
Enzyklopädie der Psychologie

Methoden der
Arbeits-, Organisations- und
Wirtschaftspsychologie

Psychologische Interventionsmethoden

3

 hogrefe

Methoden der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

herausgegeben von

Siegfried Greif

Kai-Christoph Hamborg

 hogrefe

ENZYKLOPÄDIE DER PSYCHOLOGIE

In Verbindung mit der
Deutschen Gesellschaft für Psychologie

herausgegeben von

Prof. Dr. Niels Birbaumer, Tübingen

Prof. Dr. Dieter Frey, München

Prof. Dr. Julius Kuhl, Osnabrück

Prof. Dr. Wolfgang Schneider, Würzburg

Prof. Dr. Ralf Schwarzer, Berlin

Themenbereich B

Methodologie und Methoden

Serie III

Psychologische Interventionsmethoden

Band 3

Methoden der Arbeits-, Organisations- und
Wirtschaftspsychologie

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG

Merkelstraße 3

37085 Göttingen

Deutschland

Tel. +49 551 99950 0

Fax +49 551 99950 111

verlag@hogrefe.de

www.hogrefe.de

Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar

Format: EPUB

1. Auflage 2018

© 2018 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-1515-4; E-Book-ISBN [EPUB]
978-3-8444-1515-5)

ISBN 978-3-8017-1515-1

<http://doi.org/10.1026/01515-000>

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 Audiodateien.

Anmerkung:

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

Zitierfähigkeit: Dieses EPUB beinhaltet Seitenzahlen zwischen senkrechten Strichen (Beispiel: |1|), die den Seitenzahlen der gedruckten Ausgabe und des E-Books im PDF-Format entsprechen.

IV **Autorenverzeichnis**

Dr. Katharina Ebner

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insbes. Wirtschafts- und
Sozialpsychologie
Lange Gasse 20
90403 Nürnberg
E-Mail: katharina.ebner@fau.de

Prof. Dr. Siegfried Greif

Universität Osnabrück
Fachbereich Humanwissenschaften
Institut für Psychologie
Privatadresse:
Am Pappelgraben 78B
49080 Osnabrück
E-Mail: sgreif@uni-osnabrueck.de

apl. Prof. Dr. Kai-Christoph Hamburg

Universität Osnabrück
Fachbereich Humanwissenschaften
Institut für Psychologie
Arbeits- und Organisationspsychologie
Seminarstraße 20
49069 Osnabrück
E-Mail: khamburg@uni-osnabrueck.de

Prof. Dr. Kathrin Heinitz

Freie Universität Berlin

Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie

Arbeitsbereich Arbeits- und Organisationspsychologie

Habelschwerdter Allee 45

14195 Berlin

E-Mail: kathrin.heinitz@fu-berlin.de

Prof. Dr. Simone Kauffeld

Technische Universität Braunschweig

Institut für Psychologie

Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie

Spielmannstraße 19

38106 Braunschweig

E-Mail: s.kauffeld@tu-braunschweig.de

Dr. Regina Kempen

Universität Osnabrück

Fachbereich Humanwissenschaften

Institut für Psychologie

Arbeits- und Organisationspsychologie

Seminarstraße 20

49074 Osnabrück

E-Mail: regina.kempen@uni-osnabrueck.de

[VI] Prof. Dr. Rudolf Kerschreiter

Freie Universität Berlin

Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie

Arbeitsbereich Sozial-, Organisations- und

Wirtschaftspsychologie

Habelschwerdter Allee 45

14195 Berlin

E-Mail: rudolf.kerschreiter@fu-berlin.de

Prof. Dr. Martin Kersting

Justus-Liebig-Universität Gießen

Fachbereich Psychologie und Sportwissenschaft

Fachgebiet Psychologie

Psychologische Diagnostik

Otto-Behaghel-Straße 10F

35394 Gießen

E-Mail: Martin.Kersting@psychol.uni-giessen.de

Prof. Ute-Christine Klehe, Ph. D.

