

Bernd Marcus

# Arbeits- und Organisationspsychologie

Kurseinheit 3:  
Personalpsychologie

Fakultät für  
**Kultur- und  
Sozialwissen-  
schaften**

---

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhaltsverzeichnis

## PERSONALPSYCHOLOGIE

### Bernd Marcus

Einleitung.....	5
1 Psychologie der Berufslaufbahn .....	8
1.1 Berufsfindung und Berufswahl .....	9
1.1.1 Differenzialpsychologische Konzepte der Berufswahl.....	10
1.1.2 Entwicklungs- und lernpsychologische Konzepte der Berufswahl.....	15
1.1.3 Berufs- und Laufbahnberatung .....	19
1.2 Entwicklungen während der Berufslaufbahn .....	20
1.2.1 Berufslaufbahn in einer instabilen Arbeitswelt.....	20
1.2.2 Indikatoren und Prädiktoren des Karriereerfolgs.....	22
1.2.3 Ausscheiden aus dem Berufsleben.....	24
2 Anforderungsanalyse .....	26
2.1 Zwecke und Gegenstände der Anforderungsanalyse .....	27
2.2 Anforderungsanalytische Verfahren .....	31
2.2.1 Vorgehensweisen und Varianten der Anforderungsanalyse .....	31
2.2.2 Ausgewählte Instrumente der Anforderungsanalyse .....	33
2.3 Alternativen zur traditionellen Anforderungsanalyse .....	38
3 Personalmarketing.....	43
3.1 Theoretische Perspektiven zum Eintritt in die Organisation .....	44
3.1.1 Ein generelles Rahmenkonzept.....	44
3.1.2 Prozessmodelle und Passung von Organisation und Person.....	45
3.2 Möglichkeiten der Ansprache von Bewerbern (Rekrutierung).....	49
3.3 Organisationswahl.....	52
4 Berufseignungsdiagnostik und Personalauswahl .....	55
4.1 Validität und Validitätsgeneralisierung in der Eignungsdiagnostik .....	55
4.2 Eignungsdiagnostische Instrumente.....	59
4.2.1 Konstruktorientierte Verfahren .....	60
4.2.2 Simulationsorientierte Verfahren .....	65
4.2.3 Biografieorientierte Verfahren.....	70
4.2.4 Evaluation der Auswahlinstrumente im Überblick.....	74
4.3 Personalentscheidungen .....	76
4.3.1 Möglichkeiten der Entscheidungsfindung .....	76
4.3.2 Nutzenmodelle in der Eignungsdiagnostik .....	79
4.4 Personalauswahl aus Bewerbersicht .....	82
4.4.1 Akzeptanz von Auswahlverfahren .....	82
4.4.2 Selbstdarstellung von Bewerbern.....	84
5 Berufsleistung und Personalbeurteilung .....	89

---

5.1	Das Konstrukt beruflicher Leistung.....	89
5.1.1	Allgemeines Verständnis und Operationalisierung der Berufsleistung.....	89
5.1.2	Facetten allgemeiner beruflicher Leistung und deren Ursachen ...	91
5.1.3	Spezifische Bereiche des Extrarollenverhaltens.....	94
5.2	Personalbeurteilung .....	98
5.2.1	Funktionen der Personalbeurteilung.....	98
5.2.2	Maßstäbe der Urteilsqualität („Kriterien für Kriterien“).....	99
5.2.3	Quellen der Beurteilung.....	104
5.2.4	Beurteilungsverfahren.....	108
5.2.5	Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungsbeurteilung.....	112
6	Personalentwicklung.....	115
6.1	Gegenstand und theoretische Grundlagen der Personalentwicklung...	115
6.2	Prozess der Personalentwicklung und Analyse des Entwicklungsbedarfs.....	119
6.3	Verfahren der Personalentwicklung .....	121
6.3.1	Verfahren mit dem Schwerpunkt Wissenserwerb .....	121
6.3.2	Verfahren der Verhaltensmodifikation.....	123
6.3.3	Verfahren zur persönlichen Laufbahnentwicklung .....	126
6.4	Transfer von Maßnahmen der Personalentwicklung .....	128
6.5	Evaluation von Trainingsmaßnahmen .....	130
	Literaturverzeichnis .....	136
	Stichwortverzeichnis.....	157

