# 1. Einleitung

Heinz Schuler

Wer heute versuchte, irgendwo auf der Welt allein oder mit Familie ganz unabhängig zu leben, könnte dies, wenn überhaupt, nur unter größten Entbehrungen und ständiger Existenzbedrohung realisieren. Immer schon waren Menschen auf soziale Kooperation in ihrer Lebensgestaltung angewiesen, auch auf Kooperation in sozialen Systemen, die in den Sozialwissenschaften als Organisationen bezeichnet werden, in denen Menschen planmäßig und beständig mit verteilten Rollen gemäß ihren Kräften und Bedürfnissen zusammenwirken und so gemeinsam Ziele erreichen, die für den einzelnen ganz und gar unzugänglich wären. Die am weitesten entwickelten Industriegesellschaften unserer Zeit haben auch die größten und komplexesten Organisationen hervorgebracht, von denen immer mehr Menschen als Mitarbeiter in der Produktion von Gütern und Dienstleistungen oder als deren Nutznießer (Konsumenten) abhängig sind.

Eine Vielfalt von Bedingungen physischer und sozialer Art wirkt auf das Verhalten und Erleben eines Menschen als Organisationsmitglied ein - beispielsweise die Schwierigkeit der Arbeitsaufgaben, die Möglichkeiten beruflicher Weiterentwicklung, der Führungsstil, die Kommunikationsstruktur. Selbstverständlich ist sein berufsbezogenes Verhalten auch mitbedingt durch Einflußgrößen außerhalb der Organisation wie Familie, Werthaltungen und Rechtssystem; auch ist es von seinen eigenen Merkmalen und Zuständen abhängig, die nur zum Teil auf derzeitige Umwelteinflüsse zurückgehen, zu anderen Teilen auf frühere Lebensbedingungen und auf dispositionsbedingte Eigenschaften. Vieles am Verhalten eines Menschen wird nur dann verständlich, wenn man mehrere dieser Klassen von Einflußgrößen und zusätzlich ihr Zusammenwirken berücksichtigt.

## 1. Gegenstandsbestimmung

Mit diesen Fragen befaßt sich die Organisationspsychologie -mit dem *Erleben und Verhalten des Menschen in Organisationen; genauer* gesagt, damit, das Verhalten (und, soweit möglich, auch das Erleben) zu beobachten, beschreiben und zu erklären, in Entscheidungszusammenhängen zu prognostizieren und in Interventionsfällen auch zu verändern. Man mag dabei zunächst daran denken, auf welche Weise Arbeitsplätze und Organisationsstruktur das Verhalten, Befinden und die Zusammenarbeit der Menschen beeinflussen. Dies sind wichtige Fragestellungen der Organisationspsychologie. Doch unsere Betrachtung wäre einseitig, würden wir uns allein mit den *Wirkungen organisationaler Größen auf das Verhalten* beschäftigen und nicht auch mit der anderen Seite des Zusammenhangs, mit dem *Einfluß von Individuen auf Organisationen* und ihre Komponenten oder Subsysteme (Porter, Lawler & Hackman, 1975). Führungsstil und Organisationsklima in einem Unternehmen, beispielsweise, sind nicht nur «unabhängige Variable», von denen das Handeln und Befinden der Menschen im Arbeitsleben beeinflußt wird; sie sind ihrerseits wiederum abhängig von den Fähigkeiten und dem Autonomiebedürfnis der Mitarbeiter, sind also auch das *Ergebnis* und nicht nur die *Bedingung* von Interaktionsprozessen.

Gleiches gilt mehr oder weniger, aber im Prinzip durchgängig, für alle anderen Charakteristika einer Organisation. Es gilt für Abstracta wie die Unternehmenskultur (die gemeinsamen Werthaltungen, Verhaltensroutinen und Regeln sowie das kollektive Selbstbild) ebenso wie für sehr konkrete Elemente. So sind Maßnahmen der Personalentwicklung einerseits Bedingung oder Ursache wachsender Kompetenz der Mitar-

beiter, andererseits sind sie vernünftigerweise abzuleiten aus dem Vergleich des derzeitigen Qualifikationsstands der Mitarbeiter mit den derzeitigen Anforderungen der Tätigkeit oder den diesbezüglichen Erwartungen für die Zukunft. Auch Arbeitsplätze sind einerseits unmittelbare Bedingungen der Leistung und Zufriedenheit, andererseits keine zwangsläufig statischen Größen, sondern sie verändern sich durch persönliche oder repräsentative (Personalvertretung), direkte (z.B. Verbesserungsvorschläge) oder indirekte (z.B. Fehlzeiten) Einflußnahme der Organisationsmitglieder.