Justus-Liebig-Universität Gießen

Fachbereich Psychologie und Sportwissenschaft

Fachgebiet Psychologie

Arbeits- und Organisationspsychologie

Otto-Behaghel-Straße 10F

35394 Gießen

E-Mail: Ute-Christine.Klehe@psychol.uni-giessen.de

PD Dr. Oliver Kohnke

Universität Mannheim

Fachbereich Psychologie

Arbeits- und Organisationspsychologie

Schloss, Ehrenhof Ost, EO 236

68131 Mannheim

E-Mail: oliver.kohnke@sap.com

Dr. Daniel May

Freie Universität Berlin
Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie
Arbeitsbereich Sozial-, Organisations- und
Wirtschaftspsychologie
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin
E-Mail: daniel.may@fu-berlin.de

Dipl.-Psych. Susann Mühlfordt
Technische Universität Dresden
Fachrichtung Psychologie
Arbeitsgruppe „Wissen-Denken-Handeln“
Chemnitzer Straße 46
01062 Dresden
E-Mail: susann.muehlfordt@tu-dresden.de

Prof. Dr. Karsten Müller
Universität Osnabrück
Fachbereich Humanwissenschaften
Institut für Psychologie
Arbeits- und Organisationspsychologie
Seminarstraße 20
49074 Osnabrück
E-Mail: karsten.mueller@uni-osnabrueck.de

Prof. em. Dr. Gisela Mohr
Universität Leipzig
Institut für Psychologie
Arbeits- und Organisationspsychologie
Neumarkt 9-19
04109 Leipzig

E-Mail: mohr@uni-leipzig.de

[VII] M. Sc. Annika Benita Otto

E-Mail: annika.b.otto@googlemail.com

PD Dr. Karsten Paul

Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Lehrstuhl für Psychologie, insbes. Wirtschafts- und Sozialpsychologie

Wirtschaftspsychologie

Lange Gasse 20

90403 Nürnberg

E-Mail: karsten.paul@fau.de

Prof. Dr. Niclas Schaper

Universität Paderborn

Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie

Institut für Humanwissenschaften

Fakultät für Kulturwissenschaften

Warburger Straße 100

33098 Paderborn

E-Mail: niclas.schaper@upb.de

Dr. Sandra Sittenthaler

Universität Salzburg

Abteilung für Wirtschafts- und Organisationspsychologie

Hellbrunnerstraße 34

A-5020 Salzburg

E-Mail: Sandra.Sittenthaler@googlemail.com

M. Sc. Constantin Speitel

Universität Salzburg
Abteilung für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Hellbrunnerstraße 34
A-5020 Salzburg
E-Mail: constantin.speitel@sbg.ac.at

Dr. Sebastian Steegmann
Goethe-Universität Frankfurt am Main
Institut für Psychologie
Abteilung Sozialpsychologie
Hauspostfach 74
60323 Frankfurt
E-Mail: stegmann@psych.uni-frankfurt.de

Dipl.-Psych. Tammo Straatmann
Universität Osnabrück
Institut für Psychologie
Arbeits- und Organisationspsychologie
Seminarstraße 20
49074 Osnabrück
E-Mail: tammo.straatmann@uni-osnabrueck.de

Univ.-Prof. Dr. Eva Traut-Mattausch
Universität Salzburg
Abteilung für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Hellbrunnerstraße 34
A-5020 Salzburg
E-Mail: eva.traut-mattausch@sbg.ac.at

[VIII] Prof. Dr. Rolf van Dick
Goethe-Universität Frankfurt am Main

Institut für Psychologie
Abteilung Sozialpsychologie
Hauspostfach 74
60323 Frankfurt
E-Mail: van.dick@psych.uni-frankfurt.de

Prof. Dr. Michaela Wänke
Universität Mannheim
Fakultät für Sozialwissenschaften
Konsumentenpsychologie und Ökonomische Psychologie
Parkring 47
68159 Mannheim
E-Mail: michaela.waenke@uni-mannheim.de

Prof. Dr. Jürgen Wegge
Technische Universität Dresden
Fakultät Psychologie
Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie
Zellescher Weg 17
01069 Dresden
E-Mail: juergen.wegge@tu-dresden.de

Dr. Jenny S. Wesche
Freie Universität Berlin
Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie
Arbeitsbereich Sozial-, Organisations- und
Wirtschaftspsychologie
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin
E-Mail: jenny.wesche@fu-berlin.de

