

Walter Bungard  
Barbara Koop  
Christian Liebig  
(Hg.)

# Psychologie und Wirtschaft leben

Aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie  
in Forschung und Praxis

# Inhaltsverzeichnis

## Positionenbeiträge zu ausgewählten Themen

<i>Florian Gerster</i> Reform der Bundesanstalt für Arbeit. Reform des Arbeitsmarktes. Bezüge zur Arbeits- und Organisationspsychologie .....	15
<i>Lutz von Rosenstiel</i> Arbeits- und Organisationspsychologie – Wo bleibt der Anwendungsbezug?.....	21
<i>Helmut E. Lück</i> Wirtschaftspsychologie in Mannheim – eine Spurensuche .....	31
<i>Gerd Wiendieck</i> Polizei im Spannungsfeld von Professionalität und Aggressivität.....	43
<i>Winfried Hacker, Annekatriin Wetzstein und Constance Winkelmann</i> Arbeitsgestaltung für innovative geistige Arbeitsprozesse.....	53

## A.1 Arbeit

### Belastung und Beanspruchung

<i>Stefan Klemens, Rainer Wieland und Elke Timm</i> Was schützt vor Burnout in IT-Berufen? Belastungen und Ressourcen in Unternehmen der IT-Branche .....	64
<i>Jarek Krajewski und Rainer Wieland</i> „Silent-Rooms“ als infrastrukturelle Voraussetzungen eines betrieblichen Regenerationsmanagements. ....	72

*Sonja Straußberger, Wolfgang K. Kallus und Dirk Schäfer*  
 Auswirkungen von verschiedenen Aufgabentypen auf die Beanspruchung in Flugführungsaufgaben in Abhängigkeit von manueller und automatischer Ausführung ..... 78

*Sabine Ulbricht und Ruth Jäger*  
 Die Einbeziehung „extraorganisationaler“ Faktoren in die Analyse arbeitsinduzierter Beanspruchungsfolgen. Eine empirische Annäherung an ein „Zwei-Ebenen-Modell“ zur psychologischen Bewertung von Veränderungen in der Arbeitswelt ..... 84

**Analyse, Gestaltung und Bewertung**

*Stephan Hinrichs, Katrin Haustein und Hans-Peter Musabl*  
 Qualitätskenntnis. Zur Kognition und Dimensionalität von Qualität ..... 92

*Gabriele Kunau und Natalja Menold*  
 Förderung der gemeinsamen Wissensbasis der Akteure bei partizipativer Gestaltung und Einführung technischer Systeme am Beispiel eines Speditionsunternehmens ..... 98

*Ulrike Pietrzyk und Bärbel Bergmann*  
 Chance auf Teilhabe an Lernprozessen in der Arbeit befristeter Beschäftigter ..... 106

*Ralf Muellerbuchhof*  
 Bildung – Arbeit – Motivation: Quellen von Kompetenz? Eine empirische Studie zum Thema „Messung und Evaluation arbeitsimmanenter Kompetenzentwicklung“ ..... 113

*Gabriele Richter*  
 Psychische Belastung – Instrumente und Verfahren ..... 120

*Carsten Schomann, Wolfgang Stapel, Peter Nickel, Inga Meyer, Daniela Janssen, Jens Eden und Friedhelm Nachreiner*  
 BASS 4. Software zur Evaluation und Gestaltung von Arbeitszeitsystemen ..... 122

**Arbeits- und Gesundheitsschutz**

*Herbert Pfau und Wolf Polenz*  
 Gesundheitsindikatoren als Steuerungsgrößen von Gruppenarbeit ..... 129

**A.2 Individuum**

**Performanz und mentale Beanspruchung in hochautomatisierten Mensch-Maschine-Systemen**

*Peter Nickel, Friedhelm Nachreiner und Inga Meyer*  
 Aufgabenangemessenheit. Zur Übertragbarkeit eines ergonomischen Gestaltungsgrundsatzes von Büro- auf Prozessleitsysteme ..... 137

*Tobias Felsing, Holger Franke, Jürgen Sauer und Bruno Rüttinger*  
 Kognitive Diversität und Performanz in der Teamarbeit ..... 144

*Mark Vollrath*  
 Mensch-Maschine-Interaktion. Gestaltung und Bewertung ..... 150

## Lernen und Training

*Sabine Hochholdinger und Niclas Schaper*

Training von Diagnosestrategien anhand eines computergestützten Lernprogramms mit Transferankern und kognitiver Modellierung..... 158

## Work-Life Balance

*Bettina S. Wiese*

Elternzeit: ein Risiko für die Karriere? Experimentelle Studien zur sozialen Urteilsbildung..... 167

