

Begründer der Personalpsychologie verstorben.

**Prof. Dr. Heinz Schuler, führender Wirtschafts- und
Personalpsychologe im deutschsprachigen Raum, ist am 3.
August 2021 im Alter von 76 Jahren verstorben.
Ein persönlicher Nachruf von Andreas Frintrup.**

Heinz Schuler ist tot. Wir verlieren in ihm einen außergewöhnlichen Menschen – universell gebildet, persönlich zurückhaltend-bescheiden, in seiner Fachdisziplin und der Fachpraxis als Wissenschaftler, Hochschullehrer und Berater bestens anerkannt und persönlich immer mitten im Leben stehend, mit beiden Füßen auf dem Boden. Heinz Schuler überließ nichts dem Zufall, er war ein Meister der Planung und des organisierten Arbeitens. Arbeit war sein Leben. Immer hatte er einen kleinen Block in der Hemdtasche, Stift dazu – allezeit bereit, jeden Gedanken, jede Eingebung sortiert festzuhalten. So ging ihm nichts verloren und solange ich mit ihm gearbeitet habe, kann ich mich nicht daran erinnern, dass er je etwas vergessen hätte. Er war immer im Einsatz, lebender Antipode des Müßiggangs und der Work-Life-Balance-Doktrin – für ihn gab es nicht die zwei Schalen Arbeit und Freizeit, die es gegeneinander auszutarieren, ins Gleichgewicht zu bringen gälte, sondern nur eine Schale, in die beides gehört: Arbeit verstand er als immanenten Teil des Lebens und als Weg zum persönlichen Glück. Wohl auch deshalb widmete er einen großen Teil seiner Forschung dem menschlichen Leistungsmotiv, ging unseren Antrieben auf den Grund, um sie zu verstehen, sie messbar zu machen. So entstanden u.a. das Leistungsmotivationsinventar LMI und das internationale in viele Sprachen übersetzte Pendant, das Achievement Motivation Inventory AMI sowie zahlreiche Verfahren zur Leistungsbeurteilung und Leistungsfeedback. Mit der Messung alleine gab er sich aber nicht zufrieden, er wollte Leistung fördern. Sein legendärer „Funktionskreis Leistungsförderung“ forderte als Modell die Studierenden und war zugleich Basis für die Entwicklung von Motivationstrainings. Positives Feedback aktiv zur Verstärkung nutzen, Kritik als Chance, etwas besser zu machen, das waren seine Themen, Stillstand war ihm suspekt. Es galt stets, dass es für ihn kein Fordern ohne Fördern und andersherum gab – er förderte Menschen, forderte dafür aber auch Leistung ein. „Wer auf seinen Lorbeeren sitzt, trägt sie an der falschen Stelle“ zitierte er gerne frei nach Mao. Überhaupt ging es ihm um Förderung und Entwicklung von Menschen und ganz besonders darum, dass jeder Mensch entsprechend individueller Ressourcen und Leistungsvoraussetzungen beschäftigungsfähig ist und sich entwickeln könne und müsse, es nur gilt, genau die richtige berufliche Destination zu finden. Er hielt es hier sehr mit Wilhelm von Humboldt resp. Friedrich Wilhelm Christian Carl Ferdinand Humboldt, denen die Feststellung zugeschrieben wird „Nie ist das menschliche Gemüt heiterer gestimmt, als wenn es seine richtige Arbeit gefunden hat.“, genau diese Überzeugung war ihm Ansporn für seine zentrale Forschungsfrage, wie Menschen und Berufe zusammenpassen.

Heinz Schuler hatte nach dem Studium von Psychologie und Philosophie in München Stationen in Augsburg (Habilitation) und Erlangen (erste Professur) von 1982 bis 2010 den Lehrstuhl für Psychologie an der Universität Hohenheim oberhalb von Stuttgart inne. Dort forschte er zum Zusammenhang zwischen berufsbezogenen Anforderungen einerseits und