Inhaltsverzeichnis

Autorenverzeichnis

Vorwort

1. Kapitel Analyse, Bewertung und Gestaltung von Aufgaben, Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen

1 Definition und Einordnung

2 Analysemethoden, -verfahren und -instrumente

2.1 Methoden versus Verfahren und Instrumente

2.2 Gütekriterien zur Bewertung von Verfahren und Instrumenten

3 Grundlegende methodische Analysezugänge

3.1 Varianten von Befragung und Beobachtung, Beobachtungsinterview

3.2 Physikalische und physiologische Messmethoden

4 Methoden mit breitem Geltungsbereich

4.1 Aufgabeninventare

4.2 Methode der kritischen Ereignisse

4.3 Hierarchische Aufgabenanalyse

4.4 Kognitive Aufgabenanalyse

5 Darstellung von Methoden und Verfahren für die Analyse nach Problembereichen

5.1 Analyse stressrelevanter Aspekte in der Arbeit

5.2 Analyse von sicherheitsbezogenen Arbeitsmerkmalen

5.3 Analyse von motivationsbezogenen Arbeitsmerkmalen

5.4 Analyse von handlungs- und kognitionsbezogenen Arbeitsmerkmalen

5.5 Integrierte Verfahren

6 Von der Analyse und Bewertung zur Gestaltung von Arbeit

6.1 Werkzeugkasten für die sozio-technische Arbeitsgestaltung von Clegg et al. (1996)

6.2 Komplementäre Analyse und Gestaltung von Produktionsaufgaben in sozio-technischen Systemen (KOMPASS)

6.3 Zusammenfassung

7 Durchführung psychologischer Arbeitsanalysen in der Praxis

8 Fazit und Ausblick

Literatur

2. Kapitel Personalauswahl und -beurteilung: eine integrative Perspektive

1 Einführung

2 Arbeits- und Anforderungsanalyse als Grundlage der Personalauswahl und -beurteilung

2.1 Anforderungsanalytisches Vorgehen

2.2 Qualifikationen, Kompetenzen und Potenziale

2.3 Erfolgskriterien

2.4 Probleme und Herausforderungen der Anforderungsanalyse

3 Ausgewählte Eignungsmerkmale

3.1 Eignungsmerkmale, die in der Praxis häufig für relevant erachtet werden

3.2 Theoretisch fundierte Eignungsmerkmale

4 Verfahren der Personalauswahl

4.1 Dokumentenanalyse

4.2 Direkte mündliche Befragungen und Interviews

4.3 Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung

4.4 Messtheoretisch fundierte Fragebogen

4.5 Messtheoretisch fundierte Tests

4.6 Verfahrensübergreifende Gesichtspunkte sowie Verfahrenskombinationen

5 Arbeitsleistung

5.1 Rahmenmodell

5.2 Leistung ist multidimensional

6 Leistungsbeurteilung

6.1 Arten der Leistungsbewertung

7 Eine integrative Perspektive - Ausblick

Literatur

3. Kapitel Humanressourcen und Personalentwicklung

1 Betriebliche Weiterbildung und organisationale Personalentwicklung

1.1 Begriffsbestimmung

1.2 Nutzen und Evaluation der betrieblichen Personalentwicklung

2 Bedarf und Anforderungen analysieren und bewerten

2.1 Personalbedarfsplanung

2.2 Bildungs- oder Trainingsbedarfsanalyse

3 Allgemeine Programme und Methoden in der betrieblichen Personalentwicklung

3.1 Einarbeitung und Sozialisation

3.2 Lebensphasenbezogene Personalentwicklung

3.3 Evidenzbasierte Lern- und Trainingsmethoden

4 Spezielle Programme und Methoden zur Entwicklung von Organisationsmitgliedern

4.1 Lernanreize durch Bezahlungs- und Belohnungssysteme

4.2 Coaching

5 Erfolgsfaktoren für den Lerntransfer

5.1 Fördernde Bedingungen und Barrieren des Transfers

5.2 Verbesserung des Lerntransfers

6 Zusammenfassung und Ausblick

Literatur

4. Kapitel Führungsdiagnostik, Führungsinstrumente und Führungskräfteentwicklung

1 Einführung