## Eignung, Leistung, Sozialisation, Entwicklung

*Anja Strobel und Karl Westhoff*

Diagnose von Interviewerkompetenz in der Personalauswahl. Ein Instrument für die Praxis ..... 172

## Selbst- und Zeitmanagement

*Klaus G. Melchers und Cornelius J. König*

Wie effektiv sind Interventionen zur Verbesserung des persönlichen Zeitmanagements? ..... 178

## Ausbildung und Training

*Stephan Orlamünder und Martin Cierjacks*

Action-Teaming für die technische Hotline eines Krankenhauses ..... 185

*Axel Riegert und Ulrich Schmitz*

Blended Learning im Führungsverhaltenstraining. Verbessert computergestütztes kooperatives Lernen den Seminartransfer? ..... 195

*Roman Soucek und Klaus Moser*

Entwicklung und Evaluation eines Trainings zur effektiven E-Mail-Kommunikation..... 201

*Erika Spieß, Brigitte Geldermann, Heidi Hofmann und Ralph M. Woschée*

Kompetenzentwicklung in Unternehmen. Ergebnisse der 2. Befragung ..... 206

*Michael Treier*

E-Learning produktiver gestalten durch aktive Einbindung des Lernenden mit seinen spezifischen Voraussetzungen..... 212

## A.4 Interaktion

### Coaching & Outplacement

*Gert Beelmann und Thomas Kieselbach*

Berufliche Transitionsberatung bei Personalabbau. Ergebnisse eines EU-Projekts zur Förderung und Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit ..... 221

*Anne Jansen, Eveline Mäthner und Thomas Bachmann*

Wirksamkeit von Coaching. Eine empirische Studie mit Coachs und Klienten ..... 226

*Karsten I. Paul, Anja S. Göritz und Klaus Moser*  
 Erwerbsstatus-Inkongruenz. Eine Erweiterung des Modells der manifesten und latenten Funktionen der Erwerbsarbeit von Jahoda ..... 232

*Matthias Wissemann*  
 Problembewältigung und Klärung als Wirkfaktoren im Coaching..... 238

**Transformationale Führung**

*Jörg Felfe und Birgit Schyns*  
 Der Einfluss von impliziten Führungstheorien und Persönlichkeitsmerkmalen auf die Wahrnehmung und Akzeptanz transformationaler Führung ..... 245

*Birgit Schyns und Tina Paul*  
 Entwicklung einer Aufgabenanalyse für Führungskräfte..... 253

*Kathrin Tartler, Detlev Liepmann, Jörg Felfe und Wim Nettelstroth*  
 Single-source single-method. Was bleibt von den Zusammenhängen zwischen transformationaler Führung und Erfolgsindikatoren..... 259

*Falk Richter*  
 Einflüsse lernförderlicher Arbeitsgestaltung und transformationaler Führung auf die berufliche Handlungskompetenz ..... 264

*Nicole Torjus, Kathrin Tartler und Detlev Liepmann*  
 Transformationale Führung und Kommunikation ..... 271

**Führung**

*Angela Frenkenberger und Petra Badke-Schaub*  
 Handeln von Führungskräften in kritischen Situationen. Die Überprüfung einer systemtheoretischen Motivationstheorie..... 278

*Sabine Hochholdinger*  
 Führungsrelevante Persönlichkeitsfaktoren? Praxisperspektive und Forschungssynthese..... 284

*Jan Schilling*  
 Was Unternehmen unter Führung verstehen. Eine Dokumentenanalyse von Führungsgrundsätzen .... 292

*Andreas Schubert und Christoph Brauer*  
 Förder-Assessment-Center in der öffentlichen Verwaltung. Differenzierung, gezielte Förderung & Motivation..... 298

**A.5 Organisation**

**Mitarbeiterbefragungen auf dem Prüfstand**

*Barbara Koop*  
 Commitment, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit. Eine integrierte Betrachtung ..... 307

**Arbeitsplatz Schule**

*Stefanie Kaempff und Andreas Krause*  
 Gefährdungsbeurteilungen zur Analyse psychischer Belastungen am Arbeitsplatz Schule..... 314

<i>Andreas Krause und Marianne Resch</i> Psychische Belastungen in der Unterrichtstätigkeit. Zur Entwicklung eines Beobachtungsinstrumentes RHIA-Unterricht .....	320
---	-----

<i>Hans-Georg Schönwälder</i> Die pädagogische Arbeit von Lehrerinnen und Lehrern im Spannungsfeld von Schulgesetznorm und ethisch-pädagogischer Inpflichtnahme als Problem der Organisationspsychologie.....	325
---	-----

