

Geschichte

Friedemann W. Nerdinger

- 2.1 Wilhelm Wundt und die Folgen – 18
- 2.2 Der Taylorismus – 19
- 2.3 Hugo Münsterberg und die industrielle Psychotechnik – 20
- 2.4 Weitere Entwicklungen: Berufs-, Personal- und Arbeitspsychologie – 21
- 2.5 Soziale Psychotechnik und Organisationspsychologie – 22
- 2.6 Die Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg – 22
- Literatur – 24

Dass sich die psychologische Forschung in der hier interessierenden Teildisziplin auf ein doppeltes Objekt bezieht – auf Arbeit und Organisation –, lässt sich erst aus ihrer historischen Entwicklung nachvollziehen. Diese kann hier nur cursorisch in ihren Hauptlinien nachgezeichnet werden (vgl. ausführlich u. a. Gundlach, 1996; Greif, 2007; Lück, 2004). Nimmt man die bahnbrechenden Arbeiten von Wilhelm Wundt als Ausgangspunkt moderner psychologischer Forschung, lassen sich diese Hauptlinien mit den Schlagworten »Taylorismus« und Münsterbergs Programm der »industriellen und sozialen Psychotechnik« benennen. Relativ eigenständige Wurzeln weisen dagegen die Vorläufer der Berufs- und der Personalpsychologie auf.

2.1 Wilhelm Wundt und die Folgen

Obwohl bereits im 18. Jahrhundert die ersten Forderungen nach einer empirischen Psychologie erhoben wurden, war Wilhelm Wundt (1832–1920) zumindest für die Entwicklung der Psychologie in Deutschland entscheidend (vgl. allgemein zu dieser Entwicklung: Lück, 2002; Schönplüg, 2004). Das ist nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass er – 1879 in Leipzig – das erste experimentalpsychologische Institut gegründet und eine Vielzahl einflussreicher Schüler in der neuen Disziplin ausgebildet hat. Nach seiner Lehre war es Aufgabe der Psychologie, »die Tatsachen des Bewusstseins, ihre Verbindungen und Beziehungen zu untersuchen, um schließlich Gesetze aufzufinden, von denen diese Beziehungen beherrscht werden« (Wundt, 1911; zit. nach Lück, 2002, S. 57). Aus methodischen Gründen teilte er dabei die Psychologie in zwei Richtungen ein, die physiologische Psychologie und die Völkerpsychologie. Die **physiologische Psychologie** sollte auf experimentellem Wege die Elemente des Bewusstseins erforschen. Da nach Wundts Überzeugung komplexere Prozesse – und dazu zählen alle sozialen Vorgänge – dem Experiment nicht zugänglich sein sollen, wies er deren Untersuchung dem Bereich der **Völkerpsychologie** zu. In diesem Feld wurden aufgrund von Beobachtungen und literarischen Analysen u. a. Mythos, Religion, Recht, Kunst und eben auch der »Wirtschaftsverkehr« unter der Perspektive des »Volkes« als natürlich gegebener Einheit des Menschen studiert (Lück, 2004).

Die physiologische Psychologie hat die Entwicklung der Psychologie entscheidend geprägt, der spezifische nicht empirische Ansatz der Völkerpsychologie hat sich dagegen eher hinderlich auf die psychologische Erforschung sozialer Prozesse ausgewirkt. Einer der ersten, der Wundts experimentelle Methodik auf praktische Fragen angewandt hat, war sein Schüler Emil Kraepelin (1856–1926). Mit einfachen Untersuchungen wie Kopfrechnen,

Buchstaben zählen etc. versuchte er Faktoren zu ermitteln, die Einfluss auf die Arbeitsleistung haben. Auf diesem Wege konnte er den Anreiz der Arbeit, Übung, Willensspannung, Ermüdung und Gewöhnung als entscheidende Einflussgrößen des Arbeitsverhaltens ermitteln. Auch die Wirkung von Arbeitspausen und die optimale Lage und Dauer von Arbeitspausen hat er experimentell untersucht. Im Jahre 1902 veröffentlichte er die Ergebnisse seiner Studien in einem ersten Werk der Arbeitspsychologie mit dem Titel »Die Arbeitscurve«.

Obwohl Wilhelm Wundt kein Gegner solcher angewandter Untersuchungen war – wie oft behauptet wird –, hatte er doch dagegen grundlegende Vorbehalte. Nicht zuletzt war er überzeugt, dass das »verfrühte Streben nach praktischer Anwendung« die Theoriebildung und die Entwicklung theoretischer Begriffe in der Psychologie behindern könnte (Wundt, 1909; zit. nach Lück, 2004, S. 24). Diese Sorge hat sein Schüler Hugo Münsterberg (1912/1997; ► Abschn. 2.3) präzise benannt und ihm direkt geantwortet:

» Die lange anhaltende Scheu, auch die Untersuchungen der Psychologen praktisch auszunutzen, muss somit besonderen Gründen entsprungen sein. Einige sind leicht erkennbar. Zunächst lag wohl das deutliche Gefühl vor, dass die neue Wissenschaft erst einmal eine Periode der stillen unbekümmerten Arbeit verlange, um ausreifen zu können, ehe sie mit dem Gefühl des praktischen Lebens in Berührung tritt. Es kann nicht ohne Schaden für die Wissenschaft selbst geschehen, wenn ihre Ergebnisse den Forderungen des Tages dienen sollen, ehe die Grundbegriffe geklärt, die Methode der Forschung erprobt und ein reichliches Tatsachenmaterial gesammelt ist. Nur wird dieses sehr berechtigte Bedenken zu einer argen Gefahr, wenn sich daraus einfach eine instinktive Scheu entwickelt, mit dem praktischen Leben überhaupt in Fühlung zu treten. (Münsterberg, 1912/1997, S. 5) «

Diese Scheu haben wohl viele Psychologen geteilt, speziell die Arbeits- und Organisationspsychologie wird teilweise auch heute noch von Vertretern der Grundlagenforschung kritisch beobachtet und im akademischen Betrieb ihren Standards unterworfen – mit durchaus problematischen Folgen für das Fach (vgl. von Rosenstiel, 2004; Kanning et al., 2007). Aus wissenschaftshistorischer Sicht kann man diesen Sorgen entgegenhalten, dass die angewandte Psychologie – speziell die Arbeits- und Organisationspsychologie – auch der Psychologie insgesamt neue Aufgaben erschlossen und dabei Theorien und Methoden entwickelt hat, die nicht zuletzt auf die Grundlagenforschung zurückwirken (vgl. Danziger, 1987). Dass sich die kritische Haltung gegenüber der Arbeits- und Organisationspsychologie aber so hartnäckig hält, mag u. a. auch an einigen

»nichtpsychologischen« Wurzeln dieser Disziplin liegen. Dazu zählen an erster Stelle die ingenieurwissenschaftlichen Grundlagen, die sich mit dem Namen Taylor und dem nach ihm benannten System des Taylorismus verbinden.

2.2 Der Taylorismus

Der Begriff Taylorismus wird uneinheitlich und unpräzise verwendet, gemeint ist damit gewöhnlich ein Konglomerat von Methoden zur Steigerung des betrieblichen Outputs, die letztlich durch vier Prinzipien gekennzeichnet sind (vgl. Greif, 2007):

- Zergliederung der Arbeitsaufgaben in einzelne Arbeitselemente, die anschließend analysiert und mithilfe von Zeit- und Bewegungsstudien rationalisiert werden;
- Auswahl und Schulung von Arbeitskräften, die am besten für eine Tätigkeit geeignet sind;
- Trennung von Kopf- und Handarbeit: Das Management übernimmt die Planung und Überwachung der Aufgaben, die Arbeiter die praktische Ausführung;
- Einvernehmen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern (vgl. zum tayloristischen Vorgehen ► Kap. 4).

Diese grundlegenden Ideen gehen auf den amerikanischen Ingenieur Frederick Winslow Taylor (1856–1915) zurück (vgl. zum Folgenden Lück, 2004, S. 26ff.). Aufgewachsen in einem streng puritanischen Milieu hat er zuerst eine Lehre zum Modellbauer, dann zum Mechaniker durchlaufen. In einer Stahlfabrik arbeitete er sich zum Meister hoch und absolvierte gleichzeitig ein Fernstudium, das er als Maschineningenieur abschloss. Schon vorher begann er mit Zeitstudien, nachdem er sich über das Bummeln vieler Arbeiter geärgert hatte. Durch diese Studien wollte er ausdrücklich »faire« Leistungskriterien ermitteln, um sie dann zur Grundlage der Einführung leistungsbezogener Lohnsysteme zu machen. Zusammen mit veränderten Produktionsabläufen und der Einführung von Verfahren zur Auswahl von Mitarbeitern gelang es ihm häufig, die Produktivität in den von ihm beratenen Unternehmen zu steigern.

In seinem Buch »The Principles of Scientific Management« (1911; deutsch: »Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung«, 1913/1995) beschreibt er sein Vorgehen sehr plastisch. Dieses Buch hat er nicht zuletzt als Reaktion auf die heftige Kritik an der wissenschaftlichen Betriebsführung geschrieben – die bis auf den heutigen Tag nachwirkt (vgl. z. B. Ulich, 2005). Dabei wurde ihm vor allem von gewerkschaftlicher Seite vorgeworfen, mit seinen

Methoden die Ausbeutung der Arbeiter zu maximieren. Dagegen meinte Taylor:

» Wir wollen durch diese Untersuchungen nicht herausfinden, welches Maximalquantum an Arbeit ein Arbeiter während einer kurzen Zeit zu leisten im Stande ist, sondern was eigentlich die angemessene Tagesleistung eines erstklassigen Arbeiters bildet; was man jahraus, jahrein täglich von einem Arbeiter erwarten kann, ohne dass er dabei körperlichen oder seelischen Schaden erleidet. (Taylor, 1913/1995, S. 58) «

Heute wird Taylor diese positive Absicht gelegentlich durchaus zugute gehalten (vgl. Frieling & Sonntag, 1999), vor allem da einige der Auswüchse des Taylorismus weniger auf seine Arbeiten als vielmehr auf Weiterentwicklungen durch andere zurückzuführen sind. Dazu zählt in erster Linie der konsequente Einsatz der Fließbandfertigung, den Henry Ford vorangetrieben hat. In seinen Werken hat er die Typisierung der Produkte, den gezielten Einsatz von Personalauswahlverfahren, hohe Löhne bei gleichzeitig niedrigen Produktpreisen und ein Verbot von Betriebsräten durchgesetzt.