Als Gegenstand der Organisationspsychologie können wir also in diesem erweiterten Sinn der gegenseitigen Einflußnahme die Frage nach den *Zusammenhängen des Erlebens und Verhaltens bzw. Handelns des Menschen mit Struktur-, Prozeß- und Zielcharakteristika von Organisationen* auffassen: Wie wirkt sich die Kontextbedingung «Organisation» auf menschliches Verhalten aus und was tragen psychologische Erklärungsvariablen zum Funktionieren und zum Verständnis von Organisationen bei. Dies sind die Kernfragestellungen der Organisationspsychologie und die Grundlage ihrer Gestaltungsbemühungen -beispielsweise der Veränderung von Arbeitstätigkeiten oder der Entwicklung von Qualifikationen und Beziehungen.

Mit welcher Art von Organisationen hat nun die Organisationspsychologie zu tun? Wir wollen an dieser Stelle der Vielfalt der Auffassungen nicht vorgreifen, wie sie in Kapitel 14 erörtert werden (vgl. auch Neuberger, 1989). Hier soll vielmehr die pragmatische Feststellung genügen, daß grundsätzlich alle diese «strukturierten, zielorientierten, überdauernden sozialen Gebilde» (wie eine spröde Minimaldefinition der Organisation lautet) Gegenstand organisationspsychologischer Betrachtung sind. Praktisch gesehen, hat bisher allerdings der größte Teil organisationspsychologischer Tätigkeit in oder in bezug auf Arbeits- und Leistungsorganisationen wie vor allem Wirtschaftsunternehmen stattgefunden.

Unter den Wirtschaftsunternehmen sind große Industriebetriebe und Dienstleistungsunternehmen besonders häufig Gegenstand empirischer Untersuchungen, seltener dagegen Gewerbebetriebe und kleinere mittelständische Unternehmen. Öffentliche Verwaltungen gehören prinzipiell zum Gegenstandsbereich der Organisationspsychologie, auch wenn sie faktisch erst in geringerem Umfang zum Feld empirischer Forschung wurden (Gachowetz, 1989). Aber wenn auch erst ein geringer Teil der potentiellen Arbeitsfelder von Organisationspsychologen wirklich erschlossen ist, so gehören doch auch Schulen und Universitäten, Kirchen und Verbände, Krankenhäuser, Armeen und Freizeitorganisationen grundsätzlich zum Objektbereich der Organisationspsychologie. Auch Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt oder zwischen Arbeit und Freizeit, denen wir uns heute erst versuchsweise zu nähern vermögen, könnten morgen zu Routinefeldern unserer Tätigkeit gehören.

## 2. Aufgabenstellung der Organisationspsychologie

Als *Wissenschaft* ist die Organisationspsychologie eine «angewandte» Disziplin, d. h. eine solche, die ihre Problemstellungen vor allem in der praktischen Lebenswelt findet, auf die sie sich bezieht. Sie ist allerdings keine in Anwendung sich erschöpfende Disziplin, sondern sie ist orientiert an theoretisch-modellhaft formulierbaren allgemeinen Erkenntnissen und bedient sich hierfür der anspruchsvollsten verfügbaren Methoden, leistet zunehmend sogar eigenständige Beiträge zur Entwicklung von Forschungsmethoden, die dann auch in anderen Bereichen einsetzbar sind. Die Breite des Fachs ist so stark gewachsen, daß wir uns vor einer inhaltlichen Spezialisierung auch in den deutschsprachigen Ländern befinden, wie sie an amerikanischen Universitäten längst üblich ist.

Eine Zusammenstellung der Forschungsprojekte, die derzeit an deutschsprachigen Instituten auf dem Gebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie durchgeführt

werden (Greif & Bamberg, 1991) zeigt Schwerpunkte in folgenden Bereichen:

- Anwendungsorientierte Grundlagenforschung (z. B. psychophysiologische Beanspruchung, Wissensgewinnung in der Mensch-Computer-Interaktion, Angst und Sicherheit);
- Methoden zur Beschreibung und Bewertung von Aufgaben, Tätigkeiten und Arbeitsorganisationen (z.B. Methoden der Arbeitsanalyse; Gewährleistung psychischer Gesundheit; Arbeitszufriedenheit und Organisationsbewertung);
- Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Arbeitstätigkeiten (z.B. Software-Ergonomie; Sicherheitsforschung; Gruppenarbeit)
- Berufseignungsdiagnostik (z.B. Assessment Center; computerunterstützte Diagnostik: Unternehmer-Biographien);
- Personalentwicklung (z.B. Sozialisation von Führungsnachwuchs; Laufbahnen von Frauen; selbstorganisiertes Lernen);
- Organisationsstrukturen und Organisationsprozesse (z.B. Führung; Innovation und Partizipation; strategische Organisationsentwicklung);
- Einstellungen zur Arbeit und Wertewandel (u. a. international vergleichende Studien).

