

978-3-7910-3065-4 von Rosenstiel/Nerdinger, Grundlagen der Organisationspsychologie/
7., überarbeitete Auflage

© 2011 Schäffer-Poeschel Verlag (www.schaeffer-poeschel.de)

SCHÄFFER
POESCHEL

1. Organisationspsychologie

Lernziele des 1. Kapitels

Die Bearbeitung des Kapitels »Organisationspsychologie: Gegenstand und Methode« soll dazu anregen und befähigen,

- den Gegenstandsbereich der Psychologie anzugeben und die Psychologie als wissenschaftliche Disziplin zu definieren;
- eine Abgrenzung der Organisationspsychologie von anderen Teilbereichen der Psychologie und von benachbarten Disziplinen vorzunehmen;
- in der Organisationspsychologie eine anwendungsorientierte Wissenschaft zu sehen, der es auch um die Nützlichkeit der Erkenntnisse für die Praxis geht;
- sich wandelnde Zielvorstellungen und Grundannahmen in der Entwicklung der Organisationspsychologie zu erkennen;
- Arbeitsschwerpunkte innerhalb der Organisationspsychologie in ein Klassifikationsschema einzuordnen;
- Forschungsmethoden zu beschreiben, die innerhalb der Organisationspsychologie gebräuchlich sind, diese zu klassifizieren und Beispiele für die verschiedenen Ansätze zu nennen;
- die Wertprobleme innerhalb der Organisationspsychologie zu erkennen und Beispiele dafür aufzuzeigen, in welche Interessenkonflikte der Organisationspsychologie in Forschung und Praxis geraten kann;
- Entwicklungstendenzen innerhalb der Organisationspsychologie kritisch zu werten.

Organisationspsychologie ist ein **Teilgebiet der Psychologie**; sie zählt zu den angewandten Disziplinen dieses Fachs. Die moderne Psychologie versteht sich heute schwerpunktmäßig als **empirische Wissenschaft**. Entsprechend sucht auch die Organisationspsychologie mit Verfahren, die in den empirischen Sozialwissenschaften üblich sind, zu ihren Erkenntnissen zu gelangen. Planung einzelner Untersuchungen und Systematisierung der Befunde ist nur auf der **Grundlage theoretischer Konzepte** möglich, mögen diese auch noch so bescheiden sein. Ergebnisse der Forschungsbemühungen allerdings sollten **für die Praxis relevant** sein, wenn die Organisationspsychologie ihrem Anspruch gerecht werden will, eine angewandte Wissenschaft zu sein.

1.1. Definition der Psychologie und der Organisationspsychologie

Gegenstand der Psychologie ist das **Erleben und Verhalten** des Menschen. Erleben ist dabei nicht – wie es die Umgangssprache nahelegt – als starke emotionale Reaktion des Individuums zu interpretieren, sondern umfasst alle **bewusst werdenden psychischen Prozesse**: z. B. Wahrnehmung, Denken, Emotionen, aktivierte Motive. Soll das Erleben den empirischen Forschungsmethoden zugänglich sein, so ist es stets bewusstes Erleben. »Unbewusstes Erleben«, das nach Auffassung vieler Laien der interessanteste Forschungsgegenstand der Psychologie überhaupt ist, kann daher kein der Beobachtung zugänglicher Erfahrungsgegenstand sein, sondern muss als hypothetisches Konstrukt verstanden werden, das im Rahmen spezifischer theoretischer Annahmen der besseren Erklärung des der Introspektion zugänglichen bewussten Erlebens oder des der Fremdbeobachtung zugänglichen Verhaltens dient.

Dafür ein Beispiel: Ein für sein gutes Gedächtnis und seine Pünktlichkeit bekannter Mensch vergisst einen für ihn unangenehmen Termin und erinnert sich erst dann wieder an ihn, wenn er ohnehin nicht mehr eingehalten werden kann. Unbewusste Tendenzen sind von ihm nicht erlebt worden und konnten von außen nicht beobachtet werden. Die Annahme des Unbewussten – in diesem Falle einer unbewussten Tendenz, den unangenehmen Termin nicht einzuhalten – erleichtert jedoch die Erklärung des persönlichkeitsfremd wirkenden Verhaltens (vgl. Freud, 1955). In diesem Sinne gibt es eine Vielzahl von Indikatoren – z. B. physiologische Reaktionen, beobachtbares Verhalten, verbale Aussagen – die zwar selbst dem psychisch Unbewussten nicht angehören, die aber überzeugender interpretiert werden können, wenn man ein Unbewusstes annimmt (Weiner, 2009).

Historisch stand – insbesondere in der westeuropäischen Psychologie – zunächst der Aspekt des Erlebens im Zentrum der Forschungsintention. Unter dem Einfluss des amerikanischen **Behaviorismus** (Watson, 1913) gewann der Aspekt des Verhaltens so stark an Gewicht, dass die Psychologie häufig als Wissenschaft vom Verhalten definiert wurde. Die Behavioristen hatten vor allem methodische Bedenken gegen die Untersuchung des Erlebens: Da das Erleben stets nur einer Person – dem Erlebenden selbst – zugänglich sei, würde damit die von einer Wissenschaft zu fordernde Objektivität (als intersubjektive Übereinstimmung verstanden) der Ereignisregistrierung nicht überprüfbar.

