



Uwe Peter Kanning  
Marie L. Ohlms  
Thomas Staufenbiel

# Organisations- psychologie

2., überarbeitete Auflage



 hogrefe

# Organisationspsychologie



**Uwe Peter Kanning  
Marie L. Ohlms  
Thomas Staufenbiel**

# **Organisations- psychologie**

2., überarbeitete Auflage



**Prof. Dr. Uwe Peter Kanning**, geb. 1966. 1987–1993 Studium der Psychologie, Pädagogik und Soziologie in Münster. 1993–1994 Studium an der University of Kent in Canterbury, England. 1997 Promotion. 1997–2009 wissenschaftlicher Mitarbeiter des Fachbereiches Psychologie und Sportwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Projektleiter der Beratungsstelle für Organisationen der Universität Münster. 2007 Habilitation. Seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück.

**Dr. Marie L. Ohlms**, geb. 1996. 2015–2019 Bachelorstudium der Wirtschaftspsychologie in Osnabrück. 2019–2021 Masterstudium der Psychologie in Ulm. 2024 Promotion. Seit 2019 freiberufliche Beraterin für Personalauswahl und Eignungsdiagnostik und seit 2024 Postdoc an der Universität Freiburg in der Abteilung für Arbeits- und Organisationspsychologie.

**Prof. Dr. Thomas Staufenbiel**, geb. 1958. 1979–1986 Studium der Psychologie in Aachen, Düsseldorf und Gießen. 1986–1993 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich Psychologie der Universität Gießen. 1992 Promotion. 1993–2003 wissenschaftlicher Assistent und Hochschuldozent im Fachbereich Psychologie der Universität Marburg. 2000 Habilitation. 2003–2009 Professor für Evaluation und Forschungsmethodik an der Universität Osnabrück. Seit 2009 Professor für Forschungsmethodik, Diagnostik und Evaluation an der Universität Osnabrück.

Alle Rechte, auch für Text- und Data-Mining (TDM), Training für künstliche Intelligenz (KI) und ähnliche Technologien, sind vorbehalten. All rights, including for text and data mining (TDM), Artificial Intelligence (AI) training, and similar technologies, are reserved.

**Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

*Die erste Auflage dieses Buches ist 2012 unter der Autorenschaft von Uwe Peter Kanning und Thomas Staufenbiel in der Reihe „Bachelorstudium Psychologie“ erschienen.*

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Merkelstraße 3  
37085 Göttingen  
Deutschland  
Tel. +49 551 999 50 0  
info@hogrefe.de  
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © istock.com/olaser  
Satz: Franziska Stolz, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen  
Format: PDF

1. Auflage 2026

© 2012, 2026 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-3312-7; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-3312-8)

ISBN 978-3-8017-3312-4

<https://doi.org/10.1026/03312-000>

**Nutzungsbedingungen:**

Durch den Erwerb erhalten Sie ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das Sie zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere dürfen Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernt werden.

Das E-Book darf anderen Personen nicht – auch nicht auszugsweise – zugänglich gemacht werden, insbesondere sind Weiterleitung, Verleih und Vermietung nicht gestattet.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z.B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

Die Inhalte dürfen nicht zur Entwicklung, zum Training und/oder zur Anreicherung von KI-Systemen, insbesondere von generativen KI-Systemen, verwendet werden. Das Verbot gilt nicht, soweit eine gesetzliche Ausnahme vorliegt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort zur 2. Auflage</b> .....	<b>11</b>
<b>1 Grundlagen der Organisationspsychologie</b> .....	<b>12</b>
<i>Uwe Peter Kanning</i>	
1.1 Geschichte .....	13
1.1.1 Einfluss naturwissenschaftlicher Forschung .....	13
1.1.2 Anfänge der angewandten Psychologie .....	14
1.1.3 Entwicklung der Testdiagnostik .....	16
1.2 Aufgaben .....	16
1.3 Forschungsthemen .....	20
1.4 Arbeitsfelder in der Praxis .....	22
<b>2 Prozess der Personalauswahl</b> .....	<b>25</b>
<i>Uwe Peter Kanning</i>	
2.1 Prozess der Personalauswahl im Überblick .....	26
2.2 Anforderungsanalyse .....	28
2.2.1 Intuitive Anforderungsanalyse .....	29
2.2.2 Arbeitsplatzanalytische Anforderungsanalyse .....	30
2.2.3 Personenanalytische Anforderungsanalyse .....	31
2.2.4 Kombination von Methoden .....	31
2.2.5 Anforderungsprofil .....	33
2.3 Personalmarketing .....	34
2.3.1 Grundlagen .....	34
2.3.2 Methoden des Personalmarketings .....	36
2.3.3 Weitere Einflüsse auf das Personalmarketing .....	38
2.3.4 Abschluss des Auswahlverfahrens .....	41
2.4 Vorauswahl per Internet .....	41
2.5 Ergebnisintegration .....	44