Mit dieserart Forschungsarbeit profitiert nicht nur die Organisationspsychologie von ihren Nachbarwissenschaften - z.B. den Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften -, sondern kann auch ihrerseits nützliche Beiträge zur Weiterentwicklung dieser Disziplinen leisten,

Als *praktisches Berufsfeld* findet die Organisationspsychologie seit den achtziger Jahren sogar noch mehr Zuspruch als in der Wissenschaft. Nach Angaben des Berufsverbands Deutscher Psychologen wuchs die Zahl der auf diesem Gebiet tätigen Psychologen von 300 im Jahre 1960 auf über 2000 im Jahre 1989. In Holland übersteigt die Zahl der Absolventen mit dieser Studienspezialisierung schon die der klinisch orientierten Psychologen. In Wirtschaftsorganisationen ist die frühere Skepsis gegenüber der Psychologie (die vielleicht noch stärker den *Psychologen* galt als ihrem Fachgebiet) im Begriffe, der Einsicht Platz zu machen, daß sie wichtige eigenständige Beiträge leisten kann, die wirtschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen. Dem kommt eine wachsende Aufgeschlossenheit entgegen, Probleme nicht nur mit Hilfe von Technik und Finanzierung, sondern vor allem mit Menschen zu lösen-und zwar nicht nur dadurch, daß der Leistungsdruck erhöht wird, sondern daß Arbeit, Organisation, Strukturen und Prozesse menschengerecht gestaltet werden oder bleiben und daß Menschen befähigt werden, hohen technischen, wirtschaftlichen und sozialen Anforderungen gerecht zu werden, ohne überfordert zu sein. Die Aufgaben berufspraktisch tätiger Organisationspsychologen gleichen den Arbeitsschwerpunkten ihrer Kollegen in der Forschung auf bemerkenswerte Weise. Auch hieran läßt sich ablesen, daß Wissenschaft und Praxis in der Organisationspsychologie eng aufeinander bezogen, in vielen Fällen gar nicht auseinanderzuhalten sind. Eine besonders große Zahl von Organisationspsychologen ist in der «Personalpsychologie» tätig, also mit Fragen der Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung, Gewinnung und Auswahl von Mitarbeitern sowie Leistungsbeurteilung befaßt. Sehr schnell wächst die Zahl der Organisationspsychologen, die sich mit der Analyse und Gestaltung von Arbeitsabläufen, speziell im Computerbereich, beschäftigen und dazu beitragen, diese Tätigkeiten sowohl menschengerecht als auch produktiv zu gestalten. Führungstrainings und Organisationsentwicklungsmaßnahmen gehören bereits seit langem zu ihren Tätigkeitsbereichen. In nicht wenigen Fällen übernehmen Organisationspsychologen auch weitergehende Verantwortung, speziell im Personalwesen, die weit über ihren ursprünglichen Tätigkeitsbereich hinausreicht.

Für die rapide wachsende Zahl praktisch tätiger Organisationspsychologen - bislang vor allem in Industriebetrieben und Dienstleistungsunternehmen, in Beratungsfirmen und als Selbständige, zunehmend aber auch in Behörden und Verbänden-bedeutet dies, sich vielfältigen Möglichkeiten und hohen

Anforderungen gegenüberzusehen. Die Aufgaben von Organisationspsychologen dürften zur Zeit gerade in einem Maße definiert sein, das ihnen einerseits ausreichend Absicherung und Akzeptanz für ihre Aufgaben schafft, andererseits aber noch genügend Raum für innovative Gestaltung und Erweiterung ihrer Möglichkeiten läßt. Freilich bedeutet dies, sich die notwendige Anerkennung beständig durch Kompetenz und oft genug durch eigenes Vorbild zu verdienen. Das Selbstverständnis der Organisationspsychologen, ihre eigene *corporate identity* (Gachowetz, 1989), hat Mühe, mit ihren beruflichen Aufgaben Schritt zu halten.