## Organisation

<i>Jörg Huss und Babette Fablbruch</i> Diagnose und Unterstützung gemeinsamer mentaler Modelle in Projektteams .....	334
---	-----

<i>Ike Inceoglu, Dorothee von Waldthausen und Felix Brodbeck</i> Teamklima für Lernen. Voraussetzungen für das Lernen in Teams .....	340
---	-----

<i>Annette Kluge</i> Organisationsdiagnose und Cultural Change.....	346
--	-----

<i>Peter M. Muck und Heinz Schuler</i> Interpersonalität und Problemlösen in Gruppen. Experimentalstudie zum Einfluss interpersonaler Persönlichkeitseigenschaften auf individuelles Verhalten und Gruppenprozesse .....	353
--	-----

<i>Micha Strack, Danielle Boulting, Carsten Kenkmann und Marc Held</i> Sozialperspektivische Imagepositionierung als Feedbackinstrument zur Unterstützung kundenorientierten Managements .....	362
--	-----

## Chancen und Probleme von Videokonferenzen

<i>Thomas Köbler und Rüdiger Trimpop</i> Telekommunikation im Kontext medizinischer Anwendung. Befunde zur Nutzung von Videokonferenzen für die Teleradiologie.....	371
---	-----

## Innovations- und Wissensmanagement

<i>Benedikt Hell und Heinz Schuler</i> Validierung der Analyse Schlussfolgernden und Kreativen Denkens (ASK) .....	379
---	-----

<i>Thomas Meier-Faust und Hans Peter Dogge</i> Der kleine Klaus und der große Klaus. Biographische Potenzialanalyse in der Managementdiagnostik durch qualitative Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung .....	384
--	-----

<i>Andreas Pohlandt, Doreen Eisfeldt und Bärbel Bergmann</i> Aufgabenbezogene Auswahl und Entwicklung von Organisations- und Planungshilfen für die Produktionsvorbereitung in KMU .....	390
--	-----

<i>Isabell Braumandl</i> Vom Studium in die freiberufliche Selbstständigkeit. „Wenn die Diplomarbeit zur Basis für die eigene berufliche Selbstständigkeit wird“ .....	396
--	-----

<i>Matthias Rudlof</i> Thinktool. Qualitatives Wissensmanagement durch Online Coaching. Eine internetbasierte Dienstleistung.....	403
---	-----

<i>Diana E. Krause</i> Situationskontrolle von Führungskräften als Innovationskatalysator.....	408
---	-----

*Wim Nettelstroth*

Intelligenz und Berufserfolg. Eine Validierung der fluiden und kristallisierten Intelligenz an subjektiven und objektiven Berufserfolgskriterien..... 415

## **Organisationsdiagnose**

*Martha Franz*

Wissensmanagement: Der Umgang mit Know-how aus Sicht der Mitarbeiter..... 422

*Björn Krämer*

Implizite und explizite Führungsstrategien..... 428

*Tina Malm*

Das Problem der Testverfälschung: Mögliche Ursachen..... 434

## **Fusionen und Akquisitionen**

*Katharina Weiss und Ingela Jöns*

Einflussfaktoren von Commitment bei Fusionen und Akquisitionen..... 441

*Klaus Wagenhals und Conor John Fitzsimons*

Erfolg internationaler Merger- und Akquisitionsprojekte. Innovative Instrumente für das Zusammenbringen unterschiedlicher Kulturen..... 449

## **Forschungsnetzwerk für Humanisierung und Demokratisierung der Arbeit**

*Harald A. Mieg und Theo Webner*

Frei-gemeinnützige Arbeit – Professionalisierung..... 457

*Wolfgang G. Weber*

Entscheidungsbeteiligung, Commitment und prosoziale Orientierung in selbstverwalteten und Genossenschaftsunternehmen..... 464

## **Computergestützte Kooperation**

*Susanne Geister, Udo Konrad und Guido Hertel*

Online-Feedback für virtuelle Teams..... 471

*Rebekka Richter, Erko Martins und Friedemann W. Nerdinger*

Kommunikationsprobleme in virtuellen Problemlösegruppen. Eine explorative Studie anhand einer Hidden-Profile-Situation..... 477

## **Arbeitszufriedenheit und -motivation, Commitment & neue Managementkonzepte**

*Paul Jiménez*

Wechselbereitschaft in unsicheren Wirtschaftszeiten. Einflüsse der Arbeitszufriedenheit auf Intention to quit in einer Längsschnittuntersuchung..... 485

*Barbara Neubach, Klaus-Helmut Schmidt und Herbert Heuer*

Zusammenhänge zwischen gruppenbezogenen Arbeitseinstellungen und Arbeitsleistungen..... 491