Weiterentwickelt wurde der Taylorismus auch durch den Ingenieur Frank Bunker Gilbreth (1868–1924), der – zusammen mit seiner Frau Lillian Moller Gilbreth (1878–1972), die sein Werk fortsetzte und dabei gegenüber Taylor's Methoden durchaus kritisch eingestellt war – die Methode der Bewegungsstudie entwickelte und zum Kern der ingenieurwissenschaftlich orientierten Arbeitsanalyse machte. Dabei wurden zunächst Elementarbewegungen bestimmt, um sie dann zu optimalen Bewegungsabläufen zusammensetzen. Jeder Elementarbewegung, wie z. B. dem Bewegen der leeren Hand oder dem Greifen eines Gegenstandes, war eine mit der Stoppuhr gemessene Standardzeit zugeordnet (Schönplug, 2004). Diese Methoden wurden in Deutschland u. a. durch Irene M. Witte (1894–1976) bekannt, einer Arbeitswissenschaftlerin, die eng mit dem Ehepaar Gilbreth zusammenarbeitete und die Übertragung der neuen Methoden vor dem Hintergrund kultureller Unterschiede zwischen Europa und den USA diskutierte (Witte, 1924).

Psychologen haben den Taylorismus – mit unterschiedlichen Argumenten – meist abgelehnt, arbeitspsychologisch bedeutsam wurden aber die Studien zur Eignungsdiagnostik und zum Training motorischer Fähigkeiten. Die Grundgedanken der Standardisierung und Ökonomisierung der Arbeit sind dagegen in einem Zweig der Ingenieurwissenschaften, der Arbeitswissenschaft weiterentwickelt worden. In Deutschland wurde 1924 der Reichsausschuss für Arbeitsermittlung REFA von der Metallindustrie und Ingenieursvereinigungen gegründet, der sich u.a. der Normierung von Arbeitszeiten widmete. Da-

raus leitet sich die bis heute andauernde Dominanz der Ingenieure in Fragen der Arbeitsanalyse und -gestaltung ab. Für die Entwicklung der Arbeitspsychologie ist dagegen die ebenfalls zur Jahrhundertwende entstandene Bewegung der industriellen Psychotechnik wichtiger geworden.

2.3 Hugo Münsterberg und die industrielle Psychotechnik

Der Begriff **Psychotechnik** geht auf den Entwicklungspsychologen und Begründer der differenziellen Psychologie William Stern (1871–1938) zurück. Er hat unterschieden zwischen der Psychognostik, die der psychologischen Beurteilung dienen soll – als »richtendes Urteil« über Befähigung, Charakter u. Ä. –, und der Psychotechnik als Wissenschaft von der Menschenbehandlung als »geeignete Handlungsweise für wertvolle Zwecke« (Schönpflug, 2004, S. 412). Er verwendete damit zwar als erster in Verbindung mit Psychologie den Begriff der Technik, die angewandte Tätigkeit des Psychologen verglich er aber eher mit dem Handeln des Arztes. Darin unterschied er sich von Hugo Münsterberg (1863–1916), der heute als Nestor der angewandten Psychologie gilt und mit seinem Buch »Psychologie und Wirtschaftsleben« (1912/1997) als Begründer der Wirtschaftspsychologie. Da die Arbeits- und Organisationspsychologie als Kern dieser auch die Markt- und Werbepsychologie umfassenden Disziplin anzusehen ist, sei auf seine Person und sein Werk etwas genauer eingegangen (vgl. zum Folgenden Greif, 2007).

Der aus einer deutsch-jüdischen Familie stammende Münsterberg studierte zunächst Medizin und legte in Leipzig die ärztliche Vorprüfung ab. Dort lernte er Wilhelm Wundt kennen, der ihn für Philosophie und Psychologie begeisterte mit der Folge, dass Münsterberg 1885 in Philosophie promovierte. Nach dem Studium ging Münsterberg nach Freiburg, wo er sich 1888 habilitierte und ein privates psychologisches Laboratorium einrichtete. 1891 wurde er in Freiburg zum außerordentlichen Professor ernannt, bereits ein Jahr später bot ihm William James, der für die amerikanische Psychologie so wichtig ist wie Wilhelm Wundt für die deutsche, die Leitung des neu einzurichtenden psychologischen Laboratoriums an der Harvard University an. Trotz seiner jungen Jahre hatte Münsterberg sich bereits einen so außergewöhnlichen Ruf erarbeitet, dass William James ihn für den einzig geeigneten Kandidaten zur Übernahme dieser Position hielt.

