

Bernd Marcus

Arbeits- und Organisationspsychologie

Einheit 4:
Personalpsychologie

Fakultät für
Psychologie

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. Wir weisen darauf hin, dass die vorgenannten Verwertungsalternativen je nach Ausgestaltung der Nutzungsbedingungen bereits durch Einstellen in Cloud-Systeme verwirklicht sein können. Die FernUniversität bedient sich im Falle der Kenntnis von Urheberrechtsverletzungen sowohl zivil- als auch strafrechtlicher Instrumente, um ihre Rechte geltend zu machen.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m², weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Einleitung	5
1 Psychologie der Berufslaufbahn.....	11
1.1 Berufsfindung und Berufswahl.....	12
1.1.1 Differenzialpsychologische Konzepte der Berufswahl.....	13
1.1.2 Entwicklungs- und lernpsychologische Konzepte der Berufswahl	18
1.1.3 Berufs- und Laufbahnberatung	21
1.2 Entwicklungen während der Berufslaufbahn	22
1.2.1 Berufslaufbahn in einer instabilen Arbeitswelt.....	22
1.2.2 Indikatoren und Prädiktoren des Karriereerfolgs.....	24
1.2.3 Ausscheiden aus dem Berufsleben	26
2 Anforderungsanalyse.....	28
2.1 Zwecke und Gegenstände der Anforderungsanalyse	28
2.2 Anforderungsanalytische Verfahren	33
2.2.1 Vorgehensweisen und Varianten der Anforderungsanalyse.....	33
2.2.2 Ausgewählte Instrumente der Anforderungsanalyse	34
2.3 Alternativen zur traditionellen Anforderungsanalyse.....	39
3 Personalmarketing.....	44
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.....	46
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 Eignungs-diagnostik	55
4.2 Eignungsdiagnostische Instrumente	58
4.2.1 Konstrutorientierte Verfahren	59
4.2.2 Simulationsorientierte Verfahren.....	64
4.2.3 Biografieorientierte Verfahren.....	69
4.2.4 Evaluation der Auswahlinstrumente im Überblick	73
4.3 Personalentscheidungen.....	75
4.3.1 Möglichkeiten der Entscheidungsfindung.....	75

4.3.2	Nutzenmodelle in der Eignungsdiagnostik.....	78
5	Berufsleistung und Personalbeurteilung.....	82
5.1	Das Konstrukt beruflicher Leistung	82
5.1.1	Allgemeines Verständnis und Operationalisierung der Berufsleistung	82
5.1.2	Facetten allgemeiner beruflicher Leistung und deren Ursachen	84
5.1.3	Spezifische Bereiche des Extrarollenverhaltens.....	87
5.2	Personalbeurteilung	91
5.2.1	Funktionen der Personalbeurteilung.....	91
5.2.2	Maßstäbe der Urteilsqualität („Kriterien für Kriterien“).....	92
5.2.3	Quellen der Beurteilung	97
5.2.4	Beurteilungsverfahren	100
5.2.5	Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungsbeurteilung	103
6	Personalentwicklung.....	106
6.1	Gegenstand und theoretische Grundlagen der Personalentwicklung	106
6.2	Prozess der Personalentwicklung und Analyse des Entwicklungsbedarfs	109
6.3	Verfahren der Personalentwicklung	111
6.3.1	Verfahren mit dem Schwerpunkt Wissenserwerb	112
6.3.2	Verfahren der Verhaltensmodifikation	113
6.3.3	Verfahren zur persönlichen Laufbahnentwicklung	116
6.4	Transfer von Maßnahmen der Personalentwicklung.....	117
6.5	Evaluation von Trainingsmaßnahmen.....	119
	Literaturverzeichnis	125
	Stichwortverzeichnis.....	140

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Schematischer Vergleich von Selektions- und Platzierungsentscheidung (Anm.: S = Stelle/Beruf; P = Person; Var_E = Varianz der Eignung; Var_A = Varianz der Anforderungen)	12
Abb. 1.2:	Frank Parsons (1854-1908).....	13
Abb. 1.3:	Hexagonale Darstellung des RIASEC-Modells beruflicher Interessen nach Holland (1997), einschließlich beispielhafter Eigenschaften und Berufe	15
Abb. 1.4:	Das sozial-kognitive Laufbahnmodell (aus Bergmann, 2004, S. 374).....	21
Abb. 2.1:	Die Punktemethode	30
Abb. 2.2:	Ausschnitt aus der Detailansicht des O*Net zum Beruf der AO-Psychologin (aus http://online.onetcenter.org/link/details/19-3032.00).....	42
Abb. 3.1:	Rahmenkonzept der Aufgaben von Bewerber und Organisation bis zum Eintritt in die Organisation.....	46
Abb. 3.2:	Person-Environment-Fit	48
Abb. 4.1:	Rahmenmodell der eignungsdiagnostischen Validierung (angelehnt an Binning & Barrett, 1989)56	
Abb. 4.2:	Beispiel einer Anforderungs-Verfahrens-Matrix im AC (nach Höft & Funke, 2006, S. 168; nur weiß unterlegte Kombinationen werden realisiert).....	68
Abb. 4.3:	Einfluss der Parameter Selektionsquote (b), Grundquote (c) und Validität (d) auf den Entscheidungsnutzen in der Personalauswahl	79
Abb. 5.1:	Kriteriumsrelevanz, -defizienz und -kontamination	84
Abb. 5.2:	Taxonomie der Erklärungsansätze für CWB	90
Abb. 5.3:	Idealtypische Effekte von Mittelwerts- und Streuungstendenzen	94
Abb. 5.4:	360-Grad-Beurteilungen.....	99
Abb. 5.5:	Beispiele unterschiedlicher Urteilsskalen (aus Marcus & Schuler, 2006).....	102
Abb. 6.1:	Personalentwicklung als zyklischer Prozess.....	110
Abb. 6.2:	Modell des Trainingstransfer nach Baldwin & Ford (1988)	118

