

Lutz von Rosenstiel  
Friedemann W. Nerdinger

# Grundlagen der Organisations- psychologie

Basiswissen und Anwendungshinweise

7. Auflage



**eBook**  
SCHÄFFER  
POESCHEL

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**



---

Lutz von Rosenstiel/Friedemann W. Nerdinger

# **Grundlagen der Organisations- psychologie**

Basiswissen und Anwendungshinweise

7., überarbeitete Auflage

2011  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

*Verfasser:*

em. Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel, Institut für Psychologie der Ludwig-Maximilians-Universität, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, München.

Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Universität Rostock.

Dozenten finden PDF-Dateien der Darstellungen und Tabellen dieses Lehrbuchs unter [www.sp-dozenten.de/3065](http://www.sp-dozenten.de/3065) (Registrierung erforderlich)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-7992-6524-9

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)  
Einbandgestaltung: Melanie Frasch  
Satz: Typomedia GmbH, Ostfildern

September 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

## Vorwort zur 7. Auflage

Dieses Buch hat eine recht lange Geschichte. Als der Erstautor im Jahre 1977 von der Universität Augsburg kommend einen Ruf auf den Lehrstuhl für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität München annahm, erhielten die bei ihm Studierenden – eine große Zahl künftiger Psychologen, Soziologen, Betriebswirte, Kommunikationswissenschaftler, Literatur- und Sprachwissenschaftler, Statistiker, Informatiker und v. a. m. – ein Begleitskriptum zur einführenden Grundlagenveranstaltung. Das Manuskript verfolgte das Ziel, den »Nicht-Psychologen« gewisse Grundlagen der Psychologie, wenn auch in Ausschnitten, zu vermitteln und allen Studierenden unter Einschluss der »Hauptfach-Psychologen« einen breiten Überblick über das Feld der Organisationspsychologie mit einigen exemplarischen Vertiefungen zu geben. Darüber hinaus verfolgte der Text noch ein weiteres Ziel: es wurden konkrete Hinweise und Anregungen geboten, wo und wie in der Praxis organisationspsychologisches Wissen so angewandt werden kann, dass daraus für Organisationen und/oder für die in diesen arbeitenden Menschen Nutzen geschaffen wird.

Schon das damalige Skriptum ähnelte in seiner Struktur dem vorliegenden Buch: Es umfasste fünf Hauptkapitel innerhalb derer – nach einem einführenden Grundlagenkapitel – die vier Themenbereiche Aufgabe, Individuum, Gruppe und Organisation, wenn auch in einer anderen Reihenfolge, dargestellt wurden. Das von Semester zu Semester verbesserte, aber auch umfangreicher werdende Skript erschien 1980 als Buch in 1. Auflage und wurde rasch an recht vielen deutschsprachigen Universitäten als Einführungstext in die Organisationspsychologie – insbesondere auch für »Nicht-Psychologen« – empfohlen. In der Folge wurde regelmäßig mit einem Intervall von jeweils ca. fünf Jahren eine Neuauflage erforderlich. In diesen Neuauflagen wurde dann angesichts der dynamischen Entwicklung des Faches jeweils auf einige der bisherigen Inhalte verzichtet und dafür eine Vielzahl neuer aufgenommen, was zur Konsequenz hatte, dass das Buch von mal zu mal etwas umfangreicher wurde. Dabei ist dem Verlag dafür zu danken, dass er auch weiterhin einen moderaten und für die meisten Studierenden erschwinglichen Preis garantierte.

Da nun in der Zwischenzeit der Erstautor emeritiert wurde, er und der Verlag aber ein gemeinsames Interesse daran haben, das Buch mit aktuellen Inhalten als attraktives Angebot auf dem Markt zu erhalten, wurde ein jüngerer Kollege als Zweitautor gewonnen. Dieser hat den Text bereits während seines Studiums als Lehrbuch genutzt, war über lange Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter des Erstautors und ist nun Professor an der Universität Rostock. Diese Kooperation eines älteren mit einem jüngeren Fachvertreter, die zwar in ihren inhaltlichen Orientierungen – nicht nur altersbedingt – verschiedene Schwerpunkte vertreten, jedoch in ihren grundsätzlichen Werthaltungen weitestgehend übereinstimmen, bewegten diese 7. Auflage des Buches im Spannungsverhältnis zwischen Stabilität und Veränderung. Vieles, was inaktuell geworden ist oder überholt erscheint, wurde gestrichen, so etwa die Darstellung der

in den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts intensiv geführten Diskussion zwischen der Organisationspsychologie und der sog. Kritischen Psychologie – insbesondere in ihrer marxistischen Ausprägung. Aber auch spezifische, heute kaum noch genutzte Verfahren der Arbeitsanalyse, nur noch wenig beachtete Inhaltstheorien der Motivation, überholte Vorgehensweisen bei der Personalentwicklung wie z. B. die programmierte Unterweisung oder auch eher klinisch orientierte Interventionsmethoden, die der systematischen Reduzierung vor Angst in spezifischen Situationen dienten, wurden gestrichen. Verzichtet wurde aber natürlich auch auf viele überholte Detailbefunde oder Verweise auf veraltete Literatur. Dafür wurde eine größere Zahl von Inhalten, die in jüngerer Zeit stark beachtet werden und zu denen interessante Forschungsbefunde vorliegen, in den Text aufgenommen. Insbesondere

- Hinweise zur demographischen Entwicklung in ihrer Bedeutung für die psychologisch orientierte Personalarbeit,
- Forschungsbefunde zum E-Recruiting und E-Learning,
- Vorgehensweisen beim Personalmarketing,
- Grundlagen neuerer Auswahlinstrumente wie z. B. den »Integrity-Tests«,
- Ergebnisse von Untersuchungen zum »Extrarollenverhalten bei der Arbeit« – insbesondere dem Organizational Citizenship Behavior und dem kontraproduktiven Verhalten,
- Befunde zur spezifischen Situation der Dienstleistungsarbeit, besonders der Gefühlsarbeit und dem damit verbundenen Burnout-Syndrom,
- Strategien des Managements von virtuellen Gruppen,
- Erkenntnisse im Rahmen des Change Managements, die sich besonders auf Übernahmen und Unternehmenszusammenschlüsse beziehen.

