

- Fallstudie.* Unveröffentlichte Diplomarbeit; Universität Mannheim.
- McEvoy, G.M. (1988). Evaluating the boss: Should subordinate appraisals of management be allowed? *Personnel Administrator*, 33, 785-797.
- Nadler, D. A. (1977). *Feedback and organization development: Using data-based methods.* Reading: Addison-Wesley.
- Reinecke, P. (1983). *Vorgesetztenbeurteilung. Ein Instrument partizipativer Führung und Organisationsentwicklung.* Köln: Carl Heymanns
- Schuler, H. & Stehle, W. (1982). (Hrsg.). *Psychologie in*

Wirtschaft und Verwaltung: praktische Erfahrungen mit organisationspsychologischen Konzepten. Stuttgart: Poeschel Verlag.

Eingegangen: 12.11.1996
Revision eingegangen: 21.8.1997

Dr. Ingela Jöns und Dipl.-Psych. Klaudia Mataja

Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Mannheim, Schloß EO, D-68131 Mannheim

Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie

Computergestützte Postkorbverfahren: Mailbox '90, PC-Office und PC-Postkorb „Seeblick“

Michaela Riediger und Henning Rolfs

Einleitung

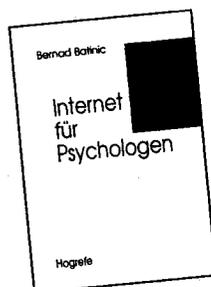
Postkorbverfahren sind situative Tests, die Anforderungen an die Tätigkeit von Führungskräften simulieren. Die Testperson wird gebeten, sich in einen vorgegebenen, zumeist betrieblichen Kontext hineinzuversetzen. Sie wird in der Rolle eines Managers mit Schriftstücken, wie sie sich üblicherweise im Postkorb einer Führungskraft befinden, konfrontiert. Aufgabe ist es, die hier angesprochenen Probleme in einer begrenzten Zeit zu erkennen und zu bearbeiten. Die Testauswertung erfolgt auf mehreren Dimensionen, die aus beruflichen Anforderungen abgeleitet werden. Typische Dimensionen sind „Verwaltungsfähigkeit“, „Entscheidungsverhalten“ oder „Delegieren“.

Der Postkorb in seiner herkömmlichen Form als Papier- und Bleistift-Verfahren hat sich zu einem wichtigen Bestandteil der Assessment Center Methode entwickelt. Nach Thornton und Byham (1982) wird diese Methode in 95% aller AC's eingesetzt. Dem steht entgegen, daß zur psychometrischen Güte dieser Verfahrensgruppe relativ wenige Untersuchungen vorliegen (vgl. Übersichtsarbeiten in Thornton & Byham, 1982 sowie Schippmann, Prien & Katz, 1990). Diese sprechen zwar für eine ausreichende Objektivität, erbrachten jedoch Hinweise auf eine eher niedrige Reliabilität der Verfahrensgruppe. Schippmann et al. (1990) vermuten, daß sich diese Ergebnisse entweder auf systematische Beurteilungsfehler oder eine mangelnde Konsistenz des zu messenden Verhaltens zurückführen lassen. Als herausragender Vorteil des Postkorbverfahrens wird häufig eine hohe Inhaltsvalidität und damit zusammenhängend eine gute Akzeptanz durch die Testteilnehmer angeführt (Rösler, 1988). Schippmann et al. (1990) sprechen eher von „Augenscheinvalidität“ und kritisieren, daß das

Verfahren selten systematisch und theoriegeleitet – etwa in Anlehnung an die Ergebnisse einer Anforderungsanalyse – konstruiert wird. Vorliegende Ergebnisse zur kriterienbezogenen Validität werten sie insgesamt positiv. Hierzu liegen jedoch kaum prognostisch angelegte Untersuchungen vor.

Die aufwendige Durchführung und arbeitsintensive Auswertung und Nachbereitung von Papier- und Bleistift-Postkörben lieferte den Anstoß zur Entwicklung computergestützter Postkorbverfahren. Neben einer rationelleren Durchführung und Auswertung bietet die rechnergestützte Realisierung weitere Möglichkeiten. Die automatische Auswertung verhindert Verzerrungen der Testergebnisse durch Beurteilungsfehler. Durch die Übernahme von Aspekten komplexer Szenarien (vgl. Funke, 1993) kann die Dynamik und damit die Realitätsnähe der Anforderungssituation erhöht werden. Beispiele hierfür sind Konfrontationen der Testteilnehmer mit Konsequenzen ihrer eigenen Entscheidungen oder das Auftreten von Störungen des Arbeitsablaufs, etwa durch simulierte Telefonanrufe. Die fortlaufende Registrierung von Bearbeitungsschritten liefert diagnostische Informationen, die mit Papier- und Bleistift-Verfahren nicht erhoben werden können. Für die Interpretation dieser Prozeßvariablen fehlt jedoch bislang eine theoretische Basis (Kubinger, 1993).

Ein Problem, das ebenso für Papier- und Bleistift-Postkörbe gilt, durch die oben beschriebene Möglichkeit der „Dynamisierung“ computerrealisierter Verfahren jedoch noch verstärkt wird, liegt in der testtheoretischen Fundierung. Modelle der klassischen oder probabilistischen Testtheorie lassen sich nur bedingt anwenden (vgl. Kubinger, 1993). Als Hauptproblem stellt sich die Verletzung der „lokalen stochastischen Unabhängigkeit“ der Items dar. Verschiedene Aufgaben eines Postkorbs



Bernad Batinic (Hrsg.) **Internet für Psychologen**

1997, IV/536 Seiten, gebunden, DM 69,-
sFr. 60,- / öS 504,- • ISBN 3-8017-1045-9

Das Buch liefert internetunerfahrenen sowie internetkundigen Studenten der Psychologie, wissenschaftlich arbeitenden Psychologen aller Disziplinen, Medienpsychologen, Soziologen, Pädagogen und Marktforschern eine anwendungsorientierte und verständliche Einführung in das Internet. Es macht den Nutzwert des Internets anhand verschiedener Anwendungsfelder deutlich und zeigt psychologierelevante Themenkomplexe und Hintergrundinformationen auf.

Im ersten Teil des Buches werden einzelne Internetdienste, deren Verfahrensweisen sowie Suchwerkzeuge für Psychologen erklärt. Der zweite Teil zeigt an einer Reihe von Beispielen auf, wie man das Internet sinnvoll und effektiv in Studium, Lehre und Forschung einsetzen kann.

Der dritte Teil dient schließlich der Vertiefung des praktischen Umgangs mit dem World Wide Web. Hier findet der Leser u.a. eine praxisorientierte Einführung in die Programmierung einer eigenen Webseite.



Hogrefe - Verlag für Psychologie

Rahnsweg 25, D-37085 Göttingen • Tel. 0551/49609-0 • <http://www.hogrefe.de>

werden nicht unabhängig voneinander bearbeitet. Bereits getroffene Entscheidungen haben Einfluß auf den weiteren Testverlauf. Hiermit verbundene Fragen, etwa nach einer geeigneten Skalierung oder einem gültigen Reliabilitätsmaß, müssen bislang als ungelöst betrachtet werden.