individuellen Leistungsvoraussetzung von Bewerbenden und Mitarbeitenden andererseits. Ihn bewegte die Frage, wie aus der Messung personenbezogener Merkmale eine ideale Berufserfolgsprognose gestellt werden kann. Erfolg definierte er hierbei nicht nur durch operative und wirtschaftliche Kenndaten sondern auch über das Befriedigungspotenzial einer Tätigkeit, eines Berufs und einer Arbeitsumgebung für eine Person. Diagnostik war für ihn deshalb nicht alleinige Aufgabe eines Unternehmens oder einer Behörde, um das richtige Personal auszuwählen oder zu befördern sondern ein bilateraler Prozess. Beide Partner, so verstand er sie, hatten in diesem Prozess das gleiche Ziel, das gleiche Erkenntnisinteresse: Herauszufinden, wie gut Person und Beruf/Organisation dauerhaft zueinander passen und ob beide Seiten miteinander glücklich würden. In diesem Verständnis entstand auch das von ihm eingeführte Konzept der „Sozialen Validität“ – eignungsdiagnostische Verfahren und Prozesse, auf Basis dessen es fortan möglich war zu prüfen, ob Methoden und Vorgehen auch für Bewerber akzeptabel sind, ob sie hieran aktiv mitwirken und sich einbringen können, Transparenz besteht, Rückmeldung erfolgt und auch Selbstselektion, also die Fähigkeit zur Eigenprüfung, ob man einen Job annehmen möchte, aktiv durch bereitgestellte Information zu den Anforderungen gefördert wird. Fairness, Objektivität und (auch soziale) Validität in diagnostischen Prozessen war ihm eine Herzensangelegenheit.

Selbst lebte er als geborener Wiener („Wie alle Wiener bin ich Psychologe“ pflegte er zu sagen) in einer Mischung aus wissenschaftlicher und kultureller Epistemik, liebte die Kunst verschiedener Epochen, sein Haus war liebevoll mit historischem Mobiliar, Plastiken und Gemälden gestaltet, er liebte die Oper und Konzerte und lud Mitarbeitende zu Geburtstagen gerne ein, ihn und seine liebevolle und charmante Gattin dorthin zu begleiten. Die Stuttgarter Oper war ein Glücksfall und zweite Heimat für ihn. Zu Hause führte die Familie Schuler ein offenes Haus, Gäste waren stets willkommen und es war üblich, sich zu Arbeitssitzungen nicht nur in der nahegelegenen Universität sondern auch seinem heimischen Garten oder dem Arbeitszimmer zu treffen. Dort beherbergt war eine sehr umfangreiche Fachbibliothek mit allerlei Werken aus der Frühzeit der Psychologie, so auch Erstausgaben von Wilhelm Wundt und Hugo Münsterberg, die zu seinen besonders behüteten bibliophilen Schätzen zählten. Gerade weil er diese Schätze so liebte spendete er sie noch zu Lebzeiten an die Universitätsbibliothek, auf das sie erhalten und zugänglich blieben. Bibliophil war er, der Sohn einer Buchhändlerin, in mehrfacher Hinsicht, er liebte frühe und Erstausgaben, war geschätzter Besucher der alljährlichen Stuttgarter Antiquariatsmesse und verehrte literarische Meisterwerke von Thomas Mann und ganz besonders seinen Goethe. Mit „dem Psychologischen“ in Goethes Werken und seinen Charakteren befasste er sich besonders gerne – sein Traum war es, im Ruhestand hierüber zu publizieren, dazu ist es leider nicht mehr gekommen. Seine Interessensgebiete waren insgesamt sehr breit – gerne befasste er sich mit Astrophysik und Astronomie und bezog die dortigen Forschungsmethoden zur Erweiterung des Erkenntnisgewinns gerne auf das eigene Fachgebiet. Die von ihm entwickelte Multimodale Diagnostik, später zur Multiindikatorendiagnostik ausgebaut, verglich er gerne mit zusätzlichen Erkenntnisgewinnen in der Astrophysik durch den Einsatz nicht nur optischer Geräte sondern zusätzlicher Messung verschiedener Röntgen- und anderer Wellenlängen. Die Hinzunahme voneinander unabhängiger Betrachtungsebenen und diagnostischer Zugänge und Methoden in der Physik war damit für ihn Vorbild auch für die Psychologie. Das Multimodale Interview MMI mit seinen unterschiedlichen diagnostischen Zugangswegen aus Biografie, Eigenschaften und Arbeitsproben in Form situativer Fragen ist ein Ergebnis dieser Betrachtung und zählt mittlerweile zum Standard der Eignungsdiagnostik. Weiterhin war er ornithologisch interessiert und beobachtete, zählte und fütterte bis zu 42 verschiedene Wildvogelarten im heimischen Garten aber auch in den Parkanlagen der Universität Hohenheim, von seinem Dienstzimmer aus konnte er direkt auf das Schloss und den Innenhof blicken. Der Weg nach Hause war nicht weit, ca. 15 Minuten zu Fuß legte er