Viele neue Inhalte und kleinere Aktualisierungen kennzeichnen diese 7. Auflage, die dennoch in ihrer Grundstruktur und in ihrem didaktischen Konzept unverändert blieb. So findet man die Untergliederung in fünf zentrale Kapitel wieder und auch die didaktischen Hilfen – Lernziele zu Beginn eines jeden Kapitels und Multiple Choice-Fragen jeweils am Ende – blieben erhalten.

Dass die 7. Auflage nun vorliegt, verdanken wir der Hilfe vieler. Der Dank gilt in erster Linie dem Verlag und hier insbesondere Frau Marita Mollenhauer und Frau Claudia Knapp für die gute und bewährte Kooperation. Er gilt Frau Susanne Bögel-Fischer, die den Erstautor in gewohnter Weise unterstützte sowie Frau Silke Große, die dem Zweitautor bei seiner Überarbeitung des Textes den Rücken frei gehalten hat.

Wir hoffen, dass das Buch weiterhin interessierte Leser findet, denen es hilft – auch wenn ein differenziertes Grundlagenwissen auf dem Felde der Psychologie fehlt – sich in Inhalte und Methoden der Organisationspsychologie einzuarbeiten, was nicht nur Nutzen bei Prüfungsvorbereitungen an Universitäten und Fachhochschulen stiften kann, sondern auch später in einer beruflichen, organisationspsychologisch orientierten Praxis.

*München und Rostock  
im Frühjahr 2011*

*Lutz von Rosenstiel und Friedemann W. Nerdinger*

# Inhalt

<b>Vorwort zur 7. Auflage</b> . . . . .	V
<b>1. Organisationspsychologie</b> . . . . .	1
1.1. Definition der Psychologie und der Organisationspsychologie . . . . .	2
1.2. Entwicklung der Organisationspsychologie . . . . .	9
1.3. Teilgebiete der Organisationspsychologie . . . . .	12
1.4. Fragestellungen in der Organisationspsychologie. . . . .	16
1.5. Nachbarwissenschaften der Organisationspsychologie. . . . .	19
1.6. Forschungsmethoden der Organisationspsychologie . . . . .	21
1.7. Die Organisationspsychologie als Angewandte Psychologie . . . . .	29
1.8. Das Wertproblem in der Organisationspsychologie . . . . .	32
1.9. Die Nutzung organisationspsychologischen Wissens in der Praxis . . . . .	36
1.10. Veränderungstendenzen in der Organisationspsychologie . . . . .	37
1.11. Der weitere Aufbau des Buches . . . . .	42
<b>2. Aufgabe</b> . . . . .	48
2.1. Arbeit: Grundüberlegungen . . . . .	49
2.1.1. Begriffsklärungen . . . . .	55
2.1.2. Theorie der Aufgabe . . . . .	56
2.1.3. Arbeit und Emotion. . . . .	59
2.1.4. Emotionsarbeit . . . . .	62
2.1.5. Belastung, Beanspruchung und Burnout. . . . .	66
2.1.6. Zeitkonstante und zeitvariable Leistungsvoraussetzungen . . . . .	69
2.2. Arbeitsanalyse . . . . .	70
2.2.1. Methoden der Arbeitsanalyse. . . . .	71
2.2.2. Ausgewählte deutschsprachige Verfahren . . . . .	74
2.2.2.1. Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA). . . . .	74
2.2.2.2. Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit (VERA) . . . . .	75
2.2.2.3. Analyse der Regulationshindernisse in der Arbeitstätigkeit (RHIA) . . . . .	76
2.2.2.4. Fragebogen zum Erleben von Intensität und Tätigkeitsspielraum in der Arbeit (FIT) . . . . .	77
2.2.2.5. Subjektive Arbeitsanalyse (SAA) . . . . .	77
2.2.2.6. Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus (TAA-KH-O) . . . . .	77
2.2.2.7. Verfahren zur Analyse von Arbeit im Haushalt (AVAH) . . . . .	78
2.2.2.8. Diagnoseinstrument gesundheitsförderlicher Arbeit (DigA) . . . . .	78
2.3. Psychologische Arbeitsbewertung . . . . .	78