Für wissenschaftliche, noch mehr aber für praktische Berufstätigkeit gilt, daß sich die Aufgaben selten als «rein psychologische» stellen; deshalb wird jeder Organisationspsychologe gut daran tun, breite Erfahrung zu erwerben und sich auf die Kooperation mit Fachleuten anderer Disziplinen einzustellen. Dies gilt insbesondere, wenn man berücksichtigt, wie stark Organisationen als soziale Gebilde in ihr soziokulturelles Umfeld eingebunden sind und dem Wandel der Gesellschaft unterliegen, deren Teilsystem sie sind (Roth, 1989). Gleichwohl ist die Aufgabe der Organisationspsychologen eine durchaus eigenständige nach Inhalt und Methoden. Menschliches Verhalten und Erleben zu erklären und bei Bedarf zu prognostizieren und zu verändern setzt sowohl im wissenschaftlichen wie im berufspraktischen Handlungsbereich vielfältige spezifische Kompetenzen voraus. Studierende der Psychologie werden erkennen, daß ihr ganzes Grundlagenwissen aus der Allgemeinen Psychologie, der Methodenlehre, der Sozialpsychologie und Differentiellen Psychologie gefordert ist, um anspruchsvolle Arbeit in der Organisationspsychologie zu leisten. In der Berufspraxis werden Kenntnisse wirtschaftlicher und rechtlicher Zusammenhänge, aber auch solche aus einer Reihe weiterer Disziplinen von Nutzen sein (v. Rosenstiel, 1987). Ebenso wichtig wie Fachkenntnisse und Erfahrungswissen ist aber auch die Bereitschaft zur Kooperation.

## 3. Verantwortung für organisationspsychologisches Handeln

Gestaltungs- und Einflußmöglichkeiten in Forschung und Berufspraxis bedingen eine Verantwortlichkeit im Handeln, die sich der Dignität unseres Gegenstands bewußt ist. Auch bei zunehmender Akzeptanz und Integration organisationspsychologischer Arbeit bleibt das Spannungsverhältnis zwischen Individuum und Organisation, zwischen Autonomiebestreben und sachlicher Erfordernis, zwischen menschengerechten Bedingungen und wirtschaftlicher Effizienz potentiell erhalten. Organisationspsychologen haben der Verantwortung Rechnung zu tragen, die sich daraus ergibt, daß ihre Arbeit die Lebensbedingungen von Menschen wesentlich beeinflussen kann. Wie die Geschichte unseres Fachs zeigt, hat diese ethische Dimension unter wechselnden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen und in Abhängigkeit von allgemeinen Werthaltungen jeweils unterschiedliche Beachtung und unterschiedliche Antworten gefunden (Mayer, 1970). Der Gefahr entgegenzutreten, daß Menschen allein als Produktionsfaktoren betrachtet werden, daß individuelle Interessen grundsätzlich der wirtschaftlichen und technischen Rationalität geopfert werden, bleibt aber im Berufsleben eine ubiquitäre Aufgabe. Darüber hinaus gilt es Vorsorge zu treffen, daß nicht Teilstrukturen, z.B. die intellektuelle Ausstattung, oder bestimmte Motive, z.B. das nach Konkurrenz, auf Kosten einer ausgewogenen Persönlichkeitsentfaltung und befriedigender sozialer Beziehungen überbetont werden (Brandstätter, Schuler & Stocker-Kreichgauer, 1978).

Hilfestellung bei der diesbezüglichen Orientierung geben die Richtlinien des Berufsverbands Deutscher Psychologen (1986); sowohl die Deutsche Gesellschaft für Psychologie als auch der Berufsverband Deutscher Psychologen haben Ethik-Kommissionen eingerichtet, letzterer auch ein Ehrengericht. In diesem Lehrbuch werden ethische Fragen im konkreten Kontext einzelner Ka-

pitel angesprochen, wobei teilweise durchaus verschiedene Positionen bezogen werden. Beispiele sind die Bemühungen um persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung, die Besorgnis, mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung unvorhergesehene Effekte zu bewirken, oder das Problem der unterschiedlichen, manchmal schwer zu vereinbarenden Verantwortlichkeiten gegenüber Klienten und Auftraggebern. Insgesamt wird man finden, daß zwar nirgends übersehen wird, wie viel die Organisationspsychologie zur Verbesserung organisationaler Abläufe und wirtschaftlicher Leistungen beitragen kann, daß aber im Zweifelsfall Partei genommen wird für das Individuum.