2 Diagnostik des Führungsverhaltens

2.1 Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung

2.2 Leader-Member-Exchange (LMX)

2.3 Transaktionale und transformationale Führung

2.4 Abusive Supervision

2.5 Neuere Führungsstile

3 Führungsinstrumente

3.1 Führen mit Zielvereinbarung

3.2 Feedback geben und empfangen

3.3 Debriefing

4 Führungskräfteentwicklung

4.1 Allgemeine Einordnung von Maßnahmen und Methoden der Führungskräfteentwicklung

4.2 Einarbeitung von Führungsnachwuchs/Trainee-Programme

4.3 Führungskräfte Trainings

4.4 Coaching von Führungskräften

4.5 Mentoring

5 Ausblick

Literatur

5. Kapitel Analyse und Intervention bei der Gruppen- und Teamarbeit

1 Einführung

2 Analysemethoden

2.1 Teamleistung

2.2 Teamklima

2.3 Teamreflexivität

2.4 Unterstützung von Teamarbeit durch die Organisation

3 Führung von Gruppen und Gestaltung wichtiger Gruppenmerkmale

3.1 Personale Führung von Gruppen

3.2 Gestaltung von Gruppenaufgaben

3.3 Individuelle Aufgaben und Arbeitsplatzmerkmale mit sozialer Ausrichtung

3.4 Gestaltung der Teamzusammensetzung (Diversität)

4 Veränderung

4.1 Einführung teambasierten Arbeitens in Organisationen

4.2 Teamentwicklung/Teamtraining

4.3 ASPIRe

5 Fazit und Ausblick

Literatur

6. Kapitel Innovations- und Veränderungsmanagement

1 Allgemeine Einleitung

2 Innovationsmanagement

2.1 Einführung Diagnoseinstrumente

2.2 Beschreibung Diagnoseinstrumente

2.3 Einführung Interventionsinstrumente

2.4 Beschreibung Interventionsinstrumente

2.5 Ausgewählte Ansätze mit Popularität in der Praxis

3 Veränderungsmanagement

3.1 Einführung in die Diagnoseinstrumente

3.2 Beschreibung der Diagnoseinstrumente

3.3 Einführung zu Interventionsinstrumenten

3.4 Beschreibung der Interventionsinstrumente

3.5 Ausgewählte Ansätze mit Popularität in der Praxis: Phasenmodelle des Veränderungsmanagements

4 Schlussbetrachtung

Literatur

7. Kapitel Gesellschaftliches- und wirtschaftliches Verhalten: Ausgewählte Aspekte erfassen und verändern

1 Einführung

2 Gesellschaftliches Verhalten

2.1 Ehrenamtliches Engagement

2.2 Umweltbewusstes Handeln

2.3 Exkurs: Wie erzeugt man Akzeptanz bei Bürgern gegenüber ökonomisch notwendigen Reformen

3 Wirtschaftliches Verhalten

3.1 Politisches Verhalten in Organisationen: die Mikropolitik

3.2 Beratung im Umfeld des Arbeitsplatzes

3.3 Einstellung zum und Umgang mit Geld

4 Die Neuroökonomie als neue methodische Entwicklung zur Untersuchung wirtschaftlichen Verhaltens

4.1 Ausgewählte Methoden und ihre Bedeutung

4.2 Elektroenzephalogramm (EEG) – Messung zeitlicher Dynamiken

4.3 Funktionelle Magnet Resonanz Tomographie (fMRT) – Abbildung des ganzen Gehirns

4.4 Peripherphysiologische Methoden

4.5 Transkraniale Gleichstrom-/Magnetstimulationstechniken (tDCS/tMS)

4.6 Mögliche praktische Anwendungen

5 Ausblick

Literatur

8. Kapitel Methoden der Konsumentenforschung

1 Einführung

1.1 Hintergrund

1.2 Klassifikation von Erhebungsmethoden

1.3 Vorschau zum Kapitel

2 Befragung

2.1 Keine einfache Methode

2.2 Fragenverständnis

2.3 Urteilkonstruktion

2.4 Antwortformatierung

2.5 Einflüsse durch den Befragungsmodus

2.6 Verfahren zur Erfassung sensibler Daten

3 Nicht standardisierte Befragung und Gruppendiskussion im Vergleich zur standardisierten Befragung

4 Verhaltensbeobachtung

5 Das Internet als Datenquelle

6 Blickbewegungsmessung (Eye-tracking)