2.3.1.	Kriterien der Arbeitsbewertung . . . . .	79
2.3.2.	Geht es nur um den »arbeitenden Menschen«? . . . . .	85
2.4.	Psychologische Arbeitsgestaltung. . . . .	85
2.4.1.	Arbeitsgestaltung und ihre Wirkung auf Motivation und Zufriedenheit . . . . .	86
2.4.1.1.	Die Zweifaktorentheorie von Herzberg . . . . .	87
2.4.1.2.	Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham . . . . .	94
2.4.1.3.	Das Konzept des Motivationspotenzials nach Hackman und Oldham . . . . .	97
2.4.2.	Arbeitsgestaltung und ihre Wirkung auf die Qualifikation . . . . .	99
2.4.3.	Die »Neuen Techniken« . . . . .	101
2.4.3.1.	Die Bewertung der Technik . . . . .	102
2.4.3.2.	Chancen und Gefahren neuer Techniken . . . . .	104
2.4.3.3.	Folgerungen für die Arbeitsgestaltung . . . . .	105
2.4.4.	Stress und Arbeitsgestaltung . . . . .	106
2.4.4.1.	Theoretische Ansätze und empirische Forschungsergebnisse . . . . .	107
2.4.4.2.	Folgerungen für die Arbeitsgestaltung . . . . .	110
2.5.	Konzepte und Beispiele psychologischer Arbeitsgestaltung . . . . .	112
2.5.1.	Job Rotation . . . . .	113
2.5.2.	Job Enlargement . . . . .	114
2.5.3.	Job Enrichment. . . . .	114
2.5.4.	Teilautonome Arbeitsgruppen . . . . .	115
2.5.5.	Qualifizierende Gruppenkonzepte . . . . .	118
2.5.5.1.	Qualitätszirkel . . . . .	118
2.5.5.2.	Lernstatt. . . . .	120
2.5.6.	Projektgruppe . . . . .	120
2.6.	Zukunft der Arbeit . . . . .	122
<b>3.</b>	<b>Individuum . . . . .</b>	<b>129</b>
3.1.	Grundüberlegungen . . . . .	131
3.1.1.	Individuum und Organisation . . . . .	131
3.1.2.	Implizite und explizite Persönlichkeitstheorien . . . . .	137
3.1.3.	Die Anlage-Umwelt-Problematik . . . . .	140
3.2.	Personalmarketing . . . . .	144
3.2.1.	Begriffsbestimmung . . . . .	145
3.2.2.	Das Image der Organisation. . . . .	147
3.2.3.	Merkmale der Tätigkeit bzw. der Stelle. . . . .	148
3.2.4.	Akzeptanz von Auswahlverfahren . . . . .	150
3.3.	Personalauswahl. . . . .	151
3.3.1.	Anforderung und Eignung . . . . .	152
3.3.2.	Auswahlverfahren im Überblick. . . . .	159
3.3.2.1.	Interview . . . . .	159
3.3.2.2.	Arbeitsproben. . . . .	162
3.3.2.3.	Biographische Fragebögen . . . . .	164
3.3.2.4.	Ehrlichkeits-(Integrity-)Tests . . . . .	165

3.3.3.	Psychologische Tests . . . . .	167
3.3.3.1.	Theoretische Grundgedanken . . . . .	167
3.3.3.2.	Konstruktion von Testverfahren . . . . .	169
3.3.3.3.	Klassifikation psychologischer Testverfahren. . . . .	174
3.3.4.	Auswahlentscheidungen . . . . .	176
3.3.5.	Entwicklung von Entscheidungsregeln . . . . .	180
3.3.6.	Auswahl von Führungskräften und Identifikation von Führungspotenzial . . . . .	182
3.3.6.1.	»Führungseigenschaften« . . . . .	182
3.3.6.2.	Assessment-Center . . . . .	185
3.3.6.3.	Geschlechtszugehörigkeit und Führung . . . . .	190
3.4.	Die systematische Personalbeurteilung . . . . .	198
3.4.1.	Personalbeurteilung als soziale Urteilsbildung. . . . .	200
3.4.2.	Fehlerebenen und Fehlerarten bei der Urteilsbildung. . . . .	201
3.4.3.	Techniken und Verfahren der Personalbeurteilung. . . . .	207
3.4.4.	Beurteilungskonsequenzen . . . . .	213
3.5.	Personalentwicklung . . . . .	217
3.5.1.	Aus-, Fort- und Weiterbildung in Organisationen. . . . .	220
3.5.1.1.	Bedarfsermittlung . . . . .	221
3.5.1.2.	Methoden der Aus-, Fort- und Weiterbildung . . . . .	223
3.5.1.3.	Selbstgesteuertes Lernen . . . . .	224
3.5.2.	Zum Problem des Lerntransfers . . . . .	225
3.5.3.	Evaluation . . . . .	228
3.5.4.	Beispiele von Personalentwicklungsmaßnahmen. . . . .	234
3.5.4.1.	Das Erlernen kognitiver Inhalte mithilfe des »E-Learning« . . . . .	235
3.5.4.2.	Das Training von Motivation und Volition. . . . .	237
3.5.4.2.1.	Grundüberlegungen . . . . .	237
3.5.4.2.2.	Stützung von Motivation und Volition . . . . .	240
3.5.4.3.	Training des Selbstvertrauens. . . . .	243
3.5.4.3.1.	Theoretische Vorüberlegungen. . . . .	243
3.5.4.3.2.	Verhaltensanalyse . . . . .	244
3.5.4.3.3.	Aufbau selbstsicheren Verhaltens. . . . .	245
3.5.4.4.	Entwicklung der interkulturellen Kompetenz . . . . .	247
3.5.4.5.	Training des Führungsverhaltens . . . . .	251
3.5.4.5.1.	Grundlagen. . . . .	251
3.5.4.5.2.	Erfassung des Führungsverhaltens . . . . .	253
3.5.4.5.3.	Optimierung des Führungsverhaltens . . . . .	258
3.5.4.5.4.	Beispiele für Trainingsverfahren. . . . .	261
3.6.	Lebensalter und Beschäftigung . . . . .	264
<b>4.</b>	<b>Gruppe. . . . .</b>	<b>280</b>
4.1.	Grundüberlegungen . . . . .	282
4.1.1.	Begriffsbestimmung . . . . .	283
4.1.2.	Gruppenstruktur und Gruppenprozess . . . . .	284
4.1.3.	Gruppe und Organisation . . . . .	285