*Thomas Rigotti und Gisela Mohr*

Der Erklärungswert des Psychologischen Vertrages in drei organisationalen Kontexten..... 495

<i>Alexander Wick und Stephan Dutke</i> Commitment und Fluktuation: Eine attributionale Perspektive.....	501
<i>Christiane Alberternst und Klaus Moser</i> Wenn, dann richtig: Effekte von Mitarbeitergesprächen.....	507
<i>Mirko Degener</i> Die Beschreibung von Unternehmenserfolg – betriebswirtschaftlich vs. psychologisch .....	513
<i>Matthias Freitag, Roland Schöne und Patrick Schilde</i> Moderation von Unternehmensnetzwerken .....	518
<i>Karin Rausch</i> Change-Management in personenbezogenen Dienstleistungsprozessen. Am Beispiel der stationären Pflege .....	524

## **B. Markt- und Werbepsychologie**

<i>Gerhard Raab und Michael Neuner</i> Motive für Geldanlageentscheidungen privater Investoren .....	532
<i>Ute Stephan, Martin Lukes, Anna Pawlowska und Peter G. Richter</i> Bedingungen für Unternehmertum in Polen, Deutschland und der Tschechischen Republik. Eine ‚Kultur der Selbständigkeit‘ als kritische Größe? .....	540
<i>Anja S. Göritz</i> Der Einfluss der Stimmung auf die Bewertung von Produkten.....	547
<i>Gunnar Mau und Maren Böbler</i> Zur Wirkung des Sponsoring von Radiosendern. Eine internationale Vergleichsstudie .....	554
<i>Alexander Avian, Paul Jiménez und Wolfgang Kallus</i> Kundenzufriedenheit – ein kybernetischer Ansatz.....	560
<i>Heinz-Jürgen Rothe, Anna-Marie Metz, Heiko Böwe und Jan Schumann</i> Kundenzufriedenheit. Der Einfluss von Stabilität des Kontakts zwischen Unternehmensmitarbeitern und Kunden.....	567

## **Kontaktadressen der Autoren**

# Arbeits- und Organisationspsychologie – Wo bleibt der Anwendungsbezug?

## 1. Einführung

Vor Jahren sagte mir einmal ein renommierter älterer Kollege einer Technischen Fakultät: „Denken Sie daran, einen Professor über 60 nimmt kein Mensch mehr ernst!“ Ich bin inzwischen über 60 und so können Sie die Mahnung meines Kollegen zur Beruhigung nehmen. Ich werde nachfolgend manches in unserem Fache anprangern und bejammern. Wenn es Ihnen nicht passt, lässt sich darin ohne weiteres die Anpassungsunwilligkeit und die Nostalgie des Alters erblicken, ähnlich wie ja viele Ältere behaupten, dass der Schnee früher weißer gewesen sei. Andererseits weiß unser Organisator und Gastgeber, Walter Bungard, worüber ich sprechen werde. Er hat mich trotzdem oder gerade deswegen darum gebeten, hier und heute zu sprechen. So betrachtet ist – was ich hoffe – einiges von dem, was ich zum Besten gebe, doch mehr als bloßer Altersstarrsinn.

Eigentlich könnte ich sogar schweigen. Walter Bungard weiß nicht nur was ich sagen werde, er hat es in seiner Einleitung bereits explizit angesprochen. So bleibt mir eigentlich nur Redundanz, die ich in einem knappen „So sehe ich das auch“ zusammenfassen könnte. Da ich allerdings noch in einer Zeit dominierender Pflicht- und Akzeptanzwerte (Klages, 1984) sozialisiert wurde, spreche ich nun dennoch. Sollte mir dabei die Stimme versagen, so liegt dies nicht an etwaiger Angst vor der heiklen Thematik sondern schlicht an einer Erkältung. Wir sind ja hier keine Psychoanalytiker ...

## 2. Was wurde erreicht?

Als ich zunächst in Freiburg, dann in München zwischen 1958 und 1963 Psychologie studierte, hörte ich bei Adolf Däumling eine Vorlesung über „Angewandte Psychologie“. Eine Stunde von vermutlich 12 war der „Betriebspsychologie“ gewidmet. Hier berichtete Däumling über die Hawthorne-Studien, stellte etwas aus-

fürlicher das Beleuchtungsexperiment dar und verwies als Konsequenz auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und die informellen Normen im Betrieb sowie die Bedeutung der „Human Relations“. Das war alles.

Nicht ganz! Damals gab es auch Eberhard Ulich als wissenschaftlichen Mitarbeiter am Münchner Institut, der empirische Untersuchungen zu den Themen „Mentales Training“ und „Nachtarbeit“ durchführte. Aber das wurde im damaligen Lersch-zentrierten Institut von uns Studenten – bei den Studentinnen war dies möglicherweise anders – kaum wahrgenommen.