7 Gedächtnistest

8 Einstellungsmessung mit indirekten Verfahren

8.1 Projektive Verfahren

8.2 Impliziter Assoziationstest (IAT)

8.3 Elektromyogramm (EMG)

9 Verfahren der Hirnforschung

10 Fazit

Literatur

9. Kapitel Interventionen für Erwerbslose

1 Einführung

1.1 Erwerbslosigkeit – ein Risiko?

1.2 Moderatoren und Wirkmechanismen

1.3 Gesellschaftliche Einflüsse auf den Zusammenhang Erwerbslosigkeit und Gesundheit

2 Ansatzpunkte für Interventionen

2.1 Prävention von Arbeitslosigkeit: Entwicklung und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit

2.2 Interventionen für Arbeitslose: Erfolgskriterien

3 Interventionen für Arbeitslose

3.1 Fokus der Interventionen

3.2 Theoretische Bezüge der Interventionen

3.3 Zielgruppen

3.4 Dauer der Interventionen

3.5 Untersuchungsdesign

3.6 Effekte der Interventionen

4 Diskussion: Praktische Folgerungen für Interventionen mit Erwerbslosen

4.1 Effekte von Interventionen mit Erwerbslosen auf die psychische Gesundheit

4.2 Nachhaltigkeit von Interventionseffekten

4.3 Effekte von Interventionen mit Erwerbslosen auf die Wiederbeschäftigung

4.4 Zielgruppen für Interventionen mit Erwerbslosen

4.5 Prozessqualität von Interventionen mit Erwerbslosen

4.6 Was wirkt?

4.7 Veröffentlichungspraxis von Interventionsstudien

4.8 Resümee

Literatur

Autorenregister

Sachregister

|XXI| Vorwort

Es gibt sehr gute enzyklopädische Darstellungen zum Stand der wissenschaftlichen Forschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie, wie beispielsweise die bei Hogrefe erschienenen *Enzyklopädiebände zur Arbeits- und Organisationspsychologie* oder englischsprachige, bei Sage oder Consulting Psychologists Press erschienene, Handbücher zur *Industrial and Organizational Psychology*. Der vorliegende Enzyklopädieband ist dennoch etwas Besonderes, weil er sich speziell auf die *Methoden der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie (AOW)* konzentriert. Genauer eingegrenzt, sind dies die Analyse-, Diagnose- und Interventionsmethoden aus diesem Bereich. Zusammengenommen kann man sie als den *praktischen Kern der AOW und ihrer Anwendungsfelder* sehen.

Insgesamt betrachtet, ist die Menge der Anwendungsfelder der Methoden der AOW außerordentlich umfangreich und vielfältig. Diese Anwendungsfelder gehören keineswegs nur zur Psychologie, sondern werden geteilt mit Nachbardisziplinen wie Betriebswirtschaft, Ingenieurwissenschaft, Informatik, Arbeitsmedizin, Soziologie und Sozialwissenschaften, Pädagogik und Erwachsenenbildung oder Kommunikationswissenschaften. Entsprechend gibt es eine breite Palette praktischer Analyse- und Interventionsmethoden, u. a. zu Fragen der Arbeitsgestaltung, Personalauswahl, Personalentwicklung,

der Gestaltung von Führungsprozessen, der Teamgestaltung, Unternehmensberatung oder zum Marketing sowie zu Maßnahmen zur Wiederbeschäftigung von Erwerbslosen, ja sogar zu Interventionen auf der gesellschaftlichen Ebene, die sich etwa auf Einstellungen zum Umgang mit Geld und zur Steuerehrlichkeit richten.

Eine weitere Besonderheit des vorliegenden Enzyklopädiebandes ist, dass er vorwiegend *evidenzbasierte Methoden* zusammenstellt. Hierunter werden Methoden verstanden, deren Güte und praktische Wirksamkeit durch wissenschaftliche Studien überprüft wurden. Im folgenden Abschnitt gehen wir kurz auf die Programmatik evidenzbasierter Praxis ein.