<b>3</b>	<b>Methoden der Personalauswahl</b> .....	<b>47</b>
	<i>Uwe Peter Kanning</i>	
3.1	Bewerbungsunterlagen .....	48
3.1.1	Lichtbild .....	49
3.1.2	Anschreiben .....	50
3.1.3	Lebenslauf .....	50
3.1.4	Zeugnisse .....	51
3.2	Tests und Fragebögen .....	54
3.2.1	Intelligenztests .....	54
3.2.2	Situative Verfahren .....	55
3.2.3	Persönlichkeitsfragebögen .....	55
3.2.4	Biografische Fragebögen .....	57
3.2.5	Gamifizierung und Game-based Assessment .....	58
3.3	Arbeitsprobe .....	60
3.4	Einstellungsinterview .....	61
3.5	Assessment Center .....	66
3.5.1	Struktur des Assessment Centers .....	67
3.5.2	Beobachtung im Assessment Center .....	69
3.5.3	Validität .....	70
<b>4</b>	<b>Qualitätssicherung in der Personalauswahl</b> .....	<b>72</b>
	<i>Uwe Peter Kanning</i>	
4.1	Gütekriterien .....	72
4.1.1	Objektivität .....	73
4.1.2	Reliabilität .....	73
4.1.3	Validität .....	75
4.2	Ökonomie .....	78
4.3	DIN 33430 .....	80
4.4	Gesetzliche Bestimmungen .....	84
<b>5</b>	<b>Grundlagen der Personalentwicklung</b> .....	<b>88</b>
	<i>Marie L. Ohlms und Thomas Staufenbiel</i>	
5.1	Formen der Personalentwicklung .....	89
5.2	Bedarfsanalyse .....	93
5.2.1	Organisationsanalyse .....	94
5.2.2	Aufgabenanalyse .....	94
5.2.3	Personenanalyse .....	96
5.3	Ziele der Personalentwicklungsmaßnahme und Lernen .....	97

5.3.1	Prinzipien des Lernens .....	97
5.3.2	Merkmale der Teilnehmenden .....	105
5.3.3	Merkmale des Arbeitsumfeldes .....	108
5.4	Planung und Durchführung der Intervention .....	109
5.5	Transfer .....	110
5.5.1	Transferförderliche Merkmale der Person und der Intervention .....	111
5.5.2	Transferförderliche Merkmale des Arbeitsumfeldes .....	112
5.6	Evaluation .....	113
5.6.1	Kriterien .....	114
5.6.2	Design .....	116
5.6.3	Auswertung .....	117
<b>6</b>	<b>Interventionen in der Personalentwicklung .....</b>	<b>121</b>
	<i>Marie L. Ohlms und Thomas Staufenbiel</i>	
6.1	Interventionen .....	121
6.1.1	Frontalunterricht .....	122
6.1.2	Computergestützte Trainings .....	122
6.1.3	Verhaltensmodellierung .....	125
6.1.4	Coaching .....	126
6.1.5	Mentoring .....	127
6.1.6	Entwicklung von Führungskräften .....	128
6.1.7	Team-Trainings .....	130
6.2	Wirksamkeit .....	132
<b>7</b>	<b>Motivation .....</b>	<b>137</b>
	<i>Uwe Peter Kanning</i>	
7.1	Grundlegende Begriffe und Zusammenhänge .....	138
7.2	Motive .....	142
7.2.1	Bedürfnishierarchie nach Maslow .....	142
7.2.2	ERG-Theorie nach Alderfer .....	144
7.3	Valenz, Erwartung und Instrumentalität .....	146
7.4	Ziele .....	149
7.4.1	Zielsetzungstheorie .....	149
7.4.2	Management by Objectives .....	151
7.5	Gerechtigkeit .....	152
7.5.1	Verteilungsgerechtigkeit .....	152
7.5.2	Verfahrensgerechtigkeit .....	153
7.6	Motivierung in der Praxis .....	154

<b>8</b>	<b>Leistung und Leistungsbeurteilung</b> .....	<b>157</b>
	<i>Marie L. Ohlms und Thomas Staufenbiel</i>	
8.1	Begriff der beruflichen Leistung .....	158
8.2	Struktur von Arbeitsleistung .....	160
8.3	Kriterien zur Leistungsbeurteilung .....	166
8.4	Beurteilungsverfahren .....	169
8.4.1	Ratingverfahren .....	169
8.4.2	Ranking- und Paarvergleichsverfahren .....	173
8.4.3	Qualität der Bewertungsverfahren .....	174
8.5	Durchführung von Leistungsbeurteilungen .....	176
8.5.1	Varianten von Leistungsbeurteilungen .....	176
8.5.2	Ziele von Leistungsbeurteilungen .....	177
8.5.3	Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems .....	178
8.6	Determinanten der Arbeitsleistung .....	180
8.7	Verfahren zur Leistungssteigerung .....	183
8.7.1	360°-Feedback .....	183
8.7.2	ProMES .....	185
8.8	Elektronisches Leistungsmonitoring .....	187
<b>9</b>	<b>Einstellungen, Emotionen und Persönlichkeit</b> .....	<b>190</b>
	<i>Marie L. Ohlms und Thomas Staufenbiel</i>	
9.1	Einstellungen .....	191
9.1.1	Arbeitszufriedenheit .....	191
9.1.2	Commitment und Involvement .....	205
9.2	Emotionen und Stimmungen .....	208
9.3	Persönlichkeit und Intelligenz .....	210
9.3.1	Intelligenz .....	211
9.3.2	Persönlichkeit .....	213
9.3.3	Weitere Personenvariablen .....	215
<b>10</b>	<b>Führung</b> .....	<b>217</b>
	<i>Uwe Peter Kanning</i>	
10.1	Grundlegende Begriffe und Zusammenhänge .....	218
10.1.1	Definitionen .....	218
10.1.2	Führung als Managementaufgabe .....	219
10.1.3	Führungsverhalten von Männern und Frauen .....	220
10.2	Führung und Persönlichkeit .....	220
10.3	Führungsverhalten .....	223