Heute schreibt die Rahmenprüfungsordnung für alle Diplomstudiengänge im Fach Psychologie die Arbeits- und Organisationspsychologie als ein verpflichtendes Anwendungsfach vor, das von allen Studierenden zumindest als Kernfach studiert werden muss – mit der meist gegebenen Möglichkeit sich auf diesem Feld zu vertiefen. Die Dozenten des Faches sind innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Psychologie bei uns, in einer Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie, organisiert und die Praktiker haben die Möglichkeit, innerhalb einer großen Sektion des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen ihre Interessen zu artikulieren. Viel wurde also erreicht. Manches – das allerdings muss man wohl mit Bedauern sagen – wurde verloren. Die Vision und Programmatik von Münsterberg (1912), eine Wirtschaftspsychologie zu etablieren, die sowohl die Felder der Produktion als auch die des Konsums abdeckt, blieb auf der Strecke. Nach viel versprechenden Ansätzen nach dem Krieg durch George Katona, Reinhold Berger und – hier am Mannheimer Institut – Bernt Spiegel ging die Marktpsychologie in den Wirbeln von 1968 unter. Das wichtigste deutschsprachige Buch auf diesem Gebiet, das „Konsumentenverhalten“ wurde von Werner Kroeber-Riel verfasst und in jüngster Auflage von seinem Nachfolger Peter Weinberg überarbeitet (2003). Beide sind Ökonomen. Wir haben also ein wichtiges Feld an die Betriebswirtschaftslehre verloren, doch gibt es zarte Hinweise auf eine Wiederbelebung etwa im Kontext einer Psychologie der Dienstleistung (Nerdinger, 1994), der Beschäftigung mit Kundenorientierung und -zufriedenheit, den Kriterien zur Bewertung von Call-Centern oder der Akzeptanz neuer Techniken. Auch hier bei diesem Kongress findet die Marktpsychologie einen ihr gebührenden Platz, was ich sehr begrüße. Das ist aus der Sicht der Angewandten Psychologie erfreulich, aber es ist – angesichts der Bedeutung dieses Feldes – noch immer zu wenig.

Auf dem Feld der Arbeits- und Organisationspsychologie können wir jedoch zufrieden sein. Können wird es wirklich? Zunehmend lassen sich Tendenzen beobachten, die mich ernsthaft daran zweifeln lassen.

### 3. Die Psychologie als Grundlagen- und Angewandte Wissenschaft

Der Gegenstand der Psychologie ist – sehr vereinfacht ausgedrückt – menschliches Erleben und Verhalten. In minutiöser Forschung sucht man allgemeingültige Gesetze der Wahrnehmung, des Denkens und Lernens, der Motivation, Volition und Emotion zu finden und – orientiert an den Naturwissenschaften – in verallgemeinerungsfähiger Form zu fassen. Damit zählt das, was die Psychologie – insbesondere die Allgemeine Psychologie – betreibt, zu dem, was Klages (1967) „g-Innovation“ nennt und was auf Erkenntnisse in der Natur gerichtet ist. Dies wird mit Blick auf die Psychologie von Herrmann (1979) als „Psychologie als Wissenschaft“ oder von Irle (1975) als „theoretische Forschung“ bezeichnet. Sieht man von erkenntnistheoretischen Spitzfindigkeiten ab, so lässt sich grob behaupten, dass Veränderungen innerhalb des Fachwissens darauf zurückzuführen sind, dass es einen Erkenntnisfortschritt in einem stabil bleibenden Gegenstandsbereich geht. Ähnlich wie wir annehmen dürfen, dass die von Kopernikus, Galileo und Newton gefundenen Gesetzmäßigkeiten, die die Bahn der Himmelskörper bestimmen, für Jahr Millionen gelten, lässt sich mit guten Argumenten annehmen, dass sich die Prozesse der Wahrnehmung bei homo sapiens sapiens innerhalb der letzten 100.000 Jahre nicht geändert haben.