Der Behaviorismus interpretierte das Verhalten eng als eine **Reaktion auf äußere Reize**. Demgegenüber wird geplantes **zielbezogenes Tun** häufig als **Handeln** bezeichnet (Frese & Zapf, 1994, Hacker, 2005). Dies könnte durchaus ein Argument dafür sein, die Psychologie als Wissenschaft vom Erleben, Verhalten und Handeln zu definieren. Spricht man jedoch vom Verhalten in einem weiteren Sinne, der das Reagieren und das Agieren umfasst, so erscheint die Bestimmung der Psychologie als einer Wissenschaft vom Erleben und Verhalten ausreichend.

Unter dem Einfluss des Behaviorismus schärfte sich fraglos das methodische Bewusstsein der Psychologie; der Erlebnisaspekt konnte dadurch nicht ausgeklammert werden. Selbst in behavioristisch orientierten Untersuchungen wurde – implizit oder explizit – das Erleben berücksichtigt.

Die Bestimmung der Psychologie als einer Wissenschaft vom (menschlichen) Erleben und Verhalten erscheint recht eindeutig. Dennoch verbergen sich dahinter ganz unterschiedliche Paradigmen der Psychologie (Lewin, 1931; v. Rosenstiel, 1982; Bischof, 2008). Tatsächlich lassen sich innerhalb des Fachs verschiedene Forschungsstränge voneinander abheben, die jeweils durch kaum miteinander vergleichbare Menschenbilder, unterschiedliche Wissenschaftstraditionen und Forschungsmethoden gekennzeichnet sind. Vier besonders bedeutsame Richtungen seien nachfolgend knapp skizziert.

Einer dieser Forschungsstränge versteht die Psychologie als eine exakte **Naturwissenschaft**, die sich in ihrem Wissenschaftsverständnis und ihren Methoden an der Physik orientiert. Hier geht es darum, zwischen den Reizen, die aus der äußeren Umgebung kommen, und den psychischen Reaktionen im Menschen, aber auch zwischen einzelnen psychischen Variablen möglichst exakt die Abhängigkeiten aufzuzeigen und mithilfe der Mathematik als **Gesetze** zu formulieren. Diese Beziehungen, meist im Sinne der Kausalität interpretiert, gilt es mithilfe **experimenteller Verfahren** zu finden. Exemplarisch für diese Richtung der Psychologie steht – wie der Name schon sagt – die Psychophysik, die nach Vorarbeiten von Ernst Heinrich Weber zu Beginn des 19. Jahrhunderts von Gustav Theodor Fechner (1860) begründet wurde. Hier ging es darum, in mathematischer Form die Beziehung zwischen der Stärke eines physikalisch zu definierenden Reizes zur Stärke der im Psychischen anzunehmenden Empfindung zu erforschen.

Eine nahezu konträre Richtung in der Psychologie orientiert sich an den **Kultur- und Geisteswissenschaften**. Sie wurde insbesondere von Willhelm Dilthey (1894/1957) noch vor der Wende zum 20. Jahrhundert programmatisch vorangetrieben, wobei der Satz »Die Natur erklären wir, das Seelenleben verstehen wir« diese Forschungsrichtung illustriert. Orientiert an bestimmten Traditionen der Geschichtswissenschaften, bemüht sich diese Psychologie darum, die Einzigartigkeit einer jeden Persönlichkeit mithilfe **qualitativer – insbesondere hermeneutischer – Verfahren zu verstehen**.

Eine deutlich anders akzentuierte Richtung innerhalb der Psychologie interpretiert das Fach als eine **Sozialwissenschaft**. Hier wird von der nahezu beliebigen Formbarkeit des Menschen durch die Umwelt, insbesondere durch die gesellschaftlichen Verhältnisse, ausgegangen, wie es zum Beispiel in dem bekannten Satz von Karl Marx »Das herrschende Bewusstsein ist stets das Bewusstsein der Herrschenden« zum Ausdruck kommt. Im Extremfall verkümmert in diesem Ansatz menschliches Erleben und Verhalten zum reinen **Epiphänomen jener gesellschaftlicher Verhältnisse**, die es determinieren. Psychologie wird dadurch zu einem eher marginalen Bestandteil einer übergeordneten Sozialwissenschaft, insbesondere der Soziologie.

Eine wiederum andere Forschungstradition sieht den Menschen als ein Säugetier neben anderen und interpretiert entsprechend die Psychologie als einen spezifischen Bestandteil der **Biologie**. Es wird von genetisch bzw. hormonell determinierten Dispositionen zu bestimmten Erlebens- und Verhaltensweisen ausgegangen, die sich – ganz im Sinne der Evolutionstheorie von Charles Darwin (1859/1976) – im **Wechselspiel von Mutation und Selektion** entwickelt haben, um so die Fitness der Art, die Durchsetzung des Genoms, in einer bedrohlichen, von Konkurrenz

bestimmten Welt zu gewährleisten. Entsprechend sind menschliche Erlebens- und Verhaltensweisen danach zu interpretieren, was sie zum Erfolg der Art im Sinne der Fortpflanzung und Verbreitung beitragen.

