. | 1



Selbstverständnis, Gegenstände und Aufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie

Niclas Schaper

1.1	Zentrale Gegenstände und Fragestellungen der Arbeits- und Organisationspsychologie – 4
1.2	Begriffsbestimmungen, Themenfelder und Themenperspektiven – 6
1.3	Wissenschaftliches und fachliches Selbstverständnis – 8
1.4	Untersuchungs- und Aufgabenfelder der Arbeits- und Organisationspsychologie – 11
1.5	Aktuelle und zukünftige Themenfelder – 14
	Literatur – 16

Womit beschäftigt sich die Arbeits- und Organisationspsychologie? Welche Themenfelder werden unter welchen wissenschaftlichen Fragestellungen und Perspektiven bearbeitet? Was tun Arbeits- und Organisationspsychologen in der Praxis und in welchen Kontexten arbeiten sie? Wodurch ist das fachliche Selbstverständnis dieser psychologischen Teildisziplin gekennzeichnet? Mit welchen Themen und Fragen wird sich die Arbeits- und Organisationspsychologie zukünftig schwerpunktmäßig beschäftigen? Dies sind zentrale Fragen, mit denen sich dieses einleitende Kapitel des Lehrbuches auseinandersetzt. Ziel ist dabei, wesentliche Gegenstände, das fachliche Selbstverständnis, Aufgaben- und Untersuchungsfelder sowie Bearbeitungsperspektiven der Arbeits- und Organisationspsychologie vorzustellen und zu erläutern (Abb. 1.1). Nach der Einführung der zentralen Gegenstände und Fragestellungen der Arbeits- und Organisationspsychologie werden vertiefend dazu Begriffsbestimmungen, Themenfelder und Bearbeitungsperspektiven vorgestellt. In zwei weiteren Abschnitten werden das wissenschaftliche und fachliche Selbstverständnis der Arbeits- und Organisationspsychologie erläutert und Untersuchungs- und Aufgabenfelder des Faches charakterisiert. Abschließend werden aktuelle und zukünftige Themenfelder dieser Teildisziplin skizziert.

1.1 Zentrale Gegenstände und Fragestellungen der Arbeitsund Organisationspsychologie

Menschen müssen sich die Welt erst durch Arbeit verfügbar machen, um das zu gewinnen, was sie zum Leben brauchen. Arbeit ist somit eine elementare Aktivität bzw. Tätigkeit des Menschen, die ihn zu allen Zeiten, wenn auch auf unterschiedliche Weise und zu unterschiedlichen Bedingungen, begleitet und bestimmt hat. Durch planvoll vorsorgendes Tun sichert sich der Mensch sein Aus- und Einkommen. Arbeit dient aber nicht nur der Existenzsicherung, sondern eröffnet auch neue Möglichkeiten der Lebensführung und trägt somit zur Daseinsbereicherung bei. So verleiht Arbeit dem Leben Sinn und Wert. Sie besitzt allerdings nicht nur diese positive Seite, sondern ist ebenso durch Belastungen und Mühsal geprägt. Diese Seite der Arbeit wurde bereits in der Bibel thematisiert. Die Vertreibung des Menschen aus dem Paradies macht in allegorischer Form deutlich, dass Arbeit mit Mühe und Schweiß verbunden und eine auferlegte Last ist, der sich der Mensch nicht entziehen kann. Auch in der heutigen Arbeitswelt, die insbesondere durch Zeitdruck und Hektik sowie vielfältige weitere psychische und körperliche Belastungen geprägt ist, gilt dies nach wie vor.

Arbeits- und Organisationspsychologen interessiert daher, welche Funktionen und welchen Stellenwert Arbeit im Leben von Menschen hat und welche Ansprüche diese an ihre Arbeitstätigkeit richten. Sie interessieren sich darüber hinaus auch in besonderem Maße für die Belastungen und Beanspruchungen, die durch Arbeit entstehen, wie damit umgegangen wird und welche Folgen daraus für die betroffenen Menschen entstehen.

Arbeit ist durch zwei weitere grundlegende Merkmale geprägt (Bungard & Wiendiek, 2001): Der Mensch bedient sich selbstgeschaffener Werkzeuge und er arbeitet in aller Regel nicht allein, sondern im Rahmen eines arbeitsteiligen Systems. Ersteres ist Ausdruck der technischen Intelligenz von Menschen und hat in hohem Maße die Ausführung von Arbeit verändert bis hin zu hoch automatisierten Arbeitsprozessen, in denen Menschen so gut wie nicht mehr gebraucht werden. Durch fortlaufende Innovationen in Bezug auf die Arbeits- und Organisationsmittel verändern sich somit Arbeitsformen und -anforderungen. Dies spüren wir heute nicht nur durch die Automatisierungstechnik, sondern auch durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken im Rahmen von weltweit vernetzten Arbeitsprozessen. Die körperlichen Arbeitsanforderungen sind im Verlauf der letzten 50 Jahre an vielen Arbeitsplätzen deutlich zurückgegangen. Stattdessen haben die kognitiven Anforderungen bei der Erfüllung von Arbeitsaufgaben durch die breite Einführung von Mikroelektronik sowie Informationsund Kommunikationstechnologien erheblich zugenommen. Dadurch sind neuartige Belastungen und Beanspruchungen hinzugekommen, z. B. durch die zunehmende Intransparenz von Arbeitsprozessen, die wachsende Informationsflut sowie die Anforderungen an den kompetenten Umgang mit den neuen Informations- und Kommunikationsmedien.