10.3.1	Führungsstile nach Lewin .....	223
10.3.2	Aufgaben- und mitarbeiterorientierte Führung .....	225
10.3.3	Transaktionale und transformationale Führung .....	227
10.3.4	Neuere Führungsstile .....	230
10.4	Rahmenbedingungen effektiver Führung .....	231
10.4.1	Kontingenztheorie von Fiedler .....	231
10.4.2	Reifegrad-Theorie .....	233
10.4.3	Fazit .....	235
10.5	Das „Geheimnis“ erfolgreicher Führung .....	236
<b>11</b>	<b>Teams in Organisationen</b> .....	<b>238</b>
	<i>Uwe Peter Kanning und Thomas Staufenbiel</i>	
11.1	Was ist eine Arbeitsgruppe? .....	239
11.2	Formen der Gruppenarbeit .....	240
11.2.1	Projektgruppen .....	240
11.2.2	Teilautonome Arbeitsgruppen .....	242
11.2.3	Qualitätszirkel .....	243
11.2.4	Virtuelle Arbeitsgruppen .....	244
11.3	Determinanten der Gruppenleistung .....	246
11.3.1	Merkmale der Arbeitsgruppe .....	248
11.3.2	Merkmale der Arbeitsaufgabe .....	250
11.3.3	Merkmale des Arbeitskontextes .....	251
11.4	Konflikte .....	252
11.4.1	Umgang mit Konflikten .....	254
11.4.2	Konsequenzen sozialer Konflikte .....	255
11.4.3	Konfliktmanagement .....	256
11.5	Management der Teamarbeit .....	257
<b>12</b>	<b>Organisationsentwicklung</b> .....	<b>260</b>
	<i>Uwe Peter Kanning</i>	
12.1	Merkmale zur Beschreibung von Organisationen .....	261
12.1.1	Organisationsziele .....	261
12.1.2	Organisationsstrukturen .....	262
12.1.3	Entscheidungsprozesse .....	266
12.2	Organisationsdiagnostik .....	268
12.2.1	Organisationsdiagnostik als Prozess .....	268
12.2.2	Ansatzpunkte der Organisationsdiagnostik .....	269
12.2.3	Diagnostische Methoden und Durchführung .....	271
12.3	Methoden der Organisationsentwicklung .....	272

<b>Anhang</b> .....	<b>277</b>
Literatur .....	279
Glossar .....	302
Reflexionsfragen .....	310
Hinweise zu den Online-Materialien .....	315
Sachregister .....	316

## Vorwort zur 2. Auflage

Nach mehr als 10 Jahren, in denen sich unser Buch einer guten Nachfrage erfreut hat, wird es höchste Zeit für eine zweite Auflage. Ziel der zweiten Auflage ist es, neuere Entwicklungen und Forschungsergebnisse der Organisationspsychologie zu berücksichtigen. Dabei ist erfahrungsgemäß die Versuchung groß, in der zweiten Auflage ein deutlich umfassenderes Werk vorzulegen. Wir haben uns bewusst dagegen entscheiden, um den einführenden Charakter der Abhandlung und die damit einhergehende Übersichtlichkeit nicht zu gefährden. Es bleibt also bei dem ursprünglichen Ziel eines einführenden Buches, das zum einen für Studierende einschlägiger Bachelor-Studiengänge und zum anderen für Menschen aus der beruflichen Praxis mit Gewinn gelesen werden kann.

Zur Weiterentwicklung des Buches gehört auch die Aufnahme einer neuen Co-Autorin. Marie Luise Ohlms hat die Aufgabe übernommen, die ursprünglich von Thomas Staufenbiel verfassten Kapitel zu aktualisieren und weiterzuführen.

Im Herbst 2025

*Uwe Peter Kanning  
Marie Luise Ohlms und  
Thomas Staufenbiel*

# Kapitel 1

## Grundlagen der Organisationspsychologie

Uwe Peter Kanning

### Zusammenfassung

Die Organisationspsychologie ist eine Anwendungsdisziplin der Psychologie, die sich seit Jahrzehnten an den Hochschulen sowie in der Praxis etabliert hat. In der Praxis stellt sie heute das zweitgrößte Arbeitsgebiet für Psychologinnen und Psychologen dar. Das primäre Ziel der Forschung ist nicht der reine Erkenntnisgewinn, sondern die Erforschung von Phänomenen, Theorien, Methoden und Technologien, die zur Lösung praktischer Probleme dienen. Dabei beschäftigt man sich nicht nur mit dem Verhalten und Erleben einzelner Personen, sondern untersucht auch deren Interaktionen sowie den Einfluss von Strukturen und Prozessen der Gesamtorganisation. Bei der Umsetzung organisationspsychologischer Erkenntnisse spiegelt sich diese Vielfalt insbesondere in einer Vernetzung der drei großen Arbeitsfelder Personaldiagnostik, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung wider.

Wenn wir die Psychologie ganz allgemein als die Lehre vom menschlichen Verhalten und Erleben definieren, so ist die *Organisationspsychologie* die Lehre vom menschlichen Verhalten und Erleben in Organisationen. Der Begriff des *Verhaltens* bezieht sich dabei auf sichtbare Äußerungen eines Menschen, wie etwa die Art und Weise, in der eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern umgeht. Demgegenüber liegt das *Erleben* erst einmal im Verborgenen. Es handelt sich um Gedanken, Gefühle oder Motive.