Zur Psychologie als einem Bestandteil der Biologie zählt auch das Bemühen, die physiologischen – insbesondere die neurologischen und hormonellen – Grundlagen des Erlebens und Verhaltens zu erkunden (Birbaumer & Schmidt, 2006). Diese Richtung der Psychologie hat in jüngster Zeit in Kooperation mit anderen Neurowissenschaften als **Neuropsychologie** beachtliche öffentliche Förderung erfahren und sich sprunghaft in Forschung und Lehre entwickelt (Schandry, 2006).

Gerade die an der Biologie und hier spezifisch jene an Darwin orientierte Psychologie wird von den Vertretern anderer Richtungen, insbesondere der sozialwissenschaftlichen, skeptisch betrachtet. Man wirft ihr vorschnelle Reduktion des Psychischen auf das Physische und eine **unkritische Gleichsetzung von Mensch und Tier** vor und verdächtigt sie der Nähe zum Rassismus oder gar der Ideologie des Nationalsozialismus – ganz abgesehen von den ebenso fundamentalistischen wie lächerlichen »Argumenten« der (meist US-amerikanischen) Kreationisten, die die biblische Schöpfungsgeschichte wörtlich nehmen und entsprechend die Evolutionstheorie grundsätzlich ablehnen. Dies aber sind meist unzutreffende und wissenschaftsfremde Argumente. Der renommierte Gestaltpsychologe Wolfgang Köhler (1958, S. 87) setzte dagegen: »Wenn wir uns weigern, unsere Spuren in der Biologie zu verfolgen und es den Biologen überlassen, ihnen nachzugehen, dann überlassen wir es auch ihnen, unsere betrüblich lückenhaften Befunde in ein verständliches System zu verwandeln.«

Obwohl diese – und im Ansatz auch einige andere – Forschungstraditionen innerhalb der Psychologie scheinbar unversöhnlich nebeneinander stehen, wird in der Praxis der Lehre und Forschung, aber auch in der Anwendung von Psychologie, häufig selektiv verfahren, d. h. bestimmte beobachtete Phänomene werden eher im Sinne natur-, geistes-, sozialwissenschaftlich oder biologisch fundierter Theorien erklärt und durch gezielte Intervention beeinflusst.

Darstellung 1 illustriert in einer überpointierenden Weise die vier genannten Forschungstraditionen und weist auf Autoren und Forschungsbeispiele innerhalb der Psychologie hin.

Psychologie wird – letztlich ohne Rücksicht darauf, welcher Schulrichtung sie sich zuordnet – als eine Wissenschaft vom Erleben und Verhalten definiert. Das ist jedoch eine erhebliche Vereinfachung und Verkürzung. Beide Aspekte beziehen sich auf das **Individuum**, den einzelnen Menschen. Jeder Einzelne aber steht innerhalb einer ihn prägenden und beeinflussenden Situation. »Robinson« ist eine Abstraktion: Der Mensch kann nur aus seiner Beziehung zu anderen, die ihn prägen und ihn durch ihre Erwartungen und Verhaltensweisen beeinflussen, verstanden werden. Zudem sind Person und Situation in der konkreten wissenschaftlichen Analyse nicht zu trennen. Deshalb werden in derartigen Untersuchungen in aller Regel auch die **Kontextvariablen** mit erfasst, also die Bedingungen und die Folgen des jeweils interessierenden Erlebens und Verhaltens. Sie gehen somit zumindest implizit in den Forschungsgegenstand der Psychologie ein. Allerdings sollte im Zentrum des Interesses weiterhin das Erleben und Verhalten stehen, wenn die Ana-

	Vorbild	Kennzeichen	Geistige ›Väter‹	Pioniere in der Psychologie	Aktuelle Vertreter
Naturwissenschaftliche Psychologie	Physik	Laborexperimente; Formulierung allgemeiner Gesetze des Erlebens und Verhaltens in mathematischer Form.	G. Galilei	G. Th. Fechner	W. Prinz
Geisteswissenschaftliche Psychologie	Geschichte	Verstehen des Individuums in seinem Erleben und Verhalten. Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit des Einzelnen.	J. W. v. Goethe W. Dilthey	L. Klages P. Lersch	N. Groeben
Sozialwissenschaftliche Psychologie	Soziologie	Erleben und Verhalten werden im Zuge der Sozialisation erlernt und spiegeln gesellschaftliche Verhältnisse wider.	J. Locke M. Weber	F. H. Allport	H. W. Baltes
Biologische Psychologie	Biologie	Erlebens- und Verhaltenstendenzen sind genetisch verankert und entwickelten sich im Wechselspiel von Mutation und Selektion während des Evaluationsprozesses.	Ch. Darwin	K. Lorenz	I. Eibl-Eibesfeldt N. Bischof

Darstellung 1: Schulrichtungen der Psychologie

lyse der Psychologie zugerechnet werden will. Verschiebt sich dieses Forschungsinteresse ganz auf die Kontextbedingungen, so ist die Grenze zu einer der Nachbarwissenschaften der Psychologie überschritten.