Arbeits- und Organisationspsychologen beschäftigen sich in diesem Zusammenhang mit der Frage, welche Anforderungen und Bedingungen bei veränderten und neuartigen Arbeitsformen (z. B. Telearbeit) gegeben sind, und wie man Arbeitsaufgaben, -bedingungen und -anforderungen so gestalten kann, dass diese ausführbar, beeinträchtigungsfrei und entwicklungsförderlich bleiben.

Auch der Aspekt der Arbeitsteilung hat lange zurückliegende Wurzeln und findet sich bereits beim Jagdverhalten urzeitlicher Jäger und Treiber. Wie die beiden Rollenbegriffe bereits kennzeichnen, werden jeweils unterschiedliche, aber aufeinander bezogene Aufgaben erfüllt, um ein gemeinsames Ziel – das Erlegen eines Tieres – zu erreichen. Erst die Koordination der spezialisierten Teiltätigkeiten ermöglicht die Erreichung des Jagdziels und erzeugt damit den besonderen "organisatorischen" Vorteil dieses Vorgehens gegenüber den Bemühungen eines Einzelnen. Dadurch sind

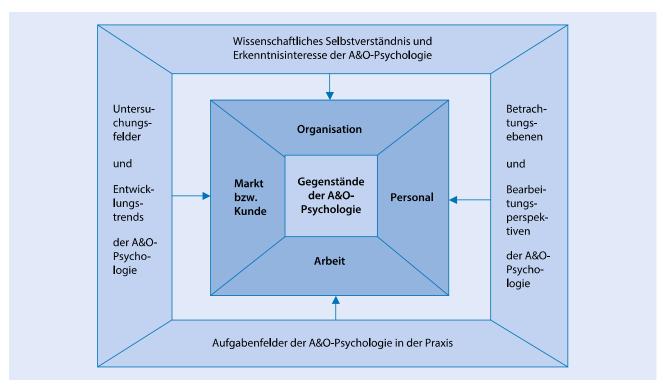


Abb. 1.1 Gegenstände, Selbstverständnis, Aufgaben- und Untersuchungsfelder sowie Bearbeitungsperspektiven der Arbeits- und Organisations-(A&O-)Psychologie

Jäger und Treiber allerdings auch aufeinander angewiesen, sodass dem Leistungsvorteil der Arbeitsteilung eine soziale Abhängigkeit gegenübersteht. Im Prinzip findet sich hierin bereits eine Vorform von Organisation.

Organisationen stellen somit Ressourcen zur Verfügung, um die Handlungsmöglichkeiten des Menschen zu erweitern und ihm darüber hinaus Schutz und Sicherheit zu bieten. Dies funktioniert allerdings nur um den Preis des partiellen Verzichts auf eigene Handlungsziele und -optionen. Demnach werden soziale Systeme dadurch zu kollektivem Handeln befähigt, dass Personen nicht mehr individuell ihre Ressourcen für bestimmte Ziele einsetzen, sondern sie zusammenlegen und einer einheitlichen Disposition unterstellen. Organisationen sind somit soziale Systeme, die bestimmte Ziele verfolgen und Regeln sowie Strukturen aufweisen, mit deren Hilfe sie die Aktivitäten ihrer Mitglieder auf diese Ziele ausrichten (vgl. Kieser & Kubicek, 1992; ► Kap. 4). Die genannten, meist formalisierten Regel- oder Führungssysteme steuern Verhalten und Einstellungen der Organisationsmitglieder, wobei dies nicht allein unter Einsatz bestimmter zweckrationaler Mittel wie Anweisungen und Pläne gelingt. Vielmehr bedarf es weiterer Führungsmittel wie z. B. motivationaler Anreize (► Kap. 24) oder bestimmter Werte und Normen (> Kap. 11), um das gewünschte Leistungs- und Sozialverhalten zu erhalten.

Arbeits- und Organisationspsychologen interessieren sich somit auch dafür, wie Verhalten und Erleben der

Organisationsmitglieder gesteuert wird und welche Effekte sich daraus ergeben. Darüber hinaus ist für sie von Interesse, wie sich die Zugehörigkeit zu einer Organisation auf den Menschen auswirkt, aber auch, wie der Einzelne die Organisation beeinflusst.

Eine Organisation zeichnet sich also dadurch aus, dass Ziele und Arbeitsaufgaben arbeitsteilig erfüllt werden. Je stärker diese Arbeitsteilung ausgeprägt ist, umso höher ist z. B. der Grad der Spezialisierung von Tätigkeiten in einer Organisation. Aus den einzelnen Arbeitsaufgaben ergibt sich auch die organisationale Gliederung, d. h., wie die Aufgaben in einer Organisation strukturiert und definiert werden. Die jeweiligen Aufgaben bzw. Tätigkeiten stellen damit das Bindeglied zwischen Person und Organisation dar, denn zu ihrer Ausführung benötigt man jeweils Personen, die für die entsprechenden Aufgaben bzw. Teilaufgaben befähigt sind. Arbeitsaufgaben und die durch sie gegebenen Arbeitsanforderungen sind damit ein wichtiger Ausgangspunkt für das Personalmanagement.