## 4. Zielsetzung und Gliederung dieses Lehrbuchs

Zielsetzung dieses Lehrbuchs ist es, die Leser mit den wichtigsten Teilgebieten der Organisationspsychologie vertraut zu machen. Es deckt damit die Inhalte ab, die im Rahmen der Prüfungsordnung für das Studium der Psychologie für wesentlich gehalten werden. Auch für Studierende der Organisationspsychologie im Nebenfach, die sich hauptsächlich mit Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftspädagogik, Arbeits- und Ingenieurwissenschaften oder verwandten Gebieten befassen, sollte das Lehrbuch eine brauchbare Grundlage sein, sich mit den wichtigsten Teilgebieten und Arbeitsweisen der Organisationspsychologie vertraut zu machen. Gleiches gilt für Interessenten, die bereits im Berufsleben stehen und ihre Kenntnisse dieses Fachgebiets auf einen aktuellen Stand bringen wollen. Auch wenn bei den letztgenannten Gruppen nicht alle Grundlagenkenntnisse vorliegen, die bei (angehenden) Psychologen die fruchtbare Basis für das Verständnis organisationspsychologischer Zusammenhänge bilden (sollten), dürfte bei konzentriertem Durcharbeiten doch das allermeiste verständlich und verwertbar sein.

Die Gliederung des organisationspsychologischen Wissens erfolgt in diesem Lehrbuch nach zwei zentralen Gesichtspunkten. Der erste Gliederungsgesichtspunkt sind die Betrachtungsebenen *Arbeit, Individuum, Interaktion* und *Organisation.* Der zweite ist die Unterscheidung von *Grundlagen, Diagnose* und *Intervention.* Abbildung 1 soll diese Heuristik veranschaulichen.

Beginnen wir unsere Erörterung der Gliederung mit der Betrachtungsebene *Individuum,* der Einzelperson. Die Person stellt traditionell das primäre Erkenntnisobjekt der Psychologie dar, weshalb über sie das umfangreichste Wissen vorliegt. Um organi-

| | Methodologie | Arbeit | Individuum | Interaktion | Organisation |
|---|---|---|---|---|---|
| Grundlagen | Geschichte<br>z.B. Psychotechnik<br>Theorien<br>z.B. Kulturtheorie | Bedeutung von Arbeit<br>z.B. Streß und Belastung | Verhaltens- und Leistungsbedingungen<br>z.B. Fähigkeitsstrukturen | Kommunikation und Führung<br>z.B. Gruppenkohäsion | Org.forschung<br>z.B. Entsch.prozesse<br>Org. und Umwelt<br>z.B. Sozialer Wandel |
| Diagnose | Forschungsmethoden<br>z.B. Untersuchungsplanung | Arbeitsanalyse<br>z.B. Soziotechnische Systemanalyse | Eignungs- und Leistungsdiagnose<br>z.B. Assessment Center | Interaktionsanalyse<br>z.B. Verhaltensbeobachtung | Organisationsdiagnose<br>z.B. Mitarbeiterbefragung |
| Intervention | *Prinzipien und Methoden der Gestaltung und Veränderung:* | Arbeitsgestaltung<br>z.B. Handlungsspielraum | Personalentwicklung<br>z.B. Training sozialer Kompetenz | Bildung von Arbeitsgruppen<br>z.B. Qualitätszirkel | Organisationsentwicklung<br>z.B. Partizipation |

*Abbildung 1:* Kerninhalte und Themenbeispiele dieses Lehrbuchs.

sationspsychologisch auf der Ebene «Individuum» zu arbeiten, werden vor allem persönlichkeits- und differentialpsychologische Kenntnisse gebraucht und nutzbar gemacht. Die zweite Ebene ist die der *Interaktion,* der Gruppe; sie umfaßt auch das Thema «Führung» als eine in der organisationswissenschaftlichen Forschung und Literatur besonders hervorgehobenen Interaktionsform oder -thematik. Grundlagenwissen hierzu liefert insbesondere die Sozialpsychologie. Gegenstand der dritten Ebene ist die *Organisation* als höchste Ebene der Kollektivität. Hierzu hat die Psychologie vergleichsweise wenig systematisches Wissen anzubieten, und es müssen Anleihen bei anderen Disziplinen, vor allem der Soziologie, der Politologie und der Betriebswirtschaftslehre, gemacht werden. Nachdem Organisationen häufig als offene Systeme verstanden werden, scheint es konsequent, dieser Offenheit dadurch Ausdruck zu geben, daß mit einem noch weiter ausgreifenden Kapitel auch die Beziehung zwischen Organisation und Umwelt thematisiert wird, auch wenn psychologische Forschung hierzu erst in Ansätzen vorliegt.