Entstehung der Forderung einer evidenzbasierten Praxis

Die Forderung ist nicht neu, praktische Entscheidungen und Handlungen auf wissenschaftliche Forschung zu stützen. William [Stern \(1903\)](#) forderte dies bereits vor über 100 Jahren in seiner ersten programmatischen Schrift zur *Ange* ^[xxiii] wandten Psychologie und förderte frühe Gründungen von angewandten Pionierinstituten ([Greif, 2007](#)). Im ersten Lehrbuch zur Wirtschaftspsychologie wendet Hugo [Münsterberg \(1912\)](#) die damals bereits vorliegenden Forschungserkenntnisse und -methoden in einer modern anmutenden Weise auf vielfältige praktische Fragen an, wie Personalauswahl, Arbeitsleistungen, Ermüdung und Lernen sowie die Gestaltung von

Werbemitteln. An der Harvard Universität in den USA gründet er die ersten psychologischen Laboratorien und eine ausgeprägt anwendungsorientierte Forschung.

Mit dem Programm einer *evidenzbasierten Medizin* erhält die Forderung, verantwortliches praktisches Handeln durch wissenschaftliche Forschung abzusichern, in den 1990er Jahren starken Auftrieb. [Rousseau \(2014\)](#) zitiert aus den Anfängen der evidenzbasierten Medizin stammende konkrete Kritikpunkte nach [Sackett et al. \(2000\)](#) an der damaligen medizinischen Praxis, die auf die Praxis im Managementfeld übertragbar und bis heute zutreffend erscheinen ([Rousseau, 2014](#), xxii, freie Übersetzung):

- „Die Kluft zwischen Forschung und Anwendung ist groß.
- Viele Praktiken schaden mehr, als dass sie nutzen.
- Praktikerinnen und Praktiker lesen keine wissenschaftlichen Fachzeitschriften.
- Die Forschungsthemen werden von der Wissenschaft und nicht von der Praxis angetrieben.
- Die Anwendung in der Praxis wird mehr durch Maschen und Moden angetrieben, als durch Forschung.“

Diese Kritikpunkte sowie die Programmatik einer evidenzbasierten Praxis wurden in der Folgezeit in verschiedenen weiteren Wissenschaftsdisziplinen aufgegriffen. Bereits 1998 unternahm [Briner \(1998\)](#) einen Versuch, Ideen der *evidenzbasierten Medizin* auf die Praxis der Organisationspsychologie zu übertragen (siehe dazu auch [Briner & Rousseau, 2011](#)). 2005 bildete das Präsidium der *American Psychological Association* (APA) eine Task

Force zur *evidenzbasierten Praxis in der Psychologie*, deren Arbeitsergebnisse im August 2005 vorgestellt und als grundlegende Richtlinie der APA angenommen und veröffentlicht wurden ([APA, 2006](#)). Die Richtlinie bezieht sich vornehmlich auf den psychotherapeutischen und den Gesundheitsbereich (*public health*). Evidenzbasierte psychologische Praxis (EBPP) wird hier durch die Integration der „besten wissenschaftlichen Forschungsbefunde“ (*best research evidence*) und der fachlichen Expertise der entsprechenden Praktikerinnen und Praktiker definiert ([APA, 2006](#), S. 273). Allgemeint zielt EBPP auf eine Verbesserung der Effektivität psychologischer Praxis. Die Prinzipien evidenzbasierter Praxis wurden im Folgenden u. a. auch auf den Managementbereich ([Pfeffer & Sutton, 2006](#); [Rousseau, 2006](#)) sowie die Arbeits- und Organisationspsychologie ([Briner & Rousseau, 2011](#)) über ^[xxiii] tragen. Zu den zentralen Kennzeichen des *evidenz-based Managements* (EbM) zählt die *Nutzung der besten zugänglichen wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse*, z. B. über Ursache - Wirkungszusammenhänge, und *Methoden* im Gegensatz zur Orientierung an persönlichen Vorlieben und Erfahrungswerten bei Entscheidungen und Interventionen in Organisationen ([Rousseau, 2014](#); [Brodbeck, 2008](#)).