4.2.	Gruppennorm und Gruppenkohäsion als Determinanten des individuellen Verhaltens . . . . .	288
4.2.1.	Theoretische Grundlagen und empirische Forschungsergebnisse . .	288
4.2.2.	Ermittlung von Gruppennorm und Gruppenkohäsion . . . . .	295
4.2.3.	Beeinflussung von Gruppennorm und Gruppenkohäsion . . . . .	297
4.3.	Formelle und informelle Strukturen und Prozesse . . . . .	301
4.3.1.	Begriffliche Klärung . . . . .	301
4.3.2.	Indikatoren formeller und informeller Strukturen und Prozesse . .	303
4.3.3.	Beeinflussung formeller und informeller Strukturen und Prozesse .	304
4.4.	Soziale Konflikte . . . . .	305
4.4.1.	Begriffliche Klärungen . . . . .	306
4.4.2.	Konfliktdiagnostik . . . . .	308
4.4.3.	Konfliktprophylaxe und Konfliktlösung . . . . .	309
4.5.	Interpersonale Kommunikation . . . . .	312
4.5.1.	Grundbegriffe und empirische Befunde . . . . .	314
4.5.2.	Diagnose von Defiziten . . . . .	319
4.5.3.	Verbesserung der Kommunikation in Gruppen . . . . .	321
4.6.	Führung in Gruppen . . . . .	324
4.6.1.	Theoretische Überlegungen . . . . .	325
4.6.1.1.	Das Kontingenzmodell von Fiedler . . . . .	325
4.6.1.2.	Das normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton . . . . .	329
4.6.2.	Ansätze zu einer Verhaltens- und Situationsmodifikation . . . . .	333
4.6.3.	Symbolische Führung . . . . .	334
4.7.	Gruppenarbeit und Leistung . . . . .	336
4.7.1.	Kriterien der Bewertung von Gruppenarbeit . . . . .	336
4.7.2.	Bedingungen der Gruppenleistung . . . . .	337
4.7.3.	Gruppenentscheiden und Gruppenproblemlösen als Beispiel . . . . .	340
4.7.3.1.	Begriffliche Klärung und theoretische Grundlagen . . . . .	340
4.7.3.2.	Gruppenarbeit oder Einzelarbeit? . . . . .	346
4.7.3.3.	Verbesserung von Gruppenproblemlösen und Gruppenentscheiden	347
4.8.	Virtuelle Gruppen . . . . .	350
4.8.1.	Vorteile und Probleme virtueller Gruppenarbeit . . . . .	350
4.8.2.	Management virtueller Gruppen . . . . .	352
<b>5.</b>	<b>Organisation . . . . .</b>	<b>364</b>
5.1.	Grenzen einer psychologischen Sicht der Organisation . . . . .	367
5.2.	Die Organisation im Bewusstsein ihrer Mitglieder . . . . .	368
5.2.1.	Empirische Organisationsforschung . . . . .	368
5.2.2.	Betriebsklima und Organisationsklima . . . . .	370
5.2.3.	Unternehmenskultur . . . . .	375
5.2.4.	Organisationsdiagnostik . . . . .	381
5.3.	Grundüberlegungen zu psychologisch orientierten Veränderungsmaßnahmen in Organisationen . . . . .	383
5.3.1.	Motivation und Organisation . . . . .	384
5.3.1.1.	Formen des Verhaltens in Organisationen . . . . .	384

5.3.1.1.1. Organizational Citizenship Behavior . . . . .	385
5.3.1.1.2. Kontraproduktives Verhalten . . . . .	387
5.3.1.1.3. Leistungsverhalten . . . . .	391
5.3.1.2. Arbeitsmotive und intrinsische Motivation . . . . .	393
5.3.1.3. Hierarchische Motivationsmodelle . . . . .	395
5.3.1.3.1. Theorie von Maslow . . . . .	395
5.3.1.3.2. Folgerungen für die Organisationsgestaltung . . . . .	397
5.3.1.4. VIE-Theorien . . . . .	398
5.3.1.4.1. Die Theorie von Vroom und deren Weiterentwicklungen . . . . .	398
5.3.1.4.2. Folgerungen für die Organisationsgestaltung . . . . .	403
5.3.1.5. Austauschtheorien . . . . .	405
5.3.1.5.1. Die Equity-Theorie von Adams . . . . .	405
5.3.1.5.2. Folgerungen für die Organisationsgestaltung . . . . .	408
5.3.1.6. Ziele. . . . .	409
5.3.1.7. Motivation und Arbeitsverhalten – einige Hinweise zum Motivationsmanagement . . . . .	412
5.3.2. Arbeitszufriedenheit und Organisation . . . . .	414
5.3.2.1. Begriffsklärung und theoretische Ansätze . . . . .	415
5.3.2.2. Messung der Arbeitszufriedenheit . . . . .	419
5.3.2.3. Folgen und Korrelate der Arbeitszufriedenheit . . . . .	424
5.3.2.4. Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit durch organisatorische Maßnahmen . . . . .	427
5.3.2.5. Kritik am Konzept der Arbeitszufriedenheit . . . . .	431
5.4. Change Management . . . . .	432
5.4.1. Ein Extrembeispiel: »Die Strategie des Bombenwurfs« . . . . .	434
5.4.2. Organisationsentwicklung: Personale, interaktionale und strukturelle Ansätze . . . . .	437
5.4.3. Bedingungen des Erfolgs von Change Management. . . . .	446
5.5. Fusionen und Übernahmen . . . . .	450
5.5.1. Begriff und Formen . . . . .	451
5.5.2. Merger-Syndrom und Erfolgsfaktoren . . . . .	452
5.5.3. Psychologische Prozesse . . . . .	454
5.5.3.1. Erlebte Kontrolle und Partizipation. . . . .	454
5.5.3.2. Identifikation und Identität . . . . .	455
5.5.3.3. Wahrgenommene Gerechtigkeit . . . . .	457
5.5.4. Unternehmenskommunikation zur Steuerung der Integration . . . . .	459
5.6. Wissensmanagement und lernende Organisation . . . . .	460
<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>472</b>
<b>Bestlösungen der Selbstkontrollfragen . . . . .</b>	<b>507</b>
<b>Autorenverzeichnis . . . . .</b>	<b>509</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>521</b>



