationspsychologie im Nebenfach, die sich hauptsächlich mit Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftspädagogik, Arbeits- und Ingenieurwissenschaften oder verwandten Gebieten befassen, sollte das Lehr-

buch eine Grundlage sein, sich mit den wichtigsten Teilgebieten und Arbeitsweisen der Organisationspsychologie vertraut zu machen. Gleiches gilt für die Interessenten, die bereits im Berufsleben stehen und ihre Kenntnisse dieses Fachgebiets auf einen aktuellen Stand bringen wollen. Auch wenn bei den letztgenannten Gruppen nicht alle Grundlagenkenntnisse vorliegen, die bei (angehenden) Psychologen die fruchtbare Basis für das Verständnis organisationspsychologischer Zusammenhänge bilden (sollten), dürfte bei konzentriertem Durcharbeiten doch das allermeiste verständlich und verwertbar sein.

Die Gliederung des organisationspsychologischen Wissens erfolgt in diesem Lehrbuch nach den Betrachtungsebenen „Individuum“, „Interaktion“, „Arbeit“ und „Organisation“. Beginnen wir unsere Erörterung der Gliederung mit der Betrachtungsebene *Individuum*, der Einzelperson. Die Person stellt traditionell das primäre Erkenntnisobjekt der Psychologie dar, weshalb über sie das umfangreichste Wissen vorliegt. Um organisationspsychologisch auf der Ebene „Individuum“ zu arbeiten, werden vor allem persönlichkeits- und differentialpsychologische Kenntnisse gebraucht und nutzbar gemacht. Die zweite Ebene ist die der *Interaktion*, der Gruppe; sie umfasst auch das Thema „Führung“ als eine in der organisationswissenschaftlichen Forschung und Literatur besonders hervorgehobene Interaktionsform oder -thematik. Grundlagenwissen hierzu liefert insbesondere die Sozialpsychologie. Gegenstand einer weiteren Ebene ist die *Organisation* als höchste Ebene der Kollektivität. Mit einer Erörterung dieser drei Ebenen hätte ein Organisationspsychologe üblicherweise den Eindruck, seiner Pflicht Genüge getan zu haben. Denn ein großes, bislang nicht angesprochenes Gebiet, die Arbeitspsychologie, hat sich nach dem Kanon unseres Fachs als eine eigenständige Teildisziplin etabliert und wird von anderen Personen mit anderen Methoden sowie teilweise auch anderen

Werthaltungen betrieben als die Organisationspsychologie. Dem Verständnis von Zusammenhängen in Arbeitsorganisationen ist diese Trennung freilich hinderlich, denn dort tritt die Arbeitstätigkeit nicht getrennt von Personen, Gruppen und anderen Aspekten der Organisation auf. Auch wären viele Funktionen des Handelns in Organisationen, die Zugehörigkeit ihrer Mitglieder überhaupt, ohne die Thematik „Arbeit“ nicht verständlich. Deshalb wurde dieser Bereich in die Gliederung aufgenommen – nicht als Versuch, die Arbeitspsychologie vollständig in der Organisationspsychologie aufgehen zu lassen, sondern als kurze Fassung der innerhalb der Organisationspsychologie relevantesten Fragestellungen, die zur einführenden Auseinandersetzung mit dem Gebiet dienlich sein soll. (Für eine weiterführende Erörterung vgl. Ulich, 2011.)

Den inhaltlichen Teilgebieten nachgestellt sind Kapitel zu Methoden und Ethik der Organisationspsychologie. Obwohl es viele Methoden gibt, die spezifisch für einzelne Teilbereiche und Fragestellungen der Organisationspsychologie gelten und an gegebener Stelle besprochen werden, ist doch auch Grundsätzliches über die Planung, Durchführung und Evaluation von Interventionen sowie über die Begrenzungen und Schwierigkeiten der Feldforschung in Organisationen zu sagen. Die Lektüre soll den Leser instand setzen, empirische Primärliteratur zu verstehen und zu bewerten. Auch soll sie ihm helfen, seine Kenntnisse allgemeiner Forschungsmethoden in den Bereich der Organisationspsychologie zu übertragen, und ihn auf die Besonderheiten von Untersuchungen auf diesem Gebiet vorbereiten. Eine relativ ausführliche Erörterung der Methoden scheint auch deshalb angebracht, weil die Forschungsorientierung der „Praktiker“ in der Organisationspsychologie stärker ausgeprägt ist als in anderen Anwendungsbereichen der Psychologie. Befragungen von Mitarbeitern, beispielsweise, oder die Prüfung der Wirksamkeit von Trainingsmaß-

nahmen gehören fast zum täglichen Brot eines anspruchsvoll arbeitenden Organisationspsychologen. Das *Ethik-Kapitel* führt zunächst verschiedene ethische Grundpositionen vor Augen, um anschließend ethische Probleme verschiedener Art in einer Reihe von Anwendungsfeldern der Organisationspsychologie zu diskutieren. Zudem verknüpft es tendenziell eher argumentative Perspektiven mit empirischen Fragen, wenn kontraproduktive Verhaltensweisen ebenfalls in diesem Kapitel behandelt werden.

Die Unterscheidung von *Individuum*, *Interaktion*, *Arbeit* und *Organisation* ist das Gliederungsprinzip dieses Lehrbuchs. Ein zweites Gliederungsprinzip bietet sich an, die Unterscheidung von *Grundlagen*, *Diagnose* und *Intervention*. Dieses konnte den Herausgebern nur als grobes Raster dienen, weil sich sonst, wie sich zeigte, eine zu starke Vereinfachung ergeben hätte. So sind Diagnosen oft selbst schon Interventionen, und die vermeintlichen Grundlagenkapitel befassen sich aus guten Gründen auch mit diagnostischen Verfahren und beispielhaften Interventionen.

#### 4. Lesehinweise

Vom Wissen, das ein Lehrbuch vermittelt, bis zur Nutzenanwendung in einer wie auch immer gearteten Berufstätigkeit ist meist noch ein weiter Weg. Der Leser wird das seine dazu beitragen müssen, das Lehrbuchwissen so zu bündeln und zu übertragen, dass es jeweils dem Realitätsausschnitt bestmöglich gerecht wird, der ihn interessiert. Anspruchsvolle Anwendung erfordert immer die kluge Übersetzung des Allgemeinen ins Besondere. Ein guter Teil der Leistung von Organisationspsychologen besteht in dieser flexiblen, kreativen Verwertung von Wissen, das zwar im Prinzip vorliegt, aber selten in der Form, wie es für Problemstellungen ihrer Praxis gerade gebraucht wird.

Schon während er dieses Lehrbuch durcharbeitet, kann sich der Leser in dieser intelligenten Form der Wissensverwertung üben: Studierende können sich beispielsweise fragen, wie sie die Methoden des Personalmarketings nutzen können, um aktive Mitglieder für ihre Arbeitsgruppe zu gewinnen, oder sie könnten sich um die Konzeption eines Beurteilungsverfahrens für Lehrveranstaltungen bemühen. Leser, deren Praxis die Personalarbeit ist, könnten z.B. die aufgezeigten Möglichkeiten der Personalentwicklung mit den in ihrer Organisation praktizierten Maßnahmen vergleichen oder sich fragen, wo die Trennungslinien zwischen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung liegen, wo Maßnahmen, die eigentlich das Individuum fördern sollen, letztlich stärker die Organisation verändern (indem sie etwa die Kommunikation verbessern), wo andererseits durch organisationale Änderungen Personen beeinflusst – beispielsweise demotiviert – werden.

Aktives Durcharbeiten eines Lehrbuchs – Herangehen mit eigenen Fragen, Kontrastieren zur eigenen Erfahrung, Formulieren des Gelernten in eigenen Worten, Bemühen um Anwendung – ist in aller Regel dem passiven Aufnehmen von Lernstoff überlegen. Dies gilt insbesondere für anspruchsvolle Texte, die am Konzept des wissenschaftlichen Lernens orientiert sind, d.h. nicht nur positives Wissen enthalten (wie bei schulischem Lernen oder Ratgeberliteratur), sondern den Leser auch mit den Begrenzungen, Fragen und Widersprüchen bekannt machen, durch die ein forschungsaktives Fachgebiet gekennzeichnet ist. Das verlangt, sich zusätzlich darüber Gedanken zu machen, wie dieses Wissen zustande kommt, weshalb es auch Lücken und Widersprüche in Bezug darauf enthält, unter welchen Bedingungen Gesetzmäßigkeiten gelten und Anwendungsmöglichkeiten gegeben sind. Das Lesen eines solchen Lehrbuchs bedeutet also neben dem Wissenserwerb vor allem Nachdenken,

sich um eine fundierte Meinung zu bemühen, eventuell sogar eigene Forschungsideen – z.B. für die Masterarbeit – zu entwickeln.

Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Teilgebieten der Organisationspsychologie in diesem Lehrbuch bedeutet auch eine Auseinandersetzung mit verschiedenen Autorinnen und Autoren. Das Ziel, den Lesern bestmögliche Kompetenz in allen Teilbereichen der Organisationspsychologie zu bieten, gab den Ausschlag für diese Art, das Lehrbuch zu erarbeiten. Wir haben versucht, uns auf Gemeinsamkeiten in den Auffassungen, der Bearbeitungstiefe, im Stil und in der Darstellungsweise zu einigen. Dennoch kommen persönliche Auffassungen der Autorinnen und Autoren, aber auch Unterschiede in den verschiedenen Teilgebieten dieses breiten und heterogenen Fachs „Organisationspsychologie“ zum Ausdruck. Manche Teilgebiete scheinen mehr Affinität zu tief gehender, theorieorientierter Arbeit zu haben, andere eher zu problemorientiertem, pragmatischem Vorgehen. Auch die Werthaltungen, die mit verschiedenen Positionen verbunden sind, wird man als teilweise unterschiedlich erkennen.

Was dieses Lehrbuch enthält, erachten seine Autorinnen und Autoren als eine wichtige Auswahl aus der Breite des Fachgebiets. Gleichwohl gibt es noch vieles, das ergänzend zu sagen wäre, wofür aber auch auf weiterführende Literatur verwiesen werden muss. Auch die eigene praktische Erfahrung kann ein Lehrbuch nicht gänzlich ersetzen – besonders bei den „handlungsnahen“ Kapiteln, der Diagnose und vor allem der Intervention. Es hätte aber seine Aufgabe sehr gut erfüllt, wenn es als Nährboden diene, auf dem Erfahrung gezielter gesammelt und besser verstanden werden kann.

5.

## Literatur

Brandstätter, H., Schuler, H. & Stocker-Kreichgauer, G. (1978). *Psychologie der Person* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Deutsche Gesellschaft für Psychologie (DGP). (Hrsg.). (2018). *Ethisches Handeln in der psychologischen Forschung*. Göttingen: Hogrefe.

Mayer, A. (1970). Die Betriebspsychologie in einer technisierten Welt. In A. Mayer & B. Herwig (Hrsg.), *Betriebspsychologie. Handbuch der Psychologie* (Bd. 9, S. 3–55). Göttingen: Hogrefe.

Moser, K. (Hrsg.). (2015). *Wirtschaftspsychologie* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

# A Individuum



## 2 Persönliche Verhaltens- und Leistungsbedingungen

*Hermann Brandstätter und Heinz Schuler*

1.	Individuelle Motivstrukturen	21
1.1	Ziele und Motive	21
1.2	Werte und Motive	22
1.3	Interessen und Motive	23
1.4	Motive unternehmerischen Handelns	23
1.5	Motivationale Person-Umwelt-Korrespondenz	24
2.	Individuelle Fähigkeitsstrukturen	25
2.1	Intelligenzstruktur	25
2.2	Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit	27
2.3	Leistungs- und Lernfähigkeit	28
3.	Eigenschaften des „Temperaments“	29
3.1	Begriff des Temperaments	29
3.2	Grunddimensionen des Temperaments	29
3.3	Übereinstimmung der Beurteilungen	30
3.4	Persönlichkeitsmerkmale aus organisationspsychologischer Sicht	32
3.5	Stressanfälligkeit	32
3.6	Subjektivität der Umwelterfahrung	34
4.	Einstellungen	37
4.1	Einstellungsbegriff	37
4.2	Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit der Arbeit als Einstellungen	38
5.	Veränderungen mit fortschreitendem Alter	38
6.	Schlussbemerkung	41
7.	Weiterführende Literatur	42
8.	Literatur	42

## Überblick

Die Beziehung zwischen Individuum und Organisation lässt sich als Wechselwirkung von Persönlichkeit und Arbeitsrolle verstehen. Für die Organisationspsychologie spielt die differentialpsychologische Perspektive – die Untersuchung individueller Unterschiede in ihrer Wirkung auf Leistung, Zufriedenheit und Gesundheit – eine so große Rolle, dass Hogan und Roberts (2001, S. 6) behaupten können: „Psychological assessment is psychology’s major contribution to everyday life.“ Als die in der personalpsychologischen Forschung besonders hervorgehobenen Kategorien psychischer Merkmale werden Motive, Fähigkeiten, Temperamenteigenschaften und Einstellungen erörtert – jene Eigenschaften, für die empirisch gewichtige Zusammenhänge mit verschiedenen Aspekten beruflichen Erfolgs aufgezeigt werden konnten.

Trotz relativer Stabilität der Merkmalsausprägungen (d. h. der individuellen Positionen im Vergleich zu anderen Personen) verändern sich einige berufsrelevante Merkmale in systematischer Weise im Lebensverlauf; speziell ist eine Abnahme von Teilbereichen kognitiver Fähigkeiten mit zunehmendem Alter zu konstatieren. Gleichzeitig verfügen ältere Personen aber über Vorzüge, die in der Arbeitswelt geschätzt werden und bei altersgemäßem Arbeitseinsatz zu objektivem wie subjektivem Berufserfolg beitragen. Abschließend wird auf die Verpflichtung der Organisationspsychologie hingewiesen, Humanität und Wirtschaftlichkeit als gleichrangige Ziele der Gestaltung von Arbeitsbedingungen zu verfolgen.

Das Individuum hat als Mitglied einer Organisation einen eigentümlichen Status, der sich bei genauerer Betrachtung als durchaus zwiespältig erweist. Gemeinsam mit vielen anderen Individuen konstituiert und trägt es die Organisation als beständige, zweckmäßig gestaltete, hierarchisch geordnete und rechtlich verankerte Koordination der rollenspezifischen Handlungen der einzelnen Organisationsmitglieder zur möglichst effizienten Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Zugleich ist diese Organisation aber die große und mächtige Gegenspielerin des Individuums. Sie legt die Rollen fest, schreibt die Spielregeln vor, prägt die Arbeitsumwelt, bestimmt die Erfolgskriterien und verfügt über Sanktionen. Wer als Organisationsmitglied aufgenommen werden möchte, muss nicht nur die gewünschten Fähigkeiten mitbringen, sondern darf auch nicht den Eindruck erwecken, zu sehr im Widerspruch zu den in der Organisation geltenden Wertauffassungen zu stehen.

Wenn auch gegenüber allen Proklamationen und generalisierenden Interpretationen der Beziehung zwischen Person und Organisation Skepsis angebracht ist, wird man kaum daran zweifeln können, dass sich in der Rolle, die dem Individuum in der Organisation zugewiesen und ermöglicht wird, auch das jeweilige Menschenbild einer Gesellschaft widerspiegelt, sei dieses nun als individualistisch oder kollektivistisch (Triandis, 2001) akzentuiert, sei es für Kooperation, Wettbewerb oder unabhängig-individualistische Orientierung offen. Wenn in diesem und anderen Beiträgen dieses Bandes der individuellen Eigenart von Menschen besondere Bedeutung zugemessen wird, muss dies schon als Manifestation eines individualistisch akzentuierten Menschenbildes verstanden werden. Doch auch in einer solchen Perspektive ergibt sich die berufliche Laufbahn als wechselseitige Wirkung von Persönlichkeit (im umfassenden Sinn) und Arbeitsrolle mit dem Effekt einer zu-

nehmend besseren Passung, die mit der (nur teilweise autonomen) Entscheidung für einen Beruf bzw. einen Arbeitsplatz beginnt und in einer weiteren „Feinabstimmung“ von Persönlichkeit und Arbeitsrolle durch gruppen- und organisationspezifische Sozialisation fortgesetzt wird (Wille, Beyers & De Fruyt, 2012).

Aus der Alltagserfahrung ist uns beides vertraut: wie verschieden ein und derselbe Mensch je nach Umständen handeln kann und wie unterschiedlich Menschen auf ein und dieselbe Umweltanregung zu reagieren pflegen. Menschliches Verhalten kann sinnvoll nur als Zusammenspiel innerer (Persönlichkeits-) und äußerer (Umstands-)Faktoren verstanden werden. Wenn im Folgenden von individuellen Unterschieden in den Motiven, Fähigkeiten und Temperamenteigenschaften mit Blick auf die Arbeitsumwelt in Organisationen die Rede ist, bleibt zu bedenken, dass Erleben und Verhalten nicht einfach als Summe oder (etwas komplexer) als Produkt von Person und Umweltmerkmalen zu verstehen sind. Vielmehr bedarf es darüber hinaus der Klärung von Konfigurationen aus Person- und Umweltmerkmalen, die regelmäßig zur Folge haben, dass sich Menschen je nach Umständen intraindividuell variabel und unter gleichen Umständen interindividuell unterschiedlich verhalten. (vgl. Mischel & Shoda, 2010). Die im Folgenden beschriebenen personalen Faktoren des Verhaltens in Organisationen sind als Eigenschaften der Person konzipiert und daher der üblichen, nicht selten überzogenen Kritik an Eigenschaftskonstrukten ausgesetzt. Es wird aber nicht an Hinweisen auf den „Kontext“ von Umweltbedingungen fehlen, von denen Manifestation und Art der Wirksamkeit der Eigenschaften abhängen.

## 1.

### Individuelle Motivstrukturen

#### 1.1

##### Ziele und Motive

Von der intra- und interindividuell unterschiedlichen Stärke der Motive einer Person hängen Richtung, Intensität des Engagements und Ausdauer des zielgerichteten Handelns ab. Die Ziele vielfältiger Art (z. B. private, berufliche oder politische), unterschiedlicher Konkretheit (z. B. ein erfolgreicher Manager oder Geschäftsführer in einer bestimmten Firma zu werden) und unterschiedlicher Zeitperspektiven (Realisierung innerhalb von Stunden bis hin zu Jahrzehnten) sind Konkretisierungen von Motiven. Eine gegenwärtige Situation (Situation als Person-Umwelt-Konstellation verstanden) wird als unbefriedigend erlebt. In Beurteilungen der eigenen Fähigkeiten und der Einschätzung von Möglichkeiten und Hindernissen der jeweiligen Umstände werden Ziele als Vorstellungen erstrebenswerter künftiger Situationen konzipiert und in fortlaufender Anpassung an innere und äußere Veränderungen modifiziert. Sie sind als hierarchisch strukturiert zu verstehen: von sehr allgemein und zeitlich fern bis hin zu sehr konkret und zeitlich nah (persönliches Lebensleitbild, angestrebte berufliche Position, Bestehen einer Prüfung, Besorgung eines Buches zur Prüfungsvorbereitung etc.).

Eine sinnvolle Unterscheidung von Motiven und Zielen könnte man darin sehen, dass Motive auf die Herbeiführung oder Vermeidung bestimmter Arten von Gefühlserfahrungen gerichtet sind, in denen die erwartete oder aktuell erlebte Erfüllung oder Versagung von einigen wenigen lebensnotwendigen Grundbedürfnissen in der Interaktion mit der Umwelt rückgemeldet werden, während Ziele jene kognitiv antizipierten, auch objektiv, d. h. in sozialem Konsens, beschreibbaren Person-Umwelt-Konstellationen darstellen, von denen sich die Per-

son die Befriedigung ihrer Motive erwartet. So betrachtet sind Motive der diffuse Unter- und Hintergrund menschlichen Strebens, aus dem sich Ziele herauskristallisieren, die zu realisieren sich eine Person zutraut und (mehr oder weniger ernsthaft) vorgenommen hat.

Die Unverträglichkeit der verschiedenen Bestrebungen einer Person ist ein Grund von Frustration und vermindertem Wohlbefinden (Fries & Grawe, 2006). Je besser die Ziele einer Person in ihre Motivations- und Persönlichkeitsstruktur integriert sind, desto eher wird sie diese Ziele erreichen und dadurch an Wohlbefinden gewinnen (Baumann, Kaschel & Kuhl, 2005). Es ist also ratsam, bei Auswahl, Einsatz und Führung von Mitarbeitern darauf zu achten, dass keine zu große Diskrepanz zwischen den persönlichen Anliegen der Mitarbeiter und den von der Organisation vorgegebenen Zielen entsteht.

## 1.2

### Werte und Motive

Werte können als sehr umfassend definierte Zustände aufgefasst werden (z. B. Gesundheit, Freiheit, Solidarität, Harmonie mit der Natur etc.), deren Erhaltung oder Realisierung für die Person ein echtes, d. h. von Überzeugungen und Gefühlen getragenes Anliegen ist. In dem Maße, in dem derartige Zustände von den meisten anderen Mitgliedern der Gruppe, Organisation oder Gesellschaft geschätzt werden, gelten sie als Werte des betreffenden Sozialsystems.

Trotz ihrer Abstraktheit und Unschärfe wirken sich auch *Wertvorstellungen als übergeordnete Ziele* auf das alltägliche Handeln aus und vermitteln, wenn ein hinreichender sozialer Konsens gegeben ist, die notwendige Sicherheit in der Lebensorientierung. Wer in eine Organisation eintritt, ist immer schon von bestimmten Werthaltungen geprägt, wählt die Organisation auch unter Berücksichtigung der dort vermeintlich bestimmenden Wertauffassungen und verlässt

sie wieder oder muss sie wieder verlassen, wenn die persönlichen Wertvorstellungen zu weit von den in ihr sozial etablierten Werten abweichen und keine allmähliche Annäherung an diese Werte stattfindet (De Cooman et al., 2009).

Den Prozess der Selektion und betrieblichen Sozialisation von Absolventen wirtschaftlicher, technischer und naturwissenschaftlicher Studien (also von potenziellen Führungskräften) untersuchten von Rosenstiel und seine Mitarbeiter (siehe u. a. Rosenstiel & Nerdinger, 2000) in Querschnitts- und Verlaufsstudien vor allem unter dem Aspekt der durch Selektion und Sozialisation geförderten Kongruenz der Wertprofile von Person und Organisation. In den Ergebnissen dieses fast zwei Jahrzehnte umfassenden Forschungsprojekts spiegeln sich die gesellschaftlichen Veränderungen: die Nachwirkungen des Wertewandels der 60er und 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts, aber auch die Beschleunigung von technologischer Innovation und Globalisierung der Unternehmen. Diese hat zu verstärktem Wettbewerb und geringerer Arbeitsplatzsicherheit geführt, so dass sich auch der Druck auf den Führungsnachwuchs verstärkte, die in den großen Wirtschaftsorganisationen dominierenden ökonomischen Werte zu akzeptieren und die berufliche Karriere gemäß diesen Wertvorstellungen wichtig zu nehmen. Dass die Arbeit zunehmend mehr individuellen Gestaltungsspielraum gewähren muss, wenn sie befriedigend sein und nicht dazu zwingen soll, sinnvolle Lebensgestaltung vor allem in der Freizeit zu suchen, gilt jedoch auch unter diesen veränderten gesellschaftlichen Bedingungen (Rosenstiel & Nerdinger, 2000). Wenn heute so häufig von „Work-Life-Balance“ die Rede ist (vgl. Collatz & Gudat, 2011), so kommt darin zum Ausdruck, dass die Aufteilung verfügbarer Zeit und Energie an Selbstverständlichkeit verloren hat und zum reflektierten, einstellungsabhängigen Entscheidungsgegenstand geworden ist.

## 1.3

**Interessen und Motive**

Spricht man vom Interesse an einer Tätigkeit oder einem (beruflichen) Tätigkeitsbereich, so geht es primär um die Freude an der Tätigkeit selbst und weniger um die Ergebnisse der Tätigkeit. Hier bietet sich der Begriff „intrinsische Motivation“ an, der allerdings weiter gefasst ist, wenn man ihn darauf bezieht, dass sich eine Person in einem für ihr Selbstbild bedeutsamen Bereich (eben in einem Bereich ihres Interesses) als kompetent und autonom erleben kann (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci (2005), siehe **Informationsbox 2-1**).

## 1.4

**Motive unternehmerischen Handelns**

Die Bedeutung der Motivstruktur (insbesondere der relativen Stärke des Strebens nach Macht, Leistung und Anschluss) für den Erfolg von Unternehmern und Managern betont McClelland (1985), unter dessen Leitung bzw. auf dessen

Anregung hin dazu seit den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts Untersuchungen durchgeführt wurden. So ist z.B. nach McClelland und Boyatzis (1982) eine Kombination aus starkem Macht- und schwachem Anschlussmotiv bei gleichzeitiger Zurückhaltung in der Machtdemonstration (keine impulsive und keine mit Zwang oder Manipulation arbeitende Machtausübung) für Manager in Positionen, in denen es mehr auf sozialen Einfluss als auf technischen Sachverstand ankommt, am günstigsten.