Der Gegenstand einer Angewandten Psychologie, hier speziell der Arbeits- und Organisationspsychologie, ist ein anderer. Er ist einerseits enger und bezieht sich auf den Menschen in seiner Rolle als Arbeitender und ist zum anderen weiter, da er einen spezifischen Kontext unabdingbar mit einbeziehen muss, z.B. die konkrete

Aufgabe, den Arbeitsplatz, Struktur und Prozess der Organisation, kulturelles Umfeld. Da dies vom Menschen geschaffene und sich ständig modifizierende Felder sind, können entsprechend arbeits- und organisationspsychologische Erkenntnisse keine Dauer beanspruchen. Was heute als wichtig – und zwar zu Recht – gefeiert wird, kann morgen bereits gänzlich veraltet sein, weil der Kontext sich änderte. So kann man trotz noch so großer wissenschaftlicher Befähigung der Arbeits- und Organisationspsychologie kaum hoffen, zu einem Kopernikus, Newton oder auch nur zu einem Max Wertheimer zu werden. Es geht also – im Sinne von Bunge (1967) – um „technologische Theorien“ oder, um mit Klages (1967) zu sprechen, um „a-Innovation“, also Erkenntnis auf dem Gebiete des von Menschen Geschaffenen mit dem Ziel der Verbesserung von Alltagssituationen, was wiederum mit Blick auf die Psychologie als „Innovationstätigkeit“ (Herrmann, 1979) oder „problemorientierte Forschung“ (Irle, 1975) bezeichnet werden kann.

Hier allerdings steht die Anwendungsperspektive im Vordergrund. Die anwendungsorientierte Forschung will nicht nur – wie in der Grundlagenwissenschaft üblich – Erkenntnis gewinnen, sondern auch nützlich sein. Selbst wenn dies sofort die politisch relevante Frage: „Nützlich für wen?“ aufwirft, ist es doch unstrittig, dass es – nach entsprechenden Analysen – um Gestaltung, die Optimierung von Mensch und Kontext nach bestimmten festzulegenden Kriterien geht. Konkret, ein anwendungsorientiert arbeitender Psychologe, der innerhalb der „scientific community“ noch so viel Ansehen genießt, hat etwas falsch gemacht, wenn durch seine Forschung nicht direkt oder indirekt (z.B. vermittelt über Absolventen) etwas im Alltag nachweislich besser wird.

## 4. Das wissenschaftliche Umfeld der Arbeits- und Organisationspsychologie

Die Arbeits- und Organisationspsychologie betreibt als angewandte Teildisziplin der Psychologie innerhalb psychologischer Institute, Departments, Fachbereiche oder Fakultäten Forschung und Lehre. Dabei wird um Ressourcen – z.B. Personal-, Raum- und Finanzmittel oder die Stundenverteilung innerhalb des Studienganges – gelegentlich hart gerungen. Die grundlagenorientierten Forscher sind in der Mehrheit und setzen häufig zum Schaden der Arbeits- und Organisationspsychologie ihre Interessen durch. Dies sei an einigen Beispielen gezeigt:

### 4.1 Kontext in arbeits- und organisationspsychologischer Forschung und Lehre

Es war darauf verwiesen worden, dass der Kontext zentral zum Inhalt arbeits- und organisationspsychologischer Forschung und Lehre zählt. Daraus ergibt sich, z.B. dass – je nach Teilgebiet – das Arbeits- oder Betriebsverfassungsrecht, betriebswirtschaftliche Kriterien zur Optimierung von Geschäftsprozessen, die Kenntnis der Aufbau- und Ablauforganisation eines Konzerns, das Wissen um die Produktionstechnik bei einem Automobilhersteller, kulturelle Brüche in einem multinationalen tätigen Unternehmen oder auch die Mikropolitik im Management eines tradierten Familienbetriebs für den Arbeits- und Organisationspsychologen wichtiger sind als die Kenntnis spezifischer Inhalte der Allgemeinen-, der Biologischen- oder der Neuropsychologie. Dennoch kommt all dies in der Ausbildung zu kurz. Im Gegenteil: arbeits- und organisationspsychologische Inhalte werden meist vor der Diplomvorprüfung gar nicht gelehrt, dagegen soll Grundlagenvertiefung verpflichtend für alle Psychologen auch nach der Diplomvorprüfung sein – zum Schaden der anwendungsorientierten Fächer.

Das soll nun kein Argument gegen eine theoretische Fundierung sein, aber – und das ist in diesem Zusammenhang wichtig – wir brauchen nicht die Theorie des Erlebens und Handelns von Individuen, sondern solche der Interaktion des Menschen mit sich wandelnder Arbeit in den sich ändernden Organisationsformen. Gefordert sind also interdisziplinäre, den konkreten Kontext jeweils mit einbeziehende Theorien. Dies lässt nicht nur auf Innovation in einer die Grenzen der Psychologie sprengenden Theorieentwicklung hoffen, wie dies z.B. bei Schein (1985) in seinem viel zitierten Konzept der Organisationskultur der Fall ist, sondern auch

auf dem Gebiet der Methoden. Beispiele hierfür sind die berühmten frühen Feldexperimente, die Lysinski (1919) hier in Mannheim zur Wirkung der Schaufenstergestaltung auf das Konsumentenverhalten durchführte und auf die Helmut Lück bei der Darstellung der Geschichte der Psychologie in Mannheim näher eingehen wird, oder auch qualitative Vorgehensweisen innerhalb der Aktionsforschung.