Mit der computergestützten Realisierung von Postkorbaufgaben ist eine neue Verfahrensgruppe entstanden, auf die sich vorliegende Ergebnisse zu Papier- und Bleistift-Postkörben nicht übertragen lassen. Voraussetzung für einen verantwortungsvollen Einsatz muß daher der Nachweis der diagnostischen Güte sein. Während die meisten computergestützten Postkorbaufgaben als „Know-How“ von Beratungsfirmen der wissenschaftlichen Diskussion nicht zugänglich sind, stellen sich die drei im folgenden besprochenen Verfahren Mailbox '90 (Roest, Scherzer, Urban, Gangl & Brandstätter 1989)¹, PC-Office (Fennekels, 1995) und PC-Postkorb „Seeblick“ (Scharley & Partner, 1991) dem Anspruch der Überprüfbarkeit. Die Rezension beruht auf den Informationen der jeweiligen Testmanuale bzw. Begleitmaterialien. Zusätzlich wurden alle Testautoren über die Rezensionsabsicht informiert und gebeten, eventuell vorhandene aktuelle Ergebnisse zur psychometrischen Qualität der Verfahren mitzuteilen. Mailbox '90 und PC-Office lagen in vollständigen Programmversionen, der PC-Postkorb „Seeblick“ in einer Demo-Version vor. Tabelle 1 vergleicht die Verfahren hinsichtlich einiger praktischer Eigenschaften.

Mailbox '90, PC-Office und PC-Postkorb „Seeblick“

Gemeinsamkeiten

Die drei elektronischen Postkorbverfahren wurden mit dem Ziel entwickelt, typische Arbeitssituationen von Führungskräften zu simulieren und so Rückschlüsse auf das Arbeitsverhalten von Testteilnehmern zu erlauben. Alle Autoren sehen Anwendungsmöglichkeiten ihrer Instrumente sowohl in der Personalauswahl als auch in der Personalentwicklung. Die drei Verfahren sind durch ein Bemühen um „Testfairneß“ gekennzeichnet. Die Bearbeitung der jeweiligen Postkorbdokumente erfordert kein spezielles Fachwissen. Der eigentlichen Testphase geht jeweils eine ausführliche Instruktion voraus, die den Testteilnehmer mit der Handhabung des Programms vertraut macht und so eine potentielle Benachteiligung computerunerfahrener Testpersonen verhindern soll.

Die Postkorbverfahren sind prinzipiell flexibel angelegt, d. h. der Inhalt der Dokumente kann an unterneh-

¹ Im Gegensatz zum Beitrag von Funke (1993) in dieser Zeitschrift wird Mailbox '90 in der vorliegenden Besprechung unter einem stärker anwendungsbezogenen Blickwinkel und im Vergleich zu bislang nicht rezensierten computergestützten Postkörben betrachtet.

mensspezifische Anforderungen angepaßt werden. Dies bedeutet jedoch einen zu den Programmkosten (vgl. Tabelle 1) hinzukommenden finanziellen Aufwand. Die drei Verfahren werden im folgenden aus einer anwendungsbezogenen Perspektive besprochen. Die Bewertung der Tests erfolgt in Anlehnung an die vom Testkuratorium (1986) formulierten Kriterien.

Mailbox '90

Aufgabenbeschreibung

Die Testperson (Tp) findet neun Dokumente vor, die sie in der Position des Direktors eines Versicherungsunternehmens innerhalb von 32 Minuten bearbeiten muß. In dieser Zeit gehen mehrere Telefonate und Postzugänge ein. Einige Dokumente erfordern die Antwortauswahl aus einer *Multiple-Choice-Vorgabe*. In anderen Fällen ist die *freie Antwortformulierung* in einem Textfeld möglich. Bei einigen Schriftstücken hat die Tp *freie Handlungswahl* zwischen den verschiedenen Alternativen (z. B. Delegieren, Ablegen, Termin festlegen), die das Programm bietet. Alle Dokumente enthalten eine implizite Kategorisierungsanforderung. Es ist zu entscheiden, ob das Schriftstück in der „eigenen“ Ablage verbleibt oder zur Bearbeitung/Erledigung an einen Mitarbeiter delegiert wird. Delegierte Aufgaben kommen entsprechend der Zuständigkeit der ausgewählten Abteilung vollständig oder teilweise bearbeitet bzw. unbearbeitet zurück. Versandte Dokumente können zurückgeholt werden. Die Tp kann auf die Bearbeitungspriorität versandter Dokumente Einfluß nehmen. Ihr stehen neben dem Posteingangskorb zwei weitere Ablagen, Dokumente mit Informationen zu Kunden und zur Organisationsstruktur des Unternehmens sowie Kalender, Uhr und Notizblock zur Verfügung. Die Handhabung der verschiedenen Funktionen (Handlungsalternativen) des Programms erfolgt mausgesteuert. Bei Bedienungsproblemen steht eine kontextsensitive Hilfefunktion zur Verfügung.

Skalen

Die Beurteilung der Testleistung erfolgt auf vier aufgabenorientierten Skalen (*Arbeitszeit, Arbeitseinteilung, Zielorientierung und Arbeitsgüte*) und drei verlaufsorientierten Skalen (*Aktivität, Delegieren, Ordnen*).

Auswertung und Interpretation

Das *Ergebnisprotokoll* enthält detaillierte Angaben zu Art und Güte der Bearbeitung jedes einzelnen Dokuments.

Tabelle 1. Übersicht über Charakteristika der Verfahren Mailbox '90, PC-Office und „Seeblick“

	Mailbox '90 (Roest et al., 1989)	PC-Office (Polybon & Domobon) (Fennekels, 1995)	PC-Postkorb „Seeblick“ (Scharley & Partner, 1991)
A. Allgemeines			
Anbieter	Testzentrale, Hogrefe-Verlag	Testzentrale, Hogrefe-Verlag	Scharley & Partner GmbH
Systemvoraussetzungen:			
- Prozessor	IBM PC/XT/AT, IBM PS/2 oder Kompatible	mindestens 386	mindestens 386/ 66 MHz
- Hauptspeicher	512 KB	keine Angabe	entfällt
- Arbeitsspeicher	keine Angabe	mindestens 2 MB RAM	mindestens 4 MB RAM
- Festplatte	2 MB freier Speicherplatz	2 MB freier Speicherplatz	4 MB freier Speicherplatz
- Betriebssystem	MS/PC-DOS 3.xx	MS-DOS 3.3 oder höher	Win 3.1, Win 95, Win NT
- Maus	ja	nein	ja
Kosten	5750,- DM, keine Anwendungsbegrenzung	5635,- DM (Polybon und Domobon), 20 Anwendungen 3392,50 DM (Polybon oder Domobon), 20 Anwendungen mit nur einem Dongle ¹ möglich	100,- DM (eine Programm-durchführung incl. Auswertung) 1400,- obligatorische eintägige Schulung mit nur einem Dongle möglich
Gruppentestung	nur möglich, wenn das Programm mehrfach erworben wird		
Testdauer:			
- Instruktion	ca. 18–20 min (Kurzform) bzw. ca. 30–35 min (Langform), Ende legt Tp fest	Dauer legt Tp fest, keine Angabe zur Durchschnittsdauer	keine Angabe zur Durchschnittsdauer
- reine Testzeit	32 min	60 Minuten (Polybon), 45 Minuten (Domobon)	60 Minuten
Zielgruppe	Führungskräfte unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche	höheres Management (Polybon), Abteilungs- und Gruppenleiter (Domobon)	Führungskräfte unterschiedlicher Wirtschaftsbereiche
B. Testcharakteristika			
Dimensionen/Skalen	aufgabenorientierte Skalen: - Arbeitszeit, Arbeitseinteilung, Zielorientierung, Arbeitsgüte verlaufsorientierte Skalen: - Aktivität, Delegieren, Ordnen	Planung & Organisation: - Zeitmanagement, Problemerkennung, Entscheidungsverhalten Unternehmerische Fähigkeiten: - Initiative, Führungstechniken, Kontaktfähigkeit	- Delegation, Problemfelder festlegen, Prioritäten setzen, Terminplanung, Logische Terminabfolge

¹ Dongle = „Kopierschutzstecker“ (Hardlock), wird an die parallele Schnittstelle (i. R. Druckerschnittstelle) des Computers angeschlossen, bei Fehlen ist das Programm nicht start- bzw. lauffähig

zur Häufigkeit der Verwendung zur Verfügung stehender Befehle und zu Roh- und Staninewerten der Tp auf den sieben Testskalen. Das Zustandekommen dieser Ergebnisse ist für den Testanwender nachvollziehbar, da sowohl die Musterlösungen für die korrekten Endpositionen der Dokumente als auch die definierten richtigen Bearbeitungsschritte offengelegt werden.