Gelegenheiten und Anregungen zur Ausübung von Macht wirken sich je nach Art der habituellen Gestaltung sozialer Beziehungen verschieden aus, wie Chen, Lee-Chai und Bargh (2001) zeigen: Wer primär dem Prinzip folgt: *do ut des* – ich gebe dir, damit du mir gibst –, wer also auf die gegenseitige Aufrechnung von Gefälligkeiten eingestellt ist („exchange relationship“), wird durch Machtzuwachs in egoistischen Verhaltensweisen bestärkt. Wer dagegen auf die Bedürfnisse der anderen Rücksicht nimmt, ohne primär an den eigenen Vorteil zu denken („communal relationship“), setzt die mit Macht verbundenen Möglichkeiten verstärkt für

**Informationsbox 2-1:****Ziele und Handlungen als persönliche Anliegen**

Ziele und auf deren Realisierung gerichtete Handlungen können den verschiedensten Motiven und Motivkombinationen entspringen. Edward L. Deci machte erstmals vor mehr als vier Jahrzehnten (Deci, 1971) und später meist gemeinsam mit Richard M. Ryan darauf aufmerksam, dass „intrinsische Motivation“ – man könnte sie auch schlicht und etwas altmodisch als Tätigkeitsfreude bezeichnen – in ihrer Wirksamkeit geschwächt wird, wenn eine Belohnung (für Engagement, Durchführung und Leistung) in einer Form angekündigt und gegeben wird, die nicht als Anerkennung der Kompetenz, sondern als Einflussnahme und äußere Kontrolle erlebt wird. In den letzten Jahren konzentrierte sich die Forschergruppe um Deci und Ryan auf die Frage, wie in Bezug auf Tätigkeiten, die für sich genommen wenig attraktiv, aber gleichwohl notwendig sind, dadurch Interesse und Engagement größer werden, dass der Handelnde einsieht, sie dienen letztlich einem persönlich wichtigen Anliegen, und dass er demnach aus eigenem Antrieb und in freier Entscheidung ihre Ausführung übernimmt. Es kommt also (für den objektiven Handlungserfolg sowie für Befriedigung und Selbstwertgefühl, die daraus entstehen) auf die Kompatibilität von Ziel und Motivstruktur der Person an (siehe dazu auch Brandstätter, Schüler, Puca & Lozo, 2018).

sozial verantwortliches Handeln ein. Unter der Bezeichnung „Servant Leadership“ findet eine solche Haltung zunehmend Beachtung (Peterson, Galvin & Lange, 2012).

Es würde sich lohnen, diese in Experimenten gewonnenen Einsichten im Kontext von Organisationen (bei Beförderungen, die häufig einen Machtzuwachs mit sich bringen) zu untersuchen, um Näheres darüber zu erfahren, wie Macht die einen zur Rücksichtslosigkeit verführt, während die anderen den Machtzuwachs zu verstärktem Einsatz für Gerechtigkeit und Solidarität nutzen. Dabei ist mit zu bedenken, dass individuelle Unterschiede in der Bedeutung und Wichtigkeit von Motiven, insbesondere des Machtmotivs, vom kulturspezifischen Verständnis des Machtphänomens und der Akzeptanz verschiedener Formen der Machtausübung geprägt sind (Torelli & Shavitt, 2010).

Der Bedeutung individueller Unterschiede in der Stärke des Leistungsmotivs für die Wahl der Unternehmerrolle und den Erfolg in dieser Rolle gehen Collins, Hanges und Locke (2004) in einer an McClellands Konzepten und Thesen orientierten Metaanalyse nach. Für die Prognose beider Kriterien erwies sich ein starkes Leistungsmotiv als wichtig, etwas mehr für den Erfolg als für die Berufswahl und (unerwartet) etwas mehr, wenn die Leistungsmotivation mit einem Fragebogen als wenn sie mit dem von McClelland favorisierten projektiven Test (TAT) gemessen wurde.

In **Informationsbox 2-2** geht es um neuere differentialpsychologische Aspekte der Leistungsmotivation, wie sie von Elliot und McGregor (2001) analysiert wurden. Sie sind für jede Art beruflicher Tätigkeit von Belang.

Arbeitstätigkeiten und Arbeitsumgebungen im Hinblick auf ihre Motivationswirkung (Wegge & Schmidt, 2004) und ihren Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung (Schooler, Mulatu & Oates, 2004; siehe auch Kapitel 13 und 15) zu analysieren, um daraus Anregungen für eine entwicklungsfördernde Arbeitsgestaltung zu gewinnen,

ist ein Problem der Arbeitspsychologie, dessen Lösung die Berücksichtigung individueller Fähigkeits- und Motivstrukturen verlangt. In jedem Menschen ist stets eine Vielfalt von Motiven wirksam, deren (intraindividuell betrachtete) relative Stärke ein wichtiges Charakteristikum der Person und, in Abhängigkeit von den jeweiligen Umgebungsbedingungen, für Erfolg und Zufriedenheit mit verantwortlich ist.

## 1.5

### Motivationale Person-Umwelt-Korrespondenz

Wie die Wahl des Arbeitsplatzes, das Verbleiben und der Aufstieg innerhalb der Organisation vom Grad der Übereinstimmung zwischen der Motiv- und Wertestruktur der Person mit jener der Organisation abhängt, zeigte Holland (1997; Holland & Messer, 2013) in jahrzehntelanger Forschung zur Person-Umwelt-Korrespondenz; er bezog sich dabei auf Interessen und Fähigkeiten der Person einerseits, auf Angebote (Anreize) und Anforderungen der Umwelt andererseits. Im Holland'schen Theorieansatz und den zugehörigen Messverfahren werden Personen und berufliche Umwelten nach den gleichen sechs Orientierungen – realistisch, investigativ, künstlerisch, sozial, unternehmerisch und „konventionell“ (planend-verwaltend) – klassifiziert (vgl. Kapitel 4; siehe auch Bergmann, 2004). Dass Organisationen einen bestimmten Persönlichkeitstyp anziehen, auswählen und prägen, zeigten u. a. De Cooman et al. (2009). Schneiders ASA-Theorie (1987) postuliert, dass Menschen von Organisationen angezogen werden, die ihnen ähnlich sind (A – attraction), als Bewerber danach ausgewählt werden, dass sie zur Organisation passen (S – selection), und schließlich weiter an die Organisation angepasst oder aus ihr verdrängt werden (A – attrition), wenn der Sozialisationsprozess nicht in gewünschtem Maße gelingt (s. hierzu auch Kapitel 4).

**Informationsbox 2-2:****Leistungsstreben, um sich selbst und nicht die anderen zu übertreffen**

Elliot und McGregor (2001) unterscheiden zwei Arten von Zielen: zum einen die Beherrschung („mastery“) eines Leistungsbereichs, gemessen an einem sachimmanenten Gütemaßstab (dies entspricht in etwa der klassischen Definition von Leistungsmotivation nach Heckhausen und Heckhausen, 2010, S. 145 f.), zum andern einen möglichst hohen Rangplatz im Leistungswettbewerb mit anderen (hier soll Leistung vor allem zu sozialer Anerkennung und Überlegenheit führen). Im einen Fall wird der Erfolg an einer sachlichen Anforderungsnorm, an der auch der Lernfortschritt abgelesen werden kann, im anderen Fall an einer sozialen Verteilungsnorm gemessen.

In Kombination mit der Unterscheidung zwischen Annäherungs- und Vermeidungsorientierung ergeben sich vier Arten von leistungsrelevanten Motiven (Streben nach Tüchtigkeit vs. Vermeiden von Untüchtigkeit; Streben nach Überlegenheit vs. Vermeiden von Unterlegenheit), deren individuelle Ausprägungen relativ unabhängig voneinander variieren und sich sowohl in ihren Entstehungsbedingungen als auch in ihren Wirkungen unterscheiden. Bei Annäherungsorientierung richten sich die Gedanken vorwiegend auf den möglichen Erfolg, bei Vermeidungsorientierung auf den möglichen Misserfolg. Auch wenn die vier leistungsrelevanten Motive als relativ stabile Merkmale der Personen konzipiert sind, ist doch die Aktualisierung und Akzentuierung der Motive von den Umständen abhängig. Nach Auffassung der Autoren sollten die Lern- und Arbeitsbedingungen vor allem das Streben nach Tüchtigkeit fördern, das primär auf die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten gerichtet ist („mastery approach goal“), und nicht so sehr den Wettbewerb mit anderen (Erreichen von Überlegenheit oder Vermeiden von Unterlegenheit) betonen, da sonst Ängste und soziale Spannungen den Erfolg der Bemühungen beeinträchtigen. Ob nicht doch von einer Kombination der beiden Formen von Annäherungsorientierung (Streben nach Tüchtigkeit und Streben nach Überlegenheit) die besten Leistungen, wenn schon nicht das Optimum an Zufriedenheit und sozialer Integration zu erwarten ist, wird vor allem in der pädagogisch-psychologischen Literatur kontrovers diskutiert (Harackiewicz & Linnenbrink, 2005). Dass Streben wie Dominanz sowie Wettbewerbs- und Statusorientierung in ein breites Konzept der Leistungsmotivation integrierbar sind, zeigen Schuler und Prochaska (2001).

## 2. Individuelle Fähigkeitsstrukturen

### 2.1 Intelligenzstruktur

Unter den individuellen Leistungsvoraussetzungen kommt den intellektuellen Fähigkeiten eine besondere Bedeutung zu. Es ist kaum eine berufliche Tätigkeit vorstellbar, in der individuelle Unterschiede der Intelligenz völlig belanglos wären (Schmidt & Hunter, 1998). Ihre

Bedeutung, auch im Sinne von allgemeiner und bereichsspezifischer Lernfähigkeit, wächst mit der Komplexität der Anforderungen. Als Beispiel für eine empirisch gut bestätigte Ordnung der verschiedenen Facetten intellektueller Leistungen sei in **Informationsbox 2-3** das *Berliner Intelligenzstrukturmodell* (Jäger, 1984; Jäger, Süß & Beauducel, 1997; Beauducel & Leue, 2014) skizziert.

**Informationsbox 2-3:****Das Berliner Intelligenzstrukturmodell (BIS)**

Jeder der relativ kurzen 45 Subtests (**Tabelle 2-1**) stellt die Kombination eines Operations- mit einem Inhaltsfaktor dar. Die Operationsfaktoren lassen sich nach Jäger (1984) wie folgt charakterisieren:

- *Bearbeitungsgeschwindigkeit.* Arbeitstempo, Auffassungsleichtigkeit und Konzentrationskraft beim Lösen einfach strukturierter Aufgaben (sprachlicher, numerischer und figural-bildhafter Art) von geringem Schwierigkeitsniveau.
- *Merkfähigkeit.* Aktives Einprägen von verbalem, numerischem und figural-bildhaftem Material.
- *Einfallsreichtum.* Flüssige, flexible und auch originelle Ideenproduktion, welche die Verfügbarkeit vielfältiger Informationen, einen Reichtum an Vorstellungen und das Sehen vieler verschiedener Seiten, Varianten, Gründe und Möglichkeiten von Gegenständen und Problemen einschließt.
- *Verarbeitungskapazität.* Verarbeitung komplexer Informationen (sprachlicher, numerischer und figural-bildhafter Art) durch Herstellen von Beziehungen, formal-logisches Denken und sachgerechtes Beurteilen.

**Tabelle 2-1:** Operations- und Inhaltsfaktoren des Berliner Intelligenzstrukturmodells (BIS)

Operationsfaktoren	Inhaltsfaktoren		
	Figural-bildhaft	Verbal	Numerisch
Bearbeitungsgeschwindigkeit	3	3	3
Merkfähigkeit	3	3	3
Einfallsreichtum	4	4	4
Verarbeitungskapazität	5	5	5

Anmerkung: In den Zellen ist die Anzahl der Subtests angegeben.

Sternberg (1999) propagiert ein Intelligenzmodell mit drei Facetten: analytische, kreative und praktische Intelligenz als Komponenten erfolgreicher Auswahl, Anpassung und Gestaltung von Lebensumständen, ein Modell, das einer einseitigen Förderung des analytischen Denkens in unserem Schulsystem entgegenwirken will. Es bleibt, ungeachtet einer zuversichtlicheren Einschätzung von Sternberg (2006), abzuwarten, ob Tests für kreative und praktische Intelligenz, kombiniert mit den bisher vor allem verwendeten Tests für analytische Intelligenz, mehr an Va-

rianz von beruflichen Erfolgskriterien erklären. Im Kontext der faktorenanalytischen Intelligenzmodelle (wie dem Berliner Intelligenzstrukturmodell) wird auch der Frage nachgegangen, welche Anteile der Leistungsprognose auf die „Gesamtintelligenz“ zurückgehen und welche durch die Einzelfaktoren erbracht werden können. Trotz verschiedener Belege für inkrementelle Beiträge auch spezifischer Intelligenzfacetten (z. B. Lang, Kersting, Hülshager & Lang, 2010) hat sich die Erkenntnis weitgehend durchgesetzt, dass die Relevanz der Intelligenz für

beruflichen Erfolg zum größten Teil auf den g-Faktor, also die allgemeine Intelligenz, zurückzuführen ist (Ree, Earles & Teachout, 1994). Auch als Prädiktor von Bildung, beruflichem Status, Einkommen und vielen anderen Indikatoren des Berufs- und Lebenserfolgs wird der Gesamtwert der Intelligenz von keinem anderen Eigenschaftsmerkmal übertroffen (s. die zusammenfassende Darstellung bei Schuler, 2014). Beispielsweise zeigen Ones und Dilchert (2009) auf, dass die allgemeine Intelligenz von Topmanagern mehr als eine Standardabweichung über dem Durchschnitt der Bevölkerung liegt; bei mittleren Führungskräften beträgt die Überlegenheit 0,6 Standardabweichungen, bei Führungskräften der niedrigsten Ebene noch etwa ein Drittel einer Standardabweichung.

## 2.2

### Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit

Welchen Gebrauch eine Person von ihren Fähigkeiten macht, hängt wesentlich auch von der mehr oder weniger realistischen *Einschätzung der eigenen Fähigkeiten* ab, die jeweils in den verschiedenen Handlungssituationen und -stadien aktualisiert wird. Wie sich dieses Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten, die jemand für die Bewältigung der verschiedenen Arten von Aufgaben für nötig hält, auf die Wahl der Ziele sowie auf den Gang und Erfolg der Leistungshandlung auswirkt, wurde, angeregt und angeführt von Bandura (1997; und in vielen früheren Arbeiten), unter der Bezeichnung „Selbstwirksamkeit“ (self-efficacy) vielfach untersucht, zusammenfassend und im Kontext von Organisationen von Stajkovic und Luthans (1998). Auf Arbeiten, die sich des Konstrukts zur Erklärung des Trainingserfolgs bedienen, weisen Tannenbaum und Yukl (1992) hin. Wacker und Kolobkova (2000) zeigen einmal mehr, wie sehr Arbeitslosigkeit das Selbstwertgefühl, damit auch das Zutrauen in die eigene Leistungsfähigkeit untergräbt. Wenn

sich herausstellt, dass Menschen bei der Bewältigung einer Aufgabe, für die sie sich die benötigten Fähigkeiten zuschreiben und zu der sie motiviert sind, dann auch tatsächlich eher Erfolg haben, ist das nicht weiter überraschend. Von früheren Leistungen auf Leistungsfähigkeit (und Leistungsmotivation) zu schließen und für ähnliche künftige Situationen entsprechende Leistungen vorherzusagen, ist die gebräuchlichste und bewährteste Regel alltäglicher Leistungsprognose (vgl. dazu auch Sitzmann & Yeo, 2013; Oulette & Wood, 1998). Theoretisch interessant und aufschlussreich ist nur jener Teil der einschlägigen Forschung, der sich auf eine Prozessanalyse der Entstehung und Wirkung des leistungsbezogenen Selbstkonzepts konzentriert. Dabei wäre auch zu klären, wieweit das Zutrauen in die eigene Leistungsfähigkeit lediglich die bisherige Erfahrung mit sich selbst abbildet oder ob es auch eine eigenständige Verhaltensursache ist und als solche bei der Leistungsprognose einen zusätzlichen Teil der Kriterienvarianz aufklären kann. Die Befunde von Judge et al. (2007) sprechen – anders als die von Tews, Michel und Noe (2011) – eher dafür, dass aufgabenspezifisches Selbstvertrauen nach Fähigkeits-, Motivations- und Temperamentvariablen keine zusätzliche Validität von Leistungsprognosen aufweist.

Wenig geklärt ist bisher, was geschieht, wenn Menschen ihre Fähigkeiten, gemessen an objektiven Kriterien, falsch einschätzen. Da der eigene Erfolg oder Misserfolg immer auf verschiedene Weise erklärt werden kann, wird es auch von persönlichkeitspezifischen Attributionstendenzen abhängen, wieweit sich das Selbstkonzept von der eigenen Leistungsfähigkeit der tatsächlichen, d. h. auf objektivere Weise festgestellten Leistungsfähigkeit annähert. In Analysen des Erstautors mit mehreren großen Datensätzen von Abiturienten zeigte sich sehr konsistent, dass die Selbsteinschätzung der kognitiven Leistungsfähigkeit – vor der Bearbeitung der Denkaufgaben erhoben – mit den tatsächlich in den Tests und später im Studium

erreichten Leistungen bei Personen mit stärkerer Tendenz zu Selbstkritik und Selbstzweifeln (niedrige Werte in Belastbarkeit und Kontaktbereitschaft) deutlich höher korrelierte als bei Personen mit hohen Werten in diesen Persönlichkeitsdimensionen. Dies könnte von Belang sein, wenn in der Auswahl von Mitarbeitern auch Selbstbeurteilungen der Leistungsfähigkeit berücksichtigt werden (zur Validität der Selbstbeurteilung beruflicher Leistung vgl. Moser & Heidemeier, 2011). Auch die Nutzung des Selbstvertrauens, für das sich brauchbare Validitätswerte gezeigt haben (Judge, Erez, Bono & Thoresen, 2003), als eignungsdiagnostischer Prädiktor findet hier ihre Begrenzung. Die Arbeiten des Kreises um Timothy Judge zeigen, dass die globale Selbsteinschätzung („core self-evaluations“) von den Eigenschaften Selbstvertrauen, psychische Stabilität und Internalität abhängt bzw. als Ausdrucksform des Zusammenwirkens dieser Merkmale verstehbar ist.

### 2.3

#### Leistungs- und Lernfähigkeit

Ein realistisches Bild von den eigenen *Leistungs- und Lernfähigkeiten* zu haben, ist für die Wahl eines Berufes oder eines Arbeitsplatzes wichtig, wie es für den Anbieter einer Stelle wichtig ist, die Leistungs- und Lernfähigkeiten der Bewerberinnen und Bewerber richtig einzuschätzen. Die aktuelle Leistungsfähigkeit eines Menschen wird an dem Leistungsstand abgelesen, den er unter optimaler Motivation bei der Bewältigung einer bestimmten Art von Aufgaben erreicht. Um die zugehörige Lernfähigkeit bestimmen zu können, müsste man darüber hinaus die Lerngeschichte kennen, die zu dieser Leistungsfähigkeit geführt hat. Soweit die Annahme gerechtfertigt ist, die fragliche Leistung sei durch weitere Übung nicht mehr zu steigern oder alle zu beurteilenden Personen verfügten über gleich viel Erfahrung und Übung, ist eine Rang-

ordnung von Personen nach ihrer Leistungsfähigkeit zugleich eine Rangordnung nach ihrer Lernfähigkeit.

Zur genaueren Prognose künftigen Lernens und künftiger Leistungen, die davon abhängig sind, werden sogenannte *Lerntests* (Messung der Leistungsfähigkeit – Standardtraining – erneute Messung der Leistungsfähigkeit; Guthke, Beckmann & Wiedl, 2003) vorgeschlagen. Dadurch kann die unterschiedliche Vertrautheit der getesteten Personen mit den Prüfaufgaben wenigstens teilweise ausgeglichen werden. Testen nach intensivem Üben (*testing-the-limits*) führt (asymptotisch) an das einer Person mögliche Leistungsmaximum heran und ergibt Messwerte, die weniger von Unterschieden der Vorerfahrung abhängig sind: ein Verfahren, das auch zur präziseren Bestimmung von Alterskurven intellektueller Leistungsfähigkeit empfohlen wird (Lindenberger, 2000). Die Befunde von Beckmann und Dobat (2000) sprechen für eine gewisse inkrementelle Validität von Lerntests im Schulbereich. In der Eignungsdiagnostik haben sich Lerntests allerdings nicht als gegenüber statusbezogenen Messungen kognitiver Fähigkeiten überlegen erwiesen (Rost, 2009).

Mit den individuell unterschiedlichen, bereichsspezifischen Lernfähigkeiten sind die Grenzen für die Aneignung von Wissen und Fertigkeiten (= Leistungsfähigkeiten) enger oder weiter gesteckt. Es ist Aufgabe der Personalentwicklung, die Leistungs- und Lernfähigkeiten der Mitarbeiter richtig einzuschätzen sowie Lerninhalte und Lernmethoden anzubieten, die beiden Seiten gerecht werden, den Lernfähigkeiten und Lerninteressen der Mitarbeiter wie den Anforderungen und Möglichkeiten der Organisation. Bei allen als relativ stabil anzunehmenden intra- und interindividuellen Unterschieden in den Lernfähigkeiten (Begabungen) gibt es doch in jedem Menschen letztlich unerschöpfliche Möglichkeiten des Erwerbs und der Steigerung von Leistungsfähigkeiten.

## 3.

**Eigenschaften des „Temperaments“**

## 3.1

**Begriff des Temperaments**

Wenn man weiß, über welche Fähigkeiten ein Mensch verfügt (was jemand *tun kann*) und welche Bedürfnisse er hat (was jemand *zu tun wünscht*), bleibt noch zu fragen, wie er seine Fähigkeiten einsetzt und auf welche Weise er seine Ziele verfolgt. Am besten passt die Bezeichnung „Temperament“ für die hier gemeinten individuellen Unterschiede. Ob jemand impulsiv oder besonnen handelt, eher unabhängig oder aber stark von sozialen Einflüssen abhängig ist, ob er oder sie voll innerer Spannungen und Widersprüche oder ausgeglichen und harmonisch, nach außen gewandt oder in sich gekehrt ist, macht sein Temperament (im weiteren Sinne) aus.

„Temperament“ meint grundlegende und die verschiedenen Funktionsbereiche übergreifende Strukturmerkmale der Persönlichkeit oder, vorsichtiger ausgedrückt, umfassende und klar voneinander abgehobene Beschreibungsdimensionen menschlichen Erlebens und Verhaltens, wie sie sich aus einer Analyse der Sprachgewohnheiten (bei Selbst- und Fremdbeurteilungen) ergeben. Dieser weitere Begriff unterscheidet sich demnach von einer engeren Definition im Sinne von Temperament als „vorherrschende Art und individuelle Eigenart des Ablaufs der seelischen Vorgänge“ (Häcker & Stapf, 2009, S. 995; Rothbart, Ahadi & Evans, 2000). Von individuellen Motivstrukturen sind die Temperamentsdimensionen nicht unabhängig, wie u. a. Cattell (1990) sowie Winter, John, Stewart, Klohnen und Duncan (1998) zeigten.

## 3.2

**Grunddimensionen des Temperaments**

Die Diskussion über die zweckmäßige Anzahl solcher Beschreibungsaspekte scheint nicht zur Ruhe zu kommen, auch wenn die verschiedenen Vorstellungen in Richtung auf fünf Faktoren (Extraversion, emotionale Stabilität als Gegenpol zu Neurotizismus, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Kultiviertheit bzw. Offenheit für Erfahrungen) zu konvergieren scheinen (De Raad, 1998; Laux, 2000). Selbstbeurteilungen und Beurteilungen durch Bekannte lassen sich faktorenanalytisch auf die gleichen Grunddimensionen zurückführen, die durch die semantische *Struktur der Sprache*, die zur Beschreibung menschlichen Verhaltens zur Verfügung steht, vorgegeben ist. Man kann annehmen, dass die Struktur der Sprache die Struktur der Wirklichkeit (menschlichen Verhaltens) so differenziert und treffend abbildet, wie es für die Orientierung im sozialen Zusammenleben nötig ist (De Raad, 1998). So betrachtet sind die sogenannten Persönlichkeitsdimensionen vor allem Beschreibungsaspekte des für einen Menschen charakteristischen sozialen Verhaltens. Buss (1991) vermutet, dass diesen Dimensionen deshalb eine so grundlegende und allgemeine Bedeutung zukomme, weil eine Sensibilität für diese Merkmale sozialen Verhaltens schon in den Frühzeiten der Entwicklung des Menschen für die Anpassung an das Leben im sozialen Verband vorteilhaft war; sie sei deshalb als Produkt der Stammesgeschichte des Menschen aufzufassen.

