

Trotz seiner Länge ist der Begriff „Arbeits- und Organisationspsychologie“ (von jetzt an der Einfachheit halber als AO-Psychologie bezeichnet) inhaltlich bereits eine Verkürzung. Die AO-Psychologie beschäftigt sich nämlich eigentlich zumindest mit drei Hauptgebieten: erstens der eigentlichen (Berufs-)Arbeit bzw. den Arbeitsaufgaben (Arbeit), zweitens den (einzelnen) Menschen, die diese Arbeit ausführen (Personal), und drittens den Beziehungen dieser Aufgaben und Menschen untereinander im Rahmen von Interaktionen und übergeordneten Einheiten (Organisation). In manchen Darstellungen der AO-Psychologie wird auch noch der Aspekt der Entwicklung beruflicher Interessen und der beruflichen Sozialisation eingeschlossen. Eigentlich müsste das Fach dann vollständig *Arbeits-, Personal-, Organisations- und Berufspsychologie* heißen, was nun aber wirklich ein Wortungetüm wäre (veraltet ist dagegen ein anderes Wortmonster: die *Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie*). Aktuell wird im Fach auch eine Verbreiterung auf den Begriff der Wirtschaftspsychologie diskutiert, die neben den genannten Themen der AO-Psychologie auch Gebiete wie die Markt- und Werbepsychologie und die Finanzpsychologie umfasst.

In dieser Einführung wird AO-Psychologie auf das Erleben und Verhalten von Berufstätigen beschränkt und dabei der Schwerpunkt auf die Bereiche Arbeit, Personal und Organisation gelegt. Einige Aspekte auch der Berufspsychologie werden jedoch im Zusammenhang mit der Personalpsychologie zumindest angesprochen. Die Trennung der Teilbereiche ist dabei zwar konzeptionell sinnvoll, in der betrieblichen Praxis besteht jedoch eine enge Verzahnung. So verändert z. B. die Einführung einer neuen Fertigungstechnologie zunächst die Arbeitsaufgaben (A), was in der Folge neue psychologische Anforderungen bedeutet, denen in der Auswahl und der Ausbildung der Mitarbeiter Rechnung getragen werden muss (P), und führt schließlich häufig auch zu grundsätzlichen Veränderungen in der Führung und Organisation (O). Diese Interdependenzen sollten bei aller gedanklichen Trennung der Themengebiete nicht aus den Augen verloren werden. Ferner haben die Themenbereiche, mit denen sich die AO-Psychologie auseinandersetzt, neben der psychologischen offensichtlich z. B. auch eine technische und eine wirtschaftliche Dimension. Die Untersuchungsgegenstände der AO-Psychologie interessieren daher in erheblichen Teilbereichen auch Nachbardisziplinen aus den Ingenieurs-, Rechts-, Wirtschafts-, Human- und Sozialwissenschaften. Für praktisch arbeitende AO-Psychologen ist eine besondere Anforderung daher die Zusammenarbeit mit Kolleginnen, die, je nach Teilgebiet, sehr unterschiedliche fachliche Hintergründe mitbringen können.

Lehrbücher der AO-Psychologie, auch solche zu einzelnen Teilgebieten, umfassen i. d. R. deutlich über 500 meist eng beschriebene Seiten. Der vorliegende Band kann auf einem Bruchteil dieses Umfangs nur eine Hinführung zu ver-

tiefenden Darstellungen und eine inhaltliche Klammer und Ergänzung zu solchen Texten sein. Er stellt übergreifende Themen des Fachs in einer gewissen Tiefe dar, beschränkt sich bei den spezifischen Themen aber auf eine stark einführende und überblicksartige Darstellung. Zur Vertiefung sei auch auf die Bände Arbeits-, Personal- und Organisationspsychologie aus der Reihe *Basiswissen Psychologie* verwiesen, die inhaltlich an diesen Band anknüpfen.

Schließlich möchte ich an dieser Stelle allen herzlich danken, die an dem vorliegenden Band mitgewirkt haben, insbesondere Frau Kea Sarah Brahms vom VS Verlag für ihre zahlreichen klugen und hilfreichen Hinweise zur Überarbeitung des Manuskripts und Frau Roswitha Materlik für ihre Hilfe bei dessen Erstellung.