Während die Ergebnisse der *aufgabenorientierten* Skalen verständlich sind, lassen sich die *verlaufsorien-*

tierten Skalen weniger einleuchtend interpretieren. Es erscheint fraglich, ob mit den Skalen Aktivität und Ordnen eine gültige Operationalisierung der angestrebten Verhaltensdimensionen gelungen ist. So fragt Funke (1993, S. 124): „Warum sollte die Häufigkeit, mit der eine Umblätter-Funktion genutzt wird, etwas mit Aktivität im Sinne einer Führungseigenschaft zu tun haben?“ Ebenfalls erscheint die von den Testautoren (Roest et al., 1989, S. 37) vorgeschlagene Interpretation der Nutzungshäufigkeit der Funktion „Dokumente ordnen“ als Hinweis

„auf die Fähigkeit ..., sich an einen neuen und unge-
wohnten Arbeitsablauf anzupassen“ bzw. auf „das Aus-
maß an Übersicht und Planungskompetenz“ fraglich,
solange es hierfür keine empirischen Belege gibt. Schwer
interpretierbar sind auch die Verlaufsinformationen der
Skalen Aktivität, Delegieren und Ordnen. Die Autoren
geben zwar Interpretationshinweise dafür, was auf einen
effektiven Arbeitsstil schließen lasse, überzeugende
empirische Befunde hierfür stehen jedoch aus. Die
Interpretation der angegebenen Normwerte ist unklar,
da Angaben zur Eichstichprobe fehlen.

Optional läßt sich ein *Verlaufsprotokoll* abrufen, das
jeden einzelnen Bearbeitungsschritt im Testverlauf do-
kumentiert. Seine Interpretierbarkeit ist aufgrund der
Vielzahl an enthaltenen Informationen erschwert. Bei der
Besprechung der Testergebnisse mit Bewerbern kann ein
Rückgriff auf Einzelinformationen aus diesem Verlaufs-
protokoll jedoch durchaus sinnvoll sein.

Untersuchungen zur Güte des Verfahrens

Hinweise auf eine niedrige bis mittlere Reliabilität
finden sich für die Skalen Arbeitseinteilung (Cron-
bach's $\alpha = .75$), Zielorientierung ($\alpha = .50$) und Arbeits-
güte ($\alpha = .79$). Angaben zur Reliabilität der weiteren
Skalen fehlen.

Im Hinblick auf die Konstruktvalidität wurden in zwei
Stichproben ($N = 105$ Studenten und $N = 193$ Bewerber)
Korrelationen zwischen den Mailbox-Skalen und diver-
sen Intelligenz- und Persönlichkeitsmaßen ermittelt. Die
Auswahl der Tests wird jedoch nicht begründet, so daß
nicht erkennbar ist, an welcher Stelle die Autoren
konvergente bzw. diskriminante Validitäten erwarteten.
Unter den insgesamt 392 berichteten Korrelationen treten
kaum systematische Zusammenhänge auf. Roest et al.
(1989) schlußfolgern, daß Mailbox '90 ein von diesen
Verfahren nicht erfaßtes Verhalten mißt. Die Frage, was
gemessen wird bzw. ob der Test tatsächlich die ange-
strebten Verhaltensdimensionen erfaßt, bleibt jedoch
unbeantwortet. In diesem Zusammenhang stehen auch
Untersuchungen zur Dimensionalität von Mailbox '90
noch aus.

Zur (konkurrenten) Kriteriumsvalidität berichtet Horn
(1991), daß sich Personen der Bewerberstichprobe ($N = 193$),
die ein Stellenangebot bekamen, auf allen Mail-
box-Skalen von erfolglosen Bewerbern unterschieden.
Als Erfolgskriterium wurde das Auswahlergebnis eines
Assessment Centers definiert, bei dem auch die Mail-
box '90 erhoben wurde. Konkrete Angaben zum Aus-
wahlprozeß fehlen jedoch. Insbesondere bleibt unklar,
inwieweit die Testergebnisse von Mailbox '90 in die
Entscheidung einfließen und wieviele der Bewerber
angenommen wurden. Aufgrund dieser mangelnden
Hintergrundinformationen und der Tatsache, daß es sich

hier nicht um ein *Leistungskriterium* handelt, sind auch
die multiplen Korrelationen der Mailbox-Skalen mit dem
Erfolgskriterium in Höhe von $R = .49$ bzw. in einer
weiteren Stichprobe ($N = 75$, 14 Stellenangebote) von
 $R = .53$ mit Vorsicht zu werten.

Ergebnisse zur prädiktiven Validität des Verfahrens
(d. h. zur Prognostizierbarkeit von zukünftigem Berufs-
erfolg) liegen unseres Wissens bislang nicht vor. Dahin-
gehende Forschungsbemühungen wurden jedoch bereits
von Horn (1991) angekündigt.

Handhabung des Programms

Die Tp hat ein recht komplexes Programm zu bewältigen,
das eine ganze Reihe von Funktionen bietet. PC-erfahrene
Tpn sollten mit der reinen Programmbedienung keine
Schwierigkeiten haben. Der mausgesteuerte Abruf der
Funktionen ist jedoch z. T. recht wenig intuitiv, was die
Handhabung des Programms für computerunerfahrene
Tpn sicherlich erschwert. Roest et al. (1989) berichten,
daß sich für die Skala *Arbeitszeit* in zwei Stichproben ($N = 105$
Studenten und $N = 193$ Bewerber) kein Effekt
unterschiedlicher PC-Erfahrung nachweisen ließ. Ergeb-
nisse derartiger Untersuchungen werden für die anderen
Skalen nicht berichtet, wären jedoch durchaus von
Interesse.

Für den Untersuchungsleiter ist das Programm einfach
anwendbar. Das Testhandbuch ist allerdings wenig über-
sichtlich gegliedert und fordert daher vom Anwender
etwas Geduld und eine ausführlichere Beschäftigung.

PC-Office

Aufgabenbeschreibung

PC-Office stellt zwei Postkorbszenarien zur Verfügung.
Polybon spricht Zielpositionen im höheren Management
an. *Domobon* wurde für Abteilungs- und Gruppenleiter
konzipiert. Beide Postkörbe sind im Hinblick auf Durch-
führung und Auswertung äquivalent und unterscheiden
sich lediglich im Inhalt der Postkorbdokumente. Die
Bearbeitung von *Polybon* erfolgt in der Position eines
Werksleiters, der einen neuen Produktionsstandort über-
nommen hat. *Domobon* inszeniert die Arbeitssituation
eines Gruppenleiters im Vertrieb, der den erkrankten
Abteilungsleiter zu vertreten hat.