Dabei wird vorausgesetzt, dass nicht nur die Wahrnehmung, sondern auch die Entstehung der individuellen Temperamentsunterschiede evolutionspsychologisch zu erklären ist. Will man die Verhaltensweisen von Bewerbern oder Mitarbeitern beurteilen, erscheint es jedenfalls als ratsam, sich der oben genannten oder ähnlicher Grunddimensionen zu bedienen, wenn man eine gleichermaßen sparsame wie umfassende Beschreibung des Eindrucks anstrebt –

wobei sich interessanterweise gezeigt hat, dass Fremdbeurteilungen der „Big Five“ durchschnittlich höhere Validität aufweisen als Selbstbeurteilungen (Oh, Wang & Mount, 2011; vgl. auch Kapitel 3 dieses Lehrbuchs).

### 3.3

#### Übereinstimmung der Beurteilungen

Selbstbeurteilungen und Beurteilungen durch Bekannte stimmen nicht allein in der Struktur der Dimensionen, sondern bis zu einem gewissen Grad auch in den individuellen Einstufungen auf diesen Dimensionen überein. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Die Person selbst und die anderen, insbesondere ihre ständigen Interaktionspartner (Familienmitglieder, Schulkameraden, Freunde, Arbeitskollegen), beobachten zum großen Teil dasselbe Verhalten, wenn auch aus verschiedenen Perspektiven. Außerdem tragen zum Selbstbild eines Menschen Gespräche mit anderen bei, aus denen hervorgeht, wie diese sein Verhalten interpretieren. An der nicht unbeträchtlichen Übereinstimmung zwischen Selbstbeurteilungen und Beurteilungen durch ständige Interaktionspartner sind schließlich deren Bestrebungen betei-

ligt, Verhaltensweisen zu provozieren und zu stabilisieren, die ihren Erwartungen entsprechen (Snyder, 1984), wie auch die Bestrebungen der betroffenen Person, die anderen von dem zu überzeugen, wie sie sich selbst einschätzt (Swann, 1987).

Asendorpf, Banse und Mücke (2002) zeigen am Beispiel der Schüchternheit, dass in den Beurteilungen durch andere neben kontrolliertem auch spontanes (impulsives) Verhalten berücksichtigt wird. In den Selbstbeurteilungen, die als reflektiert und bewusst gesteuert zu gelten haben, erscheinen dagegen vor allem die willentlich kontrollierten Komponenten des (schüchternen) Verhaltens. Diese Beschränkung der Validität von Selbstbeurteilungen könnte auch für andere Persönlichkeitseigenschaften, in denen impulsive (implizite) und willentlich gesteuerte (explizite) Momente zusammenwirken, von Bedeutung sein. Für die Prognose der spontanen Verhaltenskomponenten übernehmen die Autoren den von Greenwald, McGhee und Schwartz (1998) in der Einstellungsforschung erprobten Impliziten Assoziationstest (IAT); in den Selbstbeurteilungen anhand konventioneller bipolarer Eigenschaftslisten sehen sie eher Prädiktoren der willentlich gesteuerten Verhaltenskomponenten (siehe **Informationsbox 2-4**).

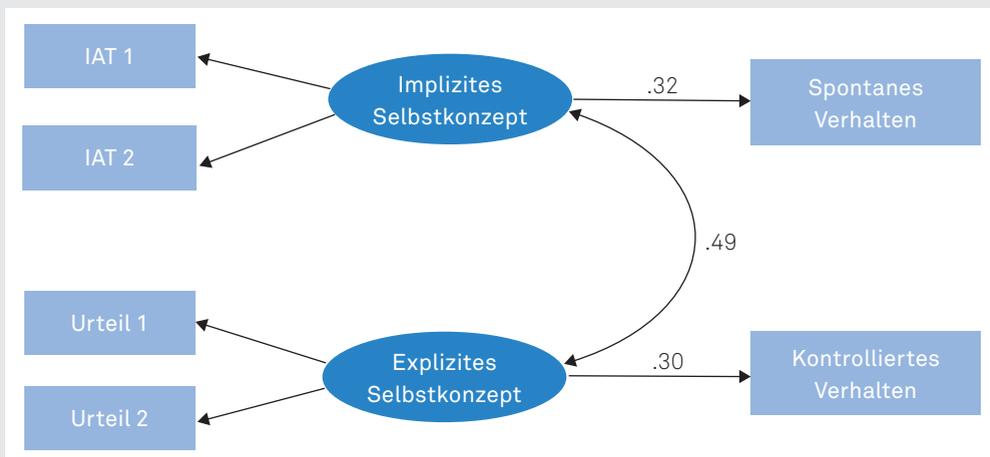
#### Informationsbox 2-4:

##### Der Implizite Assoziationstest (IAT) im Vergleich mit konventionellen Selbstbeurteilungen in der Prognose von spontanem und kontrolliertem Verhalten

Die von Persönlichkeitsfragebogen erwartete Validität wird üblicherweise im Vergleich mit der Beurteilung durch andere geprüft und bestätigt. Die Aussagekraft von Selbstbeurteilungen wird aber in zweierlei Hinsicht infrage gestellt: Da ist zum einen die zwischen Personen und auch je nach Umständen unterschiedlich stark wirksame Versuchung, sich so zu beurteilen, wie man es für opportun erachtet. Zum andern sind der Selbstreflexion innere Prozesse und deren Äußerungen dann kaum zugänglich, wenn sie weitgehend unbewusst und unkontrolliert (automatisiert) ablaufen. Der im Folgenden beschriebene Implizite Assoziationstest (IAT) soll diese Barrieren überwinden. Die relative Stärke der Verbindung zwischen den interessierenden Begriffen, z. B. zwischen „ich“ und „schüchtern“ bzw. zwischen „andere“ und „nicht schüchtern“, ist an Unterschieden in Reaktionszeiten ablesbar.

Die Versuchsteilnehmer entscheiden in mehreren Durchgängen so schnell und so genau wie möglich durch Drücken einer Antworttaste auf der linken bzw. rechten Seite der PC-Tastatur, ob das in der Mitte des Bildschirms erscheinende Stimuluswort den Kategorien „ich“ oder „andere“ bzw. „schüchtern“ oder „nicht schüchtern“ angehört. Es werden die Reaktionszeiten unter zwei verschiedenen Stimulus-Response-Vorgaben verglichen: (A) Die linke Taste ist zu drücken, wenn entweder selbstbezogene Pronomina (P1: ich, selbst, meine, mir, eigen) oder Schüchternheit beschreibende Eigenschaften (E1: gehemmt, unsicher, zaghaft, zurückhaltend, verschlossen) auf dem Bildschirm erscheinen; die rechte Taste ist zu drücken, wenn entweder auf andere bezogene Pronomina (P2: ihr, andere, eure, euch, fremd) oder Schüchternheit ausschließende Eigenschaften (E2: ungezwungen, sicher, wagemutig, freimütig, kontaktfreudig) vorgegeben werden. (B) Die linke Taste ist zu drücken, wenn entweder auf andere bezogene Pronomina (P2) oder Schüchternheit beschreibende Eigenschaften (E1) auf dem Bildschirm erscheinen; die rechte Taste ist zu drücken, wenn entweder selbstbezogene Pronomina (P1) oder Schüchternheit ausschließende Eigenschaften (E2) vorgegeben werden. Mit (A) soll die Stärke der Assoziationen „selbst – schüchtern“ und „andere – nicht schüchtern“ erfasst werden, mit (B) die der Assoziationen „selbst – nicht schüchtern“ und „andere – schüchtern“. Je länger die mittlere Reaktionszeit in Bedingung (B) und je kürzer sie in Bedingung (A) ist, desto ausgeprägter ist die Schüchternheit. Als Maß der Schüchternheit wird die Differenz (B) minus (A) der log-transformierten mittleren Reaktionszeiten verwendet.

Die folgende **Abbildung 2-1** zeigt das Pfaddiagramm für den Einfluss des impliziten und expliziten Selbstkonzepts auf schüchternes, von Beobachtern beurteiltes Verhalten in seinen spontanen (der willentlichen Steuerung wenig zugänglichen) und kontrollierten Komponenten. Die Korrelation zwischen den latenten Variablen (Konstrukten) des impliziten und expliziten Selbstkonzepts von Schüchternheit, die durch je zwei parallele Messungen des IAT (IAT 1 und IAT 2) und der Selbstbeurteilung (Urteil 1 und Urteil 2) indiziert sind, beträgt  $r = .49$ . Die Pfadkoeffizienten (standardisierten partiellen Regressionskoeffizienten)  $\beta = .32$  und  $\beta = .30$  zeigen den Einfluss auf die entsprechenden Verhaltenskomponenten unter Konstanthaltung der jeweils anderen Einflussvariablen an. Die



**Abbildung 2-1:** Pfaddiagramm des Einflusses des impliziten und expliziten Selbstkonzepts von Schüchternheit auf spontane und kontrollierte Komponenten schüchternen Verhaltens (vereinfacht nach Asendorpf et al., 2002, S. 383)

nicht eingezeichneten diagonalen Pfade (von implizitem Selbstkonzept zu kontrolliertem Verhalten bzw. von explizitem Selbstkonzept zu spontanem Verhalten) sind erwartungsgemäß gering und nicht signifikant. Das IAT-Maß für Schüchternheit kann spontanes Verhalten besser vorhersagen, die Selbstbeurteilung mittels Fragebogen kontrolliertes Verhalten.

Das in den letzten Jahren in der Einstellungsforschung vielfach verwendete IAT-Verfahren (Greenwald et al., 2002) könnte sich auch bei der Messung von Leistungsmotivation in ihren „impliziten“ – d. h. der bewussten Reflexion wenig zugänglichen – Komponenten als brauchbar erweisen und die traditionellen Fragebogen ergänzen (Brunstein & Maier, 2005). Erfolg versprechende IAT-Anwendungen auf die Messung der „Big Five“-Konstrukte berichtet Spengler (2011).

### 3.4

#### **Persönlichkeitsmerkmale aus organisationspsychologischer Sicht**

Das Selbstbild ist ein Resümee bisherigen Selbsterlebens in der Interaktion mit der Umwelt; zugleich ist es aber auch ein Leitbild für künftiges Verhalten, dessen Wirksamkeit in dem Bestreben begründet ist, sich selbst treu zu bleiben. Persönlichkeitsmerkmale sind für das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Arbeitsleistung, soziale Kooperation, Vertrauenswürdigkeit und Arbeitszufriedenheit von großer Bedeutung (Borkenau et al., 2005; Hülsheger & Maier, 2008; Roberts & Hogan, 2001).

In einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse von fünf Metaanalysen zur Beziehung zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und *Unternehmeraktivitäten* hatten Unternehmer im Vergleich zu Managern höhere Werte in Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen und Extraversion, dagegen niedrigere Werte in Verträglichkeit und Neurotizismus. Für die Intention einer Unternehmensgründung und für den Unternehmenserfolg erwiesen sich Gewissenhaftigkeit, Offenheit für Erfahrungen und Extraversion als förderlich, Neurotizismus als hinderlich und Verträglichkeit als belanglos (Brandstätter, 2011).

Dass die Initiative zur Gründung eines kleinen Handwerks- oder Handelsbetriebs auch

eine Frage der Persönlichkeitsstruktur ist, zeigt der in **Informationsbox 2-5** skizzierte Vergleich von Betriebsgründern mit Gründungsaspiranten und Betriebserben (Brandstätter, 1997).

Die Brauchbarkeit von Persönlichkeitsfragebogen zur Prognose beruflicher Bewährung wird teils negativ, in Fachkreisen (nicht aber in der Praxis) positiv (Dilchert, Ones, Viswesvaran & Deller, 2006; Hossiep & Mühlhaus, 2015) eingeschätzt. Im Allgemeinen vertraut man mehr dem Strukturierten Interview oder der Auswahlkonferenz (AC), wenn man sich ein Bild von der Persönlichkeit der Bewerber machen will (siehe dazu die Ermittlung der Verwendungshäufigkeit eignungsdiagnostischer Verfahren bei Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007; sowie Kapitel 3 in diesem Band).

### 3.5

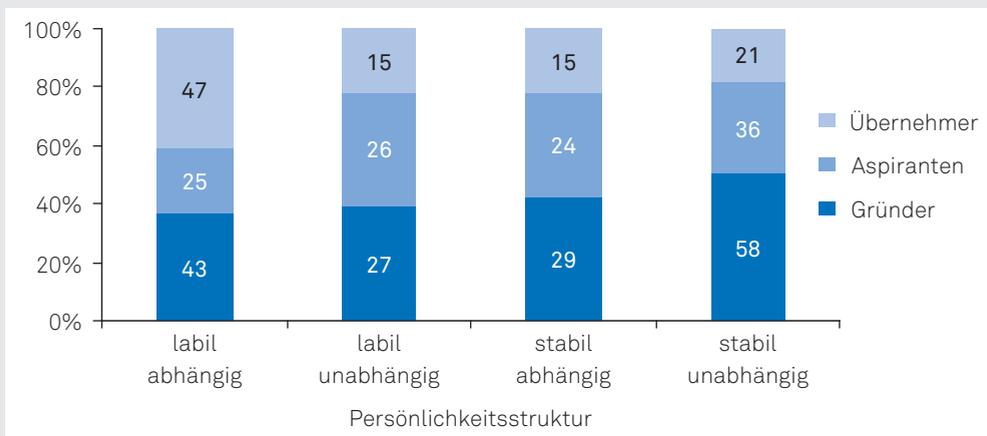
#### **Stressanfälligkeit**

An vielen Arbeitsplätzen ist es wichtig, wie jemand mit psychisch besonders belastenden Umständen oder Vorgängen und den daraus entstehenden Stressreaktionen umgeht, die sich aus einem Missverhältnis zwischen der subjektiven Einschätzung von Umwelтанforderungen und von persönlichen Fähigkeiten zu ihrer Bewältigung ergeben (Zapf & Semmer, 2004, s. a. Kap. 13). Dieses Missverhältnis wird als Gefahr für die eigene Gesundheit, das soziale Ansehen

**Informationsbox 2-5:****Die Persönlichkeitsstruktur von Unternehmensgründern**

Einer Zufallsstichprobe von oberösterreichischen Unternehmern und Betriebsgründungsinteressenten wurden mit einem Begleitschreiben des Präsidenten der Kammer für gewerbliche Wirtschaft eine frühere Fassung des Persönlichkeitsfragebogens PASK5 (Brandstätter, 1988, 2010) und ein Fragebogen zur Einschätzung und zur Attribution des bisherigen und des erwarteten wirtschaftlichen Erfolgs zugesandt. Bei einer Rücklaufquote von knapp 40 Prozent standen die Daten von 157 Unternehmensgründern, 111 Gründungsaspiranten und 98 Betriebsübernehmern zur Verfügung. Wie folgende **Abbildung 2-2** zeigt, ist die Verteilung von Gründern, Aspiranten und Übernehmern je nach Persönlichkeitsstruktur verschieden. Der Anteil der Gründer nimmt von links (niedrige Werte in Belastbarkeit und Unabhängigkeit mit dem deutlich geringsten Anteil von Gründern) nach rechts (hohe Werte in Belastbarkeit und Unabhängigkeit) zu, der Anteil der Übernehmer nimmt dagegen ab. Bei kleinen Handels- und Handwerksbetrieben – nur 25 Prozent der befragten Unternehmer hatten mehr als sieben Mitarbeiter – werden sich die Tätigkeiten und Arbeitsumgebungen von Gründern (bei den meisten lag die Gründungszeit einige Jahre zurück) und Übernehmern nicht stark unterscheiden. Es ist daher unwahrscheinlich, dass die Persönlichkeitsstruktur, wie sie im PASK5 in Erscheinung tritt, eher eine Wirkung als eine Ursache der Unternehmensgründung ist, zumal die Gründungsaspiranten, die ja noch nicht den prägenden Kräften unternehmerischer Tätigkeit ausgesetzt waren, in ihrer Persönlichkeitsstruktur mehr den Gründern als den Übernehmern gleichen.

Erwähnenswert ist noch, dass die Gründer im Vergleich zu den Übernehmern den bisherigen und den für die nächsten fünf Jahre erwarteten wirtschaftlichen Erfolg höher einschätzten, den Erfolg eher sich selbst und weniger der allgemeinen Wirtschaftslage zuschrieben und eine weitere Expansion des Unternehmens für wahrscheinlicher hielten.



**Abbildung 2-2:** Anzahl und Prozentsatz von Gründern, Gründungsaspiranten und Übernehmern bezogen auf vier Persönlichkeitstypen. (In den Säulensegmenten ist die jeweilige Anzahl der Personen angegeben.)

und die Selbstachtung erlebt (Kahn & Byosiere, 1992). Wenn die betroffene Person keine Möglichkeit sieht, die Bedrohung aktiv zu überwinden (Angriff) oder sich ihr zu entziehen (Flucht), steigern sich die Angst und das Gefühl der Hilflosigkeit. Erlebt eine Person häufig derart bedrohliche Situationen, in denen sie sich machtlos fühlt (Kontrollverlust), ist das Risiko psychosomatischer Erkrankungen groß (Thoits, 2010).

Persönlichkeitsunterschiede in der Stressanfälligkeit können in der Art und Weise begründet sein, wie die Bedrohlichkeit von Umständen wahrgenommen wird, darin, wie sehr die Person zur verstärkten Beachtung der Gefahrensignale oder aber zu ihrer Unterdrückung und Abwehr neigt, wie flexibel sie die Einschätzung der Bedrohung und die Möglichkeiten ihrer Beherrschung der jeweiligen Situation anpasst (Cheng, 2001); sie können zudem davon abhängig sein, ob eine Person über wirksame Techniken der Stressbewältigung (Copingstrategien) verfügt und dabei eher zur aktiven Auseinandersetzung und Problembewältigung oder zur Beherrschung und Beruhigung der Emotionen tendiert (Cheng, 2001; Kahn & Byosiere, 1992, S. 611f.).

Stress, häufig bedingt durch Konflikte mit Vorgesetzten oder Mitarbeitern, beeinträchtigt intelligentes problemlösendes Führungsverhalten, ein Befund, der metaanalytisch durch Judge, Colbert und Ilies (2004) bestätigt wurde. Unter Stressbedingungen korreliert zwar einschlägige Erfahrung (Routine), nicht aber Intelligenz des Gruppenleiters mit der Effizienz der Arbeitsgruppe. Eine Erklärung dafür könnte man in der stressbedingten überoptimalen Aktivierung sehen, die den wirksamen Einsatz der normalerweise zur Verfügung stehenden komplexeren Denkopoperationen behindert.

Ein bevorzugtes Forschungsthema der Organisationspsychologie ist die *Beziehung zwischen Dauerstress und psychosomatischen Erkrankungen*, ein Thema, das schwerlich ohne Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale behandelt werden kann. Es ist hier nicht der Platz zu berichten, wie ver-

schiedene Forscher die beobachteten Korrelationen zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Krankheitsanfälligkeit zu erklären versuchen und welche psychischen, neuralen und endokrinen Prozesse daran beteiligt sind. Erwähnenswert ist aber, dass das *Immunsystem* dabei eine wichtige Vermittlungsfunktion ausübt (Segerstrom & Miller, 2004). Dass sogar tägliche Stimmungsschwankungen Komponenten des Immunsystems (die Bildung von Antikörpern) beeinflussen, zeigten Stone, Cox, Valdimarsdottir, Jandorf und Neale (1987). Müsste man daraus nicht folgern, dass ein schlechtes Betriebsklima das Krankheitsrisiko erhöht und dass Mitarbeiter, die häufiger krank sind, seelischen Belastungen, wie sie im Arbeits- oder Privatleben immer wieder auftreten, weniger gewachsen sind? Letzteres wirft die Frage auf, wieweit größere Stressresistenz der Mitarbeiter nicht allein durch Auswahl, sondern auch durch ein Training in wirksameren Bewältigungsstrategien erreicht werden kann (Bodenmann, Perrez, Cina & Widmer, 2001).

### 3.6

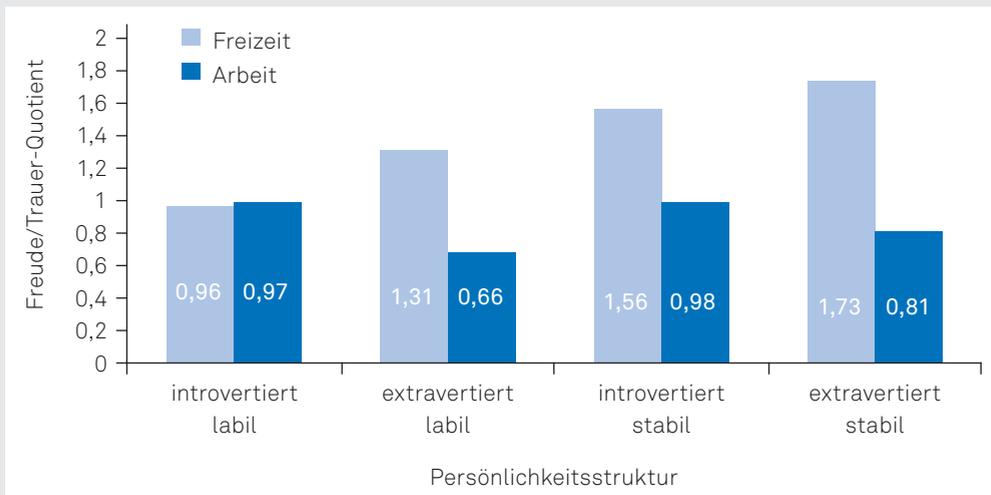
#### Subjektivität der Umwelterfahrung

Welche Bedeutung Temperamentsmerkmale für das Erleben des Arbeitsalltags haben, zeigte Brandstätter (1994b) in Analysen der mit dem „Befindenstagebuch“ gewonnenen Daten von sieben nach Alter, Bildung und Beruf heterogenen Stichproben: Personen, die in dem Bild, das sie in einem Persönlichkeitsfragebogen (16PF; vgl. Schneewind, Schröder & Cattell, 1983) von sich selbst entwerfen, weitgehend übereinstimmen, d.h. genauer: das gleiche Muster von 16PF-Sekundärdimensionen aufweisen, erleben auch die verschiedenen Klassen von Situationen ihrer Arbeits- und Freizeit in ähnlicher Weise und verschieden von denen, die ein ganz anderes Selbstbeschreibungsmuster zeigen. Ein Beispiel dafür findet man in **Informationsbox 2-6**.

**Informationsbox 2-6:****Persönlichkeitsspezifisches Erleben von Freizeit und Arbeit**

An insgesamt sieben Studien nahmen 188 Personen unterschiedlichen Alters, Geschlechts und Berufs teil, die in Befindenstagebüchern ihre augenblickliche Stimmung eintrugen. Die in dieser Informationsbox folgende Abbildung (aus Brandstätter 1994a; siehe auch Brandstätter, 2001) zeigt, um wie viel häufiger sie dazu Adjektive, die Freude ausdrückten (aktiv – positiv), verglichen mit solchen, die Trauer zum Ausdruck brachten (passiv – negativ), verwendeten. Ein Wert von 1,20 bedeutet z. B., dass die Häufigkeit von Freude 120 Prozent der Häufigkeit von Trauer beträgt. Bei den emotional stabilen extravertierten Teilnehmern ist die Gefühlsbilanz in der Freizeit viel positiver als in der Arbeitszeit. Dagegen ist die Gefühlsbilanz von emotional labilen introvertierten Personen in den Bereichen Freizeit und Arbeit die gleiche.

Eine genauere Analyse der Daten – jede Säule in **Abbildung 2-3** basiert auf mindestens 1000 Beobachtungen – lässt erkennen, dass der persönlichkeitspezifische Arbeits-Freizeit-Kontrast des Befindens vor allem in solchen Situationen sichtbar wird, in denen soziale Motive (Anschluss und Macht) angesprochen werden. Dies könnte zum Teil auch erklären, warum in Betriebsklimastudien die Urteile der Mitarbeiter über den gleichen Sachverhalt oft so stark auseinandergehen. Es wäre an der Zeit, sich auch bei solchen innerbetrieblichen Befragungen am Konzept der Person-Umwelt-Korrespondenz zu orientieren; denn es ist wesentlich auch eine Frage des Temperaments (der Persönlichkeitsstruktur im üblichen Sinne), ob sich Menschen im Betrieb unter diesen oder jenen Umständen wohlfühlen, zur Leistung angeregt werden und sich persönlich entfalten können.



**Abbildung 2-3:** Freude/Trauer-Quotient, differenziert nach Persönlichkeitsstruktur und Situation (Freizeit – Arbeit), nach Brandstätter (1994a).