Die Zusammenstellung der in diesem Enzyklopädieband vorgestellten Analyse-, Diagnose- und Interventionsmethoden für das Anwendungsfeld der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie sollte den Anforderungen an evidenzbasierte Praxis im Sinne der oben aufgeführten APA-Definition entsprechen. Die Autorinnen und Autoren des Bandes wurden deshalb darum

gebeten, für die breit angelegten Themenfelder, die am besten wissenschaftlich fundierten Methoden auszuwählen. Dies beinhaltet, dass die dargestellten Analyse- und Diagnosemethoden den Ansprüchen an einschlägige Gütekriterien genügen und für die berücksichtigten Interventionen und Interventionsmethoden möglichst Befunde sowohl zur Wirksamkeit durch eine systematische und wissenschaftliche Evaluation ihrer Effekte als auch zu ihrer Anwendbarkeit, Umsetzbarkeit und Nützlichkeit vorliegen sollen (siehe dazu [APA, 2006](#)). Um innovative Entwicklungen nicht aus dem Blick zu verlieren, konnten die Autorinnen und Autoren des Bandes zusätzlich ausgewählte zukunftssträchtige, noch nicht überprüfte Methoden mit in die Darstellungen aufnehmen. Dabei sollen sie aber kenntlich machen, wo Untersuchungen zur Überprüfung der Güte und Wirksamkeit der jeweiligen Methoden noch erforderlich erscheinen.

Die für eine evidenzbasierte psychologische Praxis erforderlichen „besten wissenschaftlichen Forschungsbefunde“ lassen sich auf unterschiedliche Weise mit qualitativen und quantitativen Methoden, durch Fallstudien, unterschiedliche Formen der Feld- und Evaluationsforschung, verschiedene (Quasi-)Experimentelle Designs bis hin zu zusammenfassenden Meta-Analysen gewinnen ([APA, 2006, S. 274](#)). Es kann als ein Markenzeichen des vorliegenden Enzyklopädiebandes angesehen werden, dass in den Kapiteln zahlreiche Metaanalysen wiedergegeben werden.

Die zukünftige Forschung für eine evidenzbasierte Praxis sehen wir verortet in der gegenstands-, personen- und kontextangemessenen Kombination qualitativer und quantitativer Methoden. In neueren Methoden-Einführungsbüchern ([Creswell, 2014](#); [Häder, 2010](#); [Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2010](#)) werden solche „Mixed Methods“ ebenfalls zunehmend propagiert und auch von der [APA \(2006\)](#) oder von [Rousseau \(2014\)](#) für die evidenzbasierte Praxis ausdrücklich empfohlen.

[XXIV] Ziel evidenzbasierten Managements ist die „Verwendung von Management-Techniken, für die mit zuverlässigen und validen Studien nachgewiesen wurde, dass sie funktionieren“ ([Latham, 2009](#)). Jede Intervention, die nachweislich zu praktisch nützlichen Effekten führt, ist dabei von Interesse. Ein wichtiger Grund dafür, warum sich eine evidenz-basierte psychologische Praxis auf wissenschaftliche Befunde stützen sollte ist, dass Studien, die von unabhängig denkenden und handelnden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern nach dem Stand der Forschung und Anwendung durchgeführt wurden, nach vorliegenden Erfahrungen die verlässlichste Evaluation liefern.

Übersicht über die Kapitel des Bandes

Der vorliegende Enzyklopädieband umfasst neun Kapitel. Im Folgenden geben wir eine kurze inhaltliche Übersicht über die einzelnen Kapitel des Bandes.