Mit einer Erörterung dieser drei Ebenen hätte ein Organisationspsychologe üblicherweise den Eindruck, seiner Pflicht Genüge getan zu haben. Denn ein großes, bislang nicht angesprochenes Gebiet, die *Arbeitspsychologie,* hat sich nach dem Kanon unseres Fachs als eine eigenständige Teildisziplin etabliert, wird von anderen Personen mit anderen Methoden und teilweise auch anderen Einstellungen betrieben als die Organisationspsychologie. Dem Verständnis von Zusammenhängen in Arbeitsorganisationen ist diese Trennung freilich hinderlich, denn dort tritt die Arbeitstätigkeit nicht getrennt von Personen, Gruppen und anderen Aspekten der Organisation auf. Auch wären viele Funktionen des Handelns in Organisationen, die Zugehörigkeit ihrer Mitglieder überhaupt, nicht verständlich ohne die Thematik «Arbeit». Deshalb wurde dieser Bereich in die Gliederung aufgenommen - nicht als Versuch, die Arbeitspsychologie vollständig in der Organisationspsychologie aufgehen zu lassen, sondern als kurze Fassung der innerhalb der Organisationspsychologie relevantesten Fragestellungen, die zur einführenden Auseinandersetzung mit dem Gebiet dienlich sein soll. (Für eine ausführliche Erörterung der fachsystematischen Einordnung vgl. die «Denkschrift zur Arbeits- und Organisationspsychologie», Greif & Bamberg, 1991, sowie Greif, 1983, Udris & Grote, 1991, und Ulich, 1991.)

Den inhaltlichen Teilgebieten vorangestellt ist ein methodologischer Teil, der die Kapitel Geschichte, Theorien und Methoden der Organisationspsychologie enthält. Das *Geschichts-Kapitel* soll die historischen Wurzeln unseres Fachs aufzeigen, die Entwicklung seiner Fragestellungen und Methoden sowie die Veränderung von Denkweisen und Werthaltungen, deren Abhängigkeit von Strömungen außerhalb des Fachs und der Wissenschaft überhaupt. Im *Theorien-Kapitel* werden einige prominente und typische Konzeptionen vorgestellt, bezüglich ihres Geltungsanspruchs und ihrer Analyseeinheit durchaus heterogen und schwer vergleichbar. Größtenteils sind sie für mehr als eines der inhaltlichen Kapitel relevant, sonst hätte es nahegelegen, sie dort zu besprechen. Gleichwohl werden an verschiedenen Stellen, vor allem beim Thema «Organisation», spezielle organisationspsychologische Theorien erörtert. Entsprechendes gilt für die beiden Teile des *Methoden-Kapitels:* Obwohl es viele Methoden gibt, die spezifisch für einzelne Teilbereiche und Fragestellungen der Organisationspsychologie sind und an gegebener Stelle besprochen werden, ist doch auch Grundsätzliches über die Planung, Durchführung und Auswertung von Untersuchungen zu sagen sowie über die Begrenzungen und Schwierigkeiten der Feldforschung in Organisationen. Die Lektüre soll den Leser instand setzen, empirische Primärliteratur zu verstehen und zu bewerten. Auch soll sie ihm helfen, seine Kenntnisse allgemeiner Forschungsmethoden in den Bereich der Organisationspsychologie zu übertragen, und ihn auf die Besonderheiten von Untersuchungen auf diesem Gebiet vorbereiten. Eine relativ ausführliche Erörterung der Methoden scheint auch deshalb angebracht, weil die For-

schungsorientierung der «Praktiker» in der Arbeits- und Organisationspsychologie stärker ausgeprägt ist als in anderen Anwendungsbereichen der Psychologie. Befragungen von Mitarbeitern, beispielsweise, oder die Prüfung der Wirksamkeit von Trainingsmaßnahmen gehören fast zum täglichen Brot eines anspruchsvoll arbeitenden Organisationspsychologen.