Arbeitszufriedenheit entsteht als kombinierte Wirkung von Merkmalen der Persönlichkeit, die Wohlbefinden und Lebenszufriedenheit begünstigen (DeNeve & Cooper, 1998), und

Merkmalen der Arbeitsumwelt. Ohne eine Trennung dieser Bedingungsfaktoren lassen sich aus Informationen über die Arbeitszufriedenheit, die sich auf die Organisation insgesamt, auf ein-

zelle Abteilungen oder auf verschiedene Lohngruppen beziehen, nur mit großem Fehlerrisiko Eingriffe zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen gewinnen. Wenn in traditionellen Forschungsplänen zwischen der Zufriedenheitsvarianz innerhalb und im Vergleich verschiedener Arbeitsgruppen unterschieden wird, ist das keine Lösung des Problems, wenn nicht auch die zufriedenheitsrelevanten Persönlichkeitsmerkmale erfasst werden. Es wäre daher zu überlegen, ob die anonym nach ihrer Arbeitszufriedenheit befragten Organisationsmitglieder nicht zugleich eine kurze standardisierte Selbstbeurteilung abgeben sollten. Dabei könnten sich diese Selbstbeurteilungen als besonders aufschlussreich erweisen, wenn sie nicht in Form allgemeiner Persönlichkeitseinschätzungen gegeben werden, sondern explizit auf den Kontext der Arbeit bezogen sind (Heller, Ferris, Brown & Watson, 2009).

Man könnte dann zum einen prüfen, wie weit Zufriedenheitsunterschiede zwischen Abteilungen darauf zurückzuführen sind, dass in ihnen mehr oder weniger Persönlichkeiten mit zufriedenheitsrelevanten Merkmalen (z. B. missmutig oder heiter) arbeiten, oder aber auf Unterschieden in den Arbeitsbedingungen beruhen. Zum andern könnte man besser herausfinden, welche Arbeitsstrukturen zu welchen Persönlichkeitsstrukturen passen, und daraus Hinweise für eine erfolgreiche differentielle Arbeitsgestaltung (Ulich, 2011) gewinnen. Temperamentsunterschiede wären auch bei der individuellen Bildungsplanung zu berücksichtigen, denn z. B. ein Führungstraining, das in den Zielen oder den Methoden der Wesensart eines Menschen widerspricht, könnte mehr schaden als nützen.

In neuerer Zeit werden nicht nur Merkmale untersucht, die im positiven Sinn zum Berufserfolg beitragen, sondern auch jene, die als Erklärungen für „kontraproduktives“, d. h. organisations- oder sozialschädliches Verhalten angesehen werden. Persönlichkeitspsychologi-

sche Konstrukte, in deren Rahmen derzeit selbstsüchtige im Gegensatz zu sozial verantwortlichen Handlungstendenzen diskutiert werden, sind *Integrität* (verwandt den Merkmalen Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und psychische Stabilität aus dem Fünf-Faktoren-Modell [„Big Five“]; Ones & Viswesvaran, 2001) und die *Dunkle Triade*. Als „Dunkle Triade“ werden die Merkmale Narzissmus, Machiavellismus und (subklinische) Psychopathie zusammengefasst (siehe auch Kapitel 17). *Narzissmus* bezeichnet die Neigung, sich (übertrieben) vorteilhaft einzuschätzen und entsprechend der eigenen Eitelkeit andere geringzuschätzen und deren Leistung nicht anzuerkennen, sich für unentbehrlich zu halten und von anderen übermäßige Bewunderung einzufordern (Robins & Paulhus, 2001). *Machiavellismus* (nach Christie & Geis, 1970) ist vor allem durch das Moment des Manipulativen gekennzeichnet, also durch den Willen und die Fähigkeit zur Beeinflussung anderer zum eigenen Vorteil ohne Beachtung moralischer Prinzipien. *Subklinische Psychopathie* ist u. a. durch geringe Empathie, Manipulation, Rücksichtslosigkeit und normwidriges Verhalten gekennzeichnet; unter straffälligen Personen sind hohe Psychopathiewerte etwa zehnmal so häufig wie in einer Studentenpopulation (Forth, Brown, Hart & Hare, 1996). Wenn Manager danach ausgewählt werden, dass sie selbstbewusst auftreten, andere gut beeinflussen können und über die Härte verfügen, Mitarbeiter zu entlassen und die Konkurrenz in den Ruin zu treiben, ist die Grenze zwischen unternehmensdienlichem und sozialschädlichem Verhalten mitunter eignungsdiagnostisch schwer zu markieren (vgl. Schuler, 2014; Schwarzinger & Schuler, 2016).

## 4. Einstellungen

### 4.1 Einstellungsbegriff

Menschen, deren persönliche Eigenart sich in der Struktur ihrer Motive und Fähigkeiten ausprägt, formen im Umgang mit Angeboten und Anforderungen der Umwelt Einstellungen gegenüber den verschiedenen Klassen von Objekten und Ereignissen ihrer Erfahrungswelt, und zwar insofern, als diese für sie tatsächliche oder vermeintliche (potenzielle) Quellen von Wohlbefinden oder Unbehagen sind. Der sozialpsychologische Einstellungsbegriff ist auch in der Organisationspsychologie ein unentbehrliches Konstrukt zur Erklärung individuellen Verhaltens, da er – deutlicher als die Konstrukte „Fähigkeit“ und „Motiv“ – auf die unauflösliche, individuell geprägte Verbindung von Person und Umwelt abzielt. Die Einstellung – als Bereitschaft (Disposition) einer Person verstanden, Gegenstände ihrer Erfahrungswelt in bestimmter Weise *aufzufassen, zu bewerten und zu behandeln* – wird aus den bisherigen Äußerungs- und Verhaltensweisen einer Person gegenüber den jeweiligen Erfahrungsgegenständen erschlossen. Gemäß dem in der Einstellungsforschung seit Jahrzehnten dominierenden Erwartungswert-Modell wird „Einstellung“ als Gesamtbewertung der betreffenden Gegenstände (Personen, Gruppen, Organisationen oder Nationen; Pläne, Gesetze oder Handlungen; wirtschaftliche, künstlerische oder wissenschaftliche Produkte etc.) verstanden. Sie stellt eine Summe von Produkten dar, die aus subjektiven Wahrscheinlichkeiten von Attributen des Gegenstandes und den Bewertungen dieser Attribute gebildet werden (Ajzen, 2001). Subjektive Wahrscheinlichkeiten und Bewertungen der Attribute sind gewöhnlich ohne bewusste Reflexion, vielfach in einer Art von eingespielter Routine („automatisch“) wirksam, sobald eine

Person an den Gegenstand denkt oder ihn wahrnimmt. Sie sind auch nicht unabhängig vom jeweiligen Erlebniskontext – man spricht hier von unterschiedlicher Zugänglichkeit (accessability) der Attribute und Bewertungskonzepte. So gelten Einstellungen nicht nur als langfristig durch neue Erfahrungen veränderbar, sondern auch als im Wechsel der Situationen und der damit verbundenen Stimmungen variabel. Informationen über die Einstellung eines Menschen sollen, in Verbindung mit Informationen über die von der betreffenden Person wahrgenommenen sozialen Normen und über den Eindruck von den eigenen Fähigkeiten, eine Prognose des Verhaltens ermöglichen. Diese gelingt am besten dann, wenn prognostisch verwendete Einstellungen und prognostizierte Verhaltensweisen entsprechend dem „Symmetriegebot“ (z.B. Wittmann, 1988) gleich umfassend (beide eher eng und konkret oder beide eher weit und abstrakt) definiert sind.

Das Einstellungskonstrukt stellt allerdings nur eine vordergründige Erklärung des Verhaltens dar. Will man Verhalten nicht nur prognostizieren, sondern verändern, wie dies in der Führung und Ausbildung von Mitarbeitern allenthalben angestrebt wird, so bedarf es einer weiterreichenden Aufklärung der Entstehungs- und Veränderungsbedingungen von Einstellungen im Kontext von Organisationen. Zu diesen Bedingungen gehören nicht nur die Umstände und Vorgänge, mit denen sich eine Person auseinandersetzen hatte, sondern auch Persönlichkeitsmerkmale, von denen die Art und Weise abhängt, wie Menschen Erfahrungen gewinnen und verarbeiten (Avery, Bouchard, Segal & Abraham, 1989).

## 4.2

**Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit der Arbeit als Einstellungen**

Organisationspsychologisch relevante Einstellungen betreffen insbesondere jene Bereiche, die in den Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit erfasst werden (Aufgabe, Gehalt, Vorgesetzter, Kollegen etc.; vgl. Fischer, 2006), ist doch „Arbeitszufriedenheit“ nur eine andere Bezeichnung für „Einstellung zur Arbeit“ (Judge & Kammerer-Mueller, 2012), die sich im Wesentlichen aus den Gefühlserfahrungen ergibt, die eine Person entsprechend ihren Fähigkeiten, Motiven und Gefühlsdispositionen unter den jeweiligen Arbeitsumständen machte und für die Zukunft erwartet. Wenn davon die Rede ist, dass sich jemand mit seinen Aufgaben oder mit der Organisation und deren Zielen, für die er oder sie arbeitet, identifiziert, meint man Einstellungen, die für das Selbstverständnis und die Selbstbewertung dieses Menschen von zentraler Bedeutung sind. Darüber hinaus aber klingt damit die psychoanalytische Erklärung von Identifikation als „ursprünglichste Form der Gefühlsbindung an ein Objekt“ und „Ersatz für eine libidinöse Objektbindung“ an (Freud, 1921, S. 100). Die Bereitschaft (das Bedürfnis) der Organisationsmitglieder, sich mit der Führung (dem Führer) und den Zielen der Organisation zu identifizieren, wäre nach Freud auch eine wesentliche Voraussetzung dafür, die Kooperation zwischen den Mitarbeitern zu sichern und auf ein gemeinsames Ziel zu konzentrieren sowie Rivalitäten und Feindseligkeiten zu zügeln.

Ob sich ein solches Verlangen nach Identifikation, das „charismatische“ Führer auszunutzen wissen (zu den bedenklichen Aspekten charismatischer Führung vgl. Neuberger, 1994), gegenüber Interessengegensätzen behaupten kann, dürfte davon abhängen, wieweit es der Unternehmensführung gelingt, mit den Organisationszielen und der Präsentation der Organisation in der Öffentlichkeit die Bedürfnisse

der Organisationsmitglieder anzusprechen und Vorgänge in der Organisation glaubwürdig so zu interpretieren, dass Identifikation und Zusammenhalt gefördert werden. Ob man in sinnvoller Weise auch von einer persönlichkeitspezifischen Bereitschaft zu innerer Bindung an ein Unternehmen sprechen kann (man könnte sie in Analogie zum interpersonalen Bereich „Bindungsfähigkeit“ nennen), ist in der einschlägigen Forschung (vgl. Moser, 1997; van Dick, 2017) vielleicht auch deswegen kein Thema, weil bei der hohen Dynamik des Arbeitsmarktes Mobilität meist mehr gefragt ist als Sesshaftigkeit.

## 5.

**Veränderungen mit fortschreitendem Alter**

Die verschiedenen Stadien des menschlichen Lebenslaufs sind – vor dem Hintergrund kultur- und gesellschaftsspezifischer Auffassungen über altersgemäße Aufgaben und Handlungsweisen – für Menschen im Übergang zu einer weiteren Lebensphase mit ungewohnten Situationen und Herausforderungen verbunden, die persönliche Anpassung und Gestaltung verlangen. Für globale Persönlichkeitsdimensionen wurde vielfach eine beachtliche Stabilität des Rangplatzes innerhalb der Alterskohorte nachgewiesen. So berichten Roberts und DelVecchio (2000) aufgrund einer Metaanalyse einschlägiger Veröffentlichungen für eine Zeitspanne von jeweils annähernd sieben Jahren Korrelationen zwischen .30 und .75, wobei die Stabilitätskoeffizienten mit dem Alter (von der frühen Kindheit bis zur Altersgruppe der 50- bis 70-Jährigen) linear zunehmen. Dies schließt nicht aus, dass die Häufigkeit von Verhaltensweisen, aus denen z.B. auf Extraversion oder Gewissenhaftigkeit geschlossen wird, mit fortschreitendem Erwachsenenalter abnimmt (Extraversion) oder zunimmt (Gewissenhaftigkeit). In den Selbst-

beurteilungen wie in den Beurteilungen durch andere werden tatsächliche Altersunterschiede zwischen den beurteilten Personen weniger deutlich sichtbar, weil sich die individuellen Beurteilungen vor allem an der Altersnorm orientieren.

Soweit intellektuelle Leistungen nicht den Altersvorteil von Wissen, Lebenserfahrung und „Weisheit“ nutzen können („Pragmatik der Intelligenz“; Baltes, 1997), sondern auf die Geschwindigkeit und Genauigkeit elementarer Prozesse der Informationsverarbeitung und die Funktionsfähigkeit des Arbeitsgedächtnisses angewiesen sind („Mechanik“ der Intelligenz), können ältere Menschen mit jungen Erwachsenen zunehmend weniger Schritt halten. Davon ist nicht nur die Verarbeitungsgeschwindigkeit (Finkel, Reynolds, McArdle & Pedersen, 2007), sondern sind auch die Merkfähigkeit, das episodische Gedächtnis, das formal-logische Denken und das figural-bildhafte Denken betroffen. Die Korrelationen zwischen Alter und kognitiven Leistungen in diesen Bereichen liegen (von Messfehlern bereinigt) bei  $r = -.40$ . Die relativ einheitliche Abnahme dieser verschiedenen, zum Teil recht komplexen kognitiven Leistungen lässt vermuten, dass sie durch altersbedingte Verlangsamung elementarer kognitiver und sensomotorischer Prozesse und – damit verbunden – durch eine verminderte Funktionsfähigkeit des Arbeitsgedächtnisses bedingt ist. „Wir vermuten, dass diese im Alter auftretende außerordentlich enge Verbindung zwischen Senso-Motorik und Intelligenz eine gemeinsame Ursache hat ..., und zwar die altersbedingten Veränderungen in den neurophysiologischen Hirnfunktionen, die *gleichzeitig* [Hervorhebung im Original] die sensorischen, die sensomotorischen und die intellektuellen Fähigkeiten beeinträchtigen“ (Baltes, 1997, S. 202; vgl. dazu auch die Längsschnittstudie von McArdle, Ferrer-Caja, Hamagami & Woodcock, 2002, sowie die Metaanalyse vergleichender Altersquerschnittstudien von

Verhaeghen & Salthouse, 1997). Diesen Mangel einerseits durch Rückgriff auf umfassendes und differenzierteres Wissen („Weisheit“ im Sinne von Staudinger & Baltes, 1996), andererseits durch Spezialisierung oder größeren Zeitaufwand auszugleichen und sich dadurch die Achtung der Jüngeren zu erhalten, wird freilich in einer Zeit mit stark beschleunigter Wissensproduktion und raschem technologischem Wandel immer schwieriger. Wenn auch das Bedürfnis nach Abwechslung und neuen Erfahrungen zur natürlichen Ausstattung des Menschen gehört, kann doch das individuelle Optimum an Veränderung vor allem bei älteren Menschen leicht überschritten werden.

Es sei aber daran erinnert, dass nach wie vor die Befunde zu den altersabhängigen Veränderungen intellektueller Leistungsfähigkeit überwiegend auf Querschnittstudien basieren, in denen Kohorteneffekte (Unterschiede nach Geburtsjahrgängen), Periodeneffekte (Einfluss von gravierenden historischen Ereignissen großer Reichweite) und Effekte eines umfassenden gesellschaftlichen Wandels mit Alterseffekten vermischt sind; die Unterscheidung dieser verschiedenen Effekte ist im Querschnittsvergleich verschiedener Kohorten und Altersgruppen mit viel Unsicherheit behaftet, so dass solche Studien deshalb durch Längsschnittstudien mit zusätzlich repräsentativerem Charakter zu ergänzen sind.

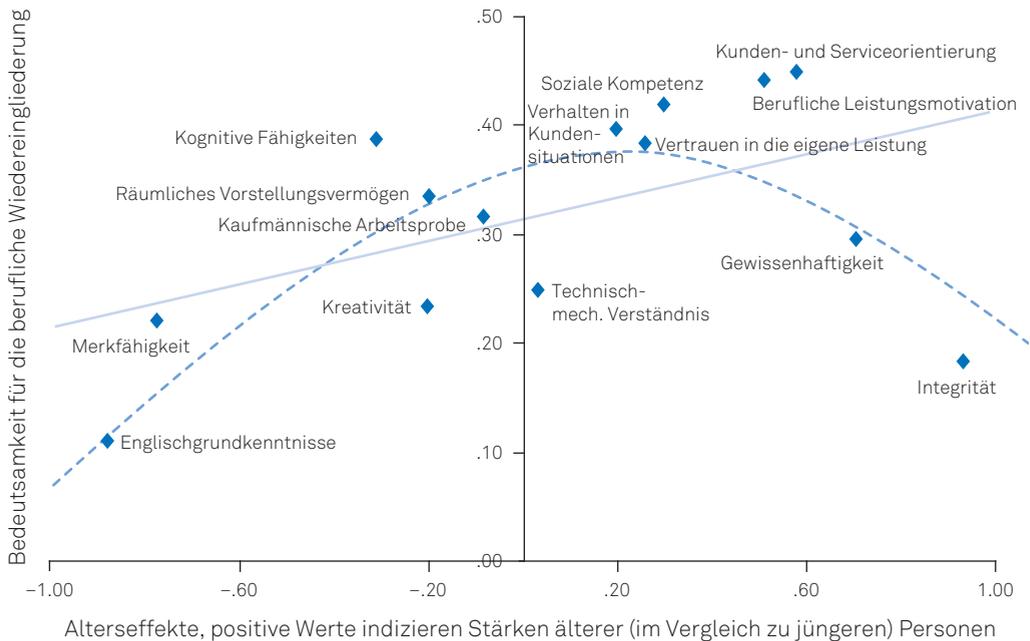
Die Frage, von welchen Merkmalen die beruflichen Möglichkeiten älterer Personen abhängen, wurde von Mussel, von der Bruck und Schuler (2009) untersucht. Eine Gruppe älterer, langzeitarbeitsloser Personen, für die der Wiedereinstieg ins Arbeitsleben besonders schwierig ist ( $N = 709$ , Altersbereich 50–62 Jahre,  $M = 54,2$ ; 47 % weiblich), unterzog sich einer umfangreichen Testbatterie. Es wurden diejenigen Fähigkeiten, Persönlichkeitsmerkmale und Interessen ermittelt, die sich gemäß Anforderungsanalysen für die am deutschen Arbeitsmarkt meistverbreiteten Berufe als wichtig er-

wiesen haben. Geprüft wurde, in welchem Maße, berechnet als pro Eigenschaft bestimmte Differenz der Mittelwerte (erfolgreich vermittelt minus nicht erfolgreich vermittelt, geteilt durch zusammengefasste Standardabweichungen der beiden Gruppen; Effektstärken  $d$  in der Vertikalen von **Abbildung 2-4**), die untersuchten Eigenschaften den Wiedereinstig in das Berufsleben erleichtern (Kriterium war die erfolgreiche Vermittlung innerhalb von zwei Jahren) und welche Merkmalsunterschiede im Vergleich zu einer jüngeren Kontrollgruppe ( $N = 121$ ; Durchschnittsalter  $M = 22,71$ ) bestehen. Die Effektstärken der pro Merkmal bestimmten Mittelwertsdifferenzen (alt minus jung, geteilt durch zusammengefasste Standardabweichungen der beiden Gruppen) finden sich in der Horizontalen von **Abbildung 2-4**.

Die Ergebnisse bestätigen die Erwartung, dass ältere Personen die entstehenden Defizite im kognitiven Bereich durch eine Reihe von

Merkmale kompensieren können, in denen sie höhere Ausprägungen aufweisen, darunter Kunden- und Serviceorientierung, berufliche Leistungsmotivation, Gewissenhaftigkeit und Integrität. In **Abbildung 2-4** sind auf der waagrechteten Achse die altersbedingten Merkmalsunterschiede zwischen der älteren und der jüngeren Personengruppe abgebildet.

Das bedeutet z.B.: Ältere Personen sind jüngeren hinsichtlich ihrer Gewissenhaftigkeit um 0,71 Einheiten einer Standardabweichung überlegen und um 0,78 Einheiten in der Merkfähigkeit unterlegen. Die senkrechte Achse gibt die Bedeutsamkeit eines Merkmals für den beruflichen Wiedereinstieg an. (Hierfür wurden die Merkmalsausprägungen von Personen, die innerhalb von zwei Jahren einen Arbeitsplatz gefunden hatten, mit den Werten jener Personen verglichen, die ohne Erfolg geblieben sind.) Dabei haben etwa Englischgrundkenntnisse den Wert von 0,11, Kunden- und Serviceorientie-



**Abbildung 2-4:** Verknüpfung altersbedingter Unterschiede (auf der Abszisse) mit deren Bedeutsamkeit für den beruflichen Wiedereinstieg (auf der Ordinate); angegeben sind Effektstärken  $d$  für die untersuchten Merkmale (Mussel, von der Bruck & Schuler, 2009, S. 125).

zung den Wert von 0,45 Standardabweichungen für den Berufseinstieg. Die Kombination der beiden Parameter „Alterseffekte“ und „Bedeutbarkeit“ in Abbildung 2-4 lässt erkennen, dass ältere Personen durchaus über Vorzüge verfügen, die in der Arbeitswelt geschätzt werden. Dies erlaubt, für diese Personengruppe gezielt nach solchen Beschäftigungen zu suchen, deren Anforderungen ihren Stärken entsprechen.

## 6. Schlussbemerkung

Im Rahmen der wirtschaftlichen Zielsetzung der Gewinnmaximierung ist menschliche Arbeit nur einer der Produktionsfaktoren, den es möglichst effizient einzusetzen gilt. Es kommt demnach nur auf den Beitrag der Mitarbeiter zum Betriebserfolg an. Ob sie sich wohlfühlen und in ihrer Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden, wäre dann nur soweit von Belang, als davon die Gewinne beeinflusst werden. Dies wäre z. B. dann der Fall, wenn wegen des schlechten Betriebsklimas und der daraus folgenden hohen Fluktuation immer wieder neue Personen mit hohen Kosten angelernt werden müssten.

Im Einsatz von Arbeitskräften nur wirtschaftliche Erwägungen gelten zu lassen, die ökonomische Effizienz der Arbeitstätigkeit, nicht aber deren persönliche Bedeutung und Wirkung zu berücksichtigen, die Sicherung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen allein der Rechtsprechung und dem Kräfteverhältnis von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden zu überlassen, vereinfacht zwar die ökonomische Theorie und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen; eine solche Haltung wäre aber ethisch fragwürdig und für das Zusammenleben wenig erfreulich. Daran zu erinnern wird erst dann überflüssig, wenn es selbstverständlich geworden ist, *Humanität und Wirtschaftlichkeit als gleichrangige Ziele der Arbeitsgestaltung* anzuerkennen, statt in der Humanisierung der Arbeit

vor allem eine Notwendigkeit zur Sicherung wirtschaftlicher Effizienz zu sehen.

Auch wenn Menschen, die innerhalb einer Organisation täglich miteinander arbeiten, nicht umhin können, sich immer wieder zu fragen, was den anderen ganz persönlich bewegt, und auch wenn sie in der Regel aufeinander Rücksicht nehmen, bedarf es doch einer Absicherung humaner Arbeitsbedingungen durch eine psychologische Organisationstheorie und eine davon beeinflusste Organisationsgestaltung, die dem Eigenwert der Person und der Vielfalt persönlicher Eigenart gerecht wird. Grenzen der Humanisierung und Personalisierung des Arbeitslebens ergeben sich aber unausweichlich aus der Notwendigkeit, die überaus hohe Komplexität großer Organisationen auch dadurch besser zu bewältigen, dass man in deren Planung, Gestaltung und Führung die betroffenen Menschen vor allem in ihren Arbeitsrollen und weniger in ihren nur teilweise rollenkonformen persönlichen Fähigkeiten, Erwartungen, Bestrebungen und Gefühlen sieht.

Das Spannungsverhältnis zwischen Humanität und Wirtschaftlichkeit ist bereits ein Problem bei der Konstruktion von Anlagen, Maschinen und Verfahrenstechniken, deren sich Menschen in den Organisationen dann bedienen oder denen sie dienen sollen. Hier können die Faszination durch die technischen Möglichkeiten und die Vordringlichkeit ökonomischer Erwägungen allzu leicht dazu verführen, zu wenig mit zu bedenken, wie sich später Menschen an diesen Arbeitsplätzen fühlen werden und welche Gefahren für die körperliche und seelische Gesundheit damit verbunden sind. Es ist daher besonders wichtig, bereits bei der Entwicklung und Konstruktion von Arbeitsgeräten, Arbeitsverfahren und Arbeitsräumen auf die menschlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse sowie auf die arbeitsbedingte Förderung der Persönlichkeitsentwicklung Rücksicht zu nehmen.