Angesichts des soeben Gesagten ist es allerdings selbstverständlich, dass die Grenzen zwischen der Psychologie und ihren Nachbarwissenschaften fließend sind. Bei der Organisationspsychologie wird dies besonders deutlich. Der Kontext, in dem Erleben und Verhalten hier interessieren, geht schon in den Namen dieser Teildisziplin ein. Ist die Psychologie die Wissenschaft vom Erleben und Verhalten des Menschen, so ist die **Organisationspsychologie die Wissenschaft vom Erleben und Verhalten des Menschen in Organisationen**. Der Begriff Organisation ist dabei weit zu verstehen. In Übereinstimmung mit der Literatur (vgl. zusammenfassend Schulte-Zurhausen, 2010) sind – unter sozialwissenschaftlicher Perspektive – die folgenden Bestimmungsmerkmale hervorzuheben: Eine **Organisation** ist

- ein gegenüber ihrer Umwelt **offenes System**,
- das **zeitlich überdauernd** existiert,

- spezifische **Ziele** verfolgt,
- sich aus Individuen bzw. Gruppen zusammensetzt, also auch ein **soziales Gebilde** ist, und
- eine bestimmte **Struktur** aufweist, die meist durch **Arbeitsteilung** und eine **Hierarchie** von Verantwortung gekennzeichnet ist.

Mit Organisation sind also in diesem Kontext keineswegs nur die Produktions- und Dienstleistungsbetriebe gemeint – auch wenn in diesem Buch besonders häufig auf sie Bezug genommen wird – sondern auch Behörden, Schulen, Krankenhäuser etc.

Aufgrund der soeben vorgeschlagenen Bestimmung der Organisationspsychologie könnte sich der mit den Teilbereichen der Psychologie nicht sonderlich vertraute Leser irritiert fragen, wie denn in Abgrenzung von der Organisationspsychologie die **Arbeitspsychologie** und die **Personalpsychologie** zu verstehen seien. Tatsächlich weist Ulich (2005) in seinem Lehrbuch »Arbeitspsychologie« einleitend darauf hin, dass sich der Text auf **abhängige Erwerbsarbeit in betrieblichen Organisationen** beziehe. Mit dieser Thematik setzen sich nun aber auch die meisten organisations- und personalpsychologischen Werke auseinander. Das gilt auch für das vorliegende Buch. Angesichts dieser – zumindest scheinbaren – Gleichheit der Gegenstandsgebiete überrascht es nicht, dass einige Arbeitspsychologen (z. B. Udris & Grote, 1991) dazu neigen, die Organisationspsychologie der Arbeitspsychologie als einen Teilaspekt zu subsumieren oder andererseits Organisationspsychologen (z. B. Gebert & v. Rosenstiel, 2002) arbeitspsychologische Theorien und Befunde unter der Überschrift »Organisationspsychologie« abhandeln.

Wiederum andere suchen beide Namen gleichberechtigt nebeneinander zu stellen und bezeichnen ihre Werke als »Arbeits- und Organisationspsychologie« (Schuler & Sonntag, 2007; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011). Den gleichen Weg ist lange Zeit auch die Vereinigung der in der Wissenschaft tätigen deutschsprachigen Psychologen, die »Deutsche Gesellschaft für Psychologie« (DGPs), gegangen, die eine entsprechende Fachgruppe mit »Arbeits- und Organisationspsychologie« bezeichnet hat. Diese Fachgruppe wurde vor Kurzem in »Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie« umbenannt. Die in der Praxis tätigen Psychologen haben innerhalb ihres Verbands, des »Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BdP)« über lange Jahre von einer »Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie« gesprochen. Seit dem Jahre 2004 trägt die Sektion jedoch in Anlehnung an das programmatische Werk von Münsterberg (1912) den Namen **Wirtschaftspsychologie**. Hier bietet sich eine Plattform des Informationsaustausches aller in der Praxis tätigen Wirtschaftspsychologen, ganz gleich ob sie nun aus den eng miteinander vernetzten Gebieten der Arbeits-, Organisations- oder Personalpsychologie kommen oder dem etwas ferner stehenden der **Marktpsychologie** (v. Rosenstiel & Neumann, 2002; v. Rosenstiel & Frey, 2007) entstammen. Dass mittlerweile auch die wissenschaftliche Vereinigung sich der wirtschaftspsychologischen Forschung geöffnet hat, lässt für die Zukunft eine zunehmende Berücksichtigung solcher Untersuchungen erwarten.

Warum aber wird überhaupt unterschieden? Warum verschiedene Worte für einen offensichtlich gleichen Untersuchungsgegenstand? Die Antwort ist einfach.

Zwar beschäftigen sich Arbeits-, Personal- und Organisationspsychologie schwerpunktmäßig mit dem gleichen Gegenstand, der Erwerbsarbeit in Organisationen, jedoch aus unterschiedlichen Perspektiven. Programmatisch aber umfasst die Arbeitspsychologie einen weiteren Gegenstandsbereich, z. B. auch jenen der Eigenarbeit, Hausfrauenarbeit, Berufsarbeit Selbstständiger etc.