*Organisationen* können sowohl Unternehmen, die primär profitorientiert arbeiten, als auch Behörden, Schulen oder Krankenhäuser sein (sog. „Non-Profit“-Organisationen). Schon die Breite dieser Definition lässt erahnen, dass sich die organisationspsychologische Forschung mit vielfältigsten Fragestellungen beschäftigt: Wie findet man die richtigen Beschäftigten für ein Unternehmen und wie kann man sie intern bestmöglich platzieren? Nach welchen Prinzipien sollten sie geführt werden? Durch welche Maßnahmen der Motivierung lässt sich sowohl ihre

Leistung als auch die Arbeitszufriedenheit steigern? Mit welchen Methoden kann man vorhandene Kompetenzen des Personals am besten weiterentwickeln? Dies ist nur eine kleine Auswahl derjenigen Fragen, mit denen sich die Organisationspsychologie z. T. seit vielen Jahrzehnten beschäftigt. Ganz offensichtlich haben wir es hier mit einer eindeutig *anwendungsorientierten Wissenschaft* zu tun, die nicht nur den Menschen verstehen will, sondern auch konkrete Strategien zur Lösung praktischer Probleme entwickelt.

Im Folgenden wollen wir uns mit den Grundlagen der Organisationspsychologie auseinandersetzen. Hierzu gehört zunächst ein kurzer historischer Rückblick. Im zweiten Schritt wird es um die Frage gehen, welche übergeordneten Aufgaben die Organisationspsychologie als Anwendungswissenschaft zu erfüllen hat und wie sich ihr Forschungsgegenstand differenzieren lässt. Hieraus leitet sich im dritten Schritt eine Auseinandersetzung mit den Arbeitsfeldern in der Praxis ab.

## 1.1 Geschichte

Die Geschichte der Organisationspsychologie ist im Vergleich zu anderen psychologischen Disziplinen, wie etwa die der Wahrnehmungspsychologie oder auch der Arbeitspsychologie, vergleichsweise kurz (vgl. Greif, 2007; Lück, 2004). Im deutschsprachigen Raum taucht der Begriff erst in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts auf, nachdem Rosenstiel, Molt und Rüttinger (1972) ein Buch mit gleichnamigem Titel veröffentlicht haben. Gleichwohl reichen die Wurzeln weit zurück bis zu den Anfängen der akademischen Psychologie.

### 1.1.1 Einfluss naturwissenschaftlicher Forschung

Der Beginn der modernen Psychologie wird in aller Regel mit der Gründung des ersten psychologischen Laboratoriums an der Universität Leipzig durch *Wilhelm Wundt* (1832–1920) im Jahre 1879 gleichgesetzt. Seinerzeit löste sich die Psychologie aus der Philosophie heraus und ließ über die Jahrzehnte hinweg mehr und mehr die qualitativ interpretierende Methodik hinter sich, um sich einer quantitativ naturwissenschaftlichen Untersuchungsweise zuzuwenden.

Getragen wurde diese Entwicklung von der sehr grundlegenden Skepsis gegenüber den Fähigkeiten des Menschen zur objektiven Wahrnehmung und Interpretation seiner Umwelt. Es waren gerade die Wahrnehmungspsychologen der ersten Tage, die dieser Skepsis ein empirisches Fundament geben konnten. Wenn die Menschen schon bei der Wahrnehmung einfachster physikalischer Reize die Realität in systematischer Weise verzerren, wie unangebracht erscheint es da, sich bei der Erforschung des sehr viel komplexeren menschlichen Verhaltens und Erle-

bens allein auf seine fünf Sinne, sein Gedächtnis und seine Urteilsbildung zu verlassen? Beflügelt wurde die Hinwendung zum naturwissenschaftlichen Arbeiten durch die enormen Fortschritte der klassischen Naturwissenschaften im 19. Jahrhundert, die das Leben in der damaligen Zeit tiefgreifend veränderten. Man denke z. B. an die Erfindung der Dampfmaschine, den Ottomotor oder die Entwicklung der Paläontologie und schließlich die Evolutionstheorie von Charles Darwin. So verwundert es denn auch nicht, wenn viele der ersten quantitativ empirisch arbeitenden Psychologen von ihrer Grundausbildung her keine Philosophen, sondern Naturwissenschaftler waren. Wilhelm Wundt hat beispielsweise zunächst Medizin studiert und Theodor Fechner war Physiker.

### 1.1.2 Anfänge der angewandten Psychologie

Im Zentrum der Bemühungen der meisten Forscher der damaligen Zeit stand der reine Erkenntnisgewinn. Man wollte wissen, wie der Mensch funktioniert. Einige von ihnen – allen voran der Wundt-Schüler *Hugo Münsterberg* (1863–1916) – strebten jedoch nach mehr. Sie wollten Wissen generieren, das zur Lösung praktischer Probleme beitragen kann. Münsterberg sah in der Schaffung nützlichen Wissens die eigentliche Legitimation der Wissenschaft. In dieser Bewegung liegen die Anfänge der angewandten Psychologie. Bereits 1912 legte Hugo Münsterberg mit seinem Buch „Psychologie und Wirtschaftsleben“ ein Werk vor, in dem viele der heute noch relevanten Themen, wie etwa Personalauswahl oder Führung, angesprochen wurden.