## 7.

**Weiterführende Literatur**

- Roberts, B.W. & Hogan, R.T. (Eds.). (2001). *Personality psychology in the workplace*. Washington: American Psychological Association.
- Furnham, A. (2008). *Personality and intelligence at work. Exploring and explaining individual differences at work*. London: Routledge.

## 8.

**Literatur**

- Ajzen, I. (2001). Nature and operation of attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52, 27–58.
- Asendorpf, J.B., Banse, R. & Mücke, D. (2002). Double dissociation between implicit and explicit personality self concept: The case of shy behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 380–393.
- Avery, R.D., Bouchard, T.J., Segal, N.L. & Abraham, L.M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187–192.
- Baltes, P.B. (1997). Die unvollendete Architektur der menschlichen Ontogenese: Implikationen für die Zukunft des vierten Lebensalters. *Psychologische Rundschau*, 48, 191–210.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Baumann, N., Kaschel, R. & Kuhl, J. (2005). Striving for unwanted goals: Stress-dependent discrepancies between explicit and implicit achievement motives reduce subjective well-being and increase psychosomatic symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 781–799.
- Beauducel, A. & Leue, A. (2014). *Psychologische Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Beckmann, J.F. & Dobat, H. (2000). Zur Validierung der Diagnostik intellektueller Lernfähigkeit. *Zeitschrift für Pädagogische Psychologie*, 14, 96–105.
- Bergmann, C. (2004). Berufswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie I – Grundlagen und Personalpsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, D/III/3, S. 343–387). Göttingen: Hogrefe.
- Bodenmann, G., Perrez, M., Cina, A. & Widmer, K. (2001). Verbesserung der individuellen Belastungsbewältigung im Rahmen des Freiburger

- Stress-Präventions-Trainings (FSPT): Ergebnisse einer 1-Jahres-Follow-up-Untersuchung. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 9, 2–12.
- Bolger, N. & Zuckerman, A. (1995). A framework for studying personality in the stress process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 890–902.
- Borkenau, P., Egloff, B., Eid, M., Hennig, J., Kersting, M., Neubauer, A.C. & Spinath, F.M. (2005). Persönlichkeitspsychologie: Stand und Perspektiven. *Psychologische Rundschau*, 56, 271–290.
- Brandstätter, H. (1988). Sechzehn Persönlichkeits-Adjektivskalen (16PA) als Forschungsinstrument anstelle des 16PF. *Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie*, 35, 370–391.
- Brandstätter, H. (1994a). Pleasure of leisure – pleasure of work. Personality makes the difference. *Personality and Individual Differences*, 16, 931–946.
- Brandstätter, H. (1994b). Well-being and motivational person-environment fit. A time sampling study of emotions. *European Journal of Personality*, 8, 75–93.
- Brandstätter, H. (1997). Becoming an entrepreneur – a question of personality structure? *Journal of Economic Psychology*, 18, 157–177.
- Brandstätter, H. (2001). Time sampling diary: An ecological approach to the study of emotions in everyday life situations. In H. Brandstätter & A. Eliasch (Eds.), *Persons, situations, and emotions. An ecological approach* (pp. 20–52). New York: Oxford University Press.
- Brandstätter, H. (2010). Persönlichkeits-Adjektiv-Skalen (PASK5. Fünf-Faktoren-Modell). In A. Glöckner-Rist (Hrsg.), *Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen*. ZIS 13.00. Bonn: GESIS.
- Brandstätter, H. (2011). Personality aspects of entrepreneurship. A look at five meta-analyses. *Personality and Individual Differences*, 51, 222–230.
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R.M. & Lozo, L. (2018). *Motivation und Emotion* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Brunstein, J.C. & Maier, G.W. (2005). Implicit and self-attributed motives to achieve: Two separate but interacting needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 205–222.
- Buss, D.M. (1991). Evolutionary personality psychology. *Annual Review of Psychology*, 42, 459–491.
- Cattell, R.B. (1990). Advances in Cattellian personality theory. In L.A. Pervin (Ed.), *Handbook of personality. Theory and research* (pp. 101–110). New York: Guilford Press.

- Chen, S., Lee-Chai, A. Y. & Bargh, J. A. (2001). Relationship orientation as a moderator of the effects of social power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 173–187.
- Cheng, C. (2001). Assessing coping flexibility in real-life and laboratory settings: A multimethod approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 814–833.
- Collatz, A. & Gudat, K. (2011). *Work-Life-Balance*. Göttingen: Hogrefe.
- Collins, C. J., Hanges, P. J. & Locke, E. A. (2004). The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance*, 17, 95–117.
- Christie, R. & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105–115.
- De Cooman, R., De Gieter, S., Pepermans, R., Herrmans, S., Du Bois, C., Caers, R. & Jegers, M. (2009). Person-organization fit: Testing socialization and attraction-selection-attrition hypotheses. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 102–107.
- DeNeve, K. M. & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124, 197–229.
- De Raad, B. (1998). Five big, Big Five issues: Rationale, content, structure, and cross-cultural assessment. *European Psychologist*, 3, 113–124.
- Dilchert, S., Ones, D. S., Viswesvaran, C. & Deller, J. (2006). Response distortion in personality measurement: Born to deceive, yet capable of providing valid self-assessments? *Psychology Science*, 48, 209–225.
- Elliot, A. J. & McGregor, H. A. (2001). A 2 × 2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501–519.
- Finkel, D., Reynolds, C. A., McArdle, J. J. & Pedersen, N. L. (2007). Age changes in processing speed as a leading indicator of cognitive aging. *Psychology and Aging*, 22, 558–568.
- Fischer, L. (Hrsg.). (2006). *Arbeitszufriedenheit. Konzepte und empirische Befunde* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Forth, A. E., Brown, S. L., Hart, S. D. & Hare, R. D. (1996). The assessment of psychopathy in male and female noncriminals: Reliability and validity. *Personality and Individual Differences*, 20, 531–543.
- Freud, S. (1921). *Massenpsychologie und Ichanalyse* (Studienausgabe, Bd. 9, S. 61–134). Frankfurt a. M.: Fischer.
- Fries, A. & Grawe, K. (2006). Inkonsistenz und psychische Gesundheit. Eine Metaanalyse. *Zeitschrift für Psychiatrie, Psychologie und Psychotherapie*, 54, 133–148.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331–362.
- Greenwald, A. G., Banaji, M. R., Rudman, L. A., Farnham, S. D., Nosek, B. A. & Mellott, D. S. (2002). A unified theory of implicit attitudes, stereotypes, self-esteem, and self-concept. *Psychological Review*, 109, 3–25.
- Greenwald, A. G., McGhee, D. E., & Schwartz, J. K. L. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The Implicit Association Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1464–1480.
- Guthke, J., Beckmann, J. F. & Wiedl, K. H. (2003). Dynamik im dynamischen Testen. *Psychologische Rundschau*, 54, 225–232.
- Häcker, H. & Stapf, K. H. (Hrsg.). (2009). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (15. Aufl.). Bern: Huber.
- Harackiewicz, J. H. & Linnenbrink, E. A. (2005). Multiple achievement goals and multiple pathways for learning: The agenda and impact of Paul R. Pintrich. *Educational Psychologist*, 40, 75–84.
- Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2010). *Motivation und Handeln* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Heller, D., Ferris, D. L., Brown, D. & Watson, D. (2009). The influence of work personality on job satisfaction: Incremental validity and mediation effects. *Journal of Personality*, 77, 1051–1084.
- Hogan, R. T. & Roberts, B. W. (2001). Introduction: Personality and industrial and organizational psychology. In B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace* (pp. 3–16). Washington: American Psychological Association.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Holland, J. L. & Messer, M. A. (2013). *Self-Directed Search (SDS) Professional Manual* (5th ed.). Lutz, FL: PAR.

- Hossiep, R. & Mühlhaus, O. (2015). *Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Hülshager, U.R. & Maier, G.W. (2008). Intelligenz und Erfolg im Beruf. Eine Bestandsaufnahme internationaler und nationaler Forschung. *Psychologische Rundschau*, 59, 108–122.
- Jäger, A.O. (1984). Intelligenzstrukturforschung, konkurrierende Modelle, neue Entwicklungen, Perspektiven. *Psychologische Rundschau*, 35, 21–35.
- Jäger, A.O., Süß, H.M. & Beauducel, A. (1997). *Berliner Intelligenzstruktur-Test (BIS-Test)*. Göttingen: Hogrefe.
- Judge, T.A., Colbert, A.E. & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89, 342–352.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. & Thoresen, C.J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303–331.
- Judge, T.A., Jackson, C.L., Shaw, J.C., Scott, B.A. & Rich, B.L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 107–127.
- Judge, T.A. & Kammeyer-Mueller, D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367.
- Kahn, R.L. & Byosiere, P. (1992). Stress in organisations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 571–650). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Kleinbeck, U. (1987). Gestaltung von Motivationsbedingungen der Arbeit. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*, D/III/1 (S. 440–492). Göttingen: Hogrefe.
- Lang, J.W. B., Kersting, M., Hülshager, U.R. & Lang, J. (2010). General mental ability, narrower cognitive abilities, and job performance: The perspective of the nested-factors model of cognitive abilities. *Personnel Psychology*, 63, 595–640.
- Laux, L. (2000). Persönlichkeitspsychologie in interaktionistischer Sicht. *Zeitschrift für Psychologie*, 208, 242–266.
- Lindenberger, U. (2000). Intellektuelle Entwicklung über die Lebensspanne: Überblick und ausgewählte Forschungsbrennpunkte. *Psychologische Rundschau*, 51, 135–145.
- McArdle, J.J., Ferrer-Caja, E., Hamagami, F. & Woodcock, R.W. (2002). Comparative longitudinal structural analyses of the growth and decline of multiple intellectual abilities over the life span. *Developmental Psychology*, 38, 115–142.
- McClelland, D.C. (1985). How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40, 812–825.
- McClelland, D.C. & Boyatzis, R.E. (1982). The leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, 67, 737–743.
- Mischel, W. & Shoda, Y. (1998). Reconciling processing dynamics and personality dispositions. *Annual Review of Psychology*, 49, 229–258.
- Mischel, W. & Shoda, Y. (2010). The situated person. In B. Mesquita, L.F. Barrett & E.R. Smith (Eds.), *The mind in context* (pp. 149–173). New York: Guilford Press.
- Moser, K. (1997). Commitment in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, 160–170.
- Moser, K. & Heidemeier, H. (2011). Selbstbeurteilung. In P. Gelléri & C. Winter (Hrsg.), *Potenziale der Personalpsychologie. Einfluss personaldiagnostischer Maßnahmen auf den Berufs- und Unternehmenserfolg* (S. 315–332). Göttingen: Hogrefe.
- Mussel, P., von der Bruck, H. & Schuler, H. (2009). Altersbedingte Veränderung differentieller Merkmale. Bedeutsamkeit für den beruflichen Wiedereinstieg älterer Erwerbspersonen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8, 117–128.
- Neuberger, O. (1994). *Führen und geführt werden* (4. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Oh, I.-S., Wang, G. & Mount, M.K. (2011). Validity of observer ratings of the five-factor model of personality: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 762–773.
- Ones, D.S. & Dilchert, S. (2009). How special are executives? How special should executive selection be? Observations and recommendations. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 163–170.
- 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.
- Oulette, J.A. & Wood, W. (1998). Habit and intention in everyday life: The multiple processes by which

- past behavior predicts future behavior. *Psychological Bulletin*, 124, 54–74.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M. & Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65, 565–596.
- Ree, M. J., Earles, J. A. & Teachout, M. S. (1994). Predicting job performance: Not much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 79, 518–524.
- Roberts, B. W. & DelVecchio, W. F. (2000). The rank-order consistency of personality traits from childhood to old age: A quantitative review of longitudinal studies. *Psychological Bulletin*, 126, 3–25.
- Roberts, B. W. & Hogan, R. T. (Eds.). (2001). *Personality psychology in the workplace*. Washington: American Psychological Association.
- Robins, R. W. & Paulhus, D. L. (2001). The character of self-enhancers: Implications for organizations. In B. W. Roberts & R. Hogan (Eds.), *Personality psychology in the workplace: Implications for organizations* (pp. 193–222). Washington: American Psychological Association.
- Rosenstiel, L. v. & Nerding, F. W. (2000). Die Münchener Wertestudien – Bestandsaufnahme und (vorläufiges) Resümee. *Psychologische Rundschau*, 51, 146–157.
- Rost, D. H. (2009). *Intelligenz*. Weinheim: Beltz.
- Rothbart, M. K., Ahadi, S. A. & Evans, D. E. (2000). Temperament and personality: Origins and outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 122–135.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68–78.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30–43.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.
- Schneewind, K. A., Schröder, G. & Cattell, R. B. (1983). *Der 16-Persönlichkeits-Faktorentest-16PF*. Bern: Huber.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437–453.
- Schooler, C., Mulatu, M. S. & Oates, G. (2004). Occupational self-direction, intellectual functioning, and self-directed orientation in older workers: Findings and implications for individuals and societies. *American Journal of Sociology*, 110, 161–197.
- Schuler, H. (2014). *Psychologische Personalauswahl. Eigenschaftsdiagnostik für Personalauswahlentscheidungen und Berufsberatung* (4. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H. & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen. Ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60–70.
- Schuler, H. & Prochaska, M. (2001). *Leistungsmotivationsinventar (LMI). Dimensionen berufsbezogener Leistungsorientierung*. Göttingen: Hogrefe.
- Schwarzinger, D. & Schuler, H. (2016). *TOP – Dark Triad of Personality at Work*. Bern: Hogrefe.
- Segerstrom, S. C. & Miller, G. E. (2004). Psychological stress and human immune system: A meta-analytic study of 30 years of inquiry. *Psychological Bulletin*, 130, 601–630.
- Semmer, N. K. & Mohr, G. (2001). Arbeit und Gesundheit: Konzepte und Ergebnisse der arbeitspsychologischen Stressforschung. *Psychologische Rundschau*, 52, 150–158.
- Sitzmann, T. & Yeo, G. (2013). A meta-analytic investigation of the within-person self-efficacy domain: Is self-efficacy a product of past performance or a driver of future performance? *Personnel Psychology*, 66, 531–568.
- Snyder, M. (1984). When belief creates reality. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 16, pp. 248–305). New York: Academic Press.
- Spengler, M. (2011). Können die Big Five mit dem Impliziten Assoziationstest gemessen werden? In P. Gelléri & C. Winter (Hrsg.), *Potenziale der Personalpsychologie* (S. 203–213). Göttingen: Hogrefe.
- Sriram, N. & Greenwald, A. G. (2009). The Brief Implicit Association Test. *Experimental Psychology*, 56, 283–294.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124, 240–261.
- Staudinger, U. M. & Baltes, P. B. (1996). Weisheit als Gegenstand psychologischer Forschung. *Psychologische Rundschau*, 47, 57–77.

- Sternberg, R. J. (1999). The theory of successful intelligence. *Review of General Psychology*, 3, 292–316.
- Sternberg, R. J. (2006). The Rainbow Project: Enhancing the SAT through assessments of analytical, practical, and creative skills. *Intelligence*, 34, 321–350.
- Stone, A. A., Cox, D. S., Valdimarsdottir, H., Jandorf, L. & Neale, J. M. (1987). Evidence that secretory IgA antibody is associated with daily mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 988–993.
- Swann, W. B., Jr. (1987). Identity negotiation: Where two roads meet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1038–1051.
- Tannenbaum, S. I. & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399–441.
- Tews, M. J., Michel, J. W. & Noe, R. A. (2011). Beyond objectivity: The performance impact of the perceived ability to learn and solve problems. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 484–495.
- Thoits, P. A. (2010). Stress and health: Major findings and policy implications. *Journal of Health and Social Behavior*, 51, 41–53.
- Torelli, C. J. & Shavitt, S. (2010). Culture and concepts of power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 703–723.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism–collectivism and personality. *Journal of Personality*, 69, 907–924.
- Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Zürich/Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- van Dick, R. (2017). *Identifikation und Commitment fördern* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Verhaeghen, P. & Salthouse, T. A. (1997). Meta-analyses of age–cognition relations in adulthood: Estimates of linear and nonlinear age effects and structural models. *Psychological Bulletin*, 122, 231–249.
- Wacker, A. & Kolobkova, A. (2000). Arbeitslosigkeit und Selbstkonzept – ein Beitrag zu einer kontroversen Diskussion. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44, 69–82.
- Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (Hrsg.). (2004). *Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.
- Wille, B., Beyers, W. & De Fruyt, F. (2012). A transactional approach to person–environment fit: Reciprocal relations between personality development and career role growth across young to middle adulthood. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 307–321.
- Winter, D. G. (2010). Why achievement motivation predicts success in business but failure in politics: The importance of personal control. *Journal of Personality*, 78, 1637–1668.
- Winter, D. G., John, O. P., Stewart, A. J., Klohnen, E. C. & Duncan, L. E. (1998). Traits and motives: Toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review*, 105, 230–250.
- Wittmann, W. W. (1988). Multivariate reliability theory: Principles of symmetry and successful validation. In J. R. Nesselrode & R. B. Cattell (Eds.), *Handbook of multivariate experimental psychology* (2nd ed., pp. 505–560). New York: Plenum Press.
- Zapf, D. & Semmer, N. K. (2004). Stress und Gesundheit in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie I – Grundlagen und Personalpsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie, D/III/3, S. 1007–1112). Göttingen: Hogrefe.

# 3 Personalmarketing und Personalauswahl

*Stefan Höft und Heinz Schuler*

1.	Personalmarketing .....	49
1.1	Themenfelder .....	49
1.2	Prozesskomponenten und Arbeitsfelder .....	50
1.2.1	Potenzielle Bewerber: Berufswahl und Image .....	50
1.2.2	Tatsächliche Bewerber: Ausgestaltung der Rekrutierungswege .....	54
1.2.3	Weitere für das Personalmarketing relevante Maßnahmen .....	55
2.	Berufliche Eignungsdiagnostik im Rahmen der Personalauswahl .....	58
2.1	Begriffsbestimmung, Anwendungsfelder und Ablauf .....	58
2.2	Ableitung beruflicher Anforderungen .....	60
2.2.1	Kompetenzmanagement-Ansätze .....	61
2.2.2	Arbeits- und Anforderungsanalyse .....	65
2.2.3	Kombinationsmöglichkeiten beider Ansätze .....	70
2.3	Eignungsdiagnostische Verfahren .....	75
2.3.1	Eigenschaftsorientierte Verfahren .....	76
2.3.2	Simulationsorientierte Verfahren .....	82
2.3.3	Biografieorientierte Verfahren .....	86
2.4	Evaluation eignungsdiagnostischer Arbeit .....	92
2.4.1	Qualitätsstandards für eignungsdiagnostische Arbeit .....	92
2.4.2	Ökonomische Nutzenanalysen .....	94
2.4.3	Akzeptanz eignungsdiagnostischer Verfahren .....	99
3.	Veränderungen in der Arbeitswelt und ihre Konsequenzen für die Personalarbeit ...	101
4.	Weiterführende Literatur .....	102
5.	Literatur .....	102

## Überblick

Das Kapitel untergliedert sich in zwei thematische Abschnitte. Zum „Personalmarketing“ werden – nach einer Begriffsdefinition und einer genaueren Eingrenzung der personalmarketing-relevanten Bereiche – die Arbeitsgebiete des Personalmarketings entlang einer Phaseneinteilung der organisationalen Sozialisation (vom potenziellen Bewerber bis hin zum etablierten Mitarbeiter) beschrieben. Zur „Personalauswahl“ werden – nach der Darstellung einiger Grundkonzepte – unterschiedliche Wege zur Ableitung von beruflichen Anforderungen erläutert. Danach werden, untergliedert in die eignungsdiagnostischen Verfahrenskategorien „Eigenschaft“, „Simulation“ und „Biografie“, unterschiedliche Verfahren und Konstrukte zusammen mit aktuellen Forschungsergebnissen dargestellt. Unter dem Oberbegriff „Evaluation“ werden drei Aspekte der eignungsdiagnostischen Anwendung (Qualitätssicherung, ökonomische Nutzenanalysen, Akzeptanz eignungsdiagnostischer Verfahren) vertieft. Das Kapitel endet mit einem Ausblick zu Veränderungen in der Arbeitswelt und ihren Konsequenzen für Personalmarketing und Personalauswahl.

Die Gewinnung und Integration von Mitarbeitern eines Unternehmens ist (sehr kurz gefasst) als dreistufiger Prozess beschreibbar (vgl. weiterführend Kapitel 9):

- In der *Orientierungsphase* versucht die jeweilige Organisation, durch unterschiedliche Maßnahmen geeignete Personen auf sich und die zur Verfügung stehenden Stellen aufmerksam zu machen. Gleichzeitig suchen Personen Arbeitsstellen und müssen sich entscheiden, ob sie es sich prinzipiell vorstellen können, bei einer solchen Organisation zu arbeiten. Im Positivfall werden sie eine Bewerbung einreichen.
- In der *Auswahlphase* liegt die Entscheidungsmacht bei der Organisation oder dem Unternehmen. Mithilfe eignungsdiagnostischer Verfahren wird die Passung einer Person für eine vorgesehene Zielposition beurteilt. Bei einer Positiventscheidung erfolgt die Einstellung der betreffenden Person.
- In der dritten Phase findet bei den neu eingestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine *organisationale Sozialisation* statt: Sie lernen die offiziellen und inoffiziellen Verhaltensregeln kennen, erleben Sanktio-

nen für Fehlverhalten und Gratifikationen für erwünschtes Verhalten. Personen, deren Persönlichkeitsstruktur, Einstellungen und Werte nicht mit dem entsprechenden Organisationsprofil in Einklang zu bringen sind, werden früher oder später entweder auf eigenen Wunsch gehen oder aus der Organisation gedrängt.

Diese Darstellung findet sich so oder in ähnlicher Form in vielen Einführungswerken und Modellen zum Thema. Beispielsweise integriert Schneider (1987) die Phasen in sein ASA-Modell (*attraction, selection, attrition*) und postuliert, dass es zu einer Homogenisierung der Organisationsbelegschaft hinsichtlich zentraler Persönlichkeits- und Interessenbereiche kommt. Nur bestimmte Personen werden von Organisationen angezogen und bewerben sich dort; die Organisation wählt nur bestimmte Personen aus; auf Dauer verbleiben nur bestimmte Personen in der Organisation (vgl. auch Kapitel 2).

Personalmarketing zielt in seiner Grundform auf die Rekrutierung von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab (Orientierungsphase oder im Sinne von Schneider „*attraction*“).

Aus der Bewerbergruppe werden die für die Zielposition als geeignet angesehenen Personen ausgewählt (Personalauswahlphase, „selection“). Die Phase des selektiven Verbleibes („Verschleißphase“, „attrition“) wird in anderen Kapiteln dieses Lehrbuchs angesprochen, beispielsweise wenn als Konsequenzen der organisationalen Sozialisation (Kapitel 9) Konstrukte wie Arbeitszufriedenheit oder Commitment (Kapitel 10) behandelt werden.

## 1.

### Personalmarketing

Personalmarketing umfasst nach Moser und Sende (2014, S. 101) „die Maßnahmen und Aktivitäten einer Organisation, die darauf abzielen oder dazu beitragen, auf internen und externen Arbeitsmärkten Individuen für eine längerfristige Mitarbeit im Unternehmen zu gewinnen, dieses zu erleichtern und sie längerfristig an das Unternehmen zu binden“. Das Personalmarketing als Fachterminus ist im Vergleich zu anderen organisationspsychologischen Tätigkeitsfeldern deutlich stärker in betriebswirtschaftliche Gesamtkonzepte eingebunden. So weist beispielsweise Huber (2010) im Rahmen des Leitkonzepts „Personalmanagement“ das Personalmarketing als Teilfunktion des Themenkomplexes „Personalplanung und Personalbeschaffung“ aus. Begriffliche Affinität besteht zum traditionellen Marketingkonzept; verwendete Konzepte sind beispielsweise sehr ähnlich (z. B. Unique Selling Point, USP, vs. Unique Employer Proposition, UEP) und Instrumentarien teilweise identisch (z. B. Zielgruppen- und Imageanalysen; Felser, 2010).

Personalmarketing ist primär ein Anwendungsfeld für wissenschaftliche Erkenntnisse und weniger ein eigenständiges Forschungsgebiet. Andere Fachdisziplinen übernehmen Hilfsfunktionen bei der Gestaltung von Personalmarketingmaßnahmen. So geben beispiels-

weise Berufswahltheorien zum Such- und Entscheidungsverhalten von Berufserstwählern (vgl. Bußhoff, 1989) Hinweise zu effektiven Ansprachewegen für diese Zielgruppe. Die Markt- und Werbepsychologie (Moser, 2002) beschreibt prinzipiell wirksame Methoden zur Ausgestaltung von Werbemaßnahmen usw.