Münsterberg nahm den Ruf an und baute ein psychologisches Laboratorium auf, wie er es aus Leipzig kannte. Er forschte über verschiedene theoretische und angewandte Fragestellungen, kehrte aber 1895 wieder nach Deutschland zurück. Dort wurde ihm – wohl nicht zuletzt aus antisemitischen Gründen – keine vergleichbare

Position angeboten, weshalb er 1897 endgültig in die Vereinigten Staaten übersiedelte. In der Folgezeit publizierte er dort eine Vielzahl von Artikeln (u. a. einen, in dem er sich merkwürdigerweise kritisch zu den Möglichkeiten einer angewandten Psychologie äußert; vgl. dazu ausführlich Benjamin, 2006). Von Oktober 1910 bis September 1911 war er als Austauschprofessor in Berlin, wobei er vor mehreren hundert Studenten eine vierstündige Vorlesung über angewandte Psychologie gehalten hat. Nach eigener Aussage »war [es] das erste Mal, dass dieses neue Wissenschaftsgebiet an irgend einer Universität planmäßig als ein Ganzes dargestellt wurde« (Münsterberg, 1912/1997, Vorwort). Diese Vorlesung bildete den Kern seines Buches »Grundzüge der Psychotechnik« (Münsterberg, 1914; zur zwiespältigen Rezeption von Person und Werk Hugo Münsterbergs in den USA vgl. Landy, 1992).

Münsterberg betrachtet die Psychotechnik als »Wissenschaft von der praktischen Anwendung der Psychologie im Dienste der Kulturaufgaben« (1914, S. 1), wobei sie in diesem grundlegenden Werk auf Gesundheit, Wirtschaft, Recht, Erziehung, Kunst und Wissenschaft angewendet wird. In dieser Einschätzung der Aufgaben der Psychotechnik ähnelt er den Ansichten von William Stern, allerdings betrachtet er Anwendung sehr viel stärker als eine Technik, als Instrumentarium, mit dem man eben nicht nur die Natur, sondern auch die sozialen Kräfte beherrschen kann (Lück, 2004). Dies zeigt sich auch in seinen eigenen Forschungen. Auf Anregung der American Association for Labor Legislation führte er 1910 die ersten Tests zur Auswahl von Straßenbahnfahrern durch. Damals waren elektrische Straßenbahnen eine wichtig Neuerung zur Bewältigung des Verkehrs in den Städten, dabei ereigneten sich aber enorm viele Unfälle, an denen Straßenbahnen beteiligt waren. Münsterberg führte die Unfälle zumindest teilweise auf die mangelnde Eignung der Fahrer zurück und entwickelte ein Verfahren, um unter den Bewerbern die Geeigneten herauszufinden (► Die Auswahl von Straßenbahnfahrern).

Über diese und eine Vielzahl weiterer Untersuchungen berichtet Münsterberg in seinem Buch »Psychologie und Wirtschaftsleben«, das 1912 erschienen ist und den ersten publizierten Lehrtext der Arbeits- und Organisationspsychologie darstellt. Nach der Diskussion grundlegender Fragen werden in diesem Buch drei Bereiche behandelt: Die Auslese geeigneter Persönlichkeiten, wobei in erster Linie eignungsdiagnostische Untersuchungen berichtet werden (► Kap. 17). Unter der Überschrift »Die Gewinnung der bestmöglichen Leistungen« werden u. a. Untersuchungen zu Fragen der Arbeitsgestaltung (► Kap. 22), der Folgen der Arbeitstätigkeit (► Kap. 28) und der Arbeitsmotivation (► Kap. 24) beschrieben. Schließlich berichtet Münsterberg unter der Überschrift »Die Erzielung der erstrebten psychischen Wirkungen« auch über

Die Auswahl von Straßenbahnfahrern

»Nach manchen misslungenen Versuchen, die mit zu komplizierten Apparaten arbeiteten, kam ich schließlich zu der folgenden Versuchsanordnung. Ich beschreibe sie am besten, wenn ich von einem Satz langer Kartonblätter ausgehe, die in den Apparat hineingelegt werden. Jedes dieser Blätter sei 9 cm breit und 26 cm hoch. In der Mitte läuft durch die Länge ein Paar paralleler Linien mit einem Zentimeter Distanz. Sie stellen gewissermaßen ein Schienengeleise vor. Die ganze Karte ist in Zentimeterquadrate geteilt; innerhalb des Geleises liegt somit eine Reihe von 26 Quadranten, in deren jedes ein großer Buchstabe des Alphabetes von A bis Z eingedruckt ist. Auf jeder Seite dieses mittleren Geleises liegen nun also noch vier Parallelreihen solcher Quadrate. In diese sind scheinbar vollkommen unregelmäßig und zufällig eine Masse Ziffern eingedruckt, und zwar ausschließlich die Ziffern 1, 2 und 3. Auf jedem Blatt sind etwa hundert dieser

Zahlen. Mehr als die Hälfte sind schwarz, der kleinere Teil rot.

Ehe ich mit dem Versuch beginne, zeige ich eine oder zwei solcher Karten dem Individuum, das geprüft werden soll, und sage ihm etwa das Folgende: »Denken Sie sich, dass diese Mittellinien ein Geleise auf der Straße bedeuten, dass jede 1 einen Fußgänger, jede 2 einen Wagen und jede 3 ein Auto vorstellt, weil das Auto sich um die dreifache, der Wagen um die zweifache Strecke sich fortbewegt hat, wenn der Fußgänger einen einfachen Schritt macht. Jeder solcher Schritt soll durch ein Quadrat dargestellt sein. Alle die schwarzen Zahlen bewegen sich dem Geleise parallel; kommen also für etwaiges Kreuzen des Geleises gar nicht in Betracht. Sie können von den schwarzen Zahlen mithin völlig absehen. Die roten Zahlen dagegen sind die gefährlichen. Sie bedeuten die Passanten, die sich von rechts oder von links her auf die Geleise bewegen. Ihre Aufgabe ist es nun, das Geleise von A bis Z mit den

Augen entlangzugehen und so schnell wie möglich herauszufinden, an welcher Stelle die roten Ziffern gerade auf das Geleise kommen würden, wenn die 1 einen Schritt, die 2 zwei Schritte oder die 3 drei Schritte macht« (Münsterberg, 1912/1997, S. 52).