Die Organisationspsychologie sollte sich – über die Erwerbsarbeit in Organisationen hinaus – auch mit vielen anderen Phänomenen auseinandersetzen, z. B. mit Mikropolitik, dem Aufnehmen erotischer Beziehungen im Betrieb oder dem Entstehen und Erzählen von Firmenwitzen (Neuberger, 1988; Friedel-Howe, 1990). Pointiert ausgedrückt: **Gearbeitet wird nicht nur in Organisationen; in Organisationen wird nicht nur gearbeitet!**

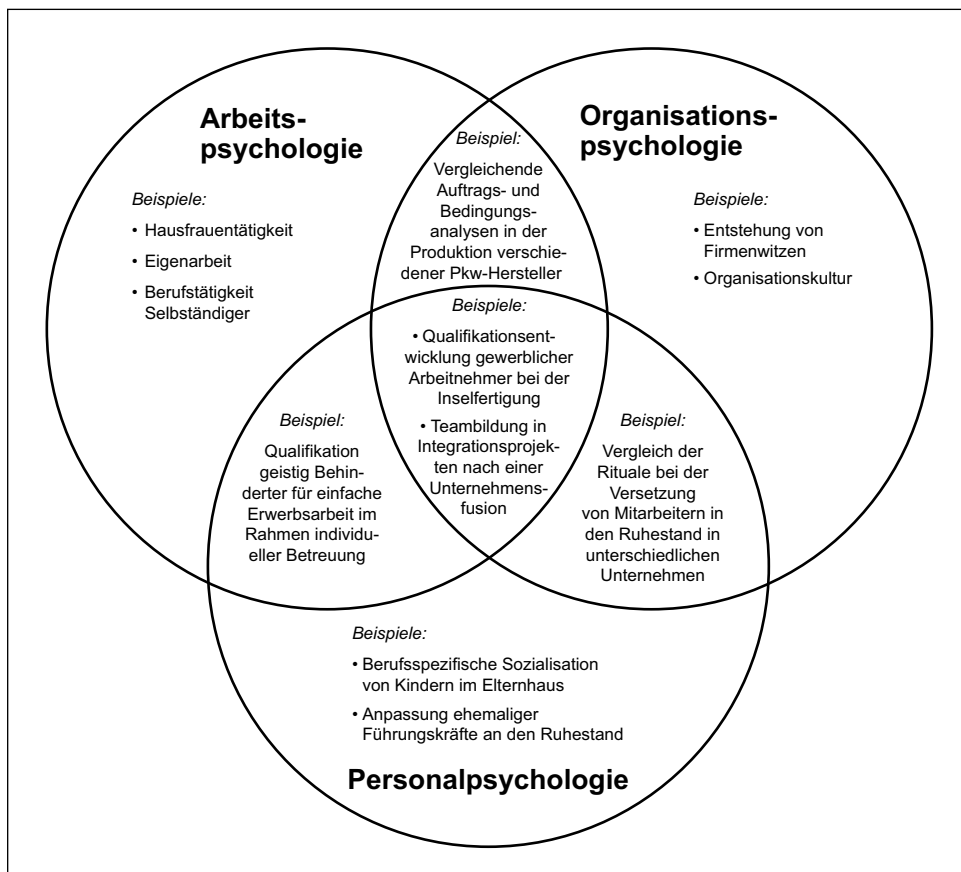
Bleibt noch, den seit Kurzem häufiger verwendeten Begriff der Personalpsychologie zu klären. Die **Personalpsychologie** wird von Schuler (2006, S. 4) wie folgt definiert: »Gegenstand der Personalpsychologie ist das Verhalten und Erleben des Menschen in Arbeit, Beruf und Organisation. Personalpsychologie weist sich damit als Teilgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie aus, und zwar als jenes Teilgebiet, das sich auf die Betrachtung des Individuums in seinen Verhaltens-, Befindens-, Leistungs- und Entwicklungszusammenhängen« bezieht. Schuler (2006, S. 4) relativiert dann diese weite programmatische Aussage durch den realistischen und einschränkenden Zusatz: »insbesondere als Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Verwaltungsorganisation.« Vom Anspruch her zählen auch Gebiete, die nicht zur Arbeits- und Organisationspsychologie im engeren Sinne gehören, wie die Vorbereitung auf die (Erwerbs-)Arbeit im Rahmen der Ausbildung oder in der familialen Organisation, die Arbeitslosigkeit oder auch die Anpassung an den Ruhestand zur Personalpsychologie.

Die Untersuchungsfelder der Arbeits-, Personal- und Organisationspsychologie lassen sich also als teilüberlappende Kreise darstellen, wie es Darstellung 2 zeigt.

Potenziell haben die Arbeits-, Personal- und Organisationspsychologie durchaus eigenständig bearbeitbare Fragestellungen. Tatsächlich aber haben sich die drei Gebiete fast ausschließlich dem Überlappungsgebiet zugewandt, der Erwerbsarbeit in Organisationen, obwohl sie dies in akzentuierend unterschiedlicher Weise tun. Entsprechend wird in diesem Buch aus der Perspektive der Organisationspsychologie auch manches aufgenommen und dargestellt, was man in der Arbeits- oder der Personalpsychologie erforscht. Als Programmatik allerdings sollte die Arbeits-, Personal- und Organisationspsychologie als eine **integrierte Arbeits- und Organisationswissenschaft** gesehen werden, innerhalb derer sich die formulierten Theorien, die gesammelten empirischen Befunde und die unterschiedlichen Sichtweisen zu einer umfassenderen Konzeption vereinen.