Hagen
August 2010

Bernd Marcus

Vorwort zur 2. Auflage

Die Erstauflage des vorliegenden Lehrbuchs war sicher nicht die am tiefsten schürfende der inzwischen zahlreichen Einführungen in das Fach AO-Psychologie, vermutlich aber die kürzeste. Das sollte auch in der Neuauflage so bleiben. Nach wie vor soll dieser kurze Text auch Nichtpsycholog*innen die Möglichkeit bieten, einen Eindruck von den Möglichkeiten des Fachs zu gewinnen und einen gewissen Grad an Kompetenz in dessen Themengebieten zu erwerben, die – wie ich meine – für alle in der Personalarbeit Tätigen und darüber hinaus eigentlich für alle Berufstätigen alltägliche Relevanz besitzen. Dass dies in einem schmalen Band die Konzentration v. a. auf die Basics und „ewigen Weisheiten“ AO-psychologischer Erkenntnisse erfordert, hat die Arbeit an dieser Neuauflage sicherlich erleichtert. Dennoch gab es, nach mittlerweile vierzehn Jahren, natürlich einiges zu aktualisieren, zu ergänzen und auch zu erweitern. So wurden zahlreiche aktuelle Trends, Forschungsthemen und aktuelle Erkenntnisse aus allen Teilgebieten des Fachs in die Neuauflage aufgenommen. Das Grundkonzept – mit der Darstellung der drei großen Teilgebiete Arbeit, Personal und Organisation in jeweils einem einzigen Kapitel – wurde beibehalten. Neu ist dagegen u. a. die Ergänzung um je zwei „Quizfragen“ am Ende eines jeden Kapitels. Jeweils eine dieser Fragen hat dabei ein Multiple-Choice-Format, erfordert aber i. d. R., im Widerspruch zu einem verbreiteten Vorurteil zu diesem Format (s. Marcus, 2015), durchaus die Reflexion des Gelernten und nicht nur dessen Wiedergabe. Die zweite, offene Frage soll Sie in jedem Fall zum Nachdenken (und manchmal auch zum Nachforschen) über das veranlassen, was Sie zuvor (hoffentlich) gelesen haben. Insofern verlangt die Lösung dieser Aufgaben schon ein wenig mehr Reflexion als in einem Fernsehquiz.

Eine Anmerkung an dieser Stelle noch zum sprachlichen Umgang mit Geschlechtsidentitäten: Das Thema wurde in den letzten Jahren zum Gegenstand einer emotional aufgeladenen und stark polarisierten Debatte, die auch für politische Zwecke jenseits der Sache instrumentalisiert wurde. Für meinen Geschmack lädt dies den rein sprachlichen Aspekt, dessen sich bewusst zu sein, zweifellos wichtig ist, mit mehr Bedeutung auf, als in der Sache gerechtfertigt wäre. Ich verwende in diesem Buch zumeist in unregelmäßigem Wechsel die männliche oder die weibliche Form, in seltenen Fällen aber auch das bekannte „Gendersternchen“. Alle diese Schreibweisen sind generisch gemeint, sofern nicht erkennbar auf ein bestimmtes Geschlecht Bezug genommen wird. Ich möchte dies als meinen Versuch verstanden wissen, allen Menschen in ihren jeweiligen Identitäten Respekt zu zollen, ohne mich in der ideologisch aufgeheizten Debatte um den sprachlichen Umgang mit diesen Identitäten zu positionieren.

Die Antworten auf die Verständnisfragen an den Kapitelenden finden Sie auf der Begleitwebsite auf <https://lehrbuch-psychologie.springernature.com>. Klicken Sie dort auf das Cover des Buches.

Danken möchte ich für diese Neuauflage ganz besonders dem Kollegen Jürgen Kriz, dessen engelsgleich geduldigem Hinwirken auf eine Überarbeitung ich schließlich nichts mehr entgegenzusetzen hatte. Ferner danke ich ganz herzlich Joachim Coch vom Springer-Verlag für sein unermüdliches Engagement beim Versuch, meine Wünsche zu erfüllen sowie der Lektorin Frau Fuchs und meiner Assistentin Silke Große für ihre wertvolle Hilfe bei der Redaktion des Manuskripts.

Rostock
April 2025

Bernd Marcus

Literaturverzeichnis

Bundesagentur für Arbeit. (2025). *Blickpunkt Arbeitsmarkt: Akademikerinnen und Akademiker, Kapitel 2.10 Psychologie*. https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Berufe/AkademikerInnen/Berufsgruppen/Generische-Publikationen/2-10-Psychologie.pdf?__blob=publicationFile&v=10. Zugegriffen am 26.06.2025.