Die allermeisten anwendungsbezogenen Studien der damaligen Zeit sind jedoch sehr eindeutig der Arbeitspsychologie zuzurechnen. Im Fokus stand die Produktionsarbeit in großen Firmen. Mit Zeit- und Bewegungsstudien wollte man beispielsweise herausfinden, wie ein bestimmter Arbeitsablauf oder eine Maschine verändert werden müssen, damit die Produktivität des einzelnen Arbeiters gesteigert werden kann, wobei gleichzeitig das Verletzungsrisiko gesenkt werden sollte.

Zuvor hatte *William Stern* (1871–1938) im Jahre 1903 zwei wichtige Begriffe eingeführt, die bis heute wegweisend für die praktische Arbeit von Psychologinnen und Psychologen sind, auch wenn sie in dieser Form nicht mehr Verwendung finden. Wie Münsterberg war William Stern ein Protagonist der angewandten Psychologie und unterschied zwischen „Psychognostik“ und „Psychotechnik“. Die *Psychognostik* beschreibt die erste Phase im Prozess einer praktischen Problemlösung: Zunächst einmal muss man den Sachverhalt mit Mitteln der psychologischen Diagnostik untersuchen, ehe man zielgerichtet zur Tat schreiten kann. Die eigentliche Intervention, die dann auf der Basis der Untersuchung erfolgt, bezeichnete Stern als *Psychotechnik*. Auch heute sind praktisch arbeitende Psychologinnen und Psychologen gehalten, sich zunächst einmal diagnostisch mit einem konkreten Prob-

lem (z. B. Mobbing) auseinanderzusetzen, ehe zielgerichtet interveniert wird (z. B. Schulung der Führungskraft oder Versetzung betroffener Personen).

### Einfluss von Arbeitsbedingungen: Die Hawthorne-Studien

In den 20er/30er Jahren des letzten Jahrhunderts sollten arbeitspsychologische Untersuchungen in den Hawthorne-Werken der amerikanischen Western Electric Company einen weiteren Meilenstein in der Entwicklung der Organisationspsychologie legen. In den *Hawthorne-Studien* ging man der Frage nach, wie sich Veränderungen der Arbeitsbedingungen auf die Leistung der Produktionsarbeiter auswirken. Dabei kam man zu überraschenden Ergebnissen: Je weiter man die Beleuchtungskraft sowie die Pausenzeiten reduzierte, desto produktiver wurden die Betroffenen. Dieses auf den ersten Blick völlig absurd anmutende Ergebnis wurde zunächst dahingehend interpretiert, dass sich die Beschäftigten aufgrund der besonderen Aufmerksamkeit und Wertschätzung, die ihnen durch das Forschungsteam zuteil wurde, mehr angestrengt haben. Es waren also nicht Veränderungen der physikalischen Rahmenbedingungen der Arbeit, sondern zwischenmenschliche Aspekte, die sich vorteilhaft auf die Arbeit auswirkten. Scheinbar war es von Vorteil, wenn man die Beschäftigten nicht nur als austauschbares „Rädchen im Getriebe“ einer großen Produktionsmaschinerie betrachtete, sondern sie jeweils als Individuum ernst nahm. Dies war der Beginn der sogenannten *Human-Relations-Bewegung*, deren Grundgedanken bis heute in der Organisationspsychologie fortleben. Im Gegensatz zur klassischen Sichtweise der frühen Arbeitspsychologie legt die Human-Relations-Bewegung den Fokus der Aufmerksamkeit auf das zwischenmenschliche Miteinander am Arbeitsplatz.

In der Methodenlehre wurden die Hawthorne-Studien zudem lange Zeit als ein empirischer Beleg dafür angesehen, dass die Untersuchungsmethodik an sich Effekte produzieren kann, die ohne die Untersuchung gar nicht entstanden wären. Hieraus leitet sich u. a. die Forderung nach Kontrollgruppen ab, die im Experiment einer Placebo-Behandlung unterzogen werden. Erst wenn man beispielsweise im Rahmen einer Untersuchung zur Wirksamkeit einer neuen Interventionsmethode nachweisen kann, dass diese Methode im Vergleich zu einer Placebo-Methode (also einer nur scheinbar wirksamen Methode) signifikante Effekte aufweist, gilt die Wirkung als belegt. Sehr viel später musste man jedoch feststellen, dass die Effekte der Hawthorne-Studien gar nicht auf regulärem Wege zustande gekommen waren. Letztlich wurden die Ergebnisse aufgrund großer methodischer Unzulänglichkeiten produziert. So hat man beispielsweise die Teilnehmenden der Studien für ihre Mitarbeit besonders entlohnt und Personen, deren Leistung nicht den Erwartungen entsprach, im Nachhinein aus dem Datensatz entfernt. Aus heutiger Sicht betrachtet stellen sie daher eher ein Beispiel für schlechte wissenschaftliche

Forschungspraxis dar. Für die Weiterentwicklung der Organisationspsychologie waren sie jedoch – wenngleich aufgrund von Missverständnissen – sehr bedeutsam.