Allerdings soll hier nicht verschwiegen werden, dass die so einfach erscheinende Begriffsbestimmung der Organisationspsychologie als einer »Wissenschaft vom Erleben und Verhalten in Organisationen« bei näherem Hinsehen nicht ohne Probleme ist. Sie lässt vor allem an die Organisation als Institution denken.

Aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive aber ist ja die Organisation zentral durch die sich wiederholenden Erlebens- und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder



Darstellung 2: Beziehungen zwischen der Arbeits-, Personal- und Organisationspsychologie

bestimmt (Nerdinger, 2008). Was also in der Organisation beobachtet wird, **ist** zu einem wesentlichen Teil die Organisation.

Analysiert man, welche Art von Forschung unter dem Namen »Organisationspsychologie« weltweit betrieben wird und wüber einschlägige Fachzeitschriften und Monographien berichten, dürfte aber die hier gewählte breite Begriffsbestimmung eine angemessene sein.

Literaturempfehlung

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2011). Arbeits- und Organisationspsychologie. 2. Aufl. Heidelberg.

Im einleitenden Kapitel dieses umfangreichen Lehrbuches werden Selbstverständnis, Gegenstände und Aufgaben der Organisationspsychologie ausführlich diskutiert.

Schuler, H. (2006). Lehrbuch der Personalpsychologie. 2. Aufl. Göttingen.
In diesem fast 900 Seiten umfassenden Lehrbuch wird – insbesondere im ersten Kapitel («Ein neuer Name für ein wachsendes Fach») – die Beziehung zwischen der Arbeits-, der Personal- und der Organisationspsychologie dargestellt und für den Leser verdeutlicht.

1.2. Entwicklung der Organisationspsychologie

Setzt man die **Geburtsstunde der Organisationspsychologie** dort an, wo der Name erstmals für die wissenschaftliche Öffentlichkeit auftaucht, so hat die Organisationspsychologie – selbst am Maßstab eines so jungen Faches wie dem der empirischen Psychologie gemessen – eine kurze Geschichte: 1961 hielt Leavitt einen Festvortrag mit dem Titel: »Towards Organizational Psychology«. 1964 erschien in der »Annual Review of Psychology« aus der Feder von Leavitt und Bass erstmals ein Sammelreferat unter dem Titel »Organizational Psychology« und ein Jahr später wurde unter der gleichen Bezeichnung das klassische Lehrbuch von Bass (1965) publiziert, durch das der Name wohl für alle Interessierten bekannt wurde.

Es erscheint allerdings kaum legitim, die Geschichte der Organisationspsychologie mit der Einführung dieses Namens beginnen zu lassen. Die Organisationspsychologie ist letztlich eine Ausweitung der **Betriebspsychologie**, deren Geschichte – wenn auch wiederum unter anderem Namen – sehr viel weiter zurückreicht und zumindest am Beginn des vorigen Jahrhunderts zu suchen ist (vgl. Lück, 2004). Die Betriebspsychologie, die sich in der ersten Phase ihrer Entwicklung schwerpunktmäßig mit dem arbeitenden Menschen im Industriebetrieb mit dem Ziel befasste, seine Leistungen zu steigern, stand zunächst unter dem Einfluss des »**scientific management**«. Dieses »scientific management« geht auf den Ingenieur Frederick Taylor (1911) zurück, ist aber noch nicht der Betriebspsychologie zuzurechnen, obwohl Kritiker dieser Disziplin das auch heute noch gelegentlich tun. Innerhalb des »scientific management« wurde der Mensch isoliert und nicht als Mitglied einer Gruppe wahrgenommen. Es wurde davon ausgegangen, dass seine Anstrengungsbereitschaft praktisch ausschließlich von **ökonomischen Anreizen** abhängt, weshalb dem Lohnsystem, insbesondere dem individuellen Leistungslohn, eine besondere Aufmerksamkeit zuteil wurde. Bezüglich der Tätigkeiten bei der Erledigung von Aufgaben war man bemüht, durch eingehende Analyse und Neugestaltung die menschliche Energie ökonomisch zu nutzen: Die Arbeitsabläufe wurden in **kleinste Bewegungselemente zergliedert** und sodann nach technisch-ökonomischen Kriterien neu zusammengesetzt. Dies führte zu dem, dass dem Arbeitenden sein Arbeitsverhalten bis in die Details im Sinne einer strengen **Standardisierung** vorgeschrieben wurde, und zum anderen zu einer extremen **Arbeitsteilung**, die sich am Beispiel des Fließbandes am besten veranschaulichen lässt.

Im deutschen Sprachraum kam es allerdings innerhalb der Psychologie bald zu eigenständigen Entwicklungen, die unter dem Namen »**Psychotechnik**« zusammengefasst wurden (Giese, 1927). Dabei stand zum einen die Person des Arbeitenden

den im Mittelpunkt, die es durch Auswahl und Ausbildung an die Anforderungen der Tätigkeit anzupassen gilt (**Subjektivpsychotechnik**), und zum anderen die Gestaltung von Arbeitsbedingungen selbst, um sie möglichst menschengerecht zu strukturieren (**Objektivpsychotechnik**). Obwohl der Anspruch des Faches schon damals dahingehend formuliert wurde, der Objektivpsychotechnik den Vorrang einzuräumen, kam es faktisch zu einer Blüte der Subjektivpsychotechnik durch nachhaltige Entwicklungen von Auswahl- und Ausbildungsverfahren, die durch den Bedarf des Militärs, insbesondere während des Nationalsozialismus, gefördert wurde (Geuter, 1988).