In beiden Postkörben findet die Tp 17 Schriftstücke
mit 26 Problemen vor, die innerhalb von einer Stunde
(*Polybon*) bzw. 45 Minuten (*Domobon*) zu erkennen und
zu bearbeiten sind. Markiert die Tp eine Textstelle, in der
ein Problem angesprochen wird, erscheint ein Fenster mit
verschiedenen *Antwortalternativen*. Zur Lösung des
Problems können eine oder mehrere dieser Antwortvor-

Organisationspsychologie

Siegfried Greif / Hans-Jürgen Kurtz (Hrsg.)

Handbuch Selbstorganisiertes Lernen

(Psychologie und innovatives Management)
1996, 392 Seiten, geb., DM 88,-/sfr. 85,-
öS 642,- • ISBN 3-8017-0837-3



Wie können sich Men-
schen verändern, um er-
folgreich selbstorganisiert
zu arbeiten? Erforderlich
sind neue Methoden und
Techniken des selbstorgani-
sierten Lernens, die die
Selbständigkeit des Lernen-
den fördern. Dieses Hand-
buch bietet eine Zusam-
menstellung der Grundla-
gen zum selbstorganisierten
Lernen, Besonderheiten,
Probleme, konkrete
Techniken und Werkzeuge sowie Anwendungsbeispiele.
Das Buch richtet sich an Manager, Personal-
entwickler, Psychologen und alle, die an neuen Kon-
zepten in der Aus- und Weiterbildung interessiert sind.

Stefan G. Lemke

Transfermanagement

(Psychologie und innovatives Management)
1995, X/162 Seiten, geb., DM 58,-/sfr. 57,-
öS 423,- • ISBN 3-8017-0854-3



In der Bundesrepublik
Deutschland werden jähr-
lich mehr als 26 Milliarden
DM für die Mitarbeiter-
weiterbildung ausgegeben.
Schätzungen zur Effektivität
dieser Maßnahmen gehen
jedoch oft von nicht mehr
als 20% aus. Das bedeu-
tet: Jede Effektivitätsstei-
gerung von Bildungsmaß-
nahmen spart Geld für andere
Investitionen. Die Kernaussage
dieses Buches ist, daß

der Transfer von Weiterbildungsmaßnahmen vom Lern-
zum Arbeitsplatz gestaltbar ist. Es gibt viele praktische
Hinweise zur Gestaltung von Transferprozessen, klassi-
fiziert unterschiedliche Transfermodelle und bietet eine
umfassende Literaturübersicht zum Thema.

Franz G. Deitering

Selbstgesteuertes Lernen

(Psychologie und innovatives Management)
1995, 160 Seiten, geb.,
DM 54,-/sfr. 51,-/öS 394,-
öS 642,- • ISBN 3-8017-0827-6



In diesem Buch werden
neue Methoden des "Selbst-
gesteuerten Lernens" dar-
gestellt. Der Text liefert
nicht nur eine umfangrei-
che Übersicht über theoretische
Konzepte, sondern
beschreibt auch sehr praxi-
nah die Entwicklung und
Anwendung eines auf dieser
Basis entwickelten neuen
Ausbildungskonzepts.
Anschaulich wird dem
Praktiker erläutert, wie er
vorgehen muß, wenn er das
Konzept des selbstgesteuerten
Lernens in einem Wirtschafts-
unternehmen einführen
möchte und wie das Konzept
von der Organisations-
entwicklungsseite vorbereitet
werden muß.

Thomas Geilhardt/Thomas Mühlbradt (Hrsg.)

Planspiele im Personal- und Organisationsmanagement

(Psychologie und innovatives Management)
1995, II/444 Seiten, geb., DM 88,-/sfr. 87,-
öS 642,- • ISBN 3-87844-079-0



In dem Handbuch werden
computerunterstützte Plan-
spiele im Hinblick auf ihre
theoretische Fundierung
und praktische Relevanz
dargestellt und kritisch be-
wertet. Neben der Einord-
nung in einzelne For-
schungsrichtungen werden
konkrete Anwendungsfelder
und Einsatzverfahren be-
schrieben. Somit vermittelt
das Handbuch erstmalig
im deutschen Sprachraum
den Stand der theoretischen
Diskussion. Gleichzeitig
gibt es dem Praktiker hilf-
reiche Informationen über ein
wichtiges Instrument zur
Personalauswahl und -ent-
wicklung.



Verlag für Angewandte Psychologie

Rohnsweg 25, 37085 Göttingen • Tel. 0551/49609-0 • <http://www.hogrefe.de>

Buchtips

Gerhard Blickle (Hrsg.)

Ethik in Organisationen

Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele

(Wirtschaftspsychologie)

1998, X/268 Seiten, geb., DM 69,-
sFr. 60,-/s 504,- • ISBN 3-8017-1055-6



Betrug, Bestechung, Steu-
erhinterziehung, Mobbing
etc. sind anscheinend zu
alltäglichen Begleiterschei-
nungen der Zusammenar-
beit in Organisationen ge-
worden. In diesem Band
werden aktuelle Befunde
der internationalen For-
schung dargestellt. An-
hand konkreter Praxisbei-
spiele wird aufgezeigt, wie
Organisationen zur ethi-
schen Sensibilisierung ih-
rer Führungskräfte und Mitarbeiter beitragen, aber
auch, wo die Grenzen und kontraproduktiven Folgewir-
kungen solcher Bemühungen liegen können.

Berndt Zuschlag

Mobbing Schikane am Arbeitsplatz

Erfolgreiche Mobbing-Abwehr

durch systematische Ursachenanalyse

2., überarb. und erw. Auflage 1997,
VIII/242 Seiten, DM 44,80/sFr. 40,30/s 327,-
ISBN 3-8017-0991-4



Der Verfasser beschreibt
die Bedeutung des Begriffs
»Mobbing« vor dem Hin-
tergrund der schon lange
aus der Arbeitswelt be-
kannten vielfältigen Kon-
flikte. Das Buch liefert
Begriffsdefinitionen sowie
Fallbeispiele und gibt vor
allem Hinweise für das
Erkennen der jeweiligen
Mobbing-Ursachen auf
seiten des Täters wie des
Opfers. Die zweite Auf-
lage dieses erfolgreichen Buches ist u.a. durch eine dif-
ferenzierte Auflistung möglicher Mobbing-Handlungen
und ein umfangreiches Literaturverzeichnis erweitert
worden.



**Verlag für
Angewandte Psychologie**

Rohnsweg 25 • 37085 Göttingen • <http://www.hogrefe.de>

Sportpsychologie

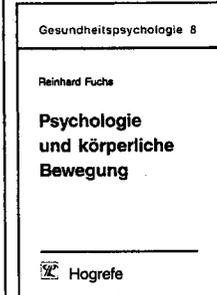
Reinhard Fuchs

Psychologie und körperliche Bewegung

Grundlagen für theoriegeleitete Interventionen

(Gesundheitspsychologie, Band 8)

1997, XII/332 Seiten, DM 79,-/sFr. 69,-
s 577,- • ISBN 3-8017-0876-4



Das Buch handelt von
psychologischen Faktoren
und Prozessen, die dafür
verantwortlich sind, daß
manche Menschen regel-
mäßig Sport treiben, wäh-
rend andere davon nichts
wissen wollen. Die Kenn-
nis der kognitiven und mo-
tivationalen Vorgänge bei
der Aneignung und Auf-
rechterhaltung von Sport-
aktivität ist eine entschei-
dende Voraussetzung da-
für, um durch zielgenauere Interventionen die Effekti-
vität der Sport- bzw. Gesundheitsförderung verbessern
zu können.