### 1.1.3 Entwicklung der Testdiagnostik

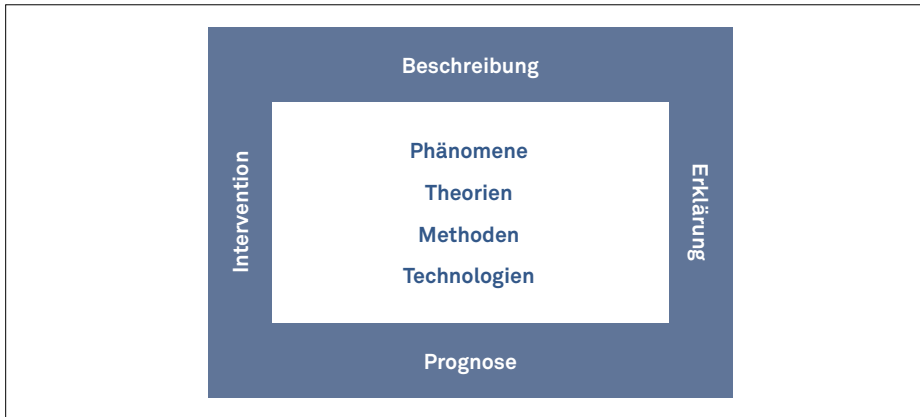
Einen weiteren Motor der Entwicklung stellen die beiden Weltkriege dar, in denen insbesondere in den USA die *Testdiagnostik* vorangetrieben wurde. Ziel war eine möglichst passende Auswahl von Soldaten für unterschiedlichste militärische Aufgaben. In kurzer Zeit sind so viele hunderttausend Soldaten untersucht worden. Da sich die psychologische Diagnostik in dieser Zeit bewährt hat, wurde sie in immer stärkerem Maße von der Wirtschaft – zunächst in den USA und später dann auch in Europa – eingesetzt. Bis heute ist die Diagnostik eine der wichtigsten Aufgaben der Organisationspsychologie in der Praxis.

Wir sehen, die Entwicklung der Organisationspsychologie ist sehr eng mit ihrer praktischen Nützlichkeit verbunden. An den Universitäten etabliert sich das Fach erst einige Jahrzehnte nachdem Psychologinnen und Psychologen bereits in Organisationen aktiv tätig waren. Mitte der 1960er Jahre taucht in den USA zum ersten Mal die Bezeichnung „organizational psychology“ auf. In Deutschland gehört die Organisationspsychologie seit den 90er Jahren an nahezu allen Universitäten, die eine Voll-Ausbildung in Psychologie anbieten, zum Fächerkanon. Hinzu kommt eine wachsende Anzahl von Fachhochschulen, die unter der Bezeichnung „Wirtschaftspsychologie“ weitgehend identische Inhalte anbieten.

## 1.2 Aufgaben

Als anwendungsorientierte Wissenschaft hat die Organisationspsychologie mehrere grundlegende Aufgaben zu erfüllen und muss dabei über das hinausgehen, was man von einer Grundlagenwissenschaft wie etwa der Allgemeinen Psychologie erwartet. Im Wesentlichen sind es vier Aufgaben (Kanning, 2001; vgl. Abb. 1).

Zunächst einmal muss eine jede Wissenschaft Begriffe entwickeln, mit denen sich ein Gegenstand der Untersuchung *beschreiben* lässt. Auch wenn man dieselben Worte benutzt wie im alltäglichen Sprachgebrauch, so müssen diese doch sehr viel präziser definiert sein, damit immer deutlich wird, mit welchem Phänomen sich eine Studie oder eine Theorie beschäftigt. Nehmen wir als Beispiel den Begriff „Mobbing“, der inzwischen auch in die Umgangssprache Einzug gehalten hat. Würde man in einer konkreten Studie zur Untersuchung der Ursachen des Mobbings nicht genau angeben, was unter Mobbing zu verstehen ist, so wäre nicht klar, ob es sich nur um aktuelle Unstimmigkeiten in einem Team, die chronische Ausgrenzung eines Teammitglieds oder die permanente Zuweisung unzumutba-



**Abbildung 1:** Allgemeine Aufgaben und nützliche Erkenntnisse der organisationspsychologischen Forschung

rer Aufgaben durch Vorgesetzte handelt. Dies wiederum könnte leicht zu Fehlinterpretationen der Ergebnisse und ihrer Konsequenzen führen. Eine bestimmte Intervention, die sich bei einem Konflikt im Sinne der ersten Mobbing-Definition als hilfreich erwiesen hat, könnte bei einem Mobbing nach der zweiten oder dritten Definition unwirksam sein. Erst die genaue Beschreibung schafft Klarheit darüber, womit sich die Forschung genau beschäftigt, und bietet damit die Möglichkeit, mehrere Studien zum gleichen Phänomen integrierend zu betrachten, sodass sich aus mehreren Einzelbausteinen ein Gesamtbild ergibt.

An die Beschreibung schließt sich die *Erklärung* eines Phänomens an. Man möchte in unserem Beispielfall etwa verstehen, wie verschiedene Formen des Mobbing zustande kommen. In Form von Modellen oder Theorien werden die angenommenen Zusammenhänge zunächst festgehalten, ehe man mithilfe empirischer Studien überprüft, inwieweit sich die vorgenommenen Erklärungen bestätigen lassen, verworfen oder modifiziert werden müssen. Zu ein und demselben Phänomen existieren häufig mehrere Theorien, die entweder miteinander unvereinbare Erwartungen formulieren oder aber das Phänomen nur aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten. So könnte man sich im Falle des Mobbing z. B. in einem Modell vertiefend mit der Rolle der Führungskraft auseinandersetzen, während parallel dazu ein anderes Modell primär die Eigenschaften und Verhaltensweisen des Opfers betrachtet.