Zugleich wurde sowohl im deutschen Sprachraum (Münsterberg, 1912) als auch in den USA die Arbeitsgestaltung im Sinne Taylors kritisiert. Münsterberg sah die Gefahr seelischer Beeinträchtigung und Verkümmern beim Arbeitstätigen. Frey (1920) machte darüber hinaus auch auf langfristige gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Schäden aufmerksam, die aus der Überspezialisierung erwachsen können. Stern (1921) forderte in seiner Auseinandersetzung mit dem Taylorismus, dass für die Psychologie der Mensch im Vordergrund stehe und dass es gelte, ihm trotz der gegebenen Verhältnisse die Freude an der Arbeit wiederzugeben.

Der Einfluss Taylors dominierte in der Betriebspsychologie bis in die 30er-Jahre. Eine Wende wurde durch die zunächst ebenfalls tayloristisch orientierten Untersuchungen in der Western Electric Company in Hawthorne herbeigeführt, die unter der Leitung von Mayo standen (vgl. Roethlisberger & Dickson, 1939). Im Rahmen dieser gleichermaßen industriesoziologischen und betriebspsychologischen Untersuchungen zeigte es sich, dass das Leistungsverhalten von Organisationsmitgliedern entscheidend durch andere Personen in der Organisation mit beeinflusst wird und somit **sozialpsychologische Variablen**, die zuvor fast gänzlich unbeachtet blieben, häufig bedeutsamer sind als die Reizbedingungen des Arbeitsplatzes selbst.

Die **Hawthorne-Untersuchungen** können als Ausgangspunkt der »**Human-Relations-Bewegung**« interpretiert werden, innerhalb derer man die zwischenmenschlichen Beziehungen in Arbeitsgruppen – also auf horizontaler Ebene – und zwischen Vorgesetzten und Unterstellten – also im vertikalen Sinne – pflegte, um auf diese Weise höhere Leistungen zu erzielen. Dies brachte den Betriebspsychologen in Forschung und Anwendung später den Vorwurf ein, sie erreichten durch Maßnahmen, die weder den konkreten Arbeitsinhalt noch die objektiven Arbeitsbedingungen noch die finanzielle Entlohnung oder gar die ökonomischen Bedingungen der Produktion berührten, eine Intensivierung der Leistungsbereitschaft. Damit würden sie die **Ausbeutung der Arbeitenden** auf eine Weise erleichtern, die als Manipulation zu kennzeichnen sei, da sie den Arbeitenden selbst gar nicht bewusst werde (zur Darstellung und Kritik der »Human-Relations-Bewegung« vgl. Kieser & Ebers, 2006).

Der in der Human-Relations-Bewegung weitgehend übersehene **Arbeitsinhalt** rückt dann insbesondere durch Schriften jener humanistisch orientierten Psychologen ins Zentrum des Interesses, die sich mit der Arbeitsmotivation auseinandersetzten (z. B. Maslow, 1954; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Die zum Teil normativ angenommene, zum Teil auch empirisch wahrscheinlich gemachte Ten-

denz arbeitender Menschen, ihre **Selbstverwirklichung innerhalb der Arbeit** zu finden, führte zum Versuch, die Arbeitsteilung ansatzweise rückgängig zu machen, und somit zu neuen Formen der Arbeitsgestaltung (vgl. Frieling & Sonntag, 1999; Ulich, 2005).

Da sich nun insbesondere durch empirische Analysen nicht generell nachweisen ließ, dass Menschen im Arbeitsinhalt Befriedigung suchen, sondern vielfältige **interindividuelle und situationsspezifische Differenzierungen** erforderlich sind (vgl. Ulich, 2005), ist in jüngerer Zeit in der Organisationspsychologie ein Nebeneinander verschiedener Forschungsintentionen zu beobachten.

Gelegentlich ist versucht worden, die soeben knapp skizzierte Entwicklung der Organisationspsychologie als Geschichte des **Wandels der impliziten Persönlichkeitsannahmen** darzustellen (vgl. Bögel & v. Rosenstiel, 1993; Weinert, 1995; Ulich, 2005). Demnach hat die Organisationspsychologie in der Anfangsphase ein doppeltes implizites Persönlichkeitsmodell: Der Mensch wird zum einen als »**homo oeconomicus**« gesehen, dessen Motive ausschließlich auf ökonomische Nutzenmaximierung gerichtet sind (vgl. Frey & Benz, 2007). Zum anderen aber auch als »**l'homme machine**«, als technisches Gerät, das möglichst so einzusetzen sei, dass Verschleiß und Energieverbrauch gering sind. In der sich daran anschließenden, v. a. durch die Human-Relations-Bewegung begründeten Phase wird der Mensch vorwiegend als **soziales Wesen** gesehen, das seine Befriedigung nicht in seiner Tätigkeit findet, sondern allein in seinen Bezügen zu anderen Menschen – seien es nun gleichgestellte oder höhergestellte. In einer weiteren Phase wird dann unterstellt, dass der Mensch in seiner Tätigkeit nach **Selbstverwirklichung** strebe und ihm entsprechend Autonomie bei der Arbeit einzuräumen sei, die es gewährleistet, dass der Einzelne seine Möglichkeiten in der Tätigkeit realisiert. Die letzte Phase, die stärker als zuvor durch ein Nebeneinander verschiedener Konzepte gekennzeichnet ist, lässt Schein (1980) vom Menschenbild des »**complex man**« sprechen.