Im Weiteren werden die Arbeitsgebiete des Personalmarketings im Überblick dargestellt, bevor bevorzugt Aspekte des externen Personalmarketings gründlicher erörtert werden. Für eine vertiefte Beschäftigung mit der Materie sei beispielsweise auf die Einführungen von Moser und Sende (2014) sowie Felser (2010) verwiesen. Eine gut verständliche, betriebswirtschaftlich orientierte Übersicht findet sich bei Kolb (2010). Die Publikationen der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (z. B. DGFP, 2006) geben einen Einblick in besonders praxisnahe Fragestellungen.

#### 1.1

##### Themenfelder

Felser (2010) unterteilt das Personalmarketing in *drei Arbeitsbereiche*. Der erste wird als *Personalforschung* charakterisiert; unter ihn wird die aktuelle arbeitsmarktbezogene Forschung gefasst, die für die Personalrekrutierung einer Organisation relevant ist. Hierzu gehören beispielsweise Trenderfassungen zum demografischen Wandel und dessen Auswirkungen auf die Fachkräfteplanung der Organisation, aber auch Informationen zu Einstellungen und Werthaltungen der Zielgruppe. Ergänzend können hierzu auch innerbetriebliche Erhebungen gezählt werden, beispielsweise Mitarbeiterbefragungen oder Analysen zur Altersstruktur in bestimmten Abteilungen. Allen Aktivitäten ist gemeinsam, dass sie die Informations- und Entscheidungsgrundlage für die nachfolgende Maßnahmenplanung bilden. *Internes Personalmarketing*, der zweite Bereich, spricht Mitarbei-

ter an, die bereits für die Organisation arbeiten. Über Personalentwicklungsmaßnahmen können sie auf weitergehende Aufgaben und Funktionen vorbereitet werden. Weitere wichtige Instrumente sind nach Felser (2010, S. 14) Anreizsysteme, Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie Maßnahmen zur Pflege des Organisations- und Betriebsklimas. Der dritte Bereich, *externes Personalmarketing*, zielt vor allem darauf ab, das Bild der eigenen Organisation nach außen gegenüber potenziellen Bewerbern möglichst positiv zu kommunizieren und gegenüber anderen Konkurrenten zu profilieren. Zusätzlich gehören zu diesem Themenbereich die Gestaltung der Beschaffungswege (Ansprache potenzieller Bewerber) und das Bewerbermanagement, d.h. die Betreuung im Rahmen der laufenden Bewerbung und gegebenenfalls die Überleitung in ein Beschäftigungsverhältnis in der Organisation.

Nach Kolb (2010) liegen die Vorteile der internen im Vergleich zur externen Personalgewinnung in unterschiedlichen Bereichen: Die möglichen Aufstiegschancen für bestehende Mitarbeiter sollten eine motivierende Wirkung haben; die Personalpolitik ist durchschaubar; die Mitarbeiter auf neuen Positionen kennen den Betrieb und sind selbst firmenintern bekannt; es entstehen geringe Beschaffungskosten; die Neubesetzung ist schnell durchführbar.

Auch für die externe Rekrutierung sprechen verschiedene Vorteile: Durch die Integration guter Fachleute kann neuer Sachverstand gewonnen werden; es bestehen keine Probleme mit ehemaligen Kollegen; umfassendere Umbesetzungsketten werden vermieden; durch eine größere Bewerbergruppe können potenziell besser geeignete Personen ausgewählt werden, bei denen etwaige Fortbildungskosten zur Qualifizierung für die neue Tätigkeit gegebenenfalls entfallen.

## 1.2

### Prozesskomponenten und Arbeitsfelder

Es können mindestens fünf Entwicklungsphasen unterschieden werden, die eine Person vom Ausgangsstadium „potenzieller Bewerber“ bis hin zum Endstadium „Bewerber verbleibt in der Organisation“ durchläuft (Moser & Sende, 2014). Eine kurze Charakterisierung der Phasen, zusammen mit den typischen Fragestellungen und Arbeitsfeldern des Personalmarketings, findet sich in **Tabelle 3-1**.

Im Weiteren sollen einige Aspekte speziell der ersten beiden Phasen exemplarisch vertieft werden.

#### 1.2.1

##### Potenzielle Bewerber: Berufswahl und Image

Die Kriterien für die Berufswahl und -findung sind am intensivsten für „berufliche Erstwähler“ (Schülerinnen und Schüler) untersucht worden. Die Forschung zeigt, dass die Suche nach einem passenden Beruf überwiegend kein rationaler Prozess ist, sondern unterschiedlichen Grundmotivationen und Einflüssen unterliegt. Die Studie von Gaupp, Lex, Reißig und Braun (2008) zum Übergang von Hauptschülern von der Schule in den Beruf zeigt, dass für die 3900 befragten Personen zu den wichtigsten generellen Kriterien für die Berufswahl die Sicherheit des Arbeitsplatzes (94 % der befragten Schülerinnen und 95 % der Schüler nannten dies als ein wichtiges Kriterium), die realistische Chance auf einen Ausbildungsplatz (90 % bzw. 91 %), der mögliche Verdienst in dem Beruf (84 % bzw. 90 %) sowie genug (Rest-)Zeit für die Familie (79 % bzw. 82 %) zählen. Bei dem Wunsch, in dem Beruf Menschen zu helfen, zeigen sich deutliche Geschlechtsunterschiede (76 % der Schülerinnen, 51 % der Schüler) genauso wie bei dem gewünschten Umgang mit Technik bei der Berufsausübung (13 % vs. 65 %).

**Tabelle 3-1:** Für das Personalmarketing relevante Phasen der organisationalen Sozialisation vom Bewerber zum Mitarbeiter (nach Moser & Sende, 2014) sowie die damit verbundenen Fragestellungen und Arbeitsfelder des Personalmarketings

Phase	Fragestellungen	Arbeitsfelder des Personalmarketings
1. Potenzieller Bewerber	1.1 Wie sieht die generelle Motivlage der Bewerber in meiner Zielgruppe aus?	Bewerberansprache
	1.2 Welche Rahmenbedingungen und inhaltlichen Aspekte beeinflussen das Entscheidungsverhalten zur (Nicht-)Bewerbung?	
	1.3 Wie können die bestehenden Bedürfnisse der Bewerber gezielt angesprochen werden?	
	1.4 Wie kann ein positives Unternehmensimage mit einer wiedererkennbaren Arbeitgebermarke aufgebaut werden?	Formung einer Arbeitgebermarke (Employer Branding)
2. Tatsächlicher Bewerber	2.1 Welche Rekrutierungsinstrumente (Printanzeigen, Internetpräsenz, Messebeteiligungen usw.) sollten genutzt werden?	Ausgestaltung der Rekrutierungswege des (externen) Personalmarketings
	2.2 Inwieweit soll und kann Bewerbern eine realistische Vorschau zur Tätigkeit gegeben werden?	
3. Vorstellung des Bewerbers	3.1 Wie sollte das Bewerbermanagement für eine möglichst hohe Akzeptanz bei den Bewerbern gestaltet sein?	Bewerbermanagement
	3.2 Wie sollte der Auswahlprozess für eine möglichst hohe Akzeptanz bei den Bewerbern gestaltet sein?	
4. Bewerber akzeptiert das Stellenangebot und tritt in die Organisation ein	4.1 Wie kann die Einarbeitung neuer Mitarbeiter in die Organisation und Arbeitseinheit effizient gestaltet werden?	Personaleinführung
5. Bewerber verbleibt in der Organisation	5.1 Wie können gute Mitarbeiter möglichst dauerhaft an die Organisation gebunden werden?	Retentionsmanagement
	5.2 Wie kann die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter auf einem hohen Niveau gehalten werden?	

**Informationsbox 3-1:****Der Einfluss von Berufsbezeichnungen auf die Berufswahl Jugendlicher**

Aus Sicht der Berufswahltheorien (vgl. Bußhoff, 1989) übernehmen Berufsbezeichnungen eine Signal- oder Informationsfunktion in der ersten Orientierungsphase zu Berufen. Bei der Neugestaltung von Berufen (z. B. im Zuge von Ausbildungsordnungsreformen) sollten die gewählten Titel also ein realistisches Tätigkeitsbild vermitteln, beim ersten Hören oder Lesen Interesse bei der passenden Personengruppe wecken und im Idealfall im Sinne einer Selbstdarstellungsfunktion einen positiven Beitrag zur Identitätsfindung und zur Außendarstellung der Jugendlichen liefern (Tschöpe & Witzki, 2004).

Bei einer direkten Befragung von Schülerinnen und Schülern mit einer Einschätzung der Anmutungsqualität vorgegebener Berufsbezeichnungen (semantische Differentialtechnik) zeigten sich entsprechende Effekte. So schneidet der Beruf des „Informationselektronikers“ deutlich besser ab (höhere Werte bei „angesehen“, „gebildet“, „reich“, „intelligent“) als der „Radio- und Fernstechniker“. Der erstere Beruf wird als beschäftigungssicherer, aussichtsreicher, sauberer und selbstbestimmter eingestuft als der zweite (Krewerth & Ulrich, 2004, S. 102). Tatsächlich handelt es sich um eine (gelungene) Umwidmung der gleichen Tätigkeit: 1999 wurde der „Radio- und Fernstechniker“ in den neuen Ausbildungsberuf „Informationselektroniker“ integriert.

Geschlechtsspezifische Deutungen von Berufstiteln sind ebenfalls nachweisbar. So stufen bei IT-affinen Berufen – ohne weitere Kenntnisse der Anforderungen – Mädchen generell den Beruf der „Mediengestalterin für Digital- und Printmedien“ als deutlich attraktiver ein als die „IT-Systemelektronikerin“. Detailanalysen zeigen, dass das eingeschätzte Berufskonzept der Mediengestalterin offenkundig näher am erwünschten, selbstkonzeptkonformen Idealprofil liegt, weil angenommen wird, dass im Rahmen des primär technisch ausgerichteten Tätigkeitsprofils der Anteil sozialkommunikativer Anforderungen hier höher liegt. Im direkten Vergleich zwischen den Berufsbezeichnungen „Koch“ und „Köchin“ lässt sich nachweisen, dass die Tätigkeit des Kochs als anspruchsvoller und aussichtsreicher eingestuft wird als die der Köchin. Zudem werden Köche als ehrgeiziger angesehen. Zum Teil scheint sich diese Einstufung sogar mit der betrieblichen Realität zu decken: So zeigen entsprechende BIBB-Befragungen, dass Männer in diesem Beruf deutlich mehr verdienen und deutlich häufiger in leitenden Positionen arbeiten. Zudem schätzen Männer die Möglichkeit, bei der Arbeit innovativ zu sein, höher ein als Frauen.

Ulrich, Krewerth und Eberhard (2006) versuchen, ihre Erkenntnisse in einem (empirisch ansatzweise abgesicherten) Wirkmodell zu integrieren. Danach wird ein großes Interesse an einem Beruf im Wesentlichen durch eine starke (angenommene) Entsprechung zwischen Selbstkonzept und Berufskonzept sowie dem hohen (vermuteten) Status des Berufsinhabers gespeist. Als Einflussquellen kommen das Ausmaß der Vertrautheit mit dem Beruf sowie die reale Zugangsmöglichkeit zum Beruf aufgrund des angestrebten Schulabschlusses (Hauptschule, Realschule, Gymnasium) hinzu.

Diese geschlechtsspezifischen Effekte setzen sich bei der direkten Nennung von Berufswünschen fort: Unter den Top 10 der Nennungen rangieren bei den Mädchen sozialkommunikative

Berufe wie Arzthelferin (Platz 1), Friseurin (3), Kinderpflegerin (5), Erzieherin (6) oder Hotelfachfrau (9) ganz vorne, während bei den Jungen Technik und Handwerk überwiegen (Mecha-

troniker/Systemelektroniker auf Platz 1, Koch auf Platz 4, Industriemechaniker/Betriebstechnik auf Platz 7, Tischler auf Platz 8). Nur beim Kaufmann bzw. der Kauffrau im Einzelhandel gibt es vergleichbare Präferenzen (bei beiden Platz 2). Interessanterweise decken sich die geäußerten Präferenzen recht gut mit der realen Situation der Stellenbesetzungen am Ausbildungsmarkt, d. h., die geäußerten Wünsche sind keine unrealistischen „Traumberufe“. Gleichzeitig lässt sich aber auch feststellen, dass das Suchverhalten nach passenden Berufen häufig an sehr oberflächlichen Kriterien orientiert ist. So zeigt das Forschungsprojekt „Berufsbezeichnungen und ihr Einfluss auf die Berufswahl von Jugendlichen“ des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) eine starke Leitwirkung allein des Berufstitels (vgl. **Informationsbox 3-1**) auf das Berufswahlverhalten.

Im öffentlichen Dienst geben Gleichstellungspläne Zielvorgaben zur gleichgewichteten Besetzung von Arbeitsplätzen mit Männern und Frauen. In Privatunternehmen finden sich im Zuge des „Diversity Managements“ zunehmend ähnliche Vereinbarungen. Organisationen, die Ausbildungsplätze zu besetzen haben, die ein generell schlechtes Image haben oder generell durch „geschlechtsspezifische“ Namensteilelemente geprägt sind, müssen also besondere Vorkehrungen treffen (z. B. Marketing mit stereotypdiskonformen Berufsakteuren, Werbung für Praktika zum genaueren Kennenlernen von Berufen usw.), um Bewerbergruppen auf die Vorteile der Berufe hinzuweisen.

Generell zeigt sich (Überblick bei Felser, 2010, S. 37–41), dass es Organisationen mit besserer Reputation (z. B. Großunternehmen oder Unternehmen, die in DAX-Listen berücksichtigt werden) einfacher haben, qualifizierte Bewerber in ausreichender Zahl zu rekrutieren. Regional ansässige Unternehmen müssen hingegen durch entsprechende Marketingaktionen ihre lokale Präsenz verstärken. In **Abbildung 3-1** sind mögliche Maßnahmen an

Schulen und Rekrutierungswege an Hochschulen beispielhaft aufgeführt (aus Zempel-Dohmen, 2007). Genauere Analysen zur Wirksamkeit unterschiedlicher Maßnahmen finden sich bei Collins und Han (2004).

#### Maßnahmen des Personalmarketings an Schulen

- Spenden für Schulpreise
- Förderung und Subventionierung des Schulsports
- Finanzierung von Büchern, technischer Ausstattung oder Computern
- Betriebsbesichtigungen
- Vorträge an Schulen zu Ausbildungsmöglichkeiten
- Veranstaltung von Planspielen
- Gewinnung von Lehrern als Dozenten für das Unternehmen (z. B. Sprachunterricht)
- Berufsfeldpräsentationen

#### Auswahl von Rekrutierungswegen an Hochschulen

- Broschüren, die das Unternehmen und die Einstiegsmöglichkeiten darstellen
- Entsenden von Lehrbeauftragten an die Hochschulen
- Vorträge und Unternehmenspräsentationen an den Hochschulen
- Präsenz bei Firmenkontaktgesprächen an Hochschulen und auf Messen
- Anbieten von Praktikantenplätzen, Ferienjobs und studienbegleitenden Teilzeitbeschäftigungen
- Kontakte zu Lehrstühlen
- Kooperation mit studentischen Vereinen
- Unterstützung von Abschlussarbeiten (Bachelor, Master) und Doktoranden
- Einrichtung von Förderkreisen für ausgewählte Studenten
- Beteiligung an Patenschaftsprogrammen
- Internet: Jobbörsen und/oder Inserate auf der organisationseigenen Homepage
- Recherche in Absolventenbüchern

**Abbildung 3-1:** Personalmarketingmaßnahmen an Schulen und Hochschulen (nach Zempel-Dohmen, 2007)

## 1.2.2

## Tatsächliche Bewerber:

## Ausgestaltung der Rekrutierungswege

Bei den konkreten Personalmarketingmaßnahmen sind zunächst prinzipiell alle Aktionen denkbar, die die Aufmerksamkeit von (potenziellen) Bewerbern auf die betreffende Organisation lenken und eine für die Organisation positive Konnotation beinhalten. So werden im Anhang eines Praxishandbuchs der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) (2006) 58 verschiedene Maßnahmen geschlüsselt, denen Personalmarketingwirkung zugesprochen wird. Im Bereich der Rekrutierungswege werden in der Personalmarketing-Literatur (z. B. Felser, 2010; Moser & Sende, 2014) aber bevorzugt vier Methoden diskutiert: klassische Stellenanzeigen in Printmedien, internetgestützte Stellenpositionierung, Direktkontakte auf Rekrutierungsveranstaltungen sowie die Direktsuche in Form des sogenannten Headhunting.

- *Stellenanzeigen in Printmedien* sollen als Pflichtelemente folgende Aussagen enthalten: über das Unternehmen („wir sind“), über die Position („wir suchen“), über die Stellenanforderungen („wir erwarten“), über die Leistungen als Arbeitgeber („wir bieten“) und über die Vorgehensweise bei der Bewerbung („Sie erreichen uns über“) (vgl. Moser & Sende, 2014, für ausführlichere Hinweise). Die Gestaltung der Anzeigen folgt am ehesten den aus der Markt- und Konsumentenpsychologie bekannten Mechanismen der Werbewirkung (Aufmerksamkeit gewinnen, Interesse wecken, Verlangen auslösen, Handlung initiieren). Felser (2010, S. 51-57) gibt hierzu einige Empfehlungen. Von konkreten Stellenanzeigen sind *Imageanzeigen* abzugrenzen, die keine konkreten Positionsangebote enthalten. Sie dienen dazu, eine Arbeitgebermarke aufzubauen und die Alleinstellungsmerkmale der konkreten Orga-

nisation herauszustellen (Bestandteil des sogenannten „Employer Branding“).

- Bei *internetgestützten Stellenpositionierungen* sind zwei Umsetzungswege zu unterscheiden: die Platzierung auf der organisations-eigenen Webseite und die Nutzung von Stellenbörsen. Der erste Weg hat den Vorteil, dass viele ergänzende Informationen im Gesamtkontext der Unternehmenspräsentation geliefert werden können und der Bewerbungseinstieg, z. B. über einen Online-Personalfragebogen, erleichtert werden kann (vgl. ausführlicher Moser & Göritz, 2005). Ein Nachteil ist zunächst die mangelnde Bekanntheit des Stellenangebots, da Bewerber die entsprechenden Seiten gezielt aufrufen müssen. Entsprechende Stellenangebote werden deshalb häufig parallel mit einer Verlinkung auf die eigenen Webseiten in Online-Stellenbörsen eingestellt (z. B. Stepstone, Monster usw.). Nach Kolb (2010) stehen den unbestreitbaren Vorteilen des E-Recruitings (z. B. niedrige Kosten, zielgruppengerechte Ansprache, hohe Anzeigenverfügbarkeit, regionale Unabhängigkeit, einfache Bereitstellung weiterführender Informationen, automatisierte Weiterverarbeitung von Bewerberdaten) aber auch einige Nachteile gegenüber (z. B. der durch ein höheres Bewerberaufkommen generierte Verwaltungsaufwand, qualitativ eher schlechtere Bewerbungen durch Abnahme der Hemmschwelle bei Bewerbern, Ineffizienzen durch Medienbrüche, Imageeinbußen durch fehlerhafte oder ineffiziente Umsetzung, unpersönliche Abläufe).
- Bei den *Rekrutierungsveranstaltungen* können Varianten unterschieden werden, die prinzipiell für alle Interessenten offen sind (z. B. allgemeine Hochschulmessen auf dem Campus einer Bildungsorganisation oder Rekrutierungsmessen von kommerziellen Veranstaltern), und zugangsbeschränkte Meetings, bei denen nur vorselektierte Kandidaten zu Ge-

sprächen mit Unternehmensvertretern eingeladen werden. Während die erste Veranstaltung form potenzielle und tatsächliche Bewerber im Fokus hat, liegt der Schwerpunkt der letzteren Form auf tatsächlichen Bewerbern. Rekrutierungsveranstaltungen für Hochschulabsolventen sind in vielen Firmen eingebettet in umfassendere Konzepte zur Betreuung dieser speziellen Zielgruppe, bei der Kontaktaufnahme, -aufnahme, -vermittlung und -pflege zu einer immer stärkeren Bindung der Absolventen an die Organisation bis hin zur Einstellung führen sollen (vgl. Felser, 2010).

- Die *Direktansprache potenzieller Kandidaten in Form des sogenannten Headhunting* wird vorrangig bei höheren Führungskräften und hochqualifizierten Spezialisten durchgeführt (Kolb, 2010). Fast durchwegs suchen hier Unternehmensberatungen (Honorarbasis: 20–30 % des Jahreseinkommens der zu besetzenden Stelle) nach einer Rücksprache mit dem Auftraggeber zu den konkreten Anforderungen der Zielposition und dem Unternehmensumfeld geeignete Personen, die häufig in vergleichbaren Positionen in anderen Organisationen arbeiten. Über eine direkte Kontaktaufnahme wird das prinzipielle Interesse der Zielpersonen erfragt und (häufig mithilfe von Interviews) eine erste Grundeignung für die Zielposition überprüft. Im Positivfall wird die betreffende Person dem Auftraggeber vorgestellt und die etwaige Vertragsverhandlung begleitet. Auf Wunsch ist ein Coaching der betreffenden Person in den ersten Monaten der Tätigkeit als Dienstleistung inbegriffen. Notwendige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Stellenbesetzung sind allerdings fachliche Expertise und eine gute Vernetzung der Headhunter im jeweiligen Fachgebiet (vgl. Moser & Sende, 2014).

Thielsch, Träumer, Pytlik und Kanning (2012) haben die Bewerbersicht auf unterschiedliche

Personalmarketingmaßnahmen untersucht. Die wesentlichen Ergebnisse ihrer Studie sind in **Informationsbox 3-2** zusammengefasst.

Erwähnt werden sollte noch, dass aufgrund notwendiger personeller und materieller Ressourcen viele der bisher diskutierten Personalmarketing-Maßnahmen eher in mittelständischen und Großunternehmen umsetzbar sind. Eine Befragung des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) von rund 8000 Betrieben (Klinger & Rebien, 2009) zeigt beispielsweise, dass Kleinunternehmen im Unterschied dazu stärker persönliche Netzwerke der bestehenden Mitarbeiter nutzen, um offene Stellen zu besetzen (vgl. **Abbildung 3-2**). Die entsprechenden Stellen liegen eher im Niedriglohnbereich, eine häufig genannte Qualifikation für die Einstellung ist eine langjährige Berufserfahrung. Neuere Befunde mit noch größeren Befragungsstichproben bestätigen diese Ergebnisse (Brenzel, Czepek, Kubis, Moczall, Rebien, Röttger et al., 2016).