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1: Ausgewählte metaanalytische Zusammenhänge zwischen Prädiktoren und Indikatoren des Berufserfolgs (nach Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005)	25
Tab. 2.1: Ausschnitte aus der Fähigkeitstaxonomie von Fleishman und Kollegen	32
Tab. 2.2: Beurteilungsformular für die Aufgabenelemente	37
Tab. 2.3: KSAO-Matrix	37
Tab. 3.1: Ausgewählte Instrumente des Personalmarketing	50
Tab. 4.1: Eignungsdiagnostische Instrumente	59
Tab. 4.2: Ausgewählte metaanalytische Zusammenhänge zwischen Dimensionen des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit und beruflichen Kriterien	62
Tab. 4.3: Ausgewählte Befunde zur operationalen und inkrementellen Validität von Auswahlverfahren für Berufsleistungskriterien (n. Schmidt & Hunter, 1998)	74
Tab. 5.1: Borman & Motowidlo's (1993) Konzepte der aufgaben- vs. umfeldbezogenen Leistung (aktualisiert und modifiziert nach Marcus & Schuler, 2006)	85
Tab. 6.1: Ausgewählte lerntheoretische Grundlagen der PE (verkürzt nach Schaper, 2007, S. 44)	108
Tab. 6.2: Dialogvorlage für die Präsentation eines positiven Modells im Rahmen eines Behavior Modeling Training (Auszug)	115
Tab. 6.3: Ausgewählte Befunde aus Metaanalysen zur Trainingsevaluation	123

Beispiel- und Exkursverzeichnis

Beispielverzeichnis

Bsp. 2.1: Hilfsmittel bei der synthetischen Ermittlung eines Anforderungsprofils für die Stelle eines Konferenzplaners (modifiziert nach Catano et al., 2005)	37
Bsp. 2.2: Beispiele mittels CIT ermittelter erfolgskritischer Ereignisse für Polizeibeamte (adaptiert nach Schmitt & Chan, 1998).....	39
Bsp. 4.1: Beispiele strukturierter Interviewfragen	71
Bsp. 5.1: Umfassende Taxonomie und Untersuchung von Erklärungen für CWB	89
Bsp. 6.1: Auszug einer Dialogvorlage für die Präsentation eines positiven Modells im Rahmen eines Behavior Modeling Training	114

Exkursverzeichnis

Exkurs 2.1: Anforderungsanalytisch basierte Vergütung: die Punktmethode	29
Exkurs 3.1: Person-Environment-Fit in der AO-Psychologie	47
Exkurs 4.1: Bandwidth-Fidelity-Dilemma und breite vs. enge Eigenschaften	63
Exkurs 5.1: Beurteilungen als Informationsverarbeitungsprozess.....	94
Exkurs 5.2: 360-Grad-Beurteilungen	99
Exkurs 6.1: Beispiele quasi-experimenteller Designs in der Trainingsforschung	120

Einleitung

Personalpsychologie und Personal- wirtschaft

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 des Fachs wurde bereits im Einführungskurs 03423 vermittelt und soll hier nicht wiederholt werden.

Personalpsychologie , AO-Psychologie und Berufs- psychologie

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 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 theo-

retisch-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.

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.

Überblick über die Kapitel

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

Lernziele

- 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 Personalmarketings beurteilen können.
- Zwecke, Ansätze und Instrumente der psychologischen Personalauswahl einschließlich der wichtigsten Befunde zur Validität kennen, Möglichkeiten und Nutzen der Verfahren für Personalentscheidungen einschätzen können.
- 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 wünschen wir Ihnen viel Erfolg und die dazu nötige Energie und Freude an der Sache.

Der vorliegende Lehrbrief ist eine Aktualisierung und Anpassung des von Prof. Dr. Bernd Marcus 2012 verfassten Lehrbriefs zur Personalpsychologie, der aus unserer Sicht immer auf hohem Niveau die zentralen Themen der Personalpsychologie behandelt.

Hagen, im Dezember 2019

Jan Dettmers