

1 Grundlagen und Selbstverständnis der Arbeits- und Organisationspsychologie

In der modernen Arbeitswelt spielt sich Erwerbsarbeit i. d. R. in vertraglich geregelter Form im Rahmen von Unternehmen oder anderen Organisationen ab. Die *Arbeits- und Organisationspsychologie* (kurz: AO-Psychologie) beschäftigt sich im Grunde mit allen psychologischen Aspekten der Arbeits- und Berufswelt, die sehr vielfältig sind. In einer sehr allgemeinen Form lässt sich AO-Psychologie daher definieren als *die Wissenschaft vom Verhalten und Erleben von Menschen in (Arbeits-)Organisationen*, wobei die Auswirkungen der Arbeit allerdings auch den Freizeitbereich und das Fehlen einer Beschäftigung (Arbeitslosigkeit) einschließen können. In den folgenden Abschnitten wird zunächst versucht, den Gegenstandsbereich der AO-Psychologie anhand seiner Inhalte und Perspektiven zu strukturieren, und es wird anhand einiger empirischer Beispiele die praktische Bedeutung des Faches illustriert. Danach wird ein Wissenschafts- und Berufsverständnis der AO-Psychologie entwickelt, das nicht den Anspruch erhebt, das einzig mögliche oder wahre Selbstverständnis zu sein, aber doch einen in Fachorganisationen verbreiteten Konsens repräsentiert und auch die Basis für die didaktische Konzeption dieses Textes bildet. Einige Hinweise zu Berufsfeldern, wissenschaftlichen Quellen und Fachorganisationen schließen das Kapitel ab.

2 Geschichte und Zukunft der Arbeits- und Organisationspsychologie

Die Inhalte der AO-Psychologie waren schon lange vor der Entwicklung des formalen Fachs Gegenstand wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnisinteresses. In diesem Kapitel wird die historische Entwicklung des Fachs an anhand der groben Linien und einzelner Meilensteine nachgezeichnet, beginnend mit vorwissenschaftlichen Studien bis zum Beginn des 20. Jahrhunderts, über die Pionierzeit des Fachs vor und zwischen den Weltkriegen, bis hin zu dessen Etablierung nach dem zweiten Weltkrieg. Das Kapitel schließt mit einigen aktuellen Entwicklungen und Ausblicken aufgrund längerfristiger Megatrends, die zwangsläufig ein gewisses Maß an Spekulation enthalten.

3 Arbeitspsychologie

In der klassischen Ökonomie herrscht ein sehr einfaches Verständnis von Arbeit (z. B. Breyer, 2020): Menschen haben eine klare Präferenz für Freizeit gegenüber Arbeit. Um konsumieren zu können, müssen sie jedoch auf Freizeit verzichten und ihre Arbeitskraft gegen Lohn anbieten. Dieses Verständnis von Arbeit ist sicher nicht völlig falsch, aber auch sehr einseitig rationalistisch und unpsychologisch. Es kann z. B. nicht erklären, warum viele Menschen zu ehrenamtlichen Tätigkeiten bereit sind, warum der Verlust des Arbeitsplatzes nachweislich auch mit immateriellen Einbußen an Lebensqualität verbunden ist oder warum objektiv gleich bewertete (vergütete) Arbeit mit subjektiv sehr unterschiedlichen Graden an Zufriedenheit verbunden sein kann. Mit solchen (und vielen anderen) Fragen beschäftigt sich die Arbeitspsychologie. In diesem Kapitel geht es zunächst um das theoretische Verständnis von Arbeit, und insbesondere von Arbeitsaufgaben, aus psychologischer Sicht. Anschließend werden Möglichkeiten aufgezeigt, Arbeit psychologisch zu analysieren und menschengerecht zu gestalten. Abschließend wird die breite Literatur zu (vorwiegend negativen) Folgen der Arbeit dargestellt, aber auch Belastungen, die durch das Fehlen einer Arbeitstätigkeit entstehen können.