Die in den drei ersten Phasen dominierenden Menschenbilder lassen unter ganz bestimmten Betrachtungsaspekten Zutreffendes deutlich werden, die Fehlerhaftigkeit ihres Ansatzes ist aber in der Verabsolutierung und Vereinseitigung zu sehen.

Es sind aber nicht nur die Menschenbilder in den Köpfen der für die organisationspsychologische Forschung Verantwortlichen, die direkt oder indirekt soziale Realität bestimmen, sondern mehr noch die »Bilder in den Köpfen der Macher« (Bögel & v. Rosenstiel, 1993). Die Auseinandersetzung mit den Menschenbildern, den impliziten, vorwissenschaftlichen Persönlichkeitstheorien der Manager, geht auf McGregor (1960) zurück, der in einer karikaturhaften Übereinfachung – ohne systematische Empirie – eine »**Theorie X**« von einer »**Theorie Y**« abhob. Führungskräfte, die explizit oder implizit die »Theorie X« vertreten, sehen den Menschen als faul und verantwortungsscheu an. Sie glauben, dass ihre Mitarbeiter entsprechend nur durch finanzielle Anreize und Kontrolle geführt werden können, während Anhänger der »Theorie Y« den Menschen für verantwortungsbereit und engagiert halten, sodass letztlich Freiraum bei der Arbeit als geeigneter Anreiz gelten darf, um diese Neigungen zu aktivieren. Derartige implizite Auffassungen vom Menschen können den Führungsstil eines Managers prägen und auf diese Weise langfristig zu sich selbst erfüllenden Prophezeiungen werden.

Bögel und v. Rosenstiel (1993), Weinert (1995) und weitere Autoren haben die von McGregor angeregten Forschungen weitergeführt und sind in ihren empirischen Studien auf größere Vielfalt und erhebliche Differenzierungen gestoßen.

Literaturempfehlung

- Greif, S. (2007). Geschichte der Organisationspsychologie. In: H. Schuler (Hrsg.). Lehrbuch Organisationspsychologie. 4. Aufl. Göttingen, S. 21–57.
Diese knappe und kritische Darstellung der Geschichte des Faches enthält u. a. die Widergabe interessanter historischer Dokumente.
- Lück, H. E. (2004). Geschichte der Organisationspsychologie. In: H. Schuler (Hrsg.). Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3. Göttingen, S. 17–72.
Dieser Enzyklopädiebeitrag bietet einen umfassenden Überblick über die historische Entwicklung des Faches auf dem neuesten Stand der Forschung.
- Ulich, E. (2005). Arbeitspsychologie. 6. Aufl. Stuttgart, S. 5–54.
Im ersten Kapitel dieses vorbildlichen Einführungsbuches in die Arbeitspsychologie wird die geschichtliche Entwicklung des Faches vom Taylorismus über die Psychotechnik, die Human-relations-Bewegung, die Humanisierungsdebatte bis hin zu komplexen Konzeptionen klar nachgezeichnet. Ausführliche Zitate aus klassischen Arbeiten lassen Denkansätze früherer Autoren deutlich werden.

1.3. Teilgebiete der Organisationspsychologie

Fast jede Wissenschaft und nahezu jedes Teilgebiet einer Wissenschaft tendiert im Laufe seiner Entwicklung dazu, sich weiter zu differenzieren und in neue Teilgebiete aufzuspalten. Dies gilt auch für die Organisationspsychologie. Es fehlt allerdings bislang eine Klassifikation innerhalb dieses Faches, die allgemeine Zustimmung gefunden hat. Einheitlichkeit der Auffassung ist lediglich unter dem Aspekt zu beobachten, dass sich die Organisationspsychologie – meist im Kontext »**Wirtschaft**« (Kirchler, 2003; Moser, 2007; Frey & v. Rosenstiel, 2007) und »**Arbeit**« (Ulich, 2005; Hacker, 2005) – auf das Erleben und Verhalten von Individuen bezieht, die sich in offenen, strukturierten und hierarchisch organisierten sozialen Gebilden vollziehen, nicht dagegen im Markt (dem diese zentrale Steuerung fehlt, vgl. v. Rosenstiel & Neumann, 2002; v. Rosenstiel & Frey, 2007).

Die **Beziehung zwischen dem Individuum und der Organisation** bestimmt somit – wie bereits gesagt – den Gegenstand der Organisationspsychologie. Diese Beziehung ist als ein Spannungsverhältnis zu interpretieren, da die Organisation vor allem nach dem Prinzip der Zweckrationalität strukturiert ist (vgl. Schulte-Zurhausen, 2010) und der Einzelne, der in der Organisation tätig ist, diesem Zweck zu dienen hat und somit zum Instrument reduziert wird. Seine individuellen Ziele, soweit diese den Organisationszielen nicht entsprechen, werden demnach frustriert. Auf der anderen Seite kann berufliche Arbeit für den Einzelnen der Weg zur