### 1.2.3

Weitere für das Personalmarketing relevante Maßnahmen

Für die weiteren in Tabelle 3-1 dargestellten Phasen des Personalmarketings soll an dieser Stelle auf nachfolgende Abschnitte und andere Kapitel in diesem Lehrbuch verwiesen werden:

- Generell zeigt sich, dass ein professionelles Management des Bewerbungsablaufs (wahrgenommen z. B. über kurze Wartezeiten zwischen den Auswahlstufen und der letztendlichen Mitteilung der Entscheidung) auch von den Bewerbern positiv aufgenommen wird, wobei die Attraktivität der spezifischen Tätigkeit und die Reputation der jeweiligen Organisation offenkundig Versäumnisse in diesem Bereich kompensieren können (vgl. Carless & Hetherington, 2011). Akzeptanzförderliche Gestaltungsmerkmale

**Informationsbox 3-2:****Personalmarketingmaßnahmen aus Bewerberpersicht (nach Thielsch et al., 2012)**

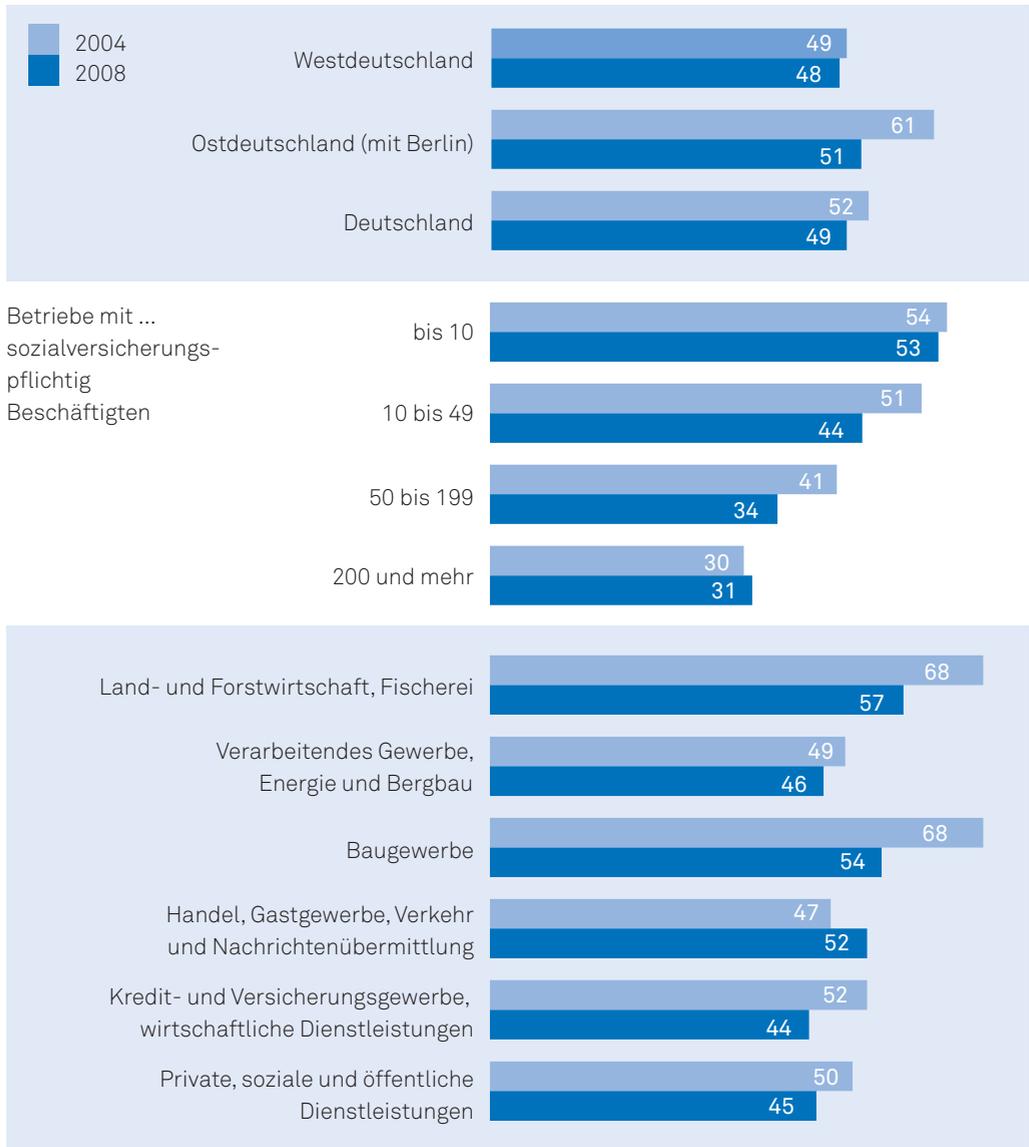
Im Rahmen einer internetgestützten Befragung beurteilten insgesamt  $N = 1630$  Personen im erwerbsfähigen Alter aus zwölf Berufsbereichen die Bekanntheit von zwölf gängigen Personalmarketingwegen und bewerteten sie hinsichtlich der persönlichen Vorliebe (von „spricht mich gar nicht an [= 1]“ bis „spricht mich sehr an [= 5]“). Die Ergebnisse sind in der nachfolgenden Übersicht (verkürzte Tabellen 1 und 2 aus Thielsch et al., 2012) dargestellt.

Personalmarketingmaßnahme	„Bereits genutzt“ %	Bewertung (alle Teilnehmer) (Arithm. Mittel)
Stellenanzeige auf der Unternehmenswebseite	78	4.23
Stellenanzeige in Zeitungen und Zeitschriften	77	3.96
Stellenanzeige in Online-Jobportalen (wie monster, jobpilot oder stepstone)	65	3.87
Kontakte/Kooperationen von Unternehmen zu bzw. mit Lehrern/Dozenten	41	3.81
Vorträge und Firmenpräsentationen	40	3.64
(Inhouse) Bewerbungstage mit vorausgewählten Bewerbern	25	3.39
(Offene) Personalmessen	31	3.33
Karrierebroschüren/Imageanzeigen (ohne spezifische Stellenangebote)	45	3.21
Firmenrankings/Auszeichnungen (z. B. „Deutschlands bester Arbeitgeber“, Zertifikat zum Audit „Familie und Beruf“ o.Ä.)	17	3.06
Stellenanzeige in Online-Communities (wie Xing oder LinkedIn)	27	2.83
Roadshows (firmenspezifische Promotionstour an unterschiedlichen Orten)	10	2.48
Online-Planspiele (erfolgreiche Teilnehmer z. B. an einer Wirtschaftssimulation werden zur Bewerbung eingeladen)	8	2.35

Generell ergibt sich ein starker Zusammenhang zwischen der Nutzungsrate und der Bewertung (Rangkorrelation  $r_s = .89$ ). Auf den vorderen Plätzen liegen die nicht interaktiven Stellenausschreibungen in Print- und Online-Form. Danach folgen die eher interaktiv ausgerichteten Maßnahmen mit direktem Kontakt zu Firmenvertretern. Weniger bekannt und weniger beliebt sind die neueren internetbasierten Austauschformen („Web2.0“; vgl. die unterschiedlichen Beiträge in Beck, 2012) sowie die Eventform „Roadshow“.

### Betriebe, die über persönliche Kontakte und Netzwerke Personal suchten

2004 und 2008 – nach Regionen, Betriebsgrößenklassen und Wirtschaftszweigen,  
Anteile in Prozent



Quelle: IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots 2004 und 2008, Anteile an allen Betrieben mit Neueinstellungen in den letzten 12 Monaten; Differenz zu 100 durch „keine Suche über Netzwerke“.

**Abbildung 3-2:** Ergebnisse der IAB-Betriebsbefragung 2008 zur Nutzung sozialer Netzwerke zur Personalrekrutierung (persönliche Kontakte, Ansprache des sozialen Umfeldes etc.)

der Personalauswahlsituation werden in Abschnitt 2.4.3 genauer untersucht.

- Maßnahmen der Personaleinführung und der Mitarbeiterbindung sind eher dem Bereich der Personalentwicklung und dem generellen Organisationsverhalten zuzuordnen. Diese werden deshalb in anderen Kapiteln (insbesondere 9 und 10) besprochen.

## 2. Berufliche Eignungsdiagnostik im Rahmen der Personalauswahl

Zunächst soll in diesem Abschnitt wieder ein Überblick zu den Grundbegrifflichkeiten gegeben werden, bevor zwei Teilarbeitsgebiete der Eignungsdiagnostik (Ableitung beruflicher Anforderungen, Gestaltung eignungsdiagnostischer Verfahren) ausführlicher behandelt werden.

### 2.1 Begriffsbestimmung, Anwendungsfelder und Ablauf

Psychologische Personalauswahl bedient sich der beruflichen Eignungsdiagnostik. Diese kann als Passungsanalyse zwischen einer beruflichen Tätigkeit und einer Person verstanden werden. **Abbildung 3-3** zeigt, dass dieser Abgleich auf

unterschiedlichen Ebenen durchgeführt werden muss, um möglichst viele eignungsrelevante Aspekte zu erfassen.

Auf der ersten Ebene sind die zum gegebenen Zeitpunkt bekannten und durch eine entsprechende Analyse erfassten Anforderungen der vorgesehenen Tätigkeit zu nennen, die erfüllt sein müssen, damit die gegebenen Arbeitsaufgaben erfolgreich bearbeitet werden können. Hierzu müssen die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse der Zielperson mit den mit der Tätigkeit verbundenen Aufgaben korrespondieren.

Viele Berufsbilder befinden sich in einem stetigen Wandel. Eine umfassende Eignungsanalyse muss mögliche Veränderungen antizipieren und in die Diagnose einbeziehen. Wenn dies nicht möglich ist, ist es sinnvoll, tätigkeitsübergreifend erfolgsrelevante Eigenschaften und das generelle Entwicklungspotenzial der Person (in Teilbereichen abgebildet über Intelligenz, Leistungsmotivation, Offenheit für Erfahrungen o. Ä.) explizit zu berücksichtigen.

Auch wenn eine Person für eine Tätigkeit eindeutig qualifiziert ist, wird sie diese gegebenenfalls nicht aufnehmen wollen oder nach kurzer Betätigungszeit wegen mangelnder Arbeitszufriedenheit abbrechen, wenn das Befriedigungspotenzial der Tätigkeit nicht mit ihren Interessen, Bedürfnissen oder Werthaltungen korrespondiert. Eine ideale Eignungsanalyse

Tätigkeit		Person
Tätigkeitsspezifische Anforderungen	Passungsanalyse	Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse
Tätigkeitsübergreifende Anforderungen, Veränderungen in der Tätigkeit		Generell erfolgsrelevante Eigenschaften, Entwicklungspotenzial
Befriedigungspotenzial		Interessen

**Abbildung 3-3:** Vergleich zwischen Tätigkeit und Person bei berufsbezogenen Entscheidungen (nach Schuler, 2014)

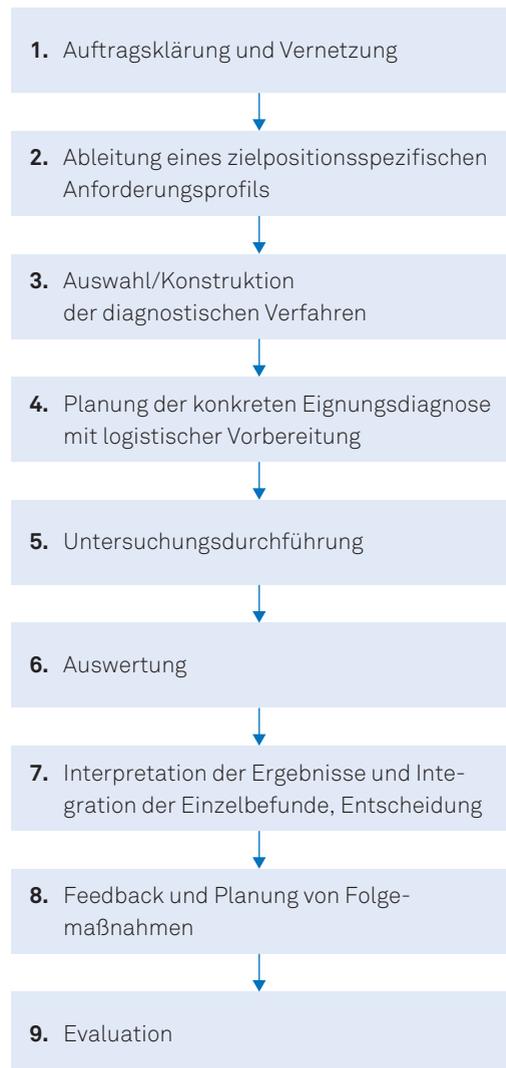
wird alle Aspekte (spezifische und allgemeine Anforderungen, mögliche zukünftige Entwicklungen, Befriedigungspotenzial) im Rahmen ihrer Diagnose berücksichtigen. In der betrieblichen Realität werden Zeit- und Personalressourcen im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Kalkulation dem eignungsdiagnostischen Engagement Grenzen setzen.

Anwendungsgebiete der beruflichen Eignungsdiagnostik liegen in vier Bereichen (vgl. Rosenstiel, 2007):

- *Auswahl einer Person aus vielen für eine Tätigkeit:* Ein bevorzugtes Anwendungsgebiet und namensgebend für dieses Lehrbuchkapitel ist die Personalauswahl, bei der für die Besetzung einer Zielposition aus einer Vielzahl von Personen eine Auswahl getroffen wird.
- *Auswahl von Tätigkeiten aus vielen für eine Person:* Im Rahmen der Berufsberatung können die diagnostischen Erkenntnisse genutzt werden, indem einer Person aus einer Vielzahl von Optionen berufliche Tätigkeiten offeriert werden, die zu ihrem Qualifikationsprofil passen.
- *Veränderung einer Person für eine Tätigkeit:* Für Personalentwicklungsmaßnahmen (Trainings, Weiterbildung usw., vgl. Kapitel 4 und 9) werden eignungsdiagnostische Informationen im Rahmen der Bedarfsanalyse verwendet, um Interventionsbereiche zur Behebung von Schwächen oder zur Stärkung bestehender Ressourcen zu identifizieren. Zusätzlich können Grenzen der Trainierbarkeit identifiziert werden.
- *Veränderung einer Tätigkeit für eine Person:* Im Rahmen von Rehabilitationsmaßnahmen oder bei der Eingliederung von behinderten Personen dient die Diagnostik dazu, Hinweise auf notwendige Modifikationen des Arbeitsplatzes oder der Arbeitsumgebung abzuleiten.

Beim Ablauf einer eignungsdiagnostischen Untersuchung im Rahmen einer Personalauswahl können typischerweise neun Arbeitsschritte unterschieden werden. Sie sind in **Abbildung 3-4** im Überblick dargestellt.

Zu Beginn muss zunächst geklärt werden, welches Ziel die vorgesehene Eignungsdiagnose haben soll (z. B. Personalauswahl für eine bestimmte Zielposition, Trainingsbedarfsanalyse usw.). Sinnvoll ist es auch zu klären, welche Personalinstrumente in der betreffenden Orga-



**Abbildung 3-4:** Ablauf einer Eignungsdiagnose

nisation bereits bestehen (z.B. organisationspezifische Kompetenzmodelle, Leistungsbeurteilungsverfahren usw.), auf die bei der Gestaltung Bezug genommen werden sollte und mit denen die eignungsdiagnostischen Ergebnisse später gegebenenfalls (z.B. im Rahmen einer umfassenden Personalentwicklungsmaßnahme) vernetzt werden.

Im zweiten Schritt muss ein stellenspezifisches Anforderungsprofil aufgestellt werden, das als Bezugsrahmen für die gesamte weitere Diagnoseplanung dient. Konzeptionell darauf aufbauend wird dann die Untersuchung geplant, indem Verfahren anforderungsbezogen ausgewählt oder eigens konzipiert werden. Bei der konkreten Planung der Untersuchungsdurchführung geht es neben der reinen Logistik (z.B. Raum- und Terminplanung) auch um qualitätssichernde Maßnahmen wie z.B. das Training von Beobachtern, die an der Eignungsdiagnostik beteiligt sind. Nach der eigentlichen Durchführung der Untersuchung und der damit verbundenen Auswertung stellt die Integration der gesammelten Befunde häufig eine besondere Herausforderung dar. Hier muss eine bewährte und dokumentierte Vorgehensweise zur Gewichtung der Einzelbefunde festgelegt werden, die für jeden Untersuchungsteilnehmer in gleicher Form Anwendung findet.

Die Entscheidungen müssen an die Teilnehmer kommuniziert werden, woran sich je nach Anwendungsfall unterschiedliche Folgemaßnahmen anschließen. Während für angenommene externe Bewerber die weitere Planung zur Einführung in die Organisation folgt, muss bei internen Personalauswahlprozessen deutlich stärker noch als bei externen Bewerbern das Feedback an abgelehnte Teilnehmer geplant werden, um die „Verlierersituation“ abzumildern. Wenn die Diagnostik im Rahmen einer Personalentwicklungsmaßnahme durchgeführt wird, stellt sie nur den Anfangs- und Referenzpunkt für die Planung weiterer Trainings- und sonstiger Maßnahmen für die Teilnehmer dar.

Eine Evaluation der durchgeführten Eignungsdiagnose sollte sich im Idealfall als letzte Phase anschließen. Hier kann grob zwischen formativen und summativen Evaluationsansätzen unterschieden werden. Die erste Gruppe greift direkt in den aktiven Prozess der Eignungsdiagnose ein, sobald Mängel oder Unzulänglichkeiten identifiziert werden. Bei der zweiten Gruppe wird erst nach Abschluss des gesamten Prozesses post hoc festgestellt, ob die Diagnose erfolgreich war, indem beispielsweise die innerbetriebliche Bewährung der ausgewählten Teilnehmer untersucht wird.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitelabschnitts sollen einige kritische Phasen der Eignungsdiagnose vertieft werden. Neben der Ableitung beruflicher Anforderungen werden die unterschiedlichen eignungsdiagnostischen Verfahrensansätze ausführlich behandelt. Abschließend werden einige ausgewählte Evaluationsaspekte vertieft.

## 2.2

### Ableitung beruflicher Anforderungen

Bei der Ableitung beruflicher Anforderungen müssen prinzipiell zwei Vorgehensweisen unterschieden werden:

Die sogenannten Kompetenzmanagement-Ansätze sind Top-down-Ansätze, da sie zunächst auf der abstraktesten Ebene mit organisationsweit geltenden Anforderungen in Gestalt von „Kompetenzen“ arbeiten. Diese werden eher global definiert und leiten sich aus unternehmensstrategischen Erwägungen ab. Eignungsdiagnostische Anwendungen stehen oft nicht im Fokus der Modellentwicklung. Für die konkrete diagnostische Arbeit müssen die vorgestellten Kompetenzen deshalb häufig erst verhaltensnäher spezifiziert und für einzelne Zielpositionen konkretisiert werden. Die klassische Form der Arbeits- und Anforderungsanalyse geht hingegen im Sinne einer Bottom-up-Herangehens-

weise vor. Es werden zunächst konkrete Detailinformationen zu einer Zielposition gesammelt und in einem stellenspezifischen Anforderungsprofil verdichtet. Wenn die Unternehmensleitung einen Überblick zu bestehenden Anforderungen in der Organisation erhalten möchte, ist dies theoretisch nur möglich, wenn alle bestehenden Zielpositionen anforderungsanalytisch untersucht und die Einzelbefunde zusammengefasst werden.

### 2.2.1

#### Kompetenzmanagement-Ansätze

Die konzeptionellen Wurzeln des Kompetenzmanagement-Ansatzes liegen nach Shippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, Hesketh et al. (2000) in der Pädagogik und der pädagogischen Psychologie. Bestehende Konzepte wurden aber schnell um betriebswirtschaftliche Komponenten und unternehmensstrategische Sichtweisen erweitert. So verknüpfen Prahalad und Hamel (1990) den Kompetenzansatz mit einem betriebswirtschaftlichen Konzept ver-

änderlicher Organisationen. Lawler (1994) formulierte den Anspruch, über *stellenübergreifende* Kompetenzbündel die Qualifikation von Organisationsmitgliedern angemessener beschreiben zu können.

In **Informationsbox 3-3** wird eine Definition zum Kompetenzbegriff gegeben, die unterschiedliche bestehende Umschreibungen integriert (vgl. Krumm, Mertin & Dries, 2012, oder Erpenbeck, Rosenstiel, Grote & Sauter, 2017). Genauso wie die nachfolgende **Abbildung 3-5** ist die Umschreibung das Ergebnis einer Arbeitsgruppe des Arbeitskreises Assessment Center e.V. (AkAC), die sich mit der besonderen Rolle von Kompetenzmanagementmodellen in der Eignungsdiagnostik beschäftigt hat (vgl. Höft & Goerke, 2014).

Auf der linken Seite von Abbildung 3-5 ist zunächst der organisationale Herleitungsweg dargestellt. Die von den obersten Führungskräften verbalisierten Visionen und Strategievorstellungen zur zukünftigen Ausrichtung der Gesamtorganisation müssen in (messbaren) Zielen und genaueren Ergebniserwartungen konkretisiert werden. Um diese Ziele und Ergebnisse zu

#### Informationsbox 3-3:

##### **Umschreibung von Kompetenzen im Rahmen von organisationsspezifischen Kompetenzmanagementmodellen (vgl. Höft & Goerke, 2014)**

- Kompetenzen ermöglichen einer Person, selbstgesteuert Problemstellungen (Aufgaben? Herausforderungen? Handlungssituationen?) in unterschiedlichen Situationen erfolgreich zu bewältigen.
- Diese Problemstellungen und die Ableitung der dafür notwendigen Kompetenzen resultieren aus den definierten Strategien und Zielen des Unternehmens sowie aus den konkreten Anforderungen der Position bzw. Tätigkeiten.
- Kompetenzen sind nicht direkt beobachtbar, sondern werden aus dem Verhalten erschlossen. Für erfolgreiches Verhalten ist ein Zusammenspiel aus einander ergänzenden und gegebenenfalls kompensierenden Kompetenzen notwendig.
- Eine Kompetenz setzt sich aus folgenden Personmerkmalen zusammen: kognitive Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften, Wissen, Fertigkeiten, Erfahrungen, Motivation und Einstellungen.
- Teilaspekte von Kompetenzen sind unterschiedlich gut trainierbar, abhängig von den jeweils zugrunde liegenden Dispositionen.

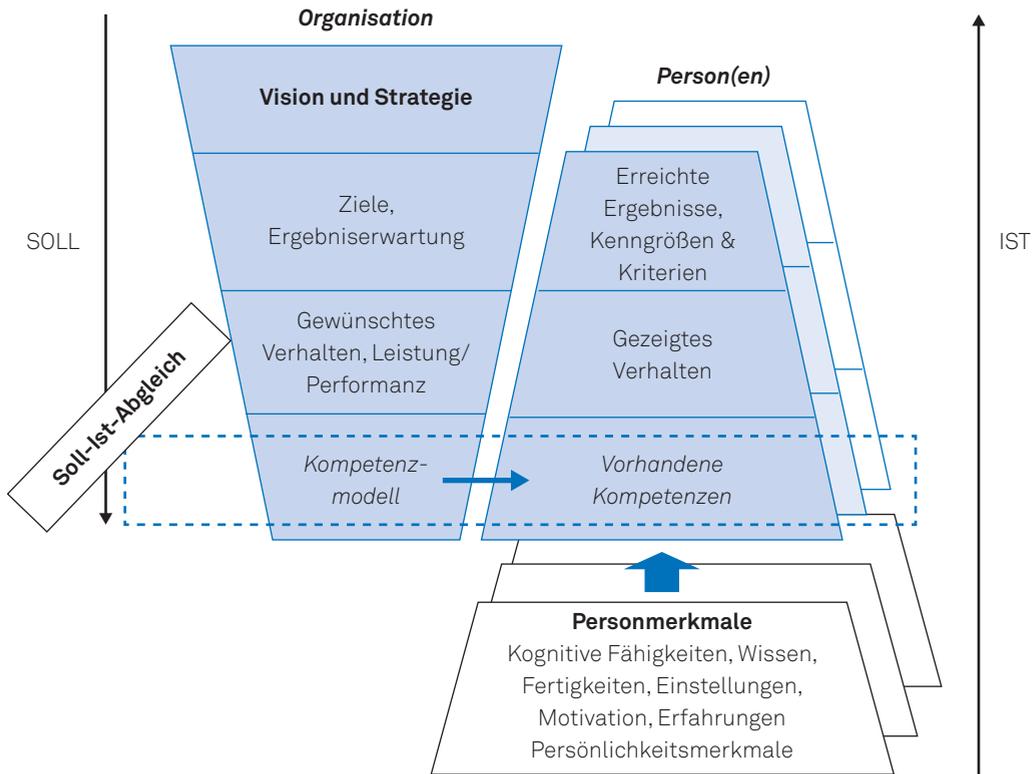


Abbildung 3-5: Das AkAC-Rahmenmodell zum Kompetenzmanagement (Höft & Goerke, 2014)

erreichen, müssen die Organisationsmitglieder über ein damit verbundenes erwünschtes Verhalten die entsprechende Leistung erbringen. Das häufig im Rahmen von eintägigen Workshops zusammen mit den Führungskräften entwickelte Kompetenzmodell dient dann an letzter Stelle der Kaskade zur Konkretisierung der mit der erwünschten Leistung verbundenen Personenmerkmale.

Auf der rechten Seite der Abbildung ist der personenbezogene Strang dargestellt. Auf Seiten der Mitarbeiter muss die Ausprägung der im Kompetenzmodell beschriebenen Aspekte erfasst werden. Spiegelbildlich zur Organisation sind Kompetenzausprägungen mit Verhaltensäußerungen am Arbeitsplatz verbunden, die wiederum mit erbrachter Leistung (dokumen-

tiert über erreichte Ergebnisse, Kenngrößen und Kriterien) korrespondieren.

Ein Beispiel für ein Kompetenz(management)modell ist in **Informationsbox 3-4** dargestellt (Bartram, 2005). Es wurde von der SHL Unternehmensberatung auf der Grundlage unterschiedlicher Modellvorstellungen zur Gestaltung beruflicher Leistung (z. B. diente die Führungstaxonomie von Tett, Guterman, Bleier & Murphy, 2000, als Referenz) entwickelt. Üblicherweise wird im Diskurs mit den jeweiligen Kunden (zum Teil unter Zuhilfenahme von Kartensortiertechniken) die Relevanz der einzelnen verhaltensnah konkretisierten Kompetenzen und zugeordneten Facetten ermittelt und gegebenenfalls die Benennung der Kompetenzen an die Unternehmenskultur angepasst.