# 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
<b>Naturwissenschaftliche Psychologie</b>	Physik	Laborexperimente; Formulierung allgemeiner Gesetze des Erlebens und Verhaltens in mathematischer Form.	G. Galilei	G. Th. Fechner	W. Prinz
<b>Geisteswissenschaftliche Psychologie</b>	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
<b>Sozialwissenschaftliche Psychologie</b>	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
<b>Biologische Psychologie</b>	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!**

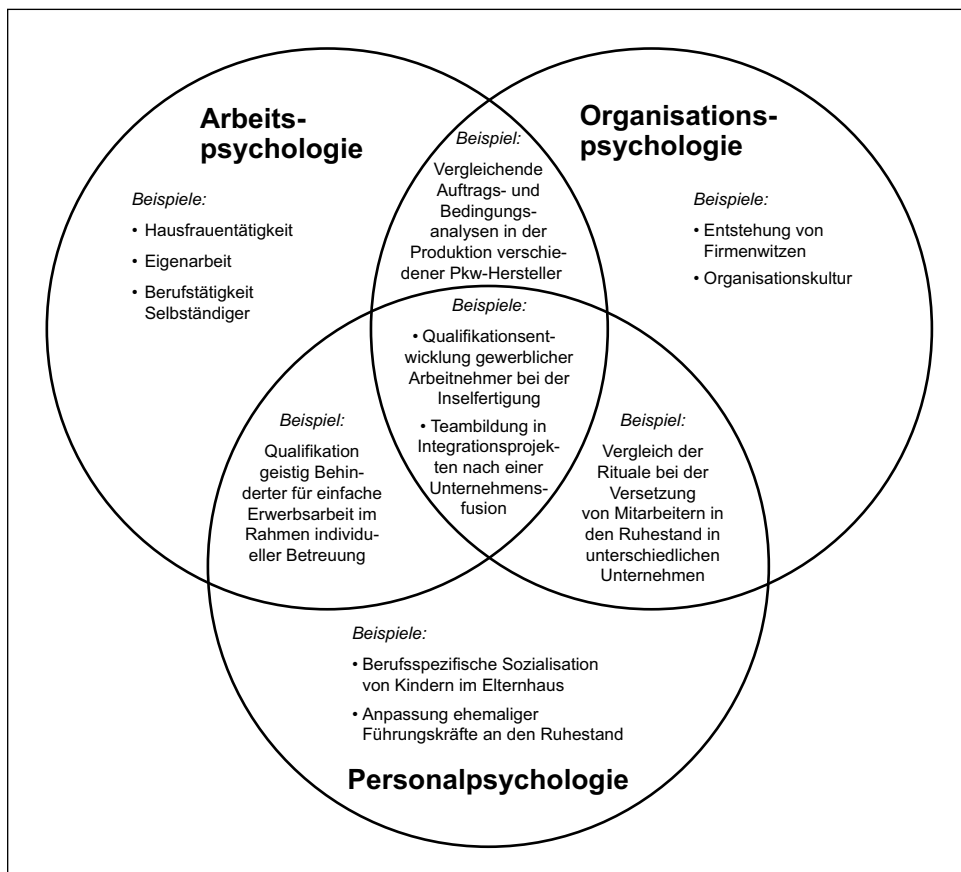
Bleibt noch, den seit Kurzem häufiger verwendeten Begriff der Personalpsychologie zu klären. Die **Personalpsychologie** wird von Schuler (2006, S. 4) wie folgt definiert: »Gegenstand der Personalpsychologie ist das Verhalten und Erleben des Menschen in Arbeit, Beruf und Organisation. Personalpsychologie 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

Selbstverwirklichung und zur sozialen Integration sein, was vor allem bei der Schädigung und Deformierung vieler Menschen durch Arbeitslosigkeit (Schmook, 2006; Mohr, 2010) deutlich wird. Latente oder gar manifeste **Konflikte zwischen dem Einzelnen und der Organisation** sind dennoch kaum in Abrede zu stellen.

Solche Konflikte zeigen sich vor allem dann, wenn man die Organisation als ein **zweckrational** konzipiertes Gebilde sieht, was sicherlich nur eine mögliche Perspektive der Betrachtung unter vielen ist. Hat man ein Bild der Organisation (Morgan, 1997) als einer politischen Arena vor Augen und interpretiert das Verhalten der dort agierenden Menschen als Mikropolitik (Neuberger, 2006), so wird man auf gänzlich andersartige Spannungen und Konfliktlagen stoßen.