In Hinblick auf das Personalmanagement interessiert Arbeits- und Organisationspsychologen z. B., wie die jeweiligen Stellenanforderungen beschaffen sind und wie man sie systematisch ermitteln kann. Auf der Grundlage solcher Aufgaben- und Anforderungsbestimmungen sind Lösungen dafür zu finden, wie Mitarbeiter für bestimmte Positionen bzw. Aufgaben erfolgreich gewonnen und ausgewählt werden können und wie diese für ihre Aufgaben aus- und fortgebildet werden können. Außerdem interessiert Arbeits- und Organisationspsychologen, mithilfe welcher Prinzipien und Methoden das Verhalten, die Einstellungen und die Motivation der Mitarbeiter wirkungsvoll erfasst und beeinflusst werden kann, um sie gemäß den Zielen der Organisation zu führen.

Organisationen sind soziale Systeme, die in einem regen und vielfältigen Austausch mit ihrer Umwelt stehen. Diese Austauschbeziehungen werden insbesondere durch die jeweiligen Ziele der Organisation – z. B. Produkte herstellen und verkaufen, Dienstleistungen anbieten – und die daran beteiligten Akteure, z. B. Kunden und Verkäufer, geprägt. Die Schnittstellen der Organisation zu ihrer Umwelt bzw. dem Markt haben damit eine zentrale Bedeutung für die Erfüllung der organisationalen Ziele. Wenn z. B. Kunden nicht zufrieden mit der erbrachten Dienstleistung sind, kann dies den geschäftlichen Erfolg erheblich beeinträchtigen. An die Mitarbeiter des Unternehmens bzw. der Organisation, die in Kontakt mit dem Kunden stehen, werden daher besondere Anforderungen an das Gelingen solcher Kontaktbeziehungen gestellt.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie beschäftigt sich daher einerseits mit der Frage, was Kundenzufriedenheit bzw. Dienstleistungsqualität ausmacht und welche Verhaltensweisen, Fähigkeiten und Rahmenbedingungen zum Gelingen von Dienstleistungsbeziehungen beitragen. Dienstleistungstätigkeiten sind andererseits durch sozialkommunikative und emotionale Aspekte bzw. Anforderungen geprägt, die besondere Beanspruchungen darstellen (z. B. höflich zu bleiben, auch wenn das Verhalten des Kunden beleidigend ist). Man spricht in diesem Zusammenhang von "Gefühlsarbeit". Hier stellt sich u. a. die Frage, welcher Art diese Beanspruchungen sind, wie sie sich auf die Betroffenen auswirken und wie man damit angemessen umgehen kann.

1.2 Begriffsbestimmungen, Themenfelder und Themenperspektiven

Im Rahmen dieses Lehrbuches haben wir es also mit vier zentralen Begriffen unter einer psychologischen Perspektive zu tun: Arbeit, Organisation, Personal und Markt bzw. Kunden. Diesen vier zentralen Begriffen sind jeweils unterschiedliche Perspektiven und Teilgebiete der Arbeitsund Organisationspsychologie zugeordnet, die im Folgenden erläutert werden:

Definition -

Arbeit lässt sich bestimmen als jede auf ein wirtschaftliches oder organisationales Ziel gerichtete planmäßige menschliche Tätigkeit, bei der sowohl körperliche als auch geistige Kräfte eingesetzt werden. Bei der Arbeit geht es somit um planmäßige Handlungen, die auf die Erfüllung von Aufgaben im Rahmen wirtschaftlicher oder organisationaler Prozesse unter bestimmten Bedingungen und unter Nutzung unterschiedlicher Ressourcen (insbesondere Werkzeuge bzw. technische Mittel sowie menschliche Fähigkeiten und Leistungen) gerichtet sind.

Mit psychologischen Aspekten der Arbeit beschäftigt sich insbesondere die Arbeitspsychologie. Ihr Untersuchungsgegenstand ist das Erleben und Verhalten des Menschen bei der Arbeit in Abhängigkeit von Arbeitsbedingungen, Arbeitsaufgaben und den dazu erforderlichen Leistungsvoraussetzungen (Kleinbeck, 1982). Sie befasst sich dabei mit Erkenntnissen und Methoden, die zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und -strukturen bedeutsam sind (Hacker, 1998). Weitere zentrale Themen der Arbeitspsychologie sind theoretische Konzepte zur Beschreibung, Erklärung und Vorhersage von Arbeitshandlungen sowie zur Motivation von Arbeitstätigkeiten, Wirkungen von Arbeitstätigkeiten in Bezug auf Beanspruchungs- und Stresserleben sowie Arbeitszufriedenheit, Konzepte der Arbeitssicherheit, Formen und Gestaltungsansätze der Gruppenarbeit sowie Konzepte und Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern (► Kap. 20–29).