## Einleitung

Jenseits der Klinischen Psychologie gehört die Arbeit im Personalbereich sicher zu den wichtigsten beruflichen Aufgabenfeldern für Psychologinnen. Allerdings ist Personalarbeit ein multidisziplinär besetztes Feld: Zu den traditionellen Aufgaben der betrieblichen Funktion Personalwirtschaft (neudeutsch auch Human Resources bzw. HR Management) gehören u.a. Personalbedarfs- und Einsatzplanung, Personalrekrutierung und -auswahl, die Gestaltung von Arbeitszeit und Vergütung, Personalentwicklung und Training, Personalbeurteilung und Laufbahnplanung, das Controlling der Personalarbeit und nicht zuletzt auch die unangenehme Aufgabe der Personalfreisetzung. Offensichtlich erfordern diese Aufgaben einen recht vielschichtigen fachlichen Hintergrund – neben der Psychologie insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre und dem Arbeitsrecht, im Trainingsbereich aber auch z.B. in der Pädagogik. Genuin psychologischer Natur sind dabei besonders die Kernaufgaben Auswahl, Beurteilung und Entwicklung einschließlich der für alle drei Bereiche bedeutsamen Anforderungsanalyse. Mit diesen personalpsychologischen Kerngebieten beschäftigt sich schwerpunktmäßig auch der vorliegende Studienbrief, während für andere Aufgaben der Personalwirtschaft auf die nicht-psychologische Fachliteratur (z.B. Drumm, 2008; Oechsler, 2006) verwiesen werden muss und deren teils durchaus bedeutsame psychologische Aspekte (z.B. bei der Entgeltgestaltung) hier nur am Rande gestreift werden. Neben den genannten anwendungsbezogenen Kernthemen der Personalpsychologie beschäftigt sich der vorliegende Text auch mit den verwandten Gebieten der beruflichen Laufbahn und Entwicklung, des theoretischen Konstrukts beruflicher Leistung sowie an einigen Stellen mit methodischen Spezifika bestimmter Teilgebiete. Allgemeines zu Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie (AO-Psychologie) sowie zur Geschichte der Fachs wurde bereits im Einführungskurs 03423 vermittelt und soll hier nicht wiederholt werden.

Personalpsychologie  
und Personalwirtschaft

Die Gegenstände der Personalpsychologie, besonders die Berufseignungsdiagnostik, zählen zu den ältesten Forschungsgebieten der AO-Psychologie. Allerdings wurden sie in Europa lange unter dem Begriff (Industrielle) „Psychotechnik“, in Nordamerika bis heute unter dem nicht ganz deckungsgleichen Stichwort „industrial psychology“ untersucht (vgl. Kurs 03423). Auch der Begriff Personalpsychologie ist jedoch im englischen Sprachraum nicht wirklich neu (z.B. existiert die führende Fachzeitschrift *Personnel Psychology* seit 1948). Als eigenständiges Fachgebiet neben „A“ und „O“ hat sich die Personalpsychologie hierzulande aber erst in den letzten Jahren wirklich etabliert. Diese Entwicklung trägt nicht nur der Bedeutung personalpsychologischer Themen in Forschung und Praxis Rechnung, sondern auch dem Umstand, dass der Fokus auf individuelle Mitarbeiter, deren interindividuelle Unterschiede und intraindividuelle Entwicklung, eine Anbindung an andere theoretische Grundlagen impliziert als in den Teilgebieten Arbeit und Organisation. Während letztere Gebiete v.a. auf Grundlagen der Allgemeinen und

Personalpsychologie,  
AO-Psychologie und  
Berufspsychologie

der Sozialpsychologie zurückgreifen, liegt der Schwerpunkt in der Personalpsychologie auf der Differenziellen Psychologie und der Diagnostik, in der Personalentwicklung daneben auch auf der Lernpsychologie. Die Unterscheidung von „P“ als drittes Teilgebiet der AO-Psychologie (bei dieser Abkürzung wollen wir der Einfachheit halber aber bleiben) ergibt also sowohl aus pragmatischen als auch aus theoretisch-konzeptionellen Gründen Sinn. Die differenzialpsychologische Perspektive teilt sich die Personalpsychologie mit einigen Bereichen der Berufspsychologie, die allerdings stärker als alle Teilgebiete der AO-Psychologie entwicklungspsychologisch geprägt ist. Die gemeinsame Orientierung an interindividuellen Unterschieden lässt es sinnvoll erscheinen, das Gebiet der Berufspsychologie, das über weite Strecken eine eigene Entwicklung jenseits der AO-Psychologie genommen hat (Savickas & Baker, 2005), zumindest in Grundzügen im Rahmen der Personalpsychologie darzustellen.