4 Personalpsychologie

Personal gilt auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten als die wichtigste Ressource und ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Unternehmen (s. Kap. 1). Im Personalbereich größerer Unternehmen kooperieren (und konkurrieren) Psychologinnen insbesondere mit Juristinnen und Betriebswirtinnen; in kleineren Betrieben wird die Personalarbeit oft „vom Chef nebenbei erledigt“. Trotz der unbestreitbaren Bedeutung der Nachbardisziplinen sind viele Gestaltungsaufgaben im Personalbereich genuin psychologischer Natur. Das gilt insbesondere für die drei Kernbereiche der Personalpsychologie: *Personalauswahl* (einschließlich Rekrutierung), *Personalbeurteilung* (wozu auch das Verständnis des Leistungskonstrukts gehört) und *Personalentwicklung*. Eine wichtige Grundlage bildet in allen Fällen die bereits im vorigen

Kapitel (Abschn. [3.2](#)) angesprochene *Anforderungsanalyse*. Bevor diese Teilgebiete in diesem Kapitel im Einzelnen dargestellt werden, führt ein kurzer Exkurs zu einigen mit der Personalpsychologie eng verbundenen Themen der *Berufspsychologie*.

5 Organisationspsychologie

Die Organisationspsychologie hat sich innerhalb der AO-Psychologie zwar spät emanzipiert (s. Kap. [2](#)), stellt inzwischen aber wohl deren umfangreichstes Teilgebiet dar. Sie beschäftigt sich vordringlich mit überindividuellen Verhaltensbedingungen von Mitarbeitenden und mit deren Interaktionen. Heuristisch lassen sich dabei drei Ebenen unterscheiden. Auf der *Mikroebene* werden insbesondere Arbeitsmotivation und Arbeitseinstellungen untersucht. Auf der *Mesoebene* geht es um direkte persönliche Interaktionen im Rahmen der Mitarbeiterführung und Teamarbeit, wozu auch allgemeine Teilaspekte interpersonalen Beziehungen wie Kommunikation, Konflikte oder Vertrauen gehören. Auf der *Makroebene* schließlich ist die Organisation als Gesamtsystem angesprochen, wobei sich die Psychologie hier neben der theoretischen Beschreibung von Organisationen insbesondere für die Organisationsdiagnose und -entwicklung interessiert. Mit diesen Themen setzt sich das vorliegende Kapitel auseinander, wobei die theoretische Fundierung vergleichsweise breiten Raum einnimmt.

6 Forschungsmethoden der Arbeits- und Organisationspsychologie

Empirische Untersuchungen in der AO-Psychologie unterscheiden sich nicht im Grundsatz, aber häufig in wichtigen Details von der Vorgehensweise in den Grundlagendisziplinen. Die Abweichungen haben dabei überwiegend mit der Kontextgebundenheit anwendungsbezogener Forschung zu tun (vgl. Bungard, 2007). In diesem Kapitel soll dabei das Augenmerk auf solche Besonderheiten gelegt werden, während methodische Grundbegriffe (z. B. Variablen, Hypothesen, Experiment, Korrelation etc.) weitgehend als bekannt vorausgesetzt werden (vgl. dazu allgemein auch z. B. Bortz & Schuster, 2010; Döring, 2023). Das Kapitel gliedert sich nach den typischen Phasen im Untersuchungsablauf in die (1) Klärung von Problemstellung und

Untersuchungsziel, (2) die Untersuchungsplanung, (3) die Datenerhebung, (4) deren Auswertung sowie (5) die Interpretation und Kommunikation der Ergebnisse. Diese Phasen lassen sich in abgewandelter Form auch auf die Planung, Durchführung und Evaluation AO-psychologischer Interventionen übertragen. Dies sollte dem möglichen Missverständnis vorbeugen, Kenntnisse der Forschungsmethoden seien für praktisch arbeitende AO-Psychologen lediglich während des Studiums wichtig (s. auch Kap. [1](#) zum Scientist-Practitioner-Modell).