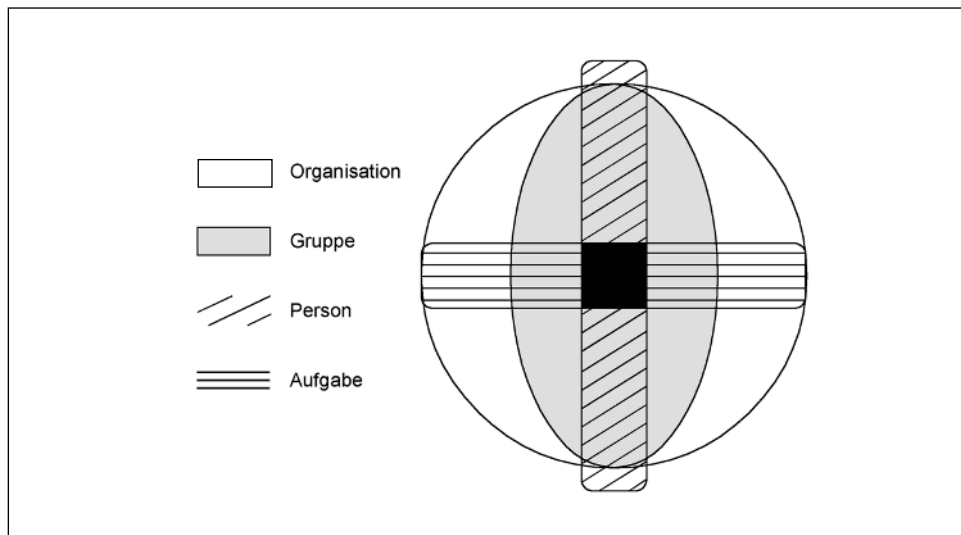
Vor dem Hintergrund des Spannungsverhältnisses zwischen dem Individuum und der Organisation kann die Organisationspsychologie verschiedene Teilaspekte akzentuierend ins Zentrum ihrer Überlegungen rücken. Es sind dies

- die **Aufgabe**,
- das **Individuum**,
- die **Gruppe** und
- die **Organisation**.

Diese Aufteilung ist nicht ohne Willkür. Sie kann damit begründet werden, dass

- wissenschaftliches Arbeiten unter diesen vier Aspekten auf verschiedenartige **grundlagenwissenschaftliche** Erkenntnisse zurückgreifen muss,
- in der **Praxis** tätige Psychologen sich nicht selten auf einen dieser Aspekte spezialisieren – z. B. als Arbeitspsychologen, Eignungsdiagnostiker, Trainer in Gruppendynamik oder Organisationsentwickler, und dass schließlich
- ähnliche Aufteilungen in der **deutschsprachigen Literatur** verbreitet sind (vgl. Schuler, 2007).

»Aufgabe«, »Individuum«, »Gruppe« und »Organisation« dürfen also keinesfalls als voneinander unabhängige Aspekte betrachtet werden. Es würde wohl auch nicht ausreichen, hier lediglich von fließenden Übergängen zu sprechen. Organisationen – in besonderem Maße Organisationen der Wirtschaft innerhalb eines Marktsystems – werden gegründet, um Ziele zu erreichen und spezifischen Zwecken zu genügen. Die Komplexität dessen, was zu leisten ist, macht Arbeitsteilung erforderlich. Daraus ergeben sich mehr oder weniger prägnant beschriebene **Aufgaben**, die von einzelnen **Individuen** zu erfüllen sind. Vor dem Hintergrund der Anforderungen, die sich aus den Aufgaben ergeben, sind geeignete Individuen auszuwählen oder zunächst noch nicht völlig geeignete Personen durch Schulungs- und Trainingsmaßnahmen in geeignete zu verwandeln. Die quantitativ und qualitativ umfangreichen Aufgaben können jedoch in der Regel von einzelnen Personen nicht bewältigt werden. Mehrere Personen müssen dies arbeitsteilig gemeinsam leisten. Daher werden **Arbeitsgruppen** gebildet, die, was ihre Größe und die Qualifikation ihrer Mitglieder betrifft, so gestaltet werden, dass sie umfangreiche Aufgaben optimal bewältigen können. Aus der koordinierten Aufgabenerfüllung durch eine Vielzahl von Arbeitsgruppen soll das übergeordnete Ziel der **Organisation** erreicht werden. Damit dies in optimaler Weise erfolgt, erscheinen Aufbau- und Ablaufor-



Darstellung 3: Aufgabe, Individuum, Gruppe und Organisation

ganisation erforderlich. Die Gesamtorganisation wird dadurch zu einem zweckrationalen Gebilde, das meist durch eine Hierarchie der Verantwortung und durch Arbeitsteilung gekennzeichnet ist (Schulte-Zurhausen, 2010). Darstellung 3 sucht die Verflechtungen zwischen »Aufgabe«, »Individuum«, »Gruppe« und »Organisation« zu visualisieren.

Die soeben vorgenommene Skizzierung ist einseitig. Sie sieht in den Organisationen rein zweckrationale Gebilde und geht davon aus, dass Menschen in der Organisation nur das tun, was die Aufgabe von ihnen fordert, dieses aber in vollkommener Weise. Tatsächlich aber haben Menschen vielfältige Wünsche, Motive und Handlungsintentionen, die keineswegs stets dem entsprechen, was die Organisation von ihnen verlangt. Zunehmend wird entsprechend gesehen, dass es nicht ausreichend ist, das Verhalten der in den Organisationen tätigen Menschen nur an dem zu messen, was die Organisation von ihnen fordert. Dies würde letztlich zur Lähmung, zum »Dienst nach Vorschrift« führen. Deshalb wurde in jüngerer Zeit auch das Konzept des »**Extra-Rollenverhaltens**« entwickelt, um zu erklären, dass der Einzelne in der Organisation aus eigener Initiative mehr und anderes macht, als aufgrund formaler Rollenvorschriften von ihm erwartet wird (Nerdinger, 2004; s. u. 5.3.1.1.).