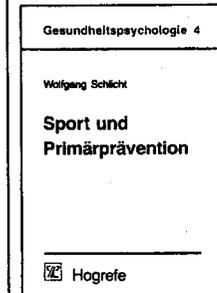
für, um durch zielgenauere Interventionen die Effekti-
vität der Sport- bzw. Gesundheitsförderung verbessern
zu können.

Wolfgang Schlicht

Sport und Primärprävention

(Gesundheitspsychologie, Band 4)

1994, XI/192 Seiten, DM 58,-/sFr. 57,-
s 423,- • ISBN 3-8017-0672-9



Das Buch befaßt sich mit
der Wirkung sportlicher
Betätigung auf die körper-
liche und psychische Ge-
sundheit. Es enthält eine
ausführliche Darstellung
und kritische Würdigung
der theoretischen Positi-
onen und methodischen
Probleme dieses gesund-
heitspsychologisch relevan-
ten Forschungsbereichs.
Das Buch informiert so um-
fassend über die primär-
präventive Wirksamkeit sowie über die Voraussetzungen
und Bedingungen dauerhafter sportlicher Betätigi-
gung.

Das Buch informiert so um-
fassend über die primär-
präventive Wirksamkeit sowie über die Voraussetzungen
und Bedingungen dauerhafter sportlicher Betätigi-
gung.



Hogrefe - Verlag

Rohnsweg 25, 37085 Göttingen • <http://www.hogrefe.de>

gaben ausgewählt werden. Wird eine Antwort markiert,
die eine Terminfestlegung erforderlich macht, erscheint
ein Kalender. Nicht variable Termine werden automa-
tisch von PC-Office eingetragen. Zur Übersicht über die
Zeitplanung kann die Tp den Kalender gesondert
aufrufen. Sie hat die Möglichkeit, Termine zu löschen,
zu verschieben und zu verkürzen. Als weitere Hilfsmittel
stehen eine Uhr und ein Organigramm zur Verfügung. Die
Handhabung von PC-Office erfolgt über die Tastatur. Mit
Betätigung der F1-Taste sind Hinweise bei Bedienpro-
blemen abrufbar.

Skalen

Die Auswertung der Testergebnisse erfolgt für die
Anforderungsdimension „Planung & Organisation“ auf
den Verhaltensbereichen *Zeitmanagement*, *Problemerk-
fassung* und *Entscheidungsverhalten*. Mit den Verhal-
tensmerkmalen *Initiative*, *Führungstechniken* und *Kon-
taktfähigkeit* wird die Dimension „Unternehmerische
Aktivität“ abgebildet.

Auswertung und Interpretation

Die Ergebnisausgabe umfaßt in ihrer Langform fünf
Teile. Die *quantitative Analyse* enthält Normwerte
(Stanine) für die Dimensionen „Planung & Organisation“
sowie „Unternehmerische Aktivität“. Eine kompetente
Interpretation dieser Kennwerte ist dem Anwender auf-
grund von fehlenden Angaben im Testhandbuch kaum
möglich. Es ist nicht nachvollziehbar, wie die Aggrega-
tion der Verhaltensinformationen zu Testwerten erfolgt.
Außerdem fehlen jegliche Angaben zu Größe und Eigen-
schaften der Normstichprobe(n).

Die (sogenannte) *qualitative Analyse* faßt die Lei-
stungen der Tp in einem Textgutachten zusammen. Diese
automatische Ergebnisintegration ist für den Anwender
zwar sehr bequem, es wird jedoch nicht deutlich, auf
welche Verhaltensweisen der Tp sich die Schlußfolge-
rungen im Textgutachten beziehen. Der kritische Testan-
wender sollte sich daher vor einer bedenkenlosen Über-
nahme dieser Interpretation scheuen. Nachvollziehbarer
und damit eindeutiger interpretierbar sind die für jeden
der sechs Verhaltensbereiche vorliegenden Prozentan-
gaben „angemessener“ und „unangemessener“ Entschlei-
dungen (bezogen auf die Gesamtzahl zu treffender
Entscheidungen). Anhand der *Problemanalyse* läßt sich
verfolgen, auf welche Probleme „angemessen“ bzw.
„unangemessen“ reagiert wurde bzw. welche Problem-
punkte keine Berücksichtigung fanden. Musterlösungen
werden jedoch nicht vorgelegt, d. h. es wird nicht deutlich,

welche Antwortalternative(n) jeweils als „angemessene
Entscheidung“ bewertet werden.

Die *Prozeßinformation* enthält neben der Dauer von
Übungs- und Bearbeitungszeit eine Darstellung der
Entwicklung des prozentualen Anteils angemessener
und unangemessener Entscheidungen über den Testver-
lauf (Fünf-Minuten-Intervalle). Hieraus läßt sich vor
allem eine Aussage über die Kontinuität der Testbearbei-
tung ableiten. Hinweise zur Interpretation dieser Angabe,
d. h. Informationen darüber, welcher Verlauf auf einen
effektiven Bearbeitungsstil schließen läßt, fehlen jedoch.

Es läßt sich zusammenfassen, daß Beurteilung und
Interpretation der Testwerte aufgrund ihrer mangelnden
Transparenz erschwert sind. Dem müßte durch eine
Überarbeitung und Erweiterung des Testhandbuchs ab-
geholfen werden.

Untersuchungen zur Güte des Verfahrens²

Im Testhandbuch werden Ergebnisse zu Reliabilität und
Validität lediglich für den Postkorb Polybon berichtet.
Für die verschiedenen Skalen wurden geringe bis mittlere
Reliabilitäten ermittelt. Die Anforderungsdimensionen
„Planung & Organisation“ sowie „Unternehmerische
Aktivität“ korrelierten hochsignifikant mit einer im
Anschluß an ein Assessment Center erhobenen Potential-
beurteilung (respektive $r = .47$, $r = .41$, $p < .01$). Eine
Interpretation und Bewertung dieser Ergebnisse ist jedoch
nahezu unmöglich, da einige sehr grundlegende Infor-
mationen fehlen (z. B. Bezeichnung der Stichprobe,
Erläuterung der Dimensionen, Offenlegung von Erhe-
bungsverfahren).

Handhabung des Programms

Das Programm ist für den Anwender leicht zu bedienen.
Die Handhabung der Programmfunktionen über die
Tastatur ist für die Tp etwas anspruchsvoller, sollte
jedoch auch von PC-unerfahrenen Teilnehmern innerhalb
der Übungsphase erlernbar sein.

Der wahrscheinlich größte Schwachpunkt von PC-
Office ist das Testhandbuch, das zwar eine leicht
verständliche und umfassende „Bedienungsanleitung“
der Programmfunktionen enthält, ansonsten jedoch kaum
Informationen zu Testgrundlage, Testwertberechnung
und psychometrischer Güte des Verfahrens bietet. Wie
in den vorhergehenden Abschnitten dargestellt wurde,
dies gravierende Auswirkungen auf die Transparenz,
Interpretierbarkeit und Bewertung des gesamten Tests.

² Zur Zeit führt der Testautor eine Untersuchung zur prognostischen Validität von PC-Office durch (Fennekels, persönliche Mitteilung).