Definition

Organisationen bezeichnen den Zusammenschluss von Menschen zur Erreichung bestimmter Ziele, die hierfür eine zielgerichtete Ordnung bzw. Regelung von Aufgaben in bestimmten sozialen Gebilden (z. B. Betriebe oder gesellschaftliche Institutionen) entwickelt haben bzw. sich dieser Ordnung unterwerfen. Organisationen sind in der Regel durch bestimmte formale und zweckgerichtete Strukturen bzw. Regelsysteme gekennzeichnet, in denen festgelegt ist, was Organisationsmitglieder in welcher Situation wie zu tun haben, wer wem Anweisungen gibt und wer diese zu befolgen hat, wer über was durch wen zu informieren ist und wer in welcher Hinsicht wie zu behandeln ist. Diese Funktions-, Führungs- und Kommunikationsstrukturen weisen je nach Zielsetzung, Größe und Selbstverständnis der Organisation sowie wirtschaftlichen und kulturellen Rahmenbedingungen unterschiedliche Aufbau- und Ablaufformen auf.

Als Untersuchungsgegenstand für die Organisationspsychologie steht das Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen allgemein, aber auch in Abhängigkeit von verschiedenartigen Ausprägungen organisationaler Wirkgrößen (Struktur-, Prozess- und Zielcharakteristika von Organisationen) im Zentrum (von Rosenstiel, 2007). Dieses gilt es zu beobachten, zu beschreiben, zu erklären, zu prognostizieren und zu verändern. Dabei werden allerdings nicht nur einseitig die Wirkungen der Organisationsgrößen auf das Verhalten der Organisationsmitglieder, sondern auch die Wechselwirkungen betrachtet, die durch den Einfluss des Individuums auf die Organisation entstehen. Ein Beispiel bietet die Untersuchung der Wirkung von persönlichen Führungsstilen auf das Organisationsklima. Vielmehr geht es insgesamt um die Frage, wie sich die Kontextbedingung "Organisation" auf menschliches Verhalten auswirkt und was psychologische Erklärungsvariablen zum Funktionieren und zum Verständnis von Organisationen beitragen (Schuler & Moser, 2014a). Zentrale Themen und Fragestellungen der Organisationspsychologie sind theoretische Konzepte zur Beschreibung und zum Verständnis von Organisationsmerkmalen, -strukturen und -formen, Kommunikations-, Interaktions- und Sozialisationsprozesse und ihre Rolle in Organisationen, Konzepte der Führung von Mitarbeitern sowie Konzepte und Instrumente zur Diagnose und Veränderung von Organisationen (dazu insbesondere ► Kap. 4–13).

Definition

Mit dem Begriff **Personal** bezeichnet man die in Organisationen in abhängiger Stellung arbeitenden Menschen, die innerhalb einer institutionell abgesicherten Ordnung eine Arbeitsleistung erbringen. Es geht somit um die Mitarbeiter eines Unternehmens oder einer Organisation, die zur Realisierung von Geschäfts- und Arbeitsprozessen eingesetzt und bezahlt werden. Personal wird im betriebswirtschaftlichen Sinne als eine Ressource aufgefasst, die es zu managen bzw. zu steuern gilt. Dabei geht es sowohl um die Verhaltenssteuerung im Sinne einer Mitarbeiterführung als auch die Gestaltung von Systemen zur Steuerung der Personalfunktionen wie Beschaffung, Auswahl, Entwicklung, Beurteilung, Vergütung etc.

Als weiteres Teilgebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie behandelt die **Personalpsychologie** sowohl Aspekte der Verhaltenssteuerung (z. B. durch Anreize oder Rückmeldungen) als auch die Frage, wie die genannten Personalfunktionen wirkungsvoll unterstützt werden können. Dieses Teilgebiet konzentriert sich auf die Betrachtung des Individuums in seinen Verhaltens-, Befindens-, Leistungs- und Entwicklungszusammenhängen insbesondere in seiner Rolle als Mitarbeiter eines Unternehmens bzw. einer Organisation (Schuler, 2006). Dementsprechend stehen jene Themen und Aspekte im Vordergrund, die einen Berufs- und Leistungsbezug aufweisen. Hierzu gehören vor allem Fragen und Themen der Berufswahl und beruflichen Entwicklung, der Analyse von beruflichen und aufgabenbezogenen Anforderungen, der Gewinnung von Mitarbeitern für die Organisationen (Personalmarketing), der Personalauswahl, der Leistungs- und Potenzialbeurteilung und der Förderung von Mitarbeitern bezüglich ihrer Fähigkeiten und Potenziale (Personalentwicklung; zu diesen Themen vor allem ▶ Kap. 14–19).

Definition

Die Schnittstellen von Organisationen zur Umwelt sind insbesondere über Austausch- und Marktbeziehungen definiert. Der **Markt** stellt den ökonomischen Ort des Tauschs bezüglich bestimmter Güter unter dem Aspekt der Preisbildung und unter Berücksichtigung von Bedingungen der Angebotsund Nachfrageregelung dar. Der Austausch zwischen Organisationen und ihrer Umwelt findet dabei insbesondere im Rahmen von Verkäufer-Käufer- bzw. Kundenbeziehungen statt.