**Informationsbox 3-4:****Das „Great Eight“-Kompetenzmodell mit zugeordneten Facetten (nach Bartram, 2005)****Führen und entscheiden**

- Einfluss nehmen und Führung ausüben
- Aktivitäten initiieren, die Richtung vorgeben, Verantwortung übernehmen

**Unterstützen und kooperieren**

- Unterstützt und respektiert andere, zeigt Respekt
- Arbeitet gut mit anderen (Individuen, Teams, Kunden, Mitarbeitern) zusammen
- Verhält sich konsistent nach einem eigenen Wertesystem in Ergänzung zu den organisationalen Vorgaben

**Interagieren und präsentieren**

- Kommuniziert effektiv und pflegt ein funktionierendes Beziehungsnetzwerk
- Beeinflusst und überzeugt andere erfolgreich
- Selbstbewusster und entspannter Umgang mit anderen

**Analysieren und interpretieren**

- Wendet klares analytisches Denken erfolgreich an
- Kann wesentliche Aspekte von komplexen Problemen und Themenstellungen benennen
- Wendet Erfahrungen effektiv an

**Gestalten und konzipieren**

- Offen und erfolgreich in Situationen mit neuen (Lern-)Erfahrungen
- Probleme werden innovativ und kreativ gelöst
- Umfassendes strategisches Denken, Treiber von Organisationsentwicklung

**Organisieren und ausführen**

- Plant vorausschauend, systematisch und organisiert
- Befolgt bei der qualitativ hochwertigen Umsetzung der eigenen Arbeit (Dienstleistung oder Produktentwicklung) die geltenden Vorgaben und Richtlinien
- Berücksichtigt die Erwartungen der Kunden und erhöht deren Zufriedenheit

**Anpassen und Stress bewältigen**

- Schnell und effektiv auf Veränderungen reagieren
- Mit Druck und Rückschlägen souverän umgehen

**Unternehmerisches Handeln und Leistungen zeigen**

- Erreicht persönliche Arbeitsziele und arbeitet am besten mit eindeutigen, individuell festgelegten Zielvorgaben
- Hat Verständnis für (gesamt-)wirtschaftliche Vorgänge
- Sucht Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung und Karriereförderung

Das „Great Eight“-Kompetenzmodell stellt in der Welt der Kompetenzmodelle eine bemerkenswerte Ausnahme dar, da hierzu eine umfangreiche empirische Konstruktions- und Validierungsarbeit vorliegt. So führt Bartram (2005) 29 (von SHL durchgeführte) Einzelstudien an,

bei deren metaanalytischer Zusammenschau eine hinreichende Diskriminanz zwischen den acht Kompetenzen verdeutlicht, Verbindungen zu globalen Leistungsbeurteilungen nachgewiesen und die Beziehungen zu Persönlichkeits- und Fähigkeitsaspekten herausgearbeitet werden.

Das Unbehagen, das in der Organisationspsychologie im Hinblick auf die Kompetenzbegrifflichkeit festzustellen ist (nachzulesen beispielsweise sehr pointiert bei Schuler, 2014), lässt sich im Wesentlichen auf die Form der Herleitung und die konkrete Ausgestaltung zurückführen. Sie unterscheidet sich deutlich von in der Disziplin bekannten und etablierten Ansätzen (vgl. Asendorpf, 2007). Die Konstrukte werden teleologisch über die erfolgreiche Lösung organisationaler Zielvorgaben (vgl. die Punkte 1 und 2 in Informationsbox 3-3) abgeleitet. Orientierungsanker für die Kompetenzdefinition sind die Aussagen der betrieblichen Entscheidungsträger, d.h., hier werden die Denkwelt und das Prozessverständnis psychologischer Laien abgebildet. Übliche Qualitätskriterien von persönlichkeitspsychologisch begründeten Personmerkmalen, beispielsweise eine weitergehende theoretische Hinterlegung und eine möglichst homogene, eindimensionale Gestaltung, werden vernachlässigt.

Dies wird sehr deutlich, wenn man sich andere, im Vergleich zum „Great Eight“-Ansatz deutlich pragmatischer definierte Kompetenzmanagementmodelle im Detail ansieht. Die Kategorie „Personale Kompetenzen“ wird in dem populären Kompetenzmodell von Erpenbeck und von Rosenstiel (2007) beispielsweise umschrieben „... als die Dispositionen einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen“ (S. XXV). Diese Charakterisierung wirkt aus psychologischer Sicht wie eine konzeptionelle Restekategorie, die sauber trennbare Konzepte zu Aspekten wie Selbstorganisation und Planung, Leistungsmotivation, Werthaltungen und Selbstkonzeptvorstellungen miteinander vermengt.

Kompetenzen sind aus dieser Sicht wohl am ehesten als Sammelkategorien für Gruppen von wesensähnlichen Verhaltensweisen zu verstehen. Aus psychologischer Sicht kommen hohe Kompetenzausprägungen am ehesten durch das funktionale Zusammenwirken zugrunde liegender „wohldefinierter“ Dispositionen zustande (vgl. ähnlich auch Krumm, Mertin & Dries, 2012). In Abbildung 3-5 wird dies auf der rechten personenbezogenen Seite durch das weiß abgesetzte Trapez mit dem Titel „Personenmerkmale“ verdeutlicht. Die unter dem Begriff zusammengefassten Konstrukte umfassen praktisch das gesamte Spektrum der in der Persönlichkeitspsychologie untersuchten Themenbereiche. Die grafische Absetzung der psychologischen Inhalte in Abbildung 3-5 suggeriert gleichzeitig, dass (Persönlichkeits-) Psychologie nur in Abgrenzung vom Kompetenzansatz zu verorten ist. Diese Symbolik ist beabsichtigt, da sich der Kompetenzansatz weitgehend isoliert von den traditionellen psychologisch orientierten Ansätzen der Anforderungsableitung entwickelt hat. Insoweit muss das kompetenzorientierte Pyramidenmodell also (auch bildlich) post hoc auf einen psychologischen Sockel gesetzt werden, indem die im Rahmen der Kompetenzermittlung durchgeführten Arbeiten und die kompetenzbezogenen Ergebnisse im Sinne der Disziplin reinterpretiert werden.

Aus der Logik des Kompetenzmanagement-Ansatzes resultiert ein stellenspezifisches Anforderungsprofil durch eine spezifische Gewichtung der organisationsweit geltenden Kompetenzen. Diese werden dann im Rahmen der Eignungsdiagnostik zu beruflichen Anforderungen umgedeutet. Auftrag ist dann, vor dem Hintergrund der Soll-Vorgaben des Kompetenzmodells ein Kompetenz-Ist-Profil der untersuchten Person zu erstellen.

## 2.2.2

## Arbeits- und Anforderungsanalyse

Nach dem Bottom-up-Ansatz der Arbeits- und Anforderungsanalyse ist es für eine valide Eignungsdiagnose sehr wichtig, die Zielposition (die Ausbildung, den Beruf etc.) genauer zu kennen, um eine passgenaue Zuordnung einer Person zu gewährleisten. Der *arbeitsanalytische* Anteil konzentriert sich dabei auf die Tätigkeit und beschreibt den Arbeitsplatz über Situationsbegriffe. Die Ergebnisse fließen bevorzugt in die Auswahl und die Konstruktion der verwendeten eignungsdiagnostischen Verfahren ein (vgl. Abschnitt 2.3). Bei dem *anforderungsanalytischen* Part wird der Arbeitsplatz hingegen mit personenbezogenen Begrifflichkeiten beschrieben. (Eine Leitfrage lautet beispielsweise: „Welche(s) Fähigkeiten/Fertigkeiten/Wissen/ ... muss eine Person aufweisen, um die Zieltätigkeit erfolgreich auszuüben?“) Die daraus gewonnenen Erkenntnisse dienen als vorrangige Grundlage zur Ableitung des Anforderungsprofils.

Für die Herleitung der Anforderungen stehen nach Eckardt und Schuler (1995, S. 536f.) prinzipiell drei Wege zur Verfügung:

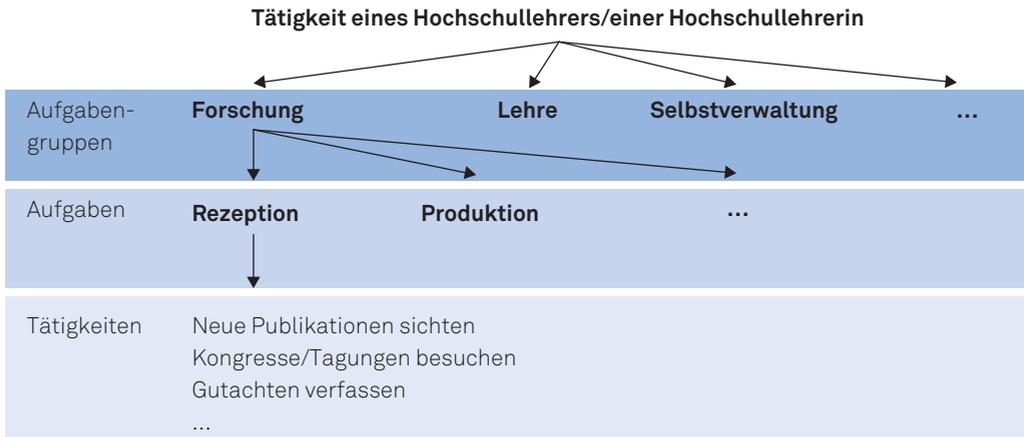
- Bei der *erfahrungsgeleitet-intuitiven Methode* werden, basierend auf einer zumeist ganzheitlichen Betrachtung der Tätigkeit, die Anforderungen und Befriedigungspotenziale sowie die korrespondierenden Personmerkmale eingeschätzt.
- Die *arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode* untersucht die Zielposition mithilfe formalisierter Analyseinstrumente (Fragebogenverfahren, standardisierte Interviewtechniken) meist auf der Ebene von Einzeltätigkeiten und Situationen.
- *Personbezogen-empirische Methoden* arbeiten beispielsweise mit Extremgruppenvergleichen, indem auf einer Zielposition sehr erfolgreich und weniger erfolgreich arbeitende Mitarbeiter post hoc hinsichtlich differenzie-

render Merkmale untersucht werden. In dieselbe Kategorie können auch kriteriumsbezogene Validierungsstudien eingeordnet werden, bei denen eher explorativ (d.h. nicht theoriegeleitet) Zusammenhänge zwischen Personmerkmalen und beruflichen Erfolgskriterien „gefunden“ werden, um sie im Nachgang dann in der Eignungsdiagnose zu berücksichtigen.

Abhängig von den zur Verfügung stehenden Zeit- und Budgetressourcen ist im Sinne der Multimethodalität eine Kombination der Herleitungswege sinnvoll. Die arbeitsanalytisch-empirische Methode empfiehlt sich besonders bei neu gestalteten Zielpositionen (z.B. in innovativen Branchen) und veränderlichen Anforderungen. Als Quellen für arbeits- und anforderungsanalytische Studien kommen prinzipiell alle Zugangswege infrage, die Einblick in die Prozesse, Umsetzungsformen und Ergebnisse der Tätigkeit geben. Informationsquellen sind die Durchführenden (Arbeitsplatzinhaber, Vorgesetzte, Arbeitsanalytiker). Empirische Daten werden mit unterschiedlichsten Analysemethoden erhoben. Hierzu zählen Beobachtung, Interview, Fragebogenerhebung, Beschäftigung mit dem Arbeitsmaterial, Auswertung schriftlichen Materials, aber auch (soweit möglich) eine eigenständige Ausführung der Tätigkeit durch den Arbeitsanalytiker.

Als konzeptionelle Grundlage für die eignungsdiagnostische Arbeit bieten sich drei Beschreibungsebenen an: aufgabenbezogene, Verhaltens- und Eigenschaftsanforderungen. Mit ihnen sind unterschiedliche Analysewege verbunden. Sie sollen im Weiteren kurz charakterisiert werden.

*Aufgabenebene:* Bei der Analyse auf Aufgabenebene wird die Zielposition analytisch aufgeschlüsselt in Aufgabengruppen und ihre objektiven Merkmale sowie die damit verbundenen Ergebniserwartungen. Je nach Auflösungsgrad



**Abbildung 3-6:** Aufgabenanalyse zur Berufsgruppe „Hochschullehrer“

können die ermittelten Gruppen noch weiter in Einzelaufgaben und damit verbundene Tätigkeiten unterteilt werden. Ein verkürztes Anschauungsbeispiel ist in **Abbildung 3-6** dargestellt. Hier wird die Tätigkeit einer in der Hochschullehre tätigen Person zunächst in Aufgabengruppen untergliedert (hier: Forschung, Lehre, Selbstverwaltung), exemplarisch wird die Aufgabengruppe „Forschung“ wiederum aufgeteilt in die Rezeption und Produktion von Forschungsergebnissen. Konkrete, mit der Rezeption verbundene Tätigkeiten wären beispielsweise die Sichtung neuerer Publikationen, der Besuch einschlägiger Veranstaltungen und die Beurteilung fremder Forschungsleistungen in Gutachten.

Die Anwendungspraxis zeigt: Je detaillierter die Beschreibung der Zielposition ist, desto eher müssen komplexe Querverbindungen zwischen Tätigkeiten thematisiert werden und desto schwieriger ist der Vergleich mit anderen Arbeitsplätzen.

Die erstellten ausführlichen Listen zu Aufgaben oder sogar Einzeltätigkeiten können anschließend von Arbeitsplatzexperten (zumeist Stelleninhaber oder deren Vorgesetzte) hinsichtlich unterschiedlichster Aspekte beurteilt (Häufigkeit, Schwierigkeit, Ausmaß negativer Kon-

sequenzen bei Fehlern, Trainingsaufwand usw.), nach statistisch-explorativen Kriterien gruppiert und im Umfang reduziert werden. Aus pragmatischer Sicht hat sich die Beurteilung der „Bedeutbarkeit“ der Aufgaben als am effizientesten erwiesen (vgl. Schmitt & Chan, 1998).

*Verhaltensebene:* Bei dieser Herangehensweise wird zusätzlich zu den Aufgaben der Prozessaspekt erfolgreicher Berufsausübung abgedeckt. Neben arbeitsplatzübergreifenden Beschreibungsinstrumenten, zu denen beispielsweise der Fragebogen zur Arbeitsanalyse von Frieling und Hoyos (1978; Frieling, 1999; vgl. für eine Kurzcharakterisierung **Informationsbox 3-5**) gehört, haben sich in der Praxis eher arbeitsplatzspezifische Verhaltensbeschreibungen auf Grundlage der Methode kritischer Ereignisse (Critical Incidents Technique – CIT) etabliert.

Die CIT-Herangehensweise wurde von Flanagan (1954) ursprünglich für Anwendungen im Bereich der Leistungsbeurteilung (vgl. Kapitel 5) konzipiert. Sie ist ein halbstandardisiertes Verfahren, bei dem Experten zu Bedingungen erfolgskritischen Verhaltens befragt werden. Sie sollen Schlüsselsituationen schildern, in denen zum Ausdruck kommt, ob eine Person die entsprechende Tätigkeit besonders gut oder

**Informationsbox 3-5:****Charakterisierung des Fragebogens zur Arbeitsanalyse (FAA) nach Frieling (1999)**

Der FAA enthält 221 Items, die in vier Haupt- und mehrere Unterabschnitte gegliedert sind.

<b>Bezeichnung der Abschnitte</b>		<b>Nr. der Arbeitselemente</b>
<b>1</b>	<b>Informationsaufnahme und -verarbeitung</b>	<b>1.01–1.66</b>
1.1	Quellen der Arbeitsinformation	1.01–1.21
1.2	Sinnes- und Wahrnehmungsprozesse	1.22–1.36
1.3	Beurteilungsleistungen	1.37–1.50
1.4	Denk- und Entscheidungsprozesse	1.51–1.60
1.5	Verwendung von gelernter Information	1.61–1.66
<b>2</b>	<b>Arbeitsausführung</b>	<b>2.01–2.51</b>
2.1	Gebrauch von Werkzeugen, technischen Apparaturen und Anlagen	2.01–2.27
2.2	Manuelle Tätigkeiten	2.28–2.34
2.3	Tätigkeiten, die mit dem gesamten Körper ausgeführt werden	2.35–2.37
2.4	Grad der körperlichen Anstrengung	2.38
2.5	Körperhaltung/ Körperbewegung	2.39–2.45
2.6	Bewegungs- und Koordinationsleistungen	2.46–2.51
<b>3</b>	<b>Arbeitsrelevante Beziehungen</b>	<b>3.01–3.50</b>
3.1	Kommunikationsformen	3.01–3.12
3.2	Verschiedene zwischenmenschliche Beziehungen	3.13–3.18
3.3	Umfang persönlicher Kontakte	3.19–3.20
3.4	Arten von Kontaktpersonen	3.21–3.36
3.5	Anweisung und Koordination	3.37–3.47
3.6	Belastungen und Konflikte	3.48–3.50
<b>4</b>	<b>Umgebungseinflüsse und besondere Arbeitsbedingungen</b>	<b>4.01–4.54</b>
4.1	Äußere Arbeitsbedingungen	4.01–4.14
4.2	Unfallgefährdung und Arbeitssicherheit	4.15–4.27
4.3	Strukturierung der Arbeit	4.28–4.35
4.4	Verantwortung	4.36–4.39
4.5	Besondere Anforderungen	4.40–4.44
4.6	Arbeitszeitregelungen	4.45–4.50
4.7	Verschiedenes	4.51–4.54

Für jede Arbeitstätigkeit wird in Form eines Beobachtungsinterviews die Ausprägung auf jedem Item je nach Inhalt hinsichtlich Häufigkeit, Zeitdauer, Wichtigkeit usw. eingeschätzt. Es ergibt sich ein arbeitsplatzspezifisches Tätigkeitsprofil. Wenn unterschiedliche Arbeitsplätze in einer Organisation mithilfe des FAA untersucht werden, ist es beispielsweise möglich, über ein statistisches Gruppierungsverfahren (z. B. eine hierarchische Clusteranalyse) Gruppen von artverwandten Arbeitsplätzen zu bilden.

schlecht beherrscht. Ein Instruktionsbeispiel ist in **Abbildung 3-7** dargestellt.

Zur Sammlung der Schlüsselereignisse können Aufgabengruppen entweder vorgegeben oder anschließend mittels statistischer Gruppierungsmethoden bzw. im Expertenkonsens post hoc ermittelt werden. Die Bestimmung psychometrischer Gütekriterien ist eingeschränkt

möglich (z. B. anhand von Beobachterüberstimmungsmaßen). Häufig dienen CIT-Methoden aber nur als ein Baustein in umfassender angelegten Workshops, in denen auch mit aufgaben- und eigenschaftsbezogenen Herangehensweisen gearbeitet wird. Eine ausführliche Durchführungsanleitung hierzu stellen Koch und Westhoff (2012) dar. Die Erfahrung zeigt allerdings, dass Praktiker häufig überfordert sind, konkrete Ereignisse ohne wertende Interpretation und Eigenschaftsbegrifflichkeiten zu schildern. Die erhobenen Hinweise können dann bestenfalls als Anregung für die Arbeitsanalytiker dienen, selbst Schlüsselereignisse zu formulieren und diese dann durch Expertenurteile hinsichtlich ihrer Praxisrelevanz abzusichern.

Denken Sie an ein Beispiel für das Arbeitsverhalten eines Mitarbeiters, das eine besonders effektive oder ineffektive Arbeitsweise veranschaulicht. Beschreiben Sie die Situation und das fragliche Verhalten möglichst konkret. Stellen Sie sich dazu die folgenden Fragen:

- Was waren die Umstände oder Hintergrundbedingungen, die zu diesem Verhalten führten?
- Was war besonders effektiv oder ineffektiv an diesem Verhalten?
- Was waren die Konsequenzen dieses Verhaltens?

Hilfreich ist der Verweis auf folgende Rahmenfragen:

- Wer? Handelnde Person (Stelleninhaber, Position, Abteilung, kein Name)
- Wo? Beschreibung der Situation, äußerer Umstände und Hintergrundbedingungen
- Was? Beschreibung der Handlung (Wie verhielt sich die Person? Was tat sie konkret?)
- Welche Konsequenzen? Ergebnis der Handlung (als Konsequenz des Verhaltens)

**Abbildung 3-7:** Verfahrensbeispiel zur Formulierung kritischer Ereignisse

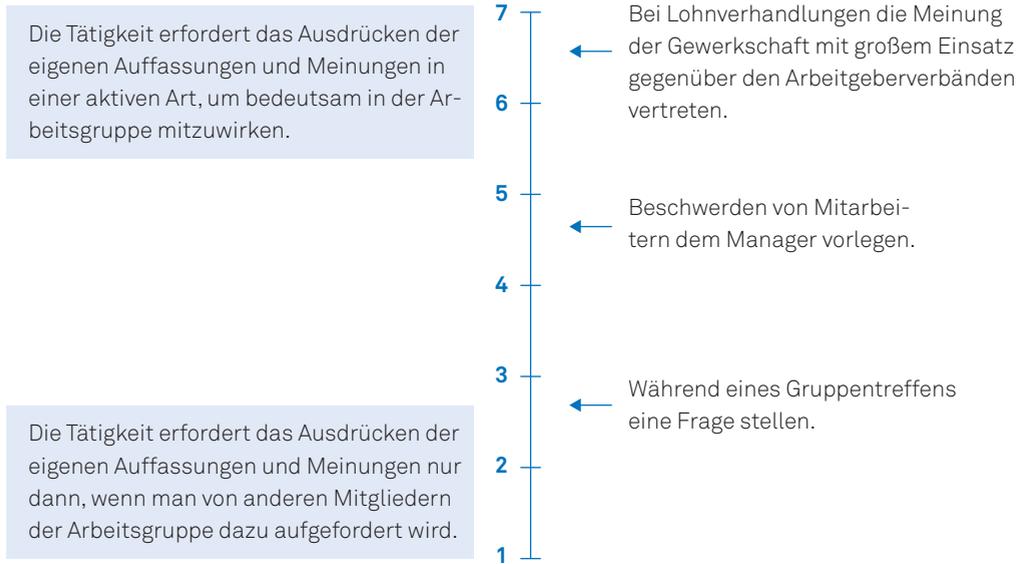
*Eigenschaftsebene:* Beim Eigenschaftsansatz werden Berufsexperten Auflistungen von üblicherweise anforderungsrelevanten Eigenschaften vorgegeben, mit der Instruktion, deren Bedeutsamkeit für die konkrete Zielposition einzuschätzen. Ein Beispiel für ein ganzheitliches Einschätzungsverfahren, bei dem die Zielposition als Ganzes (holistisch) bewertet wird, sind die Ability Requirement Scales nach Fleishman und Quaintance (1984). In der deutschen Adaptation (F-JAS) von Kleinmann, Manzey, Schumacher und Fleishman (2010) umfasst das Verfahren insgesamt 73 Skalen aus fünf Bereichen (Kognition, Psychomotorik, physische Merkmale, Sensorik/Wahrnehmung, soziale/interpersonale Fähigkeiten und Fertigkeiten). Als Hilfsmittel zur Bewertung dienen verhaltensverankerte Beurteilungsskalen mit Referenzsituationen aus dem Alltag. Eine beispielhafte Skala

**57. Aktives Vertreten der eigenen Meinung**

Dies ist die Fähigkeit, die eigenen Auffassungen und Meinungen mutig und aktiv auszudrücken. Diese Fähigkeit beinhaltet, bei der Zusammenarbeit mit anderen die eigene Meinung zu äußern und die Initiative zu ergreifen.

**Wie sich „Aktives Vertreten der eigenen Meinung“ von anderen Fähigkeiten unterscheidet**

„Aktives Vertreten der eigenen Meinung“: beinhaltet, die eigene Meinung mutig und aktiv zu äußern und Initiative zu ergreifen.	vs.	„Argumentation“: beinhaltet, eigene Begründungen und Schlussfolgerungen mithilfe von Logik zu verteidigen.
--	-----	--



**Abbildung 3-8:** Beispielhafte Skala „Nr. 57 Aktives Vertreten der eigenen Meinung“ aus dem Bereich „Soziale und interpersonale Fähigkeiten“ des F-JAS-Verfahrens (Kleinmann et al., 2010, Skalenheft, S. 61)

(Nr. 57 „Aktives Vertreten der eigenen Meinung“) ist in **Abbildung 3-8** abgebildet.

Strukturell ähnlich ist der NEO Job Profiler von Costa, McCrae und Kay (1995), der allerdings im Gegensatz zum Verfahren von Fleishman und Quaintance kein organisationspsychologisches Modell zur theoretischen Grundlage hat, sondern mit dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit eines der wichtigsten Referenzmodelle der Persönlichkeitspsychologischen Grundlagenforschung nutzt.

Ein anderer Weg zur Herleitung anforderungsrelevanter Personeigenschaften besteht in

der Synthetisierung eigenschaftsbezogener Anforderungsprofile (Scherbaum, 2005). Grundidee ist hier, den Arbeitsplatz nicht holistisch zu betrachten, sondern ihn zunächst in einzelne, hinsichtlich ihrer Relevanz gewichtete Arbeitselemente zu untergliedern. Für diese konkreteren Tätigkeitsausschnitte sollte es wesentlich leichter fallen, die Bedeutsamkeit von Eigenschaften (z. B. Fähigkeiten und Interessen) zu beurteilen. Die Rückführung der Eigenschaften auf die gesamte Tätigkeit erfolgt dann über eine einfache mathematische Matrizenmultiplikation. Die Arbeitselemente fungieren also nur als Bewertungsvehikel, um eine differenzierte