Bei dieser Aufgabe war ein Gefahrenpunkt zu erkennen und mit dem dazugehörigen Buchstaben zu bezeichnen (Schritte wurden in durchquerten Quadranten gemessen). Dies sollte möglichst schnell gehen – die Zeit bis zum Benennen wurde per Stoppuhr auf eine Fünftelsekunde genau gemessen. Für die Versuche hatte eine Straßenbahngesellschaft »einige ihrer allerbesten Männer zur Verfügung gestellt ... und andere, die der Entlassung nahe standen, besonders solche, die eine Reihe kleiner Unfälle verschuldet hatten« (ebd., S. 54). Münsterberg berichtet, er habe eine weitgehende Übereinstimmung der Versuchsergebnisse mit den Leistungen der Wagenführer festgestellt.

werbe- und verkaufpsychologische Untersuchungen, die heute eher zum Bereich der Marktpsychologie zählen (vgl. von Rosenstiel & Frey, 2007).

2.4 Weitere Entwicklungen: Berufs-, Personal- und Arbeitspsychologie

Münsterberg hat bereits in diesem frühen Werk alle wesentlichen Themen der Wirtschaftspsychologie angesprochen. Dabei konnte er sich teilweise auch auf Vorgänger berufen. Frank Parsons hat schon im Jahre 1909 ein Buch mit dem Titel »Choosing a Vocation« veröffentlicht und gilt damit als Begründer der Berufspsychologie (vgl. Schönplflug, 2004). Die Personalpsychologie kann sich wiederum neben den grundlegenden Ideen von Münsterberg auf eine fundamentale Arbeit von Walter Scott – der auch bahnbrechende Arbeiten auf dem Gebiet der Werbe-psychologie durchgeführt hat – aus dem Jahre 1915 zurückführen, in der er die Beurteilerübereinstimmung von Auswahlgesprächen überprüft hat. Dabei hat Scott u. a. festgestellt, dass derselbe Bewerber von einem Manager auf den 1. Platz und von einem anderen auf den 32. Platz (von 36 Bewerbern) gesetzt wurde. Damit wurde zum ersten Mal ein fundamentales Problem der Eignungsdiagnostik angesprochen mit der Folge, dass in der amerikani-

schen Versicherungswirtschaft die ersten biographischen Fragebögen entwickelt wurden.

Durch solche Untersuchungen ließ sich die Überlegenheit einer Diagnostik demonstrieren, die auf psychometrischen Prinzipien beruht (vgl. Schuler & Marcus, 2006). Diese Entwicklung wurde vor allem durch die erste, groß angelegte Eignungsauslese mithilfe von Intelligenztests befördert. Als im Jahre 1917 die Vereinigten Staaten in den Ersten Weltkrieg eintraten, waren zwei Psychologen der Harvard Universität – Yerkes und Terman – maßgeblich an der Eignungsauslese beteiligt. Dazu wurden u. a. zwei Serien von Intelligenztests mit den Namen »**army-alpha**« und »**army-beta**« verwendet, wobei mit dem Alpha-Test Personen mit Lese- und Schreibkenntnissen und mit dem Beta-Test Analphabeten untersucht wurden. Damals wurden über zwei Millionen Tests durchgeführt – ein Markstein der Personalpsychologie (vgl. Schönplflug, 2004).

Diese ersten berufs- und personalpsychologischen Arbeiten waren noch Teil der Psychotechnik. Münsterberg hatte mit diesem Begriff die gesamte angewandte Psychologie bezeichnet, demgegenüber schlug Walter Moede (1888–1958) den Begriff »industrielle Psychotechnik« vor, um damit die Anwendung der Psychologie in Produktionsbetrieben zu benennen (Greif, 2007). Diese Richtung nahm in Deutschland nach dem ersten Weltkrieg einen raschen Aufschwung. Nachdem die Wirtschaft sich schnell von den Kriegsfolgen erholt hatte, entstanden

rund 600 private Rationalisierungsverbände, 85 staatliche Stellen mit ähnlichen Zielen sowie 67 staatliche Prüf- und Forschungseinrichtungen. Diese wurden durch das 1921 mit gewerkschaftlicher und staatlicher Beteiligung gegründete Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (RKW) verknüpft.