PC-Postkorb „Seeblick“

Aufgabenbeschreibung

Der PC-Postkorb „Seeblick“ simuliert Aufgaben eines Leiters des neu eröffneten Ausbildungszentrums einer großen Bank. Der Testteilnehmer findet insgesamt 40 Postkorbdokumente vor, die innerhalb einer Stunde zu bearbeiten sind. Für jedes Schriftstück sind Entscheidungen im Hinblick auf vier Kriterien zu treffen. Die Tp hat die Wichtigkeit des Vorgangs zu beurteilen, das Dokument einem inhaltlichen Problemfeld zuzuordnen und zu entscheiden, wer die Aufgabe zu bearbeiten hat. Zu jedem dieser Kriterien ist eine Auswahl aus einer *Multiple-Choice-Vorgabe* zu treffen. Zusätzlich sind Termine festzulegen. Hierfür stehen ein allgemeiner und ein eigener Kalender zur Verfügung, überdies die Wochenkalender von drei Mitarbeitern. Termine können gesetzt, verschoben und gelöscht werden. Als weitere Hilfsmittel sind eine Uhr und ein Notizblock nutzbar. Der Testteilnehmer kann die Postkorbdokumente nach verschiedenen Kriterien sortieren lassen. Zusätzlich wird der Bearbeitungsstand jedes Schriftstücks angezeigt. Im Testverlauf werden weitere Dokumente eingespielt. Die Handhabung des Programms erfolgt mausgesteuert.

Skalen

Die Testauswertung erfolgt bezogen auf die vier Bearbeitungskategorien *Delegation*, *Problemfelder festlegen*, *Prioritäten setzen* und *Terminplanung*. Ein weiterer Skalenwert wird für das Einhalten einer *logischen Terminabfolge* berechnet. Zusätzlich wird ein *Gesamtwert* angegeben.

Auswertung und Interpretation

Das Auswertungsprogramm stellt die Testergebnisse im Hinblick auf verschiedene Aspekte dar. Der *Quantitativen Bearbeitung* ist zu entnehmen, inwieweit es dem Testteilnehmer gelungen ist, die Postkorbbübung vollständig zu bearbeiten. Für Tpn, denen dies nicht gelang, steht eine Auswertungsoption zur Verfügung, die lediglich die tatsächlich bearbeiteten Dokumente einbezieht. Dieses Programmmerkmal ist positiv zu beurteilen, da es die Möglichkeit einer differenzierten Auswertung von Testleistungen „langsamere“ Teilnehmer bietet.

Der *Qualitativen Bearbeitung* liegt ein Vergleich jeder Itembearbeitung mit einer Optimallösung zugrunde. Die Musterlösungen und der Prozeß ihrer Erarbeitung werden nicht offengelegt. Auch die Zuordnung von Punktwerten ist nicht nachvollziehbar. Dem *Protokoll* lassen sich die einzelnen Testentscheidungen und die ihnen zugeordneten Punktwerte entnehmen. Die Skalen-

werte werden sowohl als Prozentangabe (bezüglich des optimal erreichbaren Punktwertes) wie als Normwerte (Prozentrang, Abweichung vom Durchschnitt der Normstichprobe) dargestellt. Es stehen zwei Normstichproben zur Verfügung ($N = 100$ mittleres Management, $N = 360$ höheres Management, Scharley & Partner, persönliche Mitteilung). Für den Anwender besteht die prinzipielle Möglichkeit, Normstichproben selbständig aufzubauen. Die Interpretation des ebenfalls dargestellten *Aktivitätsverlaufs* bleibt unklar. Angaben zur Frage, welches Bearbeitungsmuster eine effektive Strategie anzeigt, fehlen.

Untersuchungen zur Güte des Verfahrens

Es liegen Ergebnisse zur psychometrischen Güte der deutschen und der niederländischen Verfahrensversion vor. Die Reliabilität der niederländischen Version wird für die einzelnen Skalen mit Koeffizienten von .55 bis .82 und für den Gesamttest mit .96 angegeben (Split-Half-Methode, van der Maesen de Sombreff & de Kok, unveröffentlichtes Manuskript). Die Aussagekraft dieser Ergebnisse, die auf den ersten Blick für eine hohe Reliabilität insbesondere des Gesamtwerts zu sprechen scheinen, wird jedoch durch die geringe Stichprobengröße ($N = 35$) und die testtheoretischen Schwierigkeiten bei der Reliabilitätsbestimmung von Skalen mit interdependenten Items relativiert.

Zur (konkurrenten) Kriteriumsvalidität der deutschen Testversion ermittelten Scharley und Partner (persönliche Mitteilung) eine hochsignifikante Korrelation des Postkorbgesamtergebnisses mit dem unabhängig davon erhobenen Gesamtergebnis eines Assessment Centers ($r = .37, p < .01, N = 54$) und eine signifikante Korrelation von $r = .33 (p < .05)$ zu einer Vorgesetztenbeurteilung des Führungspotentials. Für die niederländische Testversion zeigte sich jedoch in einer kleinen Stichprobe ($N = 30$) kein Zusammenhang zwischen Testleistung und Vorgesetztenurteilen. In einer weiteren Untersuchung ergab sich allerdings eine Korrelation von $r = .53 (N = 34)$ zwischen dem niederländischen Postkorbergebnis und einer Leistungsbeurteilung (van der Maesen de Sombreff & de Kok, unveröffentlichtes Manuskript). Diese widersprüchlichen Ergebnisse zeigen die Notwendigkeit weiterer Untersuchungen an.

Ergebnisse zur Konstruktvalidität der niederländischen Testversion deuten in Ansätzen konvergente und diskriminante Validitäten an. Die konvergente Validität bezieht sich auf die vermutete Intelligenzabhängigkeit des Postkorbergebnisses. So wurde eine Korrelation von $r = .29 (N = 117)$ des Postkorbgesamtwerts zu einem Intelligenzwert ermittelt. Die diskriminante Validität bezieht sich auf soziale und kommunikative Fähigkeiten, die durch den Postkorb nicht explizit erfaßt werden.

Hierfür spricht auch der schwach negative Zusammenhang ($r = -.16, N = 44$) zu einer AC-Übung „Gruppen-diskussion“.

Handhabung des Programms

Der Postkorb „Seeblick“ besticht durch eine benutzerfreundliche, windows-basierte Gestaltung. Alle Funktionen sind über Maus und gut interpretierbare Icons leicht zu nutzen. Der Bildschirmaufbau ist klar und übersichtlich. Für den Testleiter ist das Programm, auch wegen des übersichtlichen Begleitmaterials, einfach zu handhaben. Im Hinblick auf die Nutzerfreundlichkeit ist „Seeblick“ von den hier rezensierten Verfahren am positivsten zu bewerten.

Zusammenfassung und Ausblick

Hauptvorteil der drei beschriebenen Verfahren im Vergleich zu Papier- und Bleistift-Postkörben ist die durch die automatisierte Testauswertung deutlich erleichterte Testdurchführung. Ob die Verwendung computergestützter Postkorbverfahren gegenüber herkömmlichen Postkörben zu einer ökonomischeren Testung führt, muß in Anbetracht der recht hohen Programmkosten im Einzelfall entschieden werden und hängt u. a. von der vorhandenen Ausstattung mit PC's ab.