Welche Bedingungen Einfluss auf solche Kundenbeziehungen nehmen und welche Anforderungen bei der Gestaltung erfolgreicher Kundenbeziehungen zu berücksichtigen sind, damit beschäftigt sich die Markt- und Werbe- bzw. Wirtschaftspsychologie (vgl. von Rosenstiel & Frey, 2007; Frey & von Rosenstiel, 2007; Kirchler, 2011; Moser, 2015). Sehr bedeutsam sind in diesem Zusammenhang insbesondere Beziehungen zwischen Kunden und Mitarbeitern der Organisation geworden, die im Rahmen von Dienstleistungstätigkeiten auftreten. Hierbei treten Mitarbeiter mit Kunden in einen interaktiven Kontakt mit dem Ziel, Bedürfnisse der Kunden zufriedenzustellen bzw. bestimmte Probleme der Kunden zu lösen. Dabei gilt es einerseits ein Produkt bzw. eine bestimmte Dienstleistung zu einem angemessenen, gewinnbringenden Preis zu verkaufen und andererseits die Kunden so zufriedenzustellen, dass diese bereit sind, das Produkt bzw. die Dienstleistung wieder in Anspruch zu nehmen und/oder sogar das Unternehmen weiterzuempfehlen. Neben dem geschäftlichen Erfolg soll daher auch Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität erzeugt werden. Neue Themenfelder der Arbeits- und Organisationspsychologie sind in diesem Zusammenhang die Interaktionsformen und -anforderungen im Rahmen von Dienstleistungstätigkeiten, Kriterien und Methoden zur Bestimmung von Kundenzufriedenheit und Dienstleistungsqualität sowie Rahmenbedingungen und Maßnahmen zur Gestaltung wirkungsvoller Kundenbeziehungen (► Kap. 30–32).

Im Zusammenhang mit der Gliederung der für die Arbeits- und Organisationspsychologie relevanten Themenfelder und Kerninhalte werden oftmals auch verschiedene Betrachtungsebenen und Bearbeitungsperspektiven unterschieden (z. B. Schuler, 2006). In Bezug auf die Betrachtungsebenen wird zwischen folgenden Ebenen differenziert:

- Ebene des Individuums: Im Rahmen dieser Betrachtungsebene stehen vor allem Verhaltens- und Leistungsbedingungen von Individuen in Organisationen sowie deren Diagnose und Förderung im Vordergrund.
- Ebene von Gruppen bzw. Interaktionsbeziehungen in Organisationen: Auf dieser Ebene geht es in erster Linie um Formen, Bedingungen und Prozesse von Arbeitsgruppen und Führungsbeziehungen.
- Ebene der Organisation als Ganzes: Im Rahmen dieser Ebene stehen Formen (z. B. funktionale Organisationen) und Charakteristika der Organisation (z. B. Organisationsklima bzw. -kultur; ► Kap. 11) sowie die Beziehungen einer Organisation zur Umwelt im Zentrum.

In Bezug auf die Bearbeitungsperspektiven werden folgende Unterscheidungen vorgenommen:

- Grundlagen: Unter dieser Perspektive werden vor allem grundlegende theoretische Konzepte (z. B. zur Regulation von Arbeitshandlungen) und Fragen (z. B. zur Bedeutung von Arbeit) erforscht und entwickelt.
- Diagnose: Bei dieser Perspektive steht die Entwicklung von diagnostischen Methoden in Bezug auf die unterschiedlichen Untersuchungsgegenstände der Arbeits- und Organisationspsychologie im Vordergrund (z. B. Methoden zur Arbeitsanalyse, zur Eignungsdiagnostik sowie zur Organisations- und Teamdiagnose).
- Intervention: Hierbei geht es um die Entwicklung von Konzepten und Maßnahmen zur Veränderung und Optimierung von Arbeits-, Interaktions-, Gruppen- und Organisationsprozessen (z. B. durch Personalentwicklungsmaßnahmen).
- Evaluation: Bei dieser Perspektive steht die Überprüfung der Wirksamkeit von Interventionsmaßnahmen auf den unterschiedlichen Ebenen (z. B. individuelle Aus- und Weiterbildung oder Team- bzw. Organisationsentwicklung) sowie die Qualitätssicherung bei diagnostischen Instrumenten und Entscheidungsprozessen im Fokus.

Diese Einteilungen erlauben vor allem eine weitere Differenzierung und Strukturierung von Gegenständen und Inhalten der Arbeits- und Organisationspsychologie, obwohl die Kategorien nicht trennscharf sind. Als heuristisches

Prinzip zur Differenzierung unterschiedlicher Perspektiven auf die verschiedenen Gegenstände der Arbeits- und Organisationspsychologie sind sie jedoch durchaus nützlich.

1.3 Wissenschaftliches und fachliches Selbstverständnis

Einhellig stimmen alle Autoren umfassender Lehrbücher (z. B. Sonntag, Frieling & Stegmaier, 2012 oder Schuler & Moser, 2014b) darin überein, dass die Arbeits- und Organisationspsychologie sowohl ein Teilgebiet der Angewandten Psychologie als auch eine Querschnittsdisziplin der Allgemeinen, Differenziellen, Biologischen, Sozial- und Entwicklungspsychologie ist. Sie versteht sich als eine angewandte Disziplin, weil sie ihre Problemstellungen - ähnlich wie z. B. die Klinische und Pädagogische Psychologie - überwiegend in der praktischen Lebenswelt findet. Da sie sich darüber hinaus allgemeiner theoretisch-modellhafter Konzepte und Erkenntnisse sowie anspruchsvoller wissenschaftlicher Untersuchungsmethoden bedient, ist sie keine Forschungsdisziplin, die sich in der Anwendung erschöpft. Ihr Erkenntnisinteresse ist vielmehr dreifach bestimmt (vgl. Sonntag et al. 2012):