Verwandt damit ist das Konzept der **Eigenverantwortung** in Organisationen (Kaschube, 2006). Dabei geht diese Eigenverantwortung insofern deutlich über den Begriff der Verantwortung hinaus, als nicht nur die Beachtung von Zielvereinbarungen, Wegen und Prinzipien zu verantworten ist, sondern auch deren Entwicklung durch die handelnde Person selbst. Koch (2001) hat empirisch zu erfassen versucht, ob und inwieweit Führungskräfte in deutschen Unternehmen im Sinne dieser Eigenverantwortung handeln und gelangte zu recht ernüchternden Ergebnissen.

In eine etwas andere Richtung weist das Konzept der **persönlichen Ziele** (Brunstein & Maier, 1996). Menschen reagieren ja nicht nur auf äußere Reize; sie erfüllen nicht nur das, was von ihnen gefordert wird, sondern sie handeln auch, um eigene, von ihnen selbst gesetzte Ziele zu erreichen. Dies gilt auch auf dem Feld beruflichen Tuns. Organisationsmitglieder verfolgen persönliche berufliche Ziele, die mehr oder weniger gut mit den Zielvorstellungen der Organisation übereinstimmen (Kirsch, 1995; Kaschube, 1997). Ob sie erreicht werden, hängt nicht nur davon ab, ob der Einzelne sie entschlossen verfolgt, sondern auch davon, ob er Handlungsspielraum bei der Arbeit hat, realistisch über seine Arbeitssituation informiert wird und soziale Unterstützung findet. Erreicht er schließlich seine Ziele, so erhöht dies die Bindung an die Organisation, reduziert Kündigungsgedanken und verbessert die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation (v. Rosenstiel, Nerdinger & Spieß, 1998).

Verstärktes Interesse haben in der Forschung der letzten Jahre und in den Diskussionen interessierter Laien jene Extra-Rollenverhaltensweisen gefunden, die der Organisation eher schaden und daher als **kontraproduktives Verhalten** bezeichnet werden (vgl. Nerdinger, 2008; s.u. 5.3.1.1.2.). Dazu zählen z.B. das Bilden von Cliques (Roethlisberger & Dickson, 1939), die bewusste Reduzierung der Leistung (v. Rosenstiel, 1995), die Weitergabe geheimer interner Informationen an Außenstehende (»whistle-blowing«, Miceli & Near, 1991) oder jene Verhaltensweisen, durch die ein Organisationsmitglied geschädigt und beeinträchtigt wird, was seit einiger Zeit als »**Mobbing**« (Neuberger, 1999) beschrieben wird.

All dies prägt eine Organisation und gibt ihr eine bestimmte Kultur, die sich aus ihrer Zweckrationalität nicht ableiten lässt. Dieses »Allzumenschliche« begünstigt Verhaltensweisen in der Organisation, die keineswegs ausschließlich dem Erreichen des sachlich begründeten Zieles dienen. Werden diese Verhaltensweisen als »**Mikropolitik**« (Blickle, 2002, 2004; Neuberger, 2006) analysiert, zeigt sich jedoch durchaus Zielgerichtetheit; allerdings sind diese Ziele dann kaum aus den Unternehmenszielen ableitbar, sondern ergeben sich aus Eigeninteressen von Individuen oder Gruppen. Gerade die Abweichungen des Verhaltens von einem Soll-Modell, das sich aus zweckrationalen Erwägungen ergibt, machen einen der interessantesten Gegenstände der Organisationspsychologie aus.

Soll eine Überlegung oder Untersuchung zur Organisationspsychologie gezählt werden, so muss sie stets Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen thematisieren. Diese aber können im Sinne der zuvor genannten Differenzierung unterschiedlich sein und sich auf Aufgabe, Individuum, Gruppe oder die Gesamtorganisation beziehen.

Das sei am Beispiel verdeutlicht: Ein vor allem arbeitspsychologisch orientierter Psychologe kann sich spezifisch der Analyse von Aufgaben widmen, um diese dann menschengerechter zu gestalten. Wenn es ihm bei Analyse und Gestaltung der Aufgaben wesentlich um die Auswirkungen auf das Erleben und Verhalten der Organisationsmitglieder geht, so ist seine Arbeit organisationspsychologisch; wird der Aspekt des individuellen Erlebens und Verhaltens ausgeblendet – etwa zugunsten technischer und ökonomischer Akzentuierungen – so ist diese Arbeit anderen Bereichen, etwa den Ingenieurwissenschaften, zuzurechnen.

Die hier vorgeschlagene Klassifikation innerhalb der Organisationspsychologie bildet auch das Gliederungsprinzip dieses Buches.

## Literaturempfehlung

Blickle, G. (2004). Einflusskompetenz in Organisationen. Psychologische Rundschau, 55, S. 82–93.

*In diesem Überblickartikel zeigt der Autor, welche Formen der persönlichen Einflussnahme es in Organisationen gibt und wovon ihre Wirkung bei welchen Einflusszielen abhängt. Einige der Vorgehensweisen lassen sich eindeutig der Mikropolitik zuordnen.*