Marcus, B. (2015). Multiple-Choice-Prüfungsaufgaben in der Psychologie: Eine Erweiterung auf Kubingers (2014) Gutachten. *Psychologische Rundschau*, 66, 166–170.

elemente (wozu er ebenfalls Vorschläge machte) und die Auswahl ungeeigneter Personen zurückführte. Eines der von Münsterberg entwickelten Auswahlverfahren simulierte die Tätigkeit, indem auf einer Karte ein stilisiertes Gleis zusammen mit einer großen Zahl schwarzer und roter Ziffern in unterschiedlichen Abständen aufgezeichnet war. Die roten Ziffern standen für Verkehrsteilnehmer, die sich in unterschiedlichen Geschwindigkeiten auf das Gleis zu bewegten. Die Aufgabe der Teilnehmer war es, die Stelle der kritischen Gleisübertritte möglichst schnell und fehlerfrei herauszufinden. Nach Münsterbergs Angaben trennte der Test gut zwischen zwei Gruppen von Teilnehmern, die entweder zu den „allerbesten“ Fahrern gehörten oder im Gegenteil kurz vor der Entlassung standen, und ist damit ein frühes Beispiel für ein empirisch validiertes simulationsorientiertes Auswahlverfahren (vgl. Kap. 4).

Münsterberg verkörpert wie kaum ein anderer (vielleicht mit Ausnahme Kurt Lewins) die amerikanischen und deutschen Traditionen der wissenschaftlichen Psychologie in einer Person, stand aber mit seiner pragmatischen Haltung seinem Förderer James im Grunde näher als seinem Lehrer Wundt. Bezüglich der Frage nach möglichen Widersprüchen zwischen Effizienz- und Humanisierungszielen, die er im Gegensatz zu Taylor durchaus differenziert problematisierte (vgl. Ulich, 2011), sprach sich Münsterberg für eine „wertfreie“ Haltung der Psychologie aus. Obwohl er u. a. deshalb schon zu Lebzeiten kritisiert wurde (vgl. Lück, 2004), gilt Hugo Münsterberg heute bei AO-Psychologinnen – und nicht nur bei ihnen – auf beiden Seiten des Atlantiks als der eigentliche Begründer des Fachs.

2.2 Expansion und Veränderung bis zum Zweiten Weltkrieg

Die Erfolge der Psychotechnik in Europa und der „industrial psychology“ in den USA führten nach dem Ersten Weltkrieg zu einem Boom wirtschaftlicher Anwendungen und der Einrichtung zahlreicher staatlicher und privater Labore. Von der akademischen Psychologie wurde dieser Enthusiasmus jedoch keineswegs einheitlich geteilt, wobei der Widerstand überraschenderweise in den USA besonders hartnäckig war. Es sollte noch bis zum Jahr 1946 dauern, bis die APA der Einrichtung einer eigenen Sektion für Wirtschaftspsychologie zustimmte, während sich in

Genf bereits 1920 mit der *Association Internationale de Psychotechnique* (heute IAAP, s. Abschn. 1.3) der erste internationale Fachverband gründete.

In Deutschland erlebte in den 1920er-Jahren der Begriff *Psychotechnik* eine inhaltliche Verschiebung und Ausdifferenzierung. Die Einengung der Bedeutung auf psychologische Anwendungen in der Arbeitswelt war wohl eher eine Folge der Ausbreitung in diesem Bereich (vgl. Greif, 2007; Lück, 2004). Walther Moede (1930), noch ein Schüler Wundts, prägte dafür den Begriff *Industrielle Psychotechnik*, die sich inhaltlich weitgehend mit der „industrial psychology“ deckt. Noch immer war Psychotechnik in der Praxis aber v. a. apparativ gestützte Personalauswahl. Giese (1927, zitiert nach Ulich, 2011) fasste diesen Bereich mit Berufsberatung, Training und Führung unter dem Begriff *Subjektpsychotechnik* zusammen und verstand darunter die Anpassung des Menschen an die Arbeitsbedingungen. Dem setzte er die Forderung entgegen, dass die Psychologie v. a. der Anpassung der Bedingungen an den Menschen dienen solle, wofür er den Begriff *Objektpsychotechnik* prägte. Damit war die inhaltliche Unterscheidung zwischen den heutigen Feldern der *Personal-* und *Arbeitspsychologie* im Wesentlichen abgesteckt.