Ist man in der Lage, ein bestimmtes Phänomen zu erklären, so ist der nächste anspruchsvolle Schritt die *Prognose* einer Veränderung. Ist beispielsweise bekannt, dass ein bestimmter Führungsstil Mobbing innerhalb eines Teams stark begünstigt, ließen sich hieraus Prognosen über die Entwicklung einer Arbeitsgruppe bei Vorliegen eines solchen Führungsstiles ableiten. Gute Prognosen setzen allerdings nicht zwingend eine funktionierende Theorie voraus. Das beste Beispiel hierfür ist

die Personalauswahl. Hier geht es immer um die Prognose des Berufserfolgs, ohne dass sich sicher sagen ließe, warum im Einzelnen ein biografischer Fragebogen oder ein strukturiertes Einstellungsinterview eine gute Vorhersage ermöglichen.

An dieser Stelle enden die Aufgaben der Grundlagenwissenschaften. Anwendungswissenschaften müssen noch einen sehr wichtigen Schritt weitergehen und nützliche *Interventionen* entwickeln. Im Falle des Mobbing geht es beispielsweise um die Frage, wie sich Mobbing verhindern ließe oder was zu unternehmen wäre, falls Mobbingfälle bereits aufgetreten sind. Konkrete Interventionen können z. B. Trainingsmaßnahmen sein, die das Verhalten der Führungskräfte verändern. Aber auch diagnostische Verfahren haben den Charakter von Interventionen, wenn es beispielsweise darum geht, die Stelle der Führungskraft mit einer geeigneteren Person neu zu besetzen. Interventionen stellen somit Strategien zur Lösung praktischer Probleme dar. Die Entwicklung derartiger Strategien ist die vielleicht vornehmste Aufgabe einer Anwendungswissenschaft. Im günstigsten Falle bauen die Interventionsstrategien auf der Erklärung und Prognose eines Phänomens auf. Doch erneut zeigt sich, dass dies keineswegs zwingend der Fall sein muss. Vielen nützlichen Trainingsmaßnahmen liegt keine explizite Theorie zugrunde und dennoch sind sie erfolgreich. Hier verhält es sich in der Psychologie ganz so wie in der Medizin. Auch hier treffen wir auf nützliche Behandlungsmethoden und Medikamente, bei denen noch nicht genau geklärt ist, warum sie wirken. Viele Problemsituationen der Praxis sind zudem viel zu komplex, als dass man sich bei ihrer Lösung auf eine einzelne Theorie beziehen könnte. Erst die Berücksichtigung vieler Erkenntnisse aus unterschiedlichen Quellen hilft hier weiter.

Vergleichen wir Grundlagen- und Anwendungsfächer der Psychologie miteinander, so treten deutliche Unterschiede zutage. Während die Grundlagenwissenschaften ihre Themen weitestgehend aus sich selbst heraus generieren, schauen Anwendungsfächer verstärkt danach, bei welchen Themen aus der Praxis ein Forschungsbedarf auszumachen ist. Während Erstere das Laborexperiment bevorzugen, forschen Letztere sehr viel stärker im Feld, da die Erkenntnisse später auch in spezifischen Feldern – d. h. unter bestimmten realen Rahmenbedingungen, die sich nicht im Labor simulieren lassen – nutzbringend eingesetzt werden sollen. Theorien sind somit Werkzeuge, mit denen man in der Praxis ein Phänomen strukturieren und erklären kann. Zudem sollen sie Heuristiken zur Lösung der vorliegenden Probleme anbieten. In der Grundlagenforschung wird man sich schwerlich mit einer Prognose zufriedengeben, die sich nicht auch erklären lässt, während aus der Sicht einer auf Nützlichkeit bedachten Anwendungswissenschaft ein solcher Zustand zwar unbefriedigend ist, dennoch aber als ein wichtiger Erkenntnisfortschritt wertgeschätzt wird.

Bei aller Unterschiedlichkeit darf jedoch nicht aus dem Blick verloren werden, dass auch die Organisationspsychologie wie jede psychologische Anwendungswissenschaft in starkem Maße auf Methoden und Erkenntnisse der Grundlagendisziplinen

zurückgreift. Insbesondere die Sozialpsychologie lässt sich mit ihren grundlegenden Erkenntnissen zu Themen wie Führung, soziale Gruppen oder soziale Konflikte aus der Organisationspsychologie nicht wegdenken (vgl. Rosenstiel, 2007a).

Letztlich sind es vier Formen des Wissens, welche die Organisationspsychologie – wie jede andere Anwendungswissenschaft – zur Lösung praktischer Probleme zur Verfügung stellt (vgl. Abb. 1 auf Seite 17; Kanning, 2001).