viermal am Tag zurück, denn Mittags mochte er nicht in der Mensa verbringen sondern genoss täglich zuhause eine Brezel mit einem Glas Milch – Stärkung genug und gleichzeitig wenig genug, um nach einem anschließenden kurzen Mittagsschlaf nicht zu träge für geistige Anstrengung zu sein. Müßiggang war gar nicht sein Thema und er verstand es immer, seine Zeit gut zu nutzen. Auch Urlaub war für ihn stets Bildung, Kreuzfahrten mit intensiven Kultur- und Bildungsprogrammen reizten ihn sehr. Und wenn Heinz Schuler Fußball schaute, dann arbeitete er parallel weiter, sich nur mit einer Sache zu befassen war für ihn zu wenig. Sollte nun das Bild eines stets in Arbeit versunkenen Professors entstanden sein, ist das prinzipiell richtig – anders lässt sich ein Œuvre wie Heinz Schuler es hinterlässt auch nicht schaffen. Allerdings war er auch ein exzellenter Gesellschafter, alleine wie in größerer Runde. Unvergessen bleiben weinselige Abende mit ihm, je nach Laune genoss er sie als stiller Teilhaber oder war mit Charme und Witz Alleinunterhalter auch für größere Runden. Nach seiner Emeritierung überraschte er mit einem bis dahin unbekanntem Hobby: Er erwarb einen Mercedes-Oldtimer und fuhr mit seiner Gattin als Sozia Autorennen. Ein Leben in Vielfalt trotz harter Arbeit ist ihm also gelungen – er sagte auch stets, es sei falsch, im Leben alles nur auf eine Karte zu setzen.

Sein persönliches Kreuz hatte er sprichwörtlich genau dort zu tragen – nach einer verkorksten Rückenoperation litt er unter ständigen Rückenschmerzen, die ihn von der ein oder andern früheren Passion wie dem Skifahren, fortan abhielten. Dafür hatte er umso mehr Spaß an lokalen Aufgaben, wenn es galt, filmisches Trainingsmaterial für Assessorentrainings oder auch als Stimulus für Bewerberreaktionen zu erstellen, führte er selbst Regie. Im Keller des Instituts gab es eine professionelle Ausstattung hierfür und vermutlich war ihm sein Vater Vorbild für die filmische Passion, denn der war Produktionsleiter von Derrick- und Der Alte – Kriminalfilmen. So erklärt sich auch, dass der jugendliche Heinz Schuler als Statist auf einem Pferderücken durch einen Karl-May-Film ritt und mit seiner Jugendband die Titelmusik für eine Krimi-Reihe einspielen durfte. „Heinz-Dampf“ in allen Gassen also schon seit Anbeginn.

Wer das Glück hatte, bei ihm studieren, arbeiten oder promovieren zu dürfen, kannte ihn als akribischen Wissenschaftler, stets auf methodische Akkuratess bedacht, stets für Korrektheit und Wertfreiheit der Wissenschaft einstehend, stets sein Handeln an ethischen Maßstäben ausrichtend, unbestechlich dem Erkenntnisinteresse verschrieben und beständig arbeitend mit großer Ausdauer, stets hohen Anspruch fordernd aber genauso leistungsfördernd, unterstützend und persönlich wohlwollend. Wer ihn zum akademischen Lehrvater hatte, dem standen alle Chancen offen – eine große Anzahl Schuler-Schüler sind in herausragenden Positionen in Forschung & Lehre, Wissenschaft und Wirtschaft gelangt, bekleiden Lehrstühle oder Vorstandsposten. Sein äußerst umfangreiches Werk mit hunderten wissenschaftlichen Publikationen, Tests und Büchern sowohl für Fachexperten als auch „Übersetzungswerke“ (legendär ist die „Psychologische Personalauswahl“ für Nicht-Psychologen) um den Wissenschafts-Praxistransfer zu leisten, wurde 2017 mit der Verleihung des Deutschen Psychologen-Preises für sein Lebenswerk gewürdigt. Auch international genoss er höchste Anerkennung. Sein Wort hatte Gewicht auf jeder Konferenz aber auch in der Praxis und er kämpfte beharrlich für Integrität in der Wissenschaft, Ethik in der Fachdisziplin (u.a. in Ethikkommissionen) und gegen allerlei Unfug, der sich in der Praxis der HR-Welt zu etablieren drohte. Typendiagnostik, die sich auf Basis von Faktorenanalysen als unbrauchbar herausstellte, lehnte er genauso kategorisch ab wie Begriffsverballhornungen, insbesondere gegen die Wortbildung „Emotionale Intelligenz“ ging er vehement an, er duldete keine Präzisionsmängel in Konstrukten. Sein Qualitätsanspruch ist auch etwas, dem sich Mitarbeitende schnell anpassen mussten, er wusste um den Effekt, dass ein Rechtschreibfehler auf der ersten Seite eines Dokuments geeignet ist, eine ganze Arbeit zu diskreditieren.