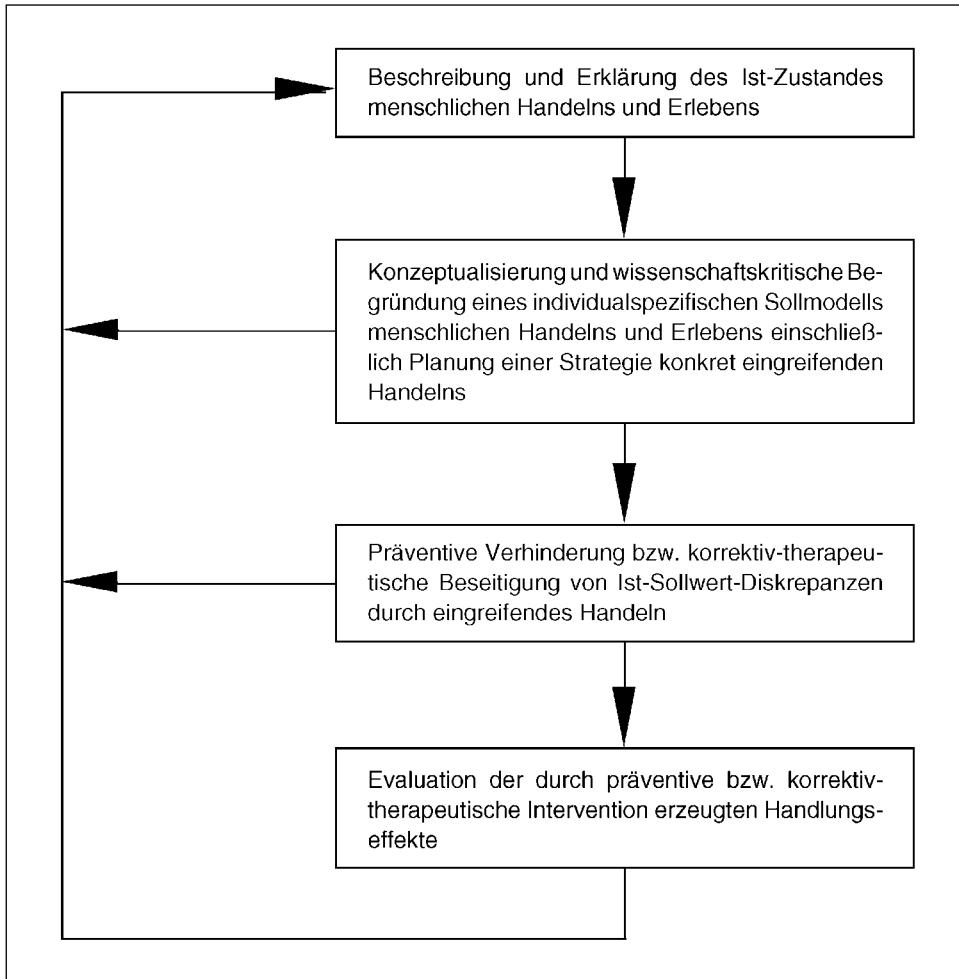
Nerdinger, F. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior und Extra-Rollenverhalten. In: H. Schuler (Hrsg.). Organisationspsychologie 2 – Gruppe und Organisation. Enzyklopädie der Psychologie D/III/4. Göttingen, S. 293–333.

*Verhaltensweisen in Organisationen werden beschrieben, die über das Geforderte hinausgehen und die soeben beschriebenen Konzepte des Extra-Rollenverhaltens und des Organizational Citizenship Behavior beinhalten.*

## 1.4. Fragestellungen in der Organisationspsychologie

Betrachtet man die Organisationspsychologie als eine **anwendungsorientierte Wissenschaft** vom menschlichen Handeln und Erleben (vgl. Schneewind, 1973), so lässt sich die Arbeit des Organisationspsychologen wie folgt kennzeichnen.

- Organisationspsychologische Arbeit bedarf einer begründeten **Theorie**.
- Der Organisationspsychologe kann sich nicht auf einen wertfreien Standpunkt zurückziehen, sondern muss **Stellung beziehen**, um Ziele (**Sollwerte**) für seine Arbeit zu gewinnen, an denen er seine Tätigkeit dann auch messen kann.
- Auf der Grundlage dieser Theorie- und Wertkonzepte muss der Organisationspsychologe den **Ist-Zustand** erfassen, also »diagnostizieren«.
- Abweichungen des diagnostizierten Ist-Zustandes vom Soll-Zustand muss der Organisationspsychologe zum Anlass der **Modifikation des Ist-Zustandes** nehmen, also »therapieren« und »intervenieren«.
- Um wissenschaftlich begründet »therapieren« zu können, also Interventionen verantworten zu können, muss **Veränderungswissen** (Kaminski, 1970) erarbeitet werden. Es ist also eine anwendungsbezogene Forschung erforderlich.
- Um die wissenschaftliche Begründetheit eigener Interventionen zu überprüfen und um gegebenenfalls mit seinen Arbeiten wiederum einen Beitrag zu einer anwendungsorientierten organisationspsychologischen Forschung zu leisten, sollte der Organisationspsychologe seine Interventionen **evaluieren** (Thierau-Brunner, Wottawa & Stangel-Meseke, 2006), was zugleich eine Überprüfung der explizit oder implizit in der Intervention liegenden Hypothesen ist.



Darstellung 4: Das Phasenmodell psychologischen Arbeitens nach Schneewind (1973)

Daraus lässt sich ein Phasenmodell entwickeln, wie dies z. B. Schneewind (1973) getan hat. Darstellung 4 zeigt es.

Theorie und Wertkonzept sind übergreifend. Forschung und praktische Arbeit aber unterscheiden sich danach, ob es schwerpunktmäßig um die Erfassung des Ist-Zustandes (**Diagnose**) oder um die Veränderung dieses Ist-Zustandes in Richtung auf den angestrebten Soll-Zustand (**Intervention**) geht. Bei organisationspsychologischem Vorgehen ist also unter den Aspekten Aufgabe, Individuum, Gruppe und Organisation danach zu unterscheiden, ob es primär um das Feststellen oder um das Einwirken geht, sodass wir insgesamt zu einer Klassifikation kommen, die Darstellung 5 zeigt und durch Beispiele illustriert. Die normative Perspektive und die Notwendigkeit der Erarbeitung von Veränderungswissen sind in dieser Darstellung mitberücksichtigt.