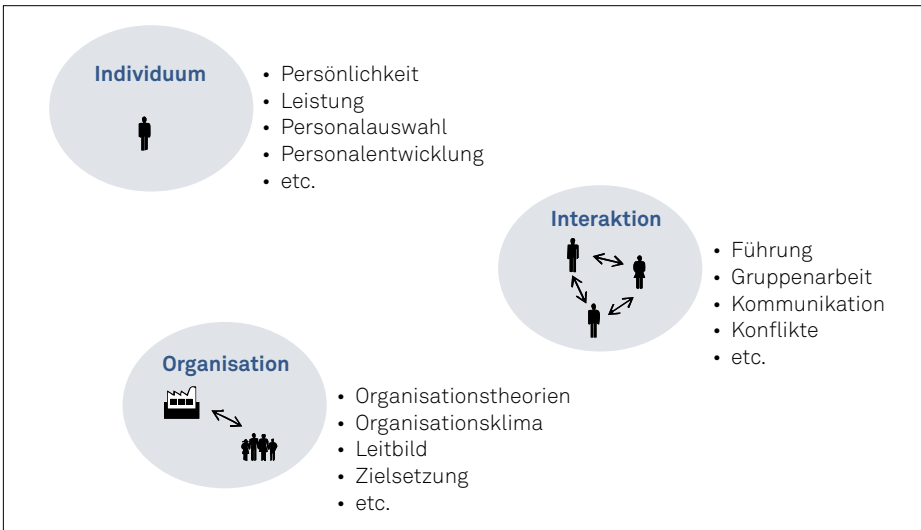
#### Vier Formen des praxisrelevanten Wissens

1. Das Wissen um psychologische *Phänomene* bezieht sich auf wissenschaftlich beschriebene und empirisch untersuchte Tatsachen. So weiß man beispielsweise, dass die Lichtbilder in Bewerbungsmappen einen Halo-Effekt auslösen können, demzufolge gut aussehende Personen in systematischer Weise positiver bewertet werden (vgl. Kapitel 3). Selbst wenn man derartige Phänomene nicht eindeutig erklären kann, lassen sich allein aus der Kenntnis um ihre Existenz nützliche Schlussfolgerungen für die Praxis ziehen (z. B. die Entfernung des Lichtbildes vor der Sichtung der Bewerbungsmappe).
2. *Theorien* dienen der Erklärung und Strukturierung alltäglicher Situationen in der Organisation. Eine bestimmte Motivationstheorie kann zum einen helfen zu verstehen, warum in einer Abteilung die Leistung abfällt, und zum anderen Anregungen liefern, an welchen Punkten anzusetzen ist, um diesen Zustand zu verbessern.
3. Neben der Kenntnis von Phänomenen und Theorien stellt die Organisationspsychologie *Methoden* zur Verfügung. Hierbei handelt es sich um Ableitungen aus den Forschungsmethoden, die in der Praxis eingesetzt werden können. Geht es beispielsweise darum, eine Trainingsmaßnahme aussagekräftig zu evaluieren, weiß die Psychologie Rat, wie dies zu bewerkstelligen ist. Ebenso bezieht sich das Methodenwissen aber auch auf die Prinzipien der Datenerhebung, die bei einer Mitarbeiterbefragung zum Einsatz kommen sollten, oder die Kriterien, nach denen ein Leistungstest für ein Auswahlverfahren ausgewählt wird.
4. Zu guter Letzt liefert die Organisationspsychologie *Technologien* für die Praxis. Hierbei handelt es sich um Interventionsstrategien unterschiedlichster Art. Sie können z. B. Hinweise zur Gestaltung von Verhaltenstrainings geben und darüber hinaus Strategien zur Sicherung des Transfers der Trainingsinhalte in den beruflichen Alltag aufzeigen. In diesem Fall ist das Technologiewissen vergleichsweise abstrakt und muss von den Anwendern auf den konkreten Einzelfall heruntergebrochen werden. Andere Formen des Technologiewissens – wie etwa diagnostische Fragebogeninstrumente oder Testverfahren – sind sehr konkret und bedürfen nur noch der professionellen Anwendung, um ihren Nutzen für die Organisation zu entfalten.

### 1.3 Forschungsthemen

Die Bandbreite der Forschungsthemen in der Organisationspsychologie ist sehr groß und überschneidet sich in einigen Punkten mit der Arbeitspsychologie. Letzteres ist nicht weiter verwunderlich, da die Organisationspsychologie historisch aus der Arbeitspsychologie hervorgegangen ist. Während sich die klassische Arbeitspsychologie vorwiegend mit der industriellen Arbeit beschäftigte und hierbei vornehmlich die Tätigkeit von Beschäftigten der unteren Lohngruppen untersuchte, interessierte sich die Organisationspsychologie auch für die höheren Hierarchiegruppen. Die Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitssicherheit, der Einfluss physikalischer Belastungen wie Lärm, Hitze oder Geruch sind klassische Themen der Arbeitspsychologie. Demgegenüber spielen in der Organisationspsychologie Themen wie Führung, Motivation und Personalentwicklung durch Verhaltenstrainings eine zentrale Rolle. Betrachten wir die Themenpalette der organisationspsychologischen Forschung, so können wir drei übergeordnete Felder definieren (vgl. Abb. 2).

Bei einem Großteil der Forschung steht das *Individuum* im Mittelpunkt. Gängige Fragen sind hierbei etwa die folgenden: Welche Bedeutung haben grundlegende Persönlichkeitseigenschaften für die Leistung und Arbeitszufriedenheit in verschiedenen Berufsgruppen (vgl. Kapitel 9)? Welche Rolle spielen Persönlichkeitseigenschaften für den Erfolg einer Führungskraft (vgl. Kapitel 10)? Schützt eine hohe Kompetenz im Bereich des Selbstmanagements eine Führungskraft vor den negativen Folgen hoher Arbeitsbelastung? Wie lässt sich die Innovationsbereitschaft einzelner Menschen fördern? Die gesamte Forschung zur Personalaus-



**Abbildung 2:** Forschungsthemen der Organisationspsychologie