Kapitel 1: Analyse, Bewertung und Gestaltung von Aufgaben, Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen

In dem von Kai-Christoph Hamborg und Niclas Schaper verfassten Kapitel werden Erhebungsmethoden (Befragung, Beobachtung, Beobachtungsinterviews, physikalische und physiologische Messmethoden), ausgewählte Methoden der Aufgabenanalyse mit breiterem Geltungsbereich (Aufgabeninventare, Methode der kritischen Ereignisse, hierarchische und kognitive Aufgabenanalysen) sowie standardisierte Verfahren bzw. Instrumente für die Analyse- und Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach inhaltlichen Schwerpunkten, wie die *Analyse stressrelevanter, sicherheitsbezogener und motivationsbezogener Aspekte* oder die *Analyse von handlungs- und kognitionsbezogenen Arbeitsmerkmalen*, dargestellt und an Hand einschlägiger Gütekriterien bewertet. Weiterhin hat das Kapitel Methoden und Verfahren zum Gegenstand, die über die Analyse und Bewertung von Arbeitstätigkeiten hinausgehend, explizit der Unterstützung des *Prozesses der psychologischen Arbeitsgestaltung* dienen. Abschließend wird auf die *Durchführung psychologischer Arbeitsanalysen* eingegangen und ein Fazit gezogen. Hierin wird als Bedarf hervorgehoben, Methoden und Verfahren für die Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit, die häufig für den Einsatz in der Forschung entwickelt wurden, konsequent für die Anwendungspraxis weiterzuentwickeln sowie die Güte der Verfahren umfassend sicherzustellen. Mit Bezug auf die Neu- und Weiterentwicklung von Instrumenten ist weiterhin

zu beachten, diese an die sich kontinuierlich verändernden Merkmale von Arbeitstätigkeiten anzupassen. Schließlich besteht noch großer Bedarf für die Entwicklung und Erforschung der Wirksamkeit und Nützlichkeit psychologischer Verfahren, die den Prozess der Arbeitsgestaltung unterstützen.

[XXV] **Kapitel 2: Personalauswahl und -beurteilung**

Eine der Kernfragen der Personalarbeit ist: „Wie kann die richtige Person für den richtigen Platz zur richtigen Zeit gefunden werden?“ Martin Kersting und Ute-Kristine Klehe schreiben diese Frage über ihr Kapitel und führen dazu wissenschaftlich überprüfte Methoden zur Personalauswahl und Personalbeurteilung integrativ zusammen.

Ausgangspunkt sind *Arbeits- und Anforderungsanalysen*, mit denen Aufgabenmerkmale, die erforderlichen Eigenschaftsmerkmale und Kompetenzen sowie Erfolgskriterien ermittelt werden. Das praktisch einsetzbare Methodenrepertoire ist sehr groß. Allerdings wird problematisiert, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Qualität und Praxisproblemen von Anforderungsanalysen bisher vernachlässigt wurde. Der Beitrag gibt Impulse zu weiterer Forschung in diese Richtung.

In den folgenden Abschnitten konzentriert sich das Kapitel auf theoretisch fundierte Eignungsmerkmale wie *kognitive Fähigkeiten, Motive, berufliche Interessen, Persönlichkeitsmerkmale* oder spezielle Merkmale wie Emotionale Intelligenz. Metaanalysen zur Validität zeigen,

welche Methoden als *diagnostische Verfahren* für diese Merkmale und unterschiedliche Anforderungen besonders geeignet erscheinen.

Weiterhin wird umfassend erläutert, wie der Prozess der *Personalauswahl* systematisch geplant und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Methoden durchgeführt werden kann. Erkenntnisse aus Metaanalysen helfen, die Güte der Methoden zu bewerten. Eine Unterstützung für die Auswahl eignungsdiagnostischer Verfahren und von Informationen für die Eignungsbeurteilung in der Praxis bietet das mehrdimensionale CUBE-Modell. Abschließend wird festgestellt, dass die Praxis gut beraten ist, wenn sie wissenschaftlich überprüfte Methodenkombinationen verwendet, die der Mehrdimensionalität der Arbeitsleistung Rechnung tragen.

Kapitel 3: Humanressourcen und Personalentwicklung

Katharina Ebner, Siegfried Greif und Simone Kauffeld stellen in diesem Kapitel einleitend fest, dass in Deutschland jährlich 17,7 Milliarden in die *betriebliche Weiterbildung* investiert werden, ohne dass überprüft wird, ob sich diese Investitionen lohnen. Das riesige Feld der Methoden der *Personalentwicklung* und Förderung von *Humanressourcen* wird überschaubar, wenn man sich, wie dieses Kapitel, auf die Methoden konzentriert, deren Gütekriterien und Wirksamkeit durch wissenschaftliche Untersuchungen