PC-Office stellt eine relativ geradlinige Computerisierung von Postkorbverfahren in ihrer herkömmlichen Form dar. Im *PC-Postkorb „Seeblick“* muß der Testteilnehmer flexibel auf während der Testbearbeitung eingespielte Informationen reagieren, was zu einer realitätsnäheren Dynamik des Testablaufs führt. Von den besprochenen Verfahren stellt *Mailbox '90* die deutlichste Weiterentwicklung der klassischen Postkorbaufgabe dar. Neben der Realisierung von Störungen des Arbeitsablaufes durch eingehende Informationen wird die Existenz kooperierender Abteilungen simuliert. Dies führt dazu, daß die Tp mit den Konsequenzen ihrer Entscheidungen konfrontiert wird. Während sich das Antwortformat in *PC-Office* und *PC-Postkorb „Seeblick“* auf *Multiple-Choice-Vorgaben* beschränkt, werden in *Mailbox '90* offene Antwortalternativen realisiert.

Es bleibt zu beurteilen, inwieweit die drei Verfahren als Instrumente der Personalauswahl und Personalentwicklung einsetzbar sind. Problematisch erscheint, daß keines der uns vorliegenden Testmanuale bzw. Begleitmaterialien den Anforderungen des Testkuratoriums (1986) nach Transparenz der theoretischen Grundlagen und Nachvollziehbarkeit der Testkonstruktion gerecht wird. Gleichzeitig muß der derzeitige Kenntnisstand zur diagnostischen Aussagekraft der Verfahren als *vage* bis unzureichend beurteilt werden. Insbesondere *PC-Office*

weist deutliche Mängel sowohl in der Transparenz der Testwerte als auch in der Offenlegung diagnostischer Qualitäten auf. Die vorliegenden Informationen sind nicht ausreichend, um den Einsatz als diagnostisches Verfahren oder Trainingsinstrument zu rechtfertigen. *Mailbox '90* zeichnet sich durch eine gute Transparenz der Testwerte aus. Vorliegende Ergebnisse sprechen für einen Zusammenhang von *Mailbox '90* und anderen eignungsdiagnostischen Methoden. Informationen über den Zusammenhang der Testergebnisse zu Leistungskriterien stehen jedoch noch aus. Lediglich für den *PC-Postkorb „Seeblick“* liegen erste Informationen zur Kriteriumsvalidität im Hinblick auf ein Berufserfolgskriterium (Vorgesetztenurteil) vor. „Seeblick“ zeichnet sich gegenüber *Mailbox '90* durch eine größere Bedienungsfreundlichkeit aus, steht diesem jedoch in der Transparenz der Testwerte nach. Bisher vorliegende Daten geben zu der vorsichtigen und zukünftig zu prüfenden Vermutung Anlaß, daß berufserfolgsrelevante Verhaltensmerkmale die Testleistung von „Seeblick“ und *Mailbox '90* beeinflussen. Die bisherige Diskussion macht deutlich, daß – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – ein endgültiger Nachweis der psychometrischen Güte und prognostischen Aussagekraft der drei Verfahren noch aussteht. Dies ist ein Mangel, der auch für die gesamte Verfahrensgruppe der Papier- und Bleistift-Postkörbe zu registrieren ist (vgl. 1).

Die Testentwickler aller hier besprochenen Verfahren setzen mehr oder weniger „stillschweigend“ die Inhaltsvalidität ihrer Übungen voraus. Gänzlich unbeachtet blieb bisher die Frage, ob die computerrealisierte Bearbeitung einer Postkorbbübung tatsächlich mit der Bewältigung von Anforderungen im realen Manageralltag gleichgesetzt werden kann. Solange dies nicht belegt ist, erweist sich die Einbettung der Verfahren in Maßnahmen der Personalentwicklung als schwierig. Hinzu kommt – mit Ausnahme von *Mailbox '90* – die mangelnde Transparenz der Musterlösungen, die eine konkret auf die Verhaltens-bezogene Rückmeldung an die Testteilnehmer erschwert.

Die Umsetzung diagnostischer Instrumente unter Nutzung spezifischer Vorteile, die das Medium Computer bietet, bleibt eine Herausforderung. Der Fokus zukünftiger Entwicklungen sollte auf der Gewährleistung eines angemessenen „Konsumentenschutzes“ durch wissenschaftliche Absicherung liegen. Dazu sind eine verstärkte theoretische Fundierung, der Nachweis erfaßter Leistungsdimensionen und die Anwendung methodisch anspruchsvollerer Untersuchungsdesigns zu fordern. Offene Fragen betreffen neben dem Einfluß unterschiedlicher Antwortformate (*multiple choice* versus offene Antworten) auch die Auswirkungen der höheren Dynamik auf die Standardisierung der Anforderungssituation. Werden verschiedene Testteilnehmer im individuellen Testablauf durch simulierte „Störungen“ bei der Bear-

beitung unterschiedlicher Schriftstücke unterbrochen, ist mit einer Beeinträchtigung der Teststandardisierung zu rechnen. Des weiteren steht die Entwicklung einer angemessenen Testtheorie aus. Ebenfalls bleibt zu untersuchen, ob und wie registrierte Prozeßvariablen als Indikatoren von Leistungsmerkmalen interpretiert werden können. Finden diese Aspekte bei zukünftigen Testentwicklungen Berücksichtigung, wird das elektronische Postkorbverfahren einen angemessenen Platz im Methodeninventar des Diagnostikers einnehmen.

Literatur

- Fennekels, G.P. (1995). *PC-OFFICE 1.0. Postkorb zur Diagnose von Führungsverhalten (Handanweisung)*. Göttingen: Hogrefe.
- Funke, J. (1993). Computergestützte Arbeitsproben: Begriffsklärung, Beispiele sowie Entwicklungspotentiale. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37, 119–129.
- Horn, R. (1991). MAILBOX: A computerized in-basket task for use in personnel Selection. *Revue européenne de Psychologie Appliquée*, 41, 325–327.
- Kubinger, K.D. (1993). Testtheoretische Probleme der Compu-

terdiagnostik. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37, 130–137.

- Roest, F., Scherzer, A., Urban, E., Gangl, H. & Brandstätter, C. (1989). *Mailbox '90. Ein computergestütztes Test- und Trainingsverfahren zur Personalentwicklung*. Wien und Weinheim: SciCon und Beltz.
- Rösler, F. (1988). Personalauslese, Training und Personalentwicklung in Organisationen. In D. Frey, C.G. Hoyos & D. Stahlberg (Hrsg.), *Angewandte Psychologie. Ein Lehrbuch* (S. 65–91). München: Psychologie Verlags Union.
- Scharley & Partners (1991). *Seeblick/Lakeview computerized In-basket-test*. Konstanz: Scharley & Partner.
- Schippmann, J.S., Prien, E.P. & Katz, J.A. (1990). Reliability and validity of in-basket performance measures. *Personnel Psychology*, 43, 837–851.
- Testkuratorium (der Föderation deutscher Psychologenverbände) (1986). Mitteilung. *Diagnostica*, 36, 127–147.
- Thornton, G. & Byham, W. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Van der Maesen de Sombreff, P.E.A.M. & de Kok, P.A.G. *Psychometric properties of a PC In-basket test*. Unveröffentlichtes Manuskript, Research Unit of Human Resources, Tilburg University.
- Dipl.-Psych. Michaela Riediger und Dipl.-Psych. Henning Rolf
Lehrstuhl für Psychologie (540 F), Universität Hohenheim, D-70593 Stuttgart.