Der Siegeszug der Psychotechnik war aus unterschiedlichen Gründen von kurzer Dauer. Lück (2004) nennt als Gründe für den Niedergang das Zusammentreffen u. a. der Weltwirtschaftskrise, der geisteswissenschaftlichen Strömung in der Psychologie Eduard Sprangers, die in direktem Widerspruch zur anwendungsorientierten Technologisierung stand, der Lagerbildung innerhalb der Psychotechniker zwischen der eher akademisch orientierten Gruppe um Stern und dem extrem pragmatischen Moede sowie von scheinbar enttäuschenden Befunden zur Güte der Vorhersagen der eingesetzten diagnostischen Verfahren (zu methodisch begründeten Zweifeln an diesen Befunden s. Greif, 2007). Ein Übriges tat die Machtergreifung durch die Nationalsozialisten, da viele prominente deutsche Fachvertreter (u. a. Stern, Lipmann, Lewin) Juden waren und von den Nazis in die Emigration gezwungen oder (wie Lipmann) in den Tod getrieben wurden. Andere Psychotechniker (darunter Moede) beeilten sich dagegen, sich den neuen Machthabern anzubiedern (Sonntag, 1990). Von dem intellektuellen Aderlass hat sich die deutschsprachige AO-Psychologie bis heute nicht erholt, obwohl die Psychologie materiell im Dritten Reich sogar einen Aufschwung erfuhr (Lück & Guski-Leinwand, 2014).

Auch in den USA betrafen die Weiterentwicklungen der 1920er-Jahre v. a. die klassischen Felder der Personalpsychologie wie Auswahl, Beurteilung und Training (Katzell & Austin, 1992). Auch die u. a. in Deutschland fortgesetzten arbeits-

psychologischen Untersuchungen zu Themen wie Pausengestaltung oder Ermüdung (vgl. dazu Ulich, 2011) betrafen v. a. die Arbeiterin als Individuum. Der soziale Kontext, i. S. der modernen Organisationspsychologie, war ein von Psychotechnikern aller Länder lange vernachlässigtes Thema. Dabei hatte es durchaus frühe Vorläufer gegeben (vgl. u. a. Lück, 2004). Leistungsrelevante soziale Einflüsse in Gruppen (Ringelmann-Effekt, Köhler-Effekt, „social facilitation“) waren bereits in frühesten sozialpsychologischen Experimenten untersucht worden bzw. wurden in den 1920er-Jahren bekannt. Münsterberg (1912, 1914) widmete einzelne Abschnitte seiner wirtschaftspsychologischen Hauptwerke sozialen Einflüssen in Gruppen und prägte dafür den Begriff *Soziale Psychotechnik*. Lang und Hellpach entwickelten in einer 1922 erschienenen Schrift (zitiert nach Ulich, 2011) ein frühes Konzept der selbstbestimmten Gruppenfabrikation.

Als eigentlicher Ursprung einer sozialpsychologisch orientierten Organisationspsychologie gelten jedoch v. a. die Arbeiten von zwei Forschergruppen. In Beispiel 2.3 dargestellt sind die *Hawthorne-Studien* der Gruppe um den Australier Elton Mayo. Zu vielschichtig für die umfassende Darstellung im Rahmen dieser kurzen Einführung sind die bedeutenden und teils immer noch aktuellen Beiträge von Kurt Lewin (vgl. zu Lewin ausführlich Lück, 2001). Lewin war, wie die Berliner Gestaltpsychologen und übrigens auch der Schriftsteller und Psychologe Robert Musil,¹ ein Schüler von Carl Stumpf. Bereits in den 1920er-Jahren setzte Lewin sich kritisch mit dem *Taylorismus* auseinander und untersuchte arbeitspsychologische Fragestellungen (vgl. Ulich, 2011). Seine überragende Bedeutung für die Organisationspsychologie geht aber v. a. auf seine Tätigkeit als Wissenschaftler und Berater nach seiner Emigration in die USA im Jahr 1933 zurück. Zu seinen bahnbrechenden Beiträgen in diesem Bereich, die hier nur aufgezählt werden können (s. auch Kap. 5), zählen das Programm der *Aktionsforschung*, die Entwicklung von Selbstverständnis und Vorgehensweise bei der *Organisationsentwicklung* (OE) sowie von konkreten OE-Methoden wie *gruppendynamischen Trainings* oder *Survey Feedback*, die experimentelle Untersuchung von Erziehungs- bzw. *Führungsstilen* und die Gründung des *Research Center on Group Dynamics*.