## 4.2 Forschungsförderung und Forschungsmethodik

Die Hochschulen haben wenig Geld. Anspruchsvolle Forschung ist ohne Drittmittel kaum möglich. Natürlich haben hier Arbeits- und Organisationspsychologen die Chance Auftragsprojekte der Wirtschaft oder der öffentlichen Verwaltung zu übernehmen. Dann aber besteht meist kaum die Freiheit bei der Wahl der Forschungsinhalte.

Bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft und ähnlichen forschungsfördernden Institutionen aber werden sie benachteiligt, weil die Gutachter meist grundlagenwissenschaftlich orientiert sind und die bei ihnen mit Recht üblichen Kriterien auch auf angewandter Forschung einschließlich geplanter Feldprojekte übertragen werden. Bei derartigen Feldstudien lässt sich eben häufig ein komplexes Kontrollgruppendesign nicht realisieren, es lässt sich ein bewährtes standardisiertes Erhebungsinstrument nicht ohne weiteres einsetzen, weil Betriebsrat oder Management sich gegen bestimmte Fragen sperren, und es lässt sich vielfach nicht Schritt für Schritt aufzeigen, wie der Forschungsprozess ablaufen wird, weil er in die (Mikro)-Politik des Unternehmens eingebunden ist. Grundlagenwissenschaftler, an den Spielregeln des Laborexperiments – gehäuft mit Studierenden der Psychologie durchgeführt – orientiert, haben für Derartiges wenig Verständnis. Sie opfern damit letztlich die Relevanz auf dem Altar der Methodik.

Das hier bestehenden Spannungsverhältnis sei an historischen Beispielen verdeutlicht. So hätten etwa in den 50er, 60er, 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts die Arbeiten von Frederic Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), von Einar Thorsrud (Thorsrud & Emery, 1964) oder von Edgar Schein (1985) aus theoretischen und methodischen Gründen kaum die Gnade vor den kritischen Augen eines Grundlagenwissenschaftlers gefunden, obwohl sie sich in der Praxis als äußerst wirksam und erfolgreich erwiesen, während viele grundlagenwissenschaftlich orientierte eher kognitive Psychologen äußerst wohlwollend die Weg-Zielansätze der Führung (Evans, 1970; House, 1971) oder die Weg-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von Vroom (1964) betrachten, obwohl diese reichlich „verkopften“ Konzepte (Bischof-Köhler, 1985) sich für die Praxis der Personalführung oder für die betriebliche Anreizgestaltung als weitgehend irrelevant erwiesen (Neuberger, 2002; van Eerde & Thierry, 1996).

Hier besteht also Handlungsbedarf:

So werden – auf Initiative von Ekkehart Frieling – während dieser Tagung Kollegen und Kolleginnen aus unseren Reihen mit der DFG zusammensitzen, um die damit zusammenhängenden Probleme zu besprechen.

Aber nicht nur die Forschungsförderung ist hier zu nennen, sondern auch die Bevorzugung bestimmter Forschungsmethoden an psychologischen Instituten. Wenn einige einseitig auf experimentelle Vorgehensweisen setzen, faktisch Laborexperimente mit Psychologiestudenten meinen und in der Konsequenz Beobachtungs- und Befragungsstudien im Unternehmen, qualitative Vorgehensweisen der Datengewinnung und -auswertung oder an der Aktionsforschung orientierte Projekte nur ausnahmsweise zulassen oder gar gänzlich unterbinden, so ist dies eine objektive Schädigung der Arbeits- und Organisationspsychologie durch das grundlagenwissenschaftlich orientierte psychologische Umfeld. So sehe ich z.B. mit Sorge, dass das Institut in Regensburg sich in eines für „Experimentelle Psychologie“ umbenannt hat. Hoffentlich ist dies nur aus taktischen Gründen – z.B. um jene universitären Zuweisungen zu erhalten, die für Naturwissenschaften gelten – geschehen. Sonst aber wäre dies eine bedauerliche methodische Enge, die dem Gegenstand der Psychologie kaum gerecht wird und zu der Frage führt, ob es dort künftig wohl noch Platz für die Arbeits- und Organisationspsychologie geben wird, wenn Alexander Thomas in den Ruhestand geht.