Überblick über die Kapitel

Im vorliegenden Band steht die Berufspsychologie am Anfang, da ihr Erkenntnisinteresse bereits vor dem Eintritt in das Berufsleben einsetzt. Dem Prinzip der Chronologie folgend wird anschließend die anforderungsanalytische Fundierung der weiteren personalpsychologischen Maßnahmen dargestellt. Was Betriebswirte manchmal unter dem Begriff „Personalbeschaffung“ zusammenfassen, zerfällt aus psychologischer Sicht in zwei unterscheidbare Phasen. Die Ansprache von Bewerbern und deren Reaktionen, das heißt das Personalmarketing bzw. aus Bewerbersicht die Organisationswahl, werden in Kapitel 3 behandelt. Kapitel 4 beschäftigt sich mit der eigentlichen Auswahl auf der Grundlage von Informationen, die im Rahmen der psychologischen Eignungsdiagnostik gewonnen werden. Der wichtigste Zweck der Personalauswahl ist die Prognose beruflichen Leistungsverhaltens, dessen theoretische Analyse und praktische Messung bzw. Beurteilung Gegenstand des fünften Kapitels ist. Abschließend geht es in dem Kapitel zur Personalentwicklung darum, wie Mitarbeiter weitergebildet und trainiert werden können, nachdem sie einmal im Unternehmen sind. All diese Themen können im Rahmen dieses kurzen Lehrtextes nur auf einführendem Niveau behandelt werden. Auch wenn einige spezielle Themen durch Exkurse und Übungsaufgaben weiter vertieft werden, ist für ein tiefer gehendes wissenschaftliches Verständnis die Lektüre weiterführender Literatur an vielen Stellen unerlässlich.

Lernziele

Im Einzelnen sollten Sie nach der Bearbeitung dieses Studienbriefs...

- grundlegende Kenntnisse über Theorien beruflicher Interessen, der beruflichen Laufbahn und Entwicklung besitzen und deren Anwendungsmöglichkeiten etwa in der Berufsberatung einschätzen können.
- mit Begriffen der Anforderungsanalyse, deren Verfahren und Zwecken vertraut sein.
- den Prozess der Personalrekrutierung und -auswahl aus Sicht von Organisation und Bewerberin betrachten und die Möglichkeiten verschiedener Instrumente des Personalmarketing beurteilen können.
- Zwecke, Ansätze und Instrumente der psychologischen Personalauswahl einschließlich der wichtigsten Befunde zur Validität kennen, Möglichkei-

ten und Nutzen der Verfahren für Personalentscheidungen einschätzen können sowie mit der Perspektive der Bewerber auf die Personalauswahl vertraut sein.

- Wesen und Binnenstruktur beruflicher Leistung aus psychologischer Sicht beschreiben können und die Ziele, Methoden, Möglichkeiten und Grenzen der Leistungsbeurteilung in der betrieblichen Praxis kennen.
- lernpsychologische Grundlagen in ihrer Bedeutung für die Personalentwicklung einschätzen und den Prozess der Personalentwicklung von der Analyse über Gestaltungsmöglichkeiten bis hin zum Transfer auf den Berufsalltag und andere Aspekte der Evaluation nachvollziehen können.

Bei der Erarbeitung dieser Ziele wünsche ich Ihnen viel Erfolg und die dazu nötige Energie und Freude an der Sache.

Ich danke Roswitha Materlik für ihre Unterstützung bei der Erstellung und Jane Hergert für ihre Mitarbeit bei der Überarbeitung dieses Manuskripts.

Hagen, im Januar 2012

Bernd Marcus