Psychologische Grundlagenforschung Das Erkenntnisinteresse der Arbeits- und Organisationspsychologie ist einerseits geprägt durch Zielsetzung und Methodologie der psychologischen Grundlagenforschung; d. h., auch Arbeits- und Organisationspsychologen sind daran interessiert, allgemeingültige Gesetzesaussagen (bzw. Theorien) zu formulieren und die daraus abgeleiteten Hypothesen anhand systematisch angelegter Labor- und Feldstudien zu überprüfen (▶ Kap. 3). Die Forschungsthemen ergeben sich in diesem Zusammenhang insbesondere durch theorieimmanente Fragen und Probleme und stellen ausgewählte Ausschnitte der Arbeits- und Organisationswirklichkeit dar, die es zu beschreiben und zu erklären gilt (z. B. welche Rolle spielen Ziele bei der Motivation und Steuerung von Arbeitshandlungen; ▶ Kap. 24).

Angewandte Psychologie Andererseits ist das Erkenntnisinteresse durch Vorgehensweisen der Angewandten Psychologie geprägt, die Modelle und Methoden zur Problemlösung unter Bezug auf eine oder mehrere Theorien und Disziplinen entwickelt. Hierdurch werden Konzepte und Instrumente generiert, deren Effektivität zur Analyse, Vorhersage und Veränderung bestimmter arbeits- und organisationsbezogener Aufgaben- und Problemstellungen kontextspezifisch zu überprüfen ist. Forschungsthemen ergeben sich unter dieser Perspektive sowohl durch theorieimmanente Fragen als auch durch praxisbezogene Problem-

stellungen. Durch den Einbezug situativer Variablen sind die Erklärungsmodelle im Allgemeinen komplexer als bei einer rein grundlagenpsychologisch orientierten Betrachtung. Beispielsweise werden zur Erklärung der Wirksamkeit von Trainingsmaßnahmen nicht nur lehr-/lerntheoretische Konzepte (z. B. zur Wirkung kooperativer Lernformen), sondern auch motivationstheoretische (z. B. zum erwarteten Nutzen der Lernergebnisse) und sozialpsychologische Einflussvariablen (z. B. Einstellungen des Vorgesetzten zur Weiterbildung seiner Mitarbeiter) herangezogen (Kap. 26).

Praxisbezug Das Erkenntnisinteresse kann darüber hinaus als praxisbezogen charakterisiert werden, da die Arbeitsund Organisationspsychologie auch an der unmittelbaren Analyse und Intervention in konkreten Einzelfällen interessiert ist. Gegenstand der Entwicklung und Untersuchung ist hierbei die optimale Umsetzung und spezifische Anwendung von arbeits- und organisationspsychologischen Kenntnissen und Methoden, um Gestaltungsbedürfnissen von Praktikern in Organisationen zu genügen. Aus wissenschaftlicher Sicht ist diese Erkenntnisperspektive noch ein eher unterentwickeltes Feld. So gibt es zwar eine Reihe guter Beispiele, bei denen man sich auf der Basis vorangegangener Forschungen mit der Entwicklung und Implementierung von Tools für die Lösung praktischer Probleme intensiv beschäftigt hat (z. B. die Entwicklung eines sehr wirksamen und gut handhabbaren Leistungsrückmeldungssystems für Arbeitsgruppen in Form des "partizipativen Produktivitätsmanagements"; Schmidt, 2004). Es mangelt jedoch an übergeordneten Konzepten und Kriterien, die diese Art von wissenschaftlicher Anwendungspraxis fundieren und legitimieren. Mit der Einführung des Konzepts eines "Evidencebased-Management" (vgl. Rousseau, 2006, 2012) könnte allerdings Bewegung in diese Forschungs- und Entwicklungsperspektive geraten. Evidence-based-Management zielt auf ein System von Handlungs- und Entscheidungsregeln bzw. -standards, die aufgrund gut fundierter Forschungserkenntnisse entwickelt werden (Briner, Denyer & Rousseau, 2009). Dieses Konzept bietet somit Ansatzpunkte und Kriterien für die Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Führungs- und Organisationspraxis, die sich in anderen Disziplinen bereits bewährt haben (z. B. in der Medizin oder den Pflegewissenschaften).

Die Frage, in welchem Maße arbeits- und organisationspsychologische Forschung praxisrelevant bzw. auf den Transfer ihrer Erkenntnisse in die Praxis angelegt ist, wird auch empirisch untersucht. In Anlehnung an Kanning, Thielsch und Brandenburg (2011) können in diesem Zusammenhang drei Untersuchungsstrategien unterschieden werden:

- 1. Inputanalysen
- 2. Prozessanalysen
- 3. Outputanalysen

Im Kontext von Inputanalysen werden wissenschaftliche Publikationen der Arbeits- und Organisationspsychologie hinsichtlich ihres Praxispotenzials analysiert. Zunächst werden hierzu verschiedene Indikatoren der Praxisrelevanz definiert und in einem weiteren Schritt die Beiträge ausgewählter wissenschaftlicher Zeitschriften hinsichtlich dieser Kriterien analysiert. Maier und Antoni (2009) haben beispielsweise aufbauend auf Deller und Albrecht (2007) sowie Gelade (2006) acht Indikatoren in Bezug auf die Praxisrelevanz definiert, z. B. explizite Hinweise auf praktische Implikationen, Anteil wissenschaftsexterner (Ko-) Autoren, Ableitung der Forschungsfrage aus praktischen Problemstellungen, Art der Studie. Daraufhin haben die Autoren alle Beiträge der Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Zeitschrift für Personalpsychologie aus den Jahren 2007 und 2008 im Hinblick auf Kriterien der Praxisrelevanz untersucht. Dabei ziehen sie insgesamt ein positives Fazit im Sinne einer zunehmenden Praxisrelevanz. In Bezug auf die "Art der Studien" konnte beispielsweise festgestellt werden, dass es sich bei ca. 51 % der untersuchten Beiträge um Moderator- oder Interventionsstudien handelt, die für Praktiker potenziell eher relevant sind als z. B. methodologische oder Validierungsstudien, die mit einem Anteil von 26 % vertreten waren.

Bei sog. Prozessanalysen wird hingegen untersucht, inwieweit Praxisvertreter das Potenzial wissenschaftlicher Befunde für die Praxis wahrnehmen. Es geht somit im weitesten Sinne um den Prozess, durch den wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis Einzug halten. Kanning et al. (2011) haben hierzu eine Online-Befragung unter arbeits- und organisationspsychologisch ausgebildeten Berufspraktikern durchgeführt und diese nach der Nutzungshäufigkeit verschiedener Publikationsorgane befragt. An erster Stelle liegen hierbei Fachbücher (86,3 %), gefolgt von Websites (85,4 %), Praxiszeitschriften (81,5 %) und Newslettern im Internet (76,8 %). Deutlich weniger genutzt werden im Vergleich dazu Ratgeber (63,1 %), deutschsprachige wissenschaftliche Zeitschriften (60,1 %) und internationale wissenschaftliche Journale (51,1 %). Gefragt wurde auch nach der Häufigkeit der Nutzung. Mit Ausnahme der beiden Online-Publikationsformen werden die anderen Publikationsformate von der Mehrheit der Befragten weniger als einmal pro Monat, aber mehrmals im Jahr genutzt, während die Online-Formate (Newsletter und Websites) von 40-47 % der Befragten mehrmals pro Monat oder öfter verwendet werden.

Bei **Outputanalysen** wird schließlich untersucht, inwieweit sich wissenschaftliche Erkenntnisse im Verhalten von Berufspraktikern niederschlagen. In diesem Zusammenhang wurde beispielsweise die Verbreitung psychologischer Testverfahren (z. B. Benit & Soellner, 2013) sowie unstrukturierter vs. strukturierter Interviews (z. B. Schuler, Hell, Trapmann, Schaar & Boramir, 2007)

oder die Umsetzung wissenschaftlicher Standards in der Assessment-Center-Praxis (z. B. Kanning, Pöttker & Gelléri, 2007) analysiert. So konnten Benit und Soellner (2013) im Hinblick auf die Verwendung von Intelligenz- und Persönlichkeitstests bei der Personalauswahl ermitteln, dass diese Testverfahren, die nachgewiesenermaßen berufliche Erfolgskriterien valide vorherzusagen vermögen, verhältnismäßig wenig in der Auswahlpraxis deutscher Unternehmen eingesetzt werden, was insbesondere mit der geringen Augenscheinvalidität der Verfahren, aber auch mit weiteren Faktoren zusammenhängt.

Die beschriebenen Input-, Prozess- und Outputanalysen können somit ein differenziertes und empirisch fundiertes Bild darüber vermitteln, in welchem Maße die Praxisrelevanz wissenschaftlicher Erkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie gegeben ist bzw. ein Wissenschafts-Praxis-Transfer tatsächlich erfolgt und durch welche Faktoren dieser beeinflusst bzw. beeinträchtigt oder gefördert wird.

Als angewandte Disziplin der Psychologie steht die Arbeits- und Organisationspsychologie mittlerweile gleichberechtigt neben den anderen beiden "großen" Anwendungsfächern Klinische Psychologie und Pädagogische Psychologie. Durch die Einführung und Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge in der Psychologie wurden zwar verstärkt Spezialisierungen im Angebot der Psychologischen Institute, insbesondere in der Masterausbildung, gefördert. Allerdings wurden auch viele Masterstudiengänge konzipiert und umgesetzt, in denen die Arbeitsund Organisationspsychologie weiterhin eine zentrale Rolle spielt (wie z. B. an der Ruhr-Universität-Bochum, der RWTH Aachen, der Universität Mannheim oder der TU Berlin). Die feste Verankerung der Arbeits- und Organisationspsychologie in den Psychologischen Instituten kann daher auch als wesentlicher Beitrag bei der Entwicklung eines einheitlicheren und integrativen Selbstverständnisses als Fach bewertet werden. Spezifischere Gebietsbezeichnungen wie Betriebs-, Personal-, Ingenieur- und Wirtschaftspsychologie machen zwar besondere Spezialisierungen der Ausbildung und Forschung an einigen Instituten deutlich, werden aber trotzdem dem Fach Arbeits- und Organisationspsychologie im weitesten Sinne zugeordnet. Mittlerweile gibt es auch eine Reihe von Fachhochschulen bzw. Hochschulen für Angewandte Wissenschaften, die im Rahmen wirtschaftspsychologischer Studiengänge auch arbeits- und organisationspsychologische Inhalte bzw. Themenschwerpunkte (meist im Rahmen von Bachelor-, vereinzelt aber auch im Rahmen von Masterstudiengängen) anbieten (z. B. die Fachhochschule Bielefeld, die Fachhochschule Harz oder die Hochschule Darmstadt). Ausdruck findet dieses gemeinsame fachliche Selbstverständnis auch in der Gründung einer gemeinsamen Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie in der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (vgl. ► http://www.aodgps.de) und der Sektion Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie (jetzt Sektion Wirtschaftspsychologie) im Berufsverband Deutscher Psychologen (vgl. ► http://www.wirtschaftspsychologie-bdp.de).