Die Unterscheidung von *Arbeit, Individuum, Interaktion* und *Organisation* ist das eine Gliederungsprinzip dieses Lehrbuchs. Es differenziert die Gegenstände oder Ebenen der Betrachtung. Das zweite Gliederungsprinzip, die Unterscheidung von *Grundlagen, Diagnose* und *Intervention*, orientiert sich an den Wissensbeständen und Tätigkeiten von Organisationspsychologen. Jede der Betrachtungsebenen enthält im Regelfall drei Kapitel, von denen das erste die wichtigsten Grundlagen aus der Psychologie, beispielsweise der Persönlichkeits- oder Sozialpsychologie, sowie aus einschlägigen anderen Wissenschaftsgebieten zusammenstellt, aber auch Theorien referiert, die für die betreffende Betrachtungsebene von besonderem Belang sind. Das jeweils zweite Kapitel ist der Diagnose oder Analyse der spezifischen Sachverhalte gewidmet, also etwa der Arbeitsanalyse oder Organisationsdiagnose; dementsprechend nehmen in diesen Kapiteln die spezifischen Untersuchungsmethoden einen relativ breiten Raum ein. Die Interventions-Kapitel schließlich informieren über die Möglichkeiten der Einwirkung und Veränderung auf jeder der Betrachtungsebenen. Auch hier sind natürlich vielfältige Methoden angesprochen, allerdings eben Methoden der Intervention, also beispielsweise Methoden der Personalentwicklung oder der Gruppenarbeit, die nicht im allgemeinen Methodenkapitel, sondern, ihrer Gegenstandsspezifität halber, im Rahmen der inhaltlichen Kapitel dargestellt werden.

## 5. Hinweise für den Leser

Vom Wissen, das ein Lehrbuch vermittelt, bis zur Nutzanwendung in einer wie auch immer gearteten Berufstätigkeit ist meist noch ein weiter Weg. Der Leser wird das seine dazu beitragen müssen, das Lehrbuchwissen so zu bündeln und zu übertragen, daß es jeweils dem Realitätsausschnitt bestmöglich gerecht wird, der ihn interessiert. Anspruchsvolle Anwendung erfordert immer die kluge Übersetzung des Allgemeinen ins Besondere. Ein guter Teil der Leistung von Organisationspsychologen besteht in dieser flexiblen, kreativen Verwertung von Wissen, das zwar im Prinzip vorliegt, aber selten in der Form, wie es für Problemstellungen ihrer Praxis gerade gebraucht wird. Schon während er dieses Lehrbuch durcharbeitet, kann sich der Leser in dieser intelligenten Form der Wissensverwertung üben: Studierende können sich beispielsweise fragen, wie sie die Methoden des Personalmarketing nutzen können, um aktive Mitglieder für ihre Arbeitsgruppe zu gewinnen, oder sie könnten sich um die Konzeption eines Beurteilungsverfahrens für Lehrveranstaltungen bemühen. Leser, deren Praxis die Personalarbeit ist, könnten z.B. die in Kapitel 10 aufgezeigten Möglichkeiten der Personalentwicklung mit den in ihrer Organisation praktizierten Maßnahmen vergleichen oder sich, indem sie zusätzlich Kapitel 16 heranziehen, fragen, wo die Trennungslinien zwischen Personalentwicklung und Organisationsentwicklung liegen, wo Maßnahmen, die eigentlich das Individuum fördern sollen, letztlich stärker die Organisation verändern (indem sie etwa die Kommunikation verbessern), wo andererseits durch organisationale Änderungen Personen beeinflußt - beispielsweise demotiviert - werden.

Aktives Durcharbeiten eines Lehrbuchs - Herangehen mit eigenen Fragen, Kontrastieren zur eigenen Erfahrung, Formulieren des Gelernten in eigenen Worten, Bemühen um Anwendung - ist in aller Regel dem passiven Aufnehmen von Lernstoff überlegen. Dies gilt insbesondere für anspruchsvolle Texte, die am Konzept des wissenschaftli-

chen Lernens orientiert sind, d. h. nicht nur positives Wissen enthalten (wie bei schulischem Lernen), sondern den Leser auch mit den Begrenzungen, Fragen und Widersprüchen bekanntmachen, durch die ein forschungaktives Fachgebiet gekennzeichnet ist. Das verlangt, sich zusätzlich darüber Gedanken zu machen, wie dieses Wissen zustandekommt, weshalb es so viele Lücken und Widersprüche enthält, unter welchen Bedingungen Gesetzmäßigkeiten gelten und Anwendungsmöglichkeiten gegeben sind. Das Lesen eines solchen Lehrbuchs bedeutet also neben dem Wissenserwerb vor allem Nachdenken, sich um fundierte Meinung bemühen, evtl. sogar eigene Forschungsideen - z. B. für die Diplomarbeit - entwickeln.