Buchbesprechungen

Sonntag, Kh. (1996). *Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur*. München: C.H. Beck. 223 Seiten, DM 78,-.

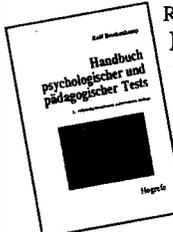
Dem Unternehmen „Lernen“ kann sich kein Unternehmen entziehen (Geißler, 1997), sichert Lernen doch letztlich das Überleben des Unternehmens. Wie man weiß, wird Lernen im Unternehmen und für das Unternehmen noch nicht durch eine mehr oder weniger breite Palette von Seminaren für Stelleninhaber aller Art gewährleistet. Lernen in Organisationen (individuelles Lernen, organisationelles Lernen) kann nur durch einen breiten Ansatz verstanden werden, der alle wichtigen Veränderungsprozesse in der Organisation, die vorhandenen Wissensbasen, den Austausch zwischen Organisationen und noch eine Menge weiterer Aspekte in die Betrachtung einbezieht, kurzum eine ganzheitliche Sicht anstrebt. Diese Sicht wird in Kapitel 3 ausgebreitet, die besonders unter dem Aspekt des organisationellen Lernens interessiert. Der Verfasser resümiert die detaillierte Darstellung dieser Prozesse: „Organisationales Lernen entsteht aus der konstruktiven, reflexiven und gemeinsamen Auseinandersetzung der jeweiligen Mitglieder eines sozialen Systems. Damit Lernpotentiale freigesetzt werden und eine beabsichtigte und gewollte Veränderung (Transformation) von kollektiven Handlungsmustern auch stattfinden, müssen eingefahrene Routinen, die Lernen verhindern, blockieren oder gar verpönen, abgebaut werden“ (S. 73). Dazu gibt es z.B. Stufenmodelle, die besonders auf die immer umfassenderen Prozesse der Reflexion über Verhalten, über verhaltenssteuernde Prozesse, z.B. Führung, über die Organisation und schließlich die Grundprinzipien solcher Prozesse abhebt (S. 70). Was wird dabei z.B. gelernt? In dem dargestellten Stufenmodell wird die Einführung einer bestimmten Unternehmensstrategie als Beispiel behandelt. Aber dies ist eben nur ein Beispiel: Gegenstände des Lernens sind Veränderungen aller Art, mit denen Unternehmen ihre Anpassung an den Markt zu sichern versuchen.

Um diese „Lernaufgaben“ aber zu identifizieren, muß ein Autor auf den dramatischen Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft (Klauder, 1997) Bezug nehmen, als da sind der Einsatz neuer Technologien, insbesondere der Informationstechnologien (Stichwort: vernetzte Systeme), Globalisierung der Wirtschaft, Wertewandel, Ökologisierung des Wirtschaftens, multikultureller Aus-

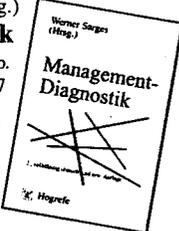
tausch, die Modularisierung der Unternehmen und damit die Zunahme von Telekooperation (Picot, Reichwald & Wigand, 1996) und als Folge davon die Zunahme des Wissens und der komplexen Problemlagen. Dies ist auch die Ausgangslage für Sonntags neue Publikation, die der Verfasser in den ersten beiden Kapiteln seines Buches überzeugend darstellt. Auch wenn der Kulturbegriff inzwischen unter inflationärer Verwendung leidet (Unternehmenskultur, Sicherheitskultur, ...), macht es doch Sinn, die in diesem Buch dargelegten Ziele, Prinzipien und Vorgehensweisen unter dem Begriff der „Lernkultur“ zu einen: „Lernkultur bedeutet nichts anderes als die Pflege („cultura“) des Lernens im Unternehmen“ (S. 42).

Letztlich muß jedes einzelne Organisationsmitglied lernen, wenngleich die „Klassiker“ der Lerntheorie auf S. 59–63 nur eher am Rande vorkommen. Ist etwa Modelllernen nicht mehr aktuell? Es geht also nicht um den Mythos von der „Lernenden Organisation“, den Sonntag auch nicht strapaziert. Lernen im Unternehmen kann man fördern durch „didaktisch-methodische Ausgestaltung neuer Trainingsansätze über die problemorientierte, situative Vermittlung von Erfahrungswissen und -handeln oder den Einsatz computergestützter Medien und die Gestaltung förderlicher Lernumgebungen bis hin zum Lernen am Arbeitsplatz durch die Gestaltung förderlicher Arbeitsinhalte und -strukturen“ (S. 74). Diese Vielfalt der Ansätze wird hier in üppiger Weise ausgebreitet. Der Verfasser kommt dann auch wieder auf das organisationelle Lernen zu sprechen: Es kann selbstverständlich auch gefördert werden. Empfohlene Maßnahmen, wie Partizipation, Reflexion der Führungskräfte und Mitarbeiter lassen eine breite Perspektive erkennen, die man möglicherweise gar nicht mit dem Begriff „Lernen“ verbindet.

Im Feld der Ausbildung, Weiterbildung, Personalentwicklung usw. sollte es selbstverständlich sein, die gegebenen Lernbedarfe zu ermitteln; leider geschieht dies nur selten. Die Leser dieses Buches werden sich glücklich schätzen, hierzu umfangreiches Material vorzufinden. Sonntag spannt den Bogen von tätigkeitsbezogenen zu personbezogenen Lernpotentialen und bringt hier eine Menge eigener Verfahrensentwicklungen, eingebettet in das schöne Kapitelthema „Praktizierte Lernkultur“. Hierzu gehört dann die „Förderung beruflicher Handlungskompetenz“ (S. 151ff) – mit einem Schwerpunkt auf der „... bisher vernachlässigte(n) operative(n)



Rolf Brickenkamp (Hrsg.)
Handbuch psychologischer und pädagogischer Tests
2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 1997,
XXXIV/1066 S., gebunden, DM 248,- / sFr. 208,-
6S 1.810,- • ISBN 3-8017-0993-0



Werner Sarges (Hrsg.)
Management-Diagnostik
2., vollständig überarb. und erw. Aufl. 1995, XII/980 S., geb.
DM 198,- / sFr. 196,- / 6S 1.445,- • ISBN 3-8017-0740-7

Die Überarbeitung des bewährten Handbuches liefert einen systematischen Überblick über deutschsprachige Tests und informiert in objektiver und komprimierter Form über ihren Aufbau, ihre Grundkonzepte, die Durchführung und Auswertung sowie über Gütekriterien. Mit umfangreichen Namen-, Sach- und Testregistern sowie einem Abkürzungsverzeichnis der Testtitel ermöglicht dieser Band eine differenzierte Sichtung, sachgerechte Beurteilung und problembezogene Auswahl geeigneter Verfahren.

Die Rekrutierung und Entwicklung von Führungs- und Nachwuchsführungskräften wird in den nächsten Jahren immer dringlicher werden. Eine verbesserte Eignungsdiagnostik zur Potentialfeststellung, Auswahl und Platzierung von Führungskräften kann das Problem erheblich mildern. Die vorliegende Überarbeitung des erfolgreichen Handbuches liefert einen einzigartigen Überblick zur Management-Diagnostik und stellt ein sehr umfangreiches, so nirgends gebündeltes und hochaktuelles Expertenwissen dar.



Hogrefe - Verlag für Psychologie
Rohnsweg 25 • 37085 Göttingen • Tel. 0551/49609-0 • <http://www.hogrefe.de>