Im Jahre 1926 haben rund 110 deutsche Industrieunternehmen psychotechnische Untersuchungen durchgeführt, von denen ca. die Hälfte psychotechnische Prüfstellen eingerichtet hatten, wobei die meisten von Ingenieuren geleitet wurden. Dies erwies sich allerdings als eine kurzfristige Erscheinung, die bereits gegen Ende der Weimarer Republik wieder verblüht war. Dafür lassen sich eine Reihe von Ursachen anführen (vgl. Lück, 2004), u. a. die Weltwirtschaftskrise, aber auch die mangelnde Validität der eingesetzten Verfahren, aufgrund derer auch die Erfolge der psychotechnischen Bewegung bescheiden blieben. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg, als die gesamte Psychologie aufgrund der professionellen akademischen Ausbildung ihren Aufschwung nahm, konnte sich eine Arbeitspsychologie etablieren, die sich mit vielen, bereits von der industriellen Psychotechnik bearbeiteten Fragestellungen auseinandersetzt (► Kap. 20–29; für einige Originalarbeiten aus den Anfängen der Arbeitspsychologie vgl. Sachse, Hacker & Ulich, 2008).

2.5 Soziale Psychotechnik und Organisationspsychologie

Während sich die Anfänge der Arbeitspsychologie relativ eindeutig in der wissenschaftlichen Betriebsführung von Taylor und der industriellen Psychotechnik von Münsterberg erkennen lassen, ist die Idee einer Organisationspsychologie schwerer auszumachen, entsprechend ist auch der Begriff noch sehr jung: Im Jahre 1961 hielt Leavitt einen Festvortrag mit dem Titel »Towards Organizational Psychology«, 1965 erschien das erste Lehrbuch gleichen Namens von Bass, das erste deutschsprachige Lehrbuch haben von Rosenstiel, Molt und Rüttinger im Jahre 1972 publiziert. Da diese Teildisziplin in Abgrenzung zu der zu diesem Zeitpunkt bereits mehr oder weniger etablierten Arbeitspsychologie den Schwerpunkt auf das soziale Verhalten in Organisationen legt, werden ihre Anfänge gerne in den Hawthorne-Studien und der darauf folgenden Human-Relations-Bewegung gesehen (dazu genauer ► Kap. 4). In den **Hawthorne-Studien** zeigte sich, dass das Leistungsverhalten der Mitglieder von Organisationen entscheidend durch das Verhalten anderer Personen in der Organisation beeinflusst wird, d. h., sozialpsychologische Variablen sind häufig wichtiger als die in der industriellen Psychotechnik analysierten objektiven Bedingungen des Arbeitsplatzes. In der Folge propagierte die **Human-Re-**

lations-Bewegung die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppen und zwischen Vorgesetzten und Unterstellten als Königsweg zur Optimierung der Leistung in Organisationen.

Demgegenüber hat Eckardt (1998) gezeigt, dass bereits Münsterberg die Bedeutung der sozialen Beziehungen im beruflichen Alltag für die Arbeitsleistung erkannt und die Grundlagen zu einer sozialen Psychotechnik gelegt hat. Nach seinen Vorstellungen ist es die Aufgabe der sozialen Psychotechnik – aufgrund der experimentell gewonnenen Erkenntnisse über das soziale Verhalten – die soziale Organisation praktisch zu fördern (Münsterberg, 1914). Entsprechend diesem Ansatz hat Münsterberg auch Gruppenprozesse untersucht und war u. a. der erste Forscher, der Konformitätsexperimente durchführte (Lück, 2004). Vermutlich unter dem Einfluss von Münsterberg hat Walther Moede bereits im Jahre 1913 eine groß angelegte Versuchsreihe zum Einfluss der sozialen Situation auf die Leistung des Einzelnen durchgeführt. Dabei untersuchte er u. a. den Einfluss des Wettbewerbs und den Einfluss von Zuschauern auf die Leistung von Schülern, wobei er glaubte, dass sich die Ergebnisse auch auf das Berufsleben übertragen lassen. Münsterberg, der diese Untersuchungen kannte, regte seinen Doktoranden Floyd H. Allport (1890–1978) zu weiteren Experimenten zum Einfluss der Anwesenheit anderer auf das Leistungsverhalten an. Diese Untersuchungen führten zur Entdeckung des Phänomens der Social Facilitation (► Social Facilitation und Arbeitsleistung).

Die umfangreichen Forschungen zum Phänomen der Social Facilitation zählen heute zu den Grundlagen der Sozialpsychologie, wobei ihr Ausgangspunkt in der sozialen Psychotechnik und der Bezug zur Sozialpsychologie des Arbeitsverhaltens im Betrieb kaum noch beachtet werden. Tatsächlich kann aber in diesen Untersuchungen die Keimzelle der Organisationspsychologie gesehen werden (ohne den nachhaltigen Einfluss der Hawthorne-Studien und der Human-Relations-Bewegung auf die Entstehung dieser Disziplin zu verleugnen; ► Kap. 4).