### 4.3 Berufungen

Es gilt das Recht der personellen Selbstergänzung an Universitäten. Entsprechend bestimmen psychologische Einrichtungen wesentlich darüber, wer bei ihnen als Kollegin oder Kollege Professor wird. Geht der einzige arbeits- und organisationspsychologische Vertreter in den Ruhestand, so setzen sich die übrigen Institutsmitglieder – darunter in der Regel kein weiterer arbeits- und organisationspsychologischer Fachvertreter – zusammen und beraten über die Nachfolge. Dabei legen sie häufig Kriterien an, die in der Grundlagenforschung Sinn machen, innerhalb der angewandten Forschung aber zum Problem werden und im Extremfall zu Fehlbesetzungen führen. Das kann so weit gehen, dass eine tradierte arbeitspsychologische Fachrichtung explizit oder implizit zu einer Professur für „Allgemeine Psychologie und Kognitive Ergonomie“ auf Kosten der Arbeitspsychologie umgewidmet und mit einem Allgemeinpsychologen besetzt wird oder aber aus einem organisationspsychologischen Lehrstuhl eine Professur für Sozial- und Organisationspsychologie wird, auf die ein grundlagenwissenschaftlich orientierter Sozialpsychologe mit gewissen Interessen für das Anwendungsfeld berufen wird. Es ist ja kaum eine medizinische Fakultät vorstellbar, die einen Anatomen, der verbal ein gewisses Interesse an der Chirurgie äußert, mit der Führung eines Lehrstuhls der Chirurgie betraut. In ganz besonders bedauerlichen Fällen verschwindet die Arbeits- und Organisationspsychologie im engeren Sinne völlig vom Lehrplan. So darf man beunruhigt beobachten, was sich derzeit – in der Nachfolge des verstorbenen Roland Wakenhut – an der Universität Eichstätt abspielt. Zugegeben, manche Berufungskommissionen arbeiten auch im Sinne der Arbeits- und Organisationspsychologie in einer akzeptablen Weise. Aber jedes abweichende Beispiel ist ein Fall zuviel.

### 4.4 Nachwuchsförderung

Junge Wissenschaftler in der Psychologie werden zunehmend daran gewertet, in welchen Fachzeitschriften mit hohem „Impact“ sie wie viel publizieren, wobei US-amerikanischen Zeitschriften ein besonders hoher Rang zugeschrieben wird. Dies macht nun in vielen Naturwissenschaften und durchaus auch in der Allgemeinen Psychologie und vielleicht auch in der Ergonomie Sinn. Als Strategie der Nachwuchsförderung innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie ist es jedoch ein zweifelhaftes Unterfangen. Der Kontext stimmt vielfach nicht. Die USA kennen keinen Betriebsrat, keine tradierte Facharbeiterschaft auf der Basis der dualen Ausbildung; sie haben keine Gewerkschaft, die eine Mitbestimmungspolitik verfolgt und – über Lohnforderungen hinaus – allgemeine Sozialpolitik betreibt. Die USA haben insgesamt eine andere Struktur und Kultur der beruflichen Arbeit. Die speziellen deutschen oder europäischen Bedingungen interessieren US-amerikanische Reviewer wenig. Sie legen dagegen Wert darauf, dass in der Forschung solche Verfahren zum Einsatz kommen, die in den USA bekannt und bewährt sind, ohne Rücksicht darauf, ob diese nun auf deutsche Verhältnisse passen und im Kontext unserer Kultur akzeptabel und sinnvoll sind. Man mag einsehen, dass es angesichts des Englischen als einer internationalen Wissenschaftssprache immer wichtiger wird, auch auf Englisch zu publizieren, aber dann sollte in der Arbeits- und Organisationspsychologie verstärkt auf englischsprachige europäische Zeitschriften gesetzt werden, aber – will man mit dem Ziel der Anwendung von Praktikern gelesen werden – keineswegs nur auf diese.

## 5. Wissenschafts-Praxis-Bezug

Für die Grundlagenforschung stellt sich die Frage nach dem Bezug zur Praxis eher zufällig. Dieser ist weder notwendig noch systematisch. Erkenntnis um ihrer selbst willen ist das Ziel. Für die anwendungsorientierte Forschung sieht dies anders aus. Für sie ist eben nicht nur die Erkenntnis sondern auch der konkrete Nutzen, die praktische Relevanz, verpflichtend. Diese Relevanz ist gefährdet, wenn als Konsequenz des zuvor Geschilderten ohne Rücksicht auf den spezifischen europäischen oder gar deutschen Kontext geforscht wird, Verfahren eingesetzt werden, die zwar in den USA bekannt, auf deutsche Verhältnisse allerdings nicht angepasst und hier auch wenig nützlich sind. Wenn die Ergebnisse zunehmend und künftig vielleicht ausschließlich in englischer Sprache publiziert werden, dann wird die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis noch