Entsprechend hoch war sein Anspruch an sprachliche, orthografische und grammatikalische Perfektion, seine Bücher legen hierüber ein wunderbares Zeugnis ab.

Durch die Begründung der „Zeitschrift für Personalpsychologie“ schuf er innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie ein neues deutschsprachiges Fachgebiet, das heute eigenständig als Lehr- und Forschungsgebiet unter diesem Titel firmiert und untrennbar mit seinem Namen verbunden bleibt. Auch war er es, der auf Basis vorhandener und von ihm weiterentwickelter Modelle der Nutzenkalkulation nachwies, dass es kaum rentablere betriebliche Investitionen als die in passendes Personal gibt. Als Psychologe ist es ihm immer wieder erstaunlich gut gelungen, den Nutzen des eigenen Fachgebiets in die Sprache und Verständniswelt anderer Fachdisziplinen und der Praxis zu transponieren; eine wichtige Fähigkeit, wenn man nicht mit einem Koffer voller sperriger Konzepte im Elfenbeinturm der Wissenschaft verharren will.

Ich selbst hatte die Ehre, bei Heinz Schuler studieren und für ihn arbeiten zu dürfen, erst als Hiwi, später als Lehrbeauftragter. Irgendwann machte er mich zum Geschäftspartner und wir gründeten gemeinsam und auf seinen Wunsch hin auch gleichberechtigt die S&F Personalpsychologie Managementberatung GmbH. Gemeinsam entwickelten wir das erste Online-Assessment Europas, besetzten ganze Automobilwerke und entwarfen Lösungen zur ressourcenorientierten Berufsberatung von Arbeitslosen und Schülern. Wir berieten Polizeibehörden, forschten, publizierten, arbeiteten im In- und Ausland, beschäftigten uns mit anverwandten Gebieten wie z.B. der Sportpsychologie und – man staune – der Anwendung unserer Diagnostik für die romantische Partnerwahl, entwickelten eine Gründerdiagnose für Unternehmer und gründeten mit Partnern die HR Diagnostics AG mit Tochter in den USA für webbasierte Recruiting- und Auswahlprozesse. Auf der ganzen Wegstrecke wurden wir stets von einem tüchtigen Team begleitet, aber letztlich war er es, der all dies ins Rollen gebracht hatte und ich habe niemanden dem ich – abgesehen von Elternhaus und Ehefrau – so viel an Inspiration, Chance, Zuversicht, Zutrauen, Förderung und auch Forderung und Zumutung zu verdanken hätte. Die gemeinsame Zeit war nicht immer artig aber stets großartig, nicht nur für mich sondern für alle seine Webbegleiter.

Familiär hinterlässt Heinz Schuler seine treue Weggefährtin und Ehefrau, die ihm Zeit seines Berufslebens den Rücken freigehalten und gestärkt hat, eine exzellente Köchin war sie noch dazu. Selbst in den letzten Jahren schwer erkrankt, wurde sie zum Ende der gemeinsamen Zeit nun von ihm in Umkehrung des traditionellen Rollenbilds fürsorglich gepflegt bis an den Rand seiner Kräfte. Gemeinsam haben sie zwei Kinder, der Sohn wurde Professor für Biochemie und schenkte ihm drei Enkelinnen und seine Tochter als Grafikdesignerin und Photographin viel ästhetische Freuden. Der Familie gilt das besondere Mitgefühl.

Heinz Schuler hinterlässt eine Lücke menschlicher und fachlicher Art, die nicht zu schließen sein wird. Wir sollten nicht versuchen, uns damit zu trösten, dass irgendwann alles zuwächst. Frei nach Bonhoeffer ist es gut, dass diese Lücke bleibt und nicht verfüllt wird – durch sie bleiben wir auch über den Tod hinaus verbunden – fachlich und persönlich.

Danke für Alles und mach's gut Heinz.