2.6 Die Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg

Die NS-Diktatur mit dem Ergebnis des Zweiten Weltkriegs bildete für die Geschichte der Psychologie in Deutschland eine Zäsur: Qualitativ erlebte sie einen dramatischen Niedergang aufgrund der Zwangsemigration führender, vor allem jüdischer Psychologen, der zunehmenden Abkopplung von den internationalen Entwicklungen und auch der Anbiederung mancher Fachvertreter an die Nazi-Ideologie. Dem stand aber ein quantitativer Ausbau der Hochschulinstitute und vor allem der Wehrmacht-

Social Facilitation und Arbeitsleistung

Allports Versuchspersonen mussten einzeln oder in Gruppen von 3–5 Personen u. a. in Texten Vokale durchstreichen, Zahlen multiplizieren oder Gewichte beurteilen (vgl. zum Folgenden Lück, 1987). In den Gruppen verrichteten entweder alle die gleiche Arbeit oder aber nur einer und die anderen traten als Zuschauer auf. Der erste Fall wird als »Coaction-Bedingung« bezeichnet, der zweite als »Audience-Bedingung«. In der Coaction-Bedingung wurden die Versuchspersonen angewiesen, ihre Leistungen nicht als Wettbewerb zu verstehen: Die Versuchs-

personen arbeiteten nebeneinander, wobei kein Leistungsvergleich gestattet war. Als Ergebnis stellte Allport eine Steigerung der Quantität der Leistung in der Coaction-Bedingung fest, wobei er glaubte, zwei gegenläufige Einflüsse in dieser Situation zu entdecken:

»Der erste ist ein hemmender Einfluss, der durch Störungen der Sinnesorgane, emotionale Faktoren wie Übererregung beim Wettkampf, Voreingenommenheit beim Vergleich mit anderen und dergleichen zustande kommt. Der zweite und stärkere Faktor

ist die **Erleichterung**. Zahlreiche Stimuli als Anzeichen für die schnelle Arbeit des Nachbarn dienen als Antrieb für größere Anstrengungen (Allport, 1920; zit. nach Lück, 1987, S. 53).«

Für diesen zweiten Fall prägte Allport den Begriff Social Facilitation (soziale Erleichterung) als Ausdruck für die sozial bedingte Leistungsaktivierung. Verantwortlich machte er dafür letztlich den Anblick und die Geräusche der anderen, die das Gleiche machen.

psychologie entgegen. Nach dem Zweiten Weltkrieg war die Lage auch für die Arbeits- und Betriebspsychologie entsprechend schwierig, was zu einem engen Zusammenschluss der verbliebenen Fachvertreter führte. Bereits im Jahre 1946 wurde in der britischen Besatzungszone der Berufsverband Deutscher Psychologen (BDP) gegründet (Lück & Sewz-Vosshenrich, 2000), im Jahr darauf wurde ein Mitteilungsblatt angeboten und die erste Tagung durchgeführt. Im Jahre 1948 wurde dann auch die Sektion Arbeits- und Betriebspsychologie gebildet (heute: Sektion Wirtschaftspsychologie), deren Mitgliederzahl bis heute konstant gestiegen ist.

Der akademische Interessenverband der deutschen Psychologen, die Deutsche Gesellschaft für Psychologie (DGPs), hat sich im Jahre 1948 mit einer Tagung in Göttingen wieder etabliert. Seitdem kooperieren beide Verbände in der Vertretung der Interessen deutscher Psychologen. In der DGPs besteht seit 1985 die Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie, die mittlerweile ca. 300 Mitglieder umfasst und im Abstand von 2 Jahren wissenschaftliche Tagungen durchführt. Lag das Niveau der deutschen A&O-Psychologie nach dem Kriege noch deutlich hinter dem internationalen Standard – einen Überblick über die wichtigsten wissenschaftlichen Arbeiten nach dem Krieg gibt das »Handbuch für Betriebspsychologie« von Arthur Mayer (Mayer & Herwig, 1970) –, so hat sich vor allem nach der Etablierung der Organisationspsychologie die Qualität der deutschen Forschung entscheidend verbessert. Dokumentiert ist diese Entwicklung im wichtigsten deutschsprachigen wissenschaftlichen Organ, der Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. Die starke wissenschaftliche Entwicklung in diesem Feld hat dazu geführt, dass sich im Jahre 2002 mit der Zeitschrift für Personalpsychologie ein weiteres Organ des wissenschaftlichen Austausches etablieren konnte (das mittler-

weile als Journal of Personnel Psychology in englischer Sprache erscheint).

Diese positive Entwicklung der deutschen Arbeits- und Organisationspsychologie dokumentiert sich auch in der Verortung des Faches an den Universitäten und Fachhochschulen. Mittlerweile finden sich an fast allen psychologischen Instituten auch Lehrstühle bzw. Professuren für Arbeits- und Organisationspsychologie, die allerdings des Öfteren mit der Sozialpsychologie verbunden sind. Darüber hinaus sind solche Lehrstühle auch an anderen Instituten, vor allem im betriebswirtschaftlichen Bereich, aber auch bei den Ingenieurwissenschaften angesiedelt, wo sie Studierende im Nebenfach ausbilden. Ursache für diese Tendenz ist nicht zuletzt die starke Nachfrage nach akademisch ausgebildeten Arbeits- und Organisationspsychologen aus der Praxis, die auch zur Einrichtung spezieller Studiengänge an Fachhochschulen geführt hat.

Zusammenfassung

- Die Anfänge der Arbeits- und Organisationspsychologie lassen sich bis auf **Wilhelm Wundt** zurückverfolgen, der zwar einer Anwendung der Psychologie skeptisch gegenüber stand, von dessen Schülern aber entscheidende Impulse ausgingen.
- Ein Gutteil der Vorbehalte gegen die neue Teildisziplin lässt sich auf den **Taylorismus** zurückführen, dessen rigides System der wissenschaftlichen Betriebsführung sowohl von Psychologen als auch von gewerkschaftlicher Seite kritisiert wurde.
- Als Gründervater der angewandten Psychologie gilt **Hugo Münsterberg**, der mit seinem Buch »Psychologie und Wirtschaftsleben« entscheidende Anstöße für die industrielle Psychotechnik gegeben hat, aus der sich nach dem Zweiten Weltkrieg die Arbeitspsychologie entwickelte.