¹Musils bekannteste belletristische Werke sind die frühe Erzählung *Die Verwirrungen des Zöglings Törleß* und sein unvollendetes Spätwerk *Der Mann ohne Eigenschaften*. Weniger berühmt wurde seine 1922 erschienene AO-psychologische Schrift *Psychotechnik und ihre Anwendungsmöglichkeiten im Bundesheere*, die allerdings nicht ganz den gleichen literarischen Rang erreicht.

Beispiel 2.3: Elton Mayo und die Hawthorne-Studien



Elton Mayo (1880–1949); © State Library of South Australia: B 13694

Im Jahr 1924 begann man in den Chicagoer Hawthorne-Werken der Western Electric Company Experimente zum Einfluss der Beleuchtungsstärke im Gruppenakkord bezahlter Arbeitsgruppen auf die Leistung und andere Kriterien durchzuführen (s. zum Folgenden ausführlich Lück, 2004). 1927, nachdem eine Flut von Daten keine eindeutigen Befunde gezeigt hatte, wurde u. a. Elton Mayo, Professor für Industrial Research an der Harvard Business School, gebeten, die Daten auszuwerten und die Versuche fortzuführen. Eine der besonders intensiv untersuchten Einheiten war eine eigens zusammengestellte Gruppe von Arbeiterinnen, die unter ständiger Beobachtung Telefonrelais zusammensetzte. Hier wurden außer der Beleuchtung auch andere Arbeitsbedingungen variiert, diese Variationen wieder zurückgenommen und die Befunde untereinander und mit sorgfältig zusammengestellten Kontrollgruppen verglichen. Zentrales Ergebnis war, dass sich Leistungssteigerungen fast unabhängig von der experimentellen Variation einzustellen schienen, auch nach Rücknahme der verbesserten Arbeitsbedingungen. Mayo interpretierte diesen Befund als Beleg für den im Vergleich zu physischen Bedingungen überragenden Einfluss sozialer Faktoren.

Diese einseitige Interpretation brachte ihm den Vorwurf der Naivität ein, wenn nicht gar der bewussten Manipulation schon bei der Durchführung der Versuche (vgl. Greif, 2007; diese Darstellung ist nach Lück [2004] allerdings auch wieder überzogen). Eine alternative Interpretation der Befunde lautet z. B., dass sich die Leistungssteigerungen allein dadurch erklären ließen, dass es den Teilnehmerinnen bewusst war, dass sie unter besonderer Beobachtung standen.

Dieses Methodenartefakt ist unter dem Begriff *Hawthorne-Effekt* (der allerdings auch für Mayos Interpretation verwendet wird) verallgemeinert worden auf alle durch eine experimentelle Situation verursachten Verhaltensänderungen. Unabhängig von der Kritik markieren die Hawthorne-Studien einen Wendepunkt in der AO-Psychologie, die den Fokus von interindividuellen Differenzen und äußeren Bedingungen hin zu sozialen Beziehungen bei der Arbeit verschob und die spätere *Human Relations Bewegung* (s. Abschn. 2.3) stark beeinflusst hat.

Einen sozialen Aspekt, der über direkte Arbeitsbeziehungen und den Rahmen einer Organisation hinausreicht, berührte eine andere bahnbrechende Studie, die zur Zeit der Weltwirtschaftskrise in der österreichischen Kleinstadt *Marienthal* durchgeführt wurde (s. Beispiel 2.4). In die Zeit vor dem Zweiten Weltkrieg fällt in den USA auch ein verstärktes Interesse an der Erklärung und Messung der Arbeitszufriedenheit sowie die Entwicklung einer umfassenden Berufsklassifikation im *Dictionary of Occupational Titles* (Katzell & Austin, 1992). Im Krieg ging allerdings das Interesse der AO-Forschung an sozialen und humanistischen Aspekten vorübergehend wieder zurück zugunsten der Beschäftigung mit Auswahlverfahren und Mensch-Maschine-Systemen, vorrangig im militärischen Kontext (Lück, 2004; hier liegen auch die Ursprünge einer eigenständigen Ingenieurpsychologie, s. Zimolong, 2006).

Beispiel 2.4: Marie Jahoda und die Arbeitslosen von Marienthal



Marie Jahoda (1907–2001); © Open Media Ltd., lizenziert unter CC BY-SA 3.0, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.en> (es wurden keine Änderungen vorgenommen)