Die Auseinandersetzung mit verschiedenen Teilgebieten der Organisationspsychologie in diesem Lehrbuch bedeutet auch Auseinandersetzung mit verschiedenen Autoren. Das Ziel, den Lesern bestmögliche Kompetenz in allen Teilbereichen der Organisationspsychologie zu bieten, gab den Ausschlag für diese noch ungewöhnliche Art, das Lehrbuch zu erarbeiten. In einem langen, mühsamen und für alle Beteiligten lehrreichen Prozeß der Abstimmung haben wir versucht, uns auf Gemeinsamkeiten in den Auffassungen, der Bearbeitungstiefe, im Stil und in der Darstellungsweise zu einigen. Daß dies sicher nur zum Teil gelungen ist, liegt nicht nur an den persönlichen Auffassungen der Autoren, sondern auch an den Unterschieden in den verschiedenen Teilgebieten dieses mittlerweile so breiten und heterogenen Fachs Organisationspsychologie. Nicht nur manche Autoren, sondern auch manche Teilgebiete scheinen mehr Affinität zu tiefgehender, theorieorientierter Arbeit zu haben, andere eher zu problemorientiertem, pragmatischem Vorgehen. Auch die Werthaltungen, die mit verschiedenen Positionen verbunden sind, wird man als teilweise unterschiedlich erkennen. Für die Leser des Lehrbuchs entsteht daraus hoffentlich nicht nur eine Erschwernis beim Durcharbeiten, sondern auch ein Eindruck von der tatsächlichen Bandbreite des Fachgebiets und ihrer Vertreter.

Damit die Heterogenität nicht größer ist als nötig, haben wir Kollegen und Studierende der Psychologie und der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften gebeten, alle Kapitel zu beurteilen. Erst wenn neben der Erfüllung aller inhaltlichen und formalen Erfordernisse auch die Beurteilungen durch die Testleser positiv ausfielen, wurde ein Kapitel als fertiggestellt betrachtet.

Auch wenn ein Lehrbuch wie dieses einen Umfang erreicht, der seine Leser erschöpfen mag, kann es doch niemals erschöpfend in inhaltlicher Hinsicht sein. Was es enthält, erachten seine Autoren als eine wichtige Auswahl aus der Breite des Fachgebiets. Gleichwohl gibt es noch vieles, das ergänzend zu sagen wäre, wofür aber auf weiterführende Literatur verwiesen werden muß. Auch die eigene praktische Erfahrung kann ein Lehrbuch nicht gänzlich ersetzen - besonders bei den «handlungsnahen» Kapiteln, der Diagnose und vor allem der Intervention. Es hätte aber seine Aufgabe sehr gut erfüllt, wenn es als Nährboden dient, auf dem Erfahrung gezielter gesammelt und besser verstanden werden kann.

## 6. Literatur


Berufsverband Deutscher Psychologen (Hrsg.). (1986). *Berufsordnung Deutscher Psychologen.* Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Brandstätter, H., Schuler, H. & Stocker-Kreichgauer, G. (1978). *Psychologie der Person* (2. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Gachowetz, H. (1989). Organisationspsychologie in Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 17-35). Göttingen: Hogrefe.

Greif, *S.* (1983). *Konzepte der Organisationspsychologie.* Bern: Huber.

Greif, S. & Bamberg, E. (Hrsg.). (1991). *Denkschrift zur Arbeits- und Organisationspsychologie.* Unveröff. Manuskript, Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie.

Mayer, A. (1970). Die Betriebspsychologie in einer technisierten Welt. In A. Mayer & B. Herwig (Hrsg.), *Betriebspsychologie. Handbuch der Psychologie, Bd. 9* (S. 3-55). Göttingen: Hogrefe.

Neuberger, O. (1989). Organisationstheorien. In E. Roth (Hrsg.), *Organtiationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 205-250). Göttingen: Hogrefe.

Porter, L.W., Lawler, E.E.III & Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations.* New York: McGraw-Hill.

Rosenstiel, L. *v. (1987). Grundlagen der Organisationspsychologie (2.* Aufl.). Stuttgart: Poeschel.

Roth, E. (1989). Gegenstand, Geschichte und Trends der Organisationspsychologie. In E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie D/III/3* (S. 3-16). Göttingen: Hogrefe.

Udris, I. & Grote, G. (Hrsg.). (1991). *Psychologie und Arbeit. Arbeitspsychologie im Dialog.* Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Ulich, E. (1991). *Arbeitspsychologie.* Stuttgart: Poeschel.