- Auf Münsterberg gehen auch die ersten Ideen für eine soziale Psychotechnik zurück, die als Keimzelle der modernen Organisationspsychologie gelten kann.

Mehr lesen

Greif, S. (2007). Geschichte der Organisationspsychologie. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Aufl.). (S. 21–57). Bern: Huber.

Gundlach, H. (Hrsg.). (1996). *Untersuchungen zur Geschichte der Psychologie und Psychotechnik*. München: Profil.

Lück, H.E. (2004). Geschichte der Organisationspsychologie. In: H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/3*. (S. 17–72). Göttingen: Hogrefe.

Literatur

- Allport, F.H. (1920). The influence of the group upon association and thought. *Journal of Experimental Psychology*, 3, 159–182.
- Bass, B.M. (1965). *Organizational psychology*. Boston: Allyn and Bacon.
- Benjamin, L.J. (2006). Hugo Münsterbergs attack on the application of scientific psychology. *Journal of Applied Psychology*, 91, 414–425.
- Danziger, K. (1987). Social context and investigative practices in early twentieth-century psychology. In M.G. Ash & W.R. Woodward (Eds.), *Psychology in twentieth-century thought and society*. (pp. 13–33). Cambridge: Cambridge University Press.
- Eckardt, G. (1998). Die Thematisierung des Sozialen in der frühen Psychotechnik in Deutschland. *Psychologie und Geschichte*, 8, 18–33.
- Frieling, E. & Sonntag, Kh. (1999). *Lehrbuch Arbeitspsychologie*. (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Greif, S. (2007). Geschichte der Organisationspsychologie. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (4. Aufl.). (S. 21–57). Bern: Huber.
- Gundlach, H. (Hrsg.). (1996). *Untersuchungen zur Geschichte der Psychologie und Psychotechnik*. München: Profil.
- Kanning et al. (2007). Angewandte Psychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenforschung und Praxis – Plädoyer für mehr Pluralismus. *Psychologische Rundschau*, 58, 238–248.
- Kraepelin, E. (1902). Die Arbeitscurve. *Philosophische Studien*, 19, 459–507.
- Landy, F.J. (1992). Hugo Münsterberg. Victim or visionary? *Journal of Applied Psychology*, 77, 787–802.
- Lück, H.E. (1987). *Psychologie sozialer Prozesse*. (2. Aufl.). Opladen: Leske + Budrich.
- Lück, H.E. (2002). *Geschichte der Psychologie*. (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Lück, H.E. (2004). Geschichte der Organisationspsychologie. In: H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie 1 – Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/3*. (S. 17–72). Göttingen: Hogrefe.
- Lück, H.E. & Sewzs-Vosshenrich, G. (2000). Die Anfänge des BDP nach historischen Quellen. *Report Psychologie*, 25, 728–733.
- Mayer, A. & Herwig, B. (Hrsg.). (1970). *Handbuch der Psychologie, Bd. 9: Betriebspsychologie* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Münsterberg, H. (1912/1997). *Psychologie und Wirtschaftsleben*. Neu herausgegeben und eingeleitet von W. Bungard und H.E. Lück. Weinheim: Beltz.
- Münsterberg, H. (1914). *Grundzüge der Psychotechnik*. Leipzig: Barth.
- Rosenstiel, L. von (2004). Arbeits- und Organisationspsychologie – wo bleibt der Anwendungsbezug? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48, 87–94.
- Rosenstiel, L. von & Frey, D. (Hrsg.). (2007). *Marktpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/5*. Göttingen: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. von, Molt, W. & Rüttinger, W. (1972). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sachse, P., Hacker, W. & Ulich, E. (Hrsg.). (2008). *Quellen der Arbeitspsychologie. Ausgewählte historische Texte*. Göttingen: Hogrefe.
- Schönplflug, W. (2004). *Geschichte und Systematik der Psychologie. Ein Lehrbuch für das Grundstudium*. (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Schuler, H. & Marcus, B. (2006). Biografieorientierte Verfahren der Personalauswahl. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. (2. Aufl., S. 189–226). Göttingen: Hogrefe.
- Scott, W.D. (1915). Scientific selection of salesmen. *Advertising and Selling Magazine*, 5, 5–6.
- Taylor, F.W. (1913/1995). *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. Neu herausgegeben und eingeleitet von W. Bungard und W. Volpert. Weinheim: Beltz.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie*. (6. Aufl.). Zürich und Stuttgart: vdf und Schäffer-Poeschel.
- Witte, I.E. (1924). *Taylor, Gilbreth, Ford. Gegenwartsfragen der amerikanischen und europäischen Arbeitswissenschaft*. München: Oldenbourg.
- Wundt, W. (1909). Über reine und angewandte Psychologie. *Psychologische Studien*, 5, 1–47.
- Wundt, W. (1911). *Einführung in die Psychologie*. Leipzig: Voigtländers.