Die Arbeits- und Organisationspsychologie baut auf verschiedenen Grundlagenfächern der Psychologie auf, man bezeichnet sie daher auch als Querschnittsdisziplin. Eine besondere Rolle spielen hier die Allgemeine Psychologie, die Sozialpsychologie und die Differenzielle Psy**chologie**. So wird zur Klärung psychologischer Fragen der Wahrnehmung, des Denkens und Lernens sowie der Motivation bei Arbeitstätigkeiten in der Regel auf grundlegende Modelle der Allgemeinen Psychologie zurückgegriffen. Zur Analyse und Gestaltung von Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktbeziehungen zwischen organisationalen Akteuren und im Rahmen von Arbeitsgruppen bzw. Teams spielen Theorien und Erkenntnisse der Sozialpsychologie eine zentrale Rolle. Und die Diagnostik interindividueller Unterschiede in Bezug auf Verhalten, Leistungen und Eignungsmerkmale von Mitarbeitern ist ohne die Bezugnahme auf Konzepte und Verfahren der Differenziellen Psychologie nicht vorstellbar.

Darüber hinaus weist die Arbeits- und Organisationspsychologie – je nach Themenstellung – enge Bezüge zu anderen Anwendungsfächern der Psychologie auf. Im Rahmen beispielsweise von psychologischen Fragen der Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung existieren mittlerweile relativ enge thematische Beziehungen zur Pädagogischen Psychologie. Diese Disziplin hat einerseits ihr Forschungsfeld deutlich über das rein schulische Lehren und Lernen auf berufliche und nachschulische Bildungsprozesse hinaus entwickelt. Andererseits lassen sich die zur Analyse und Gestaltung von Lehr-/ Lernprozessen sowie deren Rahmenbedingungen zugrunde gelegten Theorien und Gestaltungsansätze der Pädagogischen Psychologie auch auf anwendungsbezogenes und berufliches Lernen übertragen (vgl. z. B. Schaper & Sonntag, 2007).

Die Komplexität und multifaktorielle Bedingtheit psychologischer Problemstellungen in der Arbeitswelt und in organisationalen Kontexten erfordert es darüber hinaus, dass die Arbeits- und Organisationspsychologie die Erkenntnisse anderer wissenschaftlicher Disziplinen nutzt und mit diesen kooperiert, um angemessene Erklärungsansätze und Lösungen zu entwickeln. Bedeutsame Nachbardisziplinen sind insbesondere die

- Betriebswirtschaft,
- Medizin,
- Informatik und Ingenieurwissenschaften,
- Soziologie,
- Rechtswissenschaften und
- Berufs-, Wirtschafts- und Medienpädagogik.

Um beispielsweise den wirtschaftlichen Nutzen und die Effizienz von Personalentwicklungsmaßnahmen oder Personalauswahlprozessen zu ermitteln und nachzuweisen, bedarf es der Bezugnahme auf betriebswirtschaftliche Kosten-Nutzen-Modelle (Süßmaier & Rowold, 2007). Ein anderes Beispiel: Um psychophysiologische Belastungsund Beanspruchungsparameter in definierten Arbeitssituationen zu erheben und angemessen auszuwerten, sind medizinische und leistungsphysiologische Erkenntnisse und Methoden unabdingbar (Richter, 1998).

1.4 Untersuchungs- und Aufgabenfelder der Arbeits- und Organisationspsychologie

Die Themengebiete, mit denen sich die Arbeits- und Organisationspsychologie sowohl wissenschaftlich als auch praktisch auseinandersetzt, sind enorm vielfältig. Sie reichen von Arbeitsanalyse, -bewertung und -gestaltung sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz weiter über Führung, Gruppenarbeit und Mensch-Maschine-Systeme bis zu Telearbeit und Unternehmenskultur (vgl. hierzu Wieland & Dutke, 2003; Schuler & Sonntag, 2008; Zedeck, 2011). Um sich ein Bild über die thematische und methodische Ausrichtung von Forschungsaktivitäten der Arbeits- und Organisationspsychologie zu machen, kann man beispielsweise die Auswertungen der in deutschsprachigen Zeitschriften veröffentlichten arbeits- und organisationspsychologischen Publikationen heranziehen (Wegge & Kleinbeck, 2004; Solga & Blickle, 2006; Solga, Schui, Blickle & Krampen, 2008; ► Publikationen zu arbeits- und organisationspsychologischen Themenstellungen aus den Jahren 2004 bis 2007 in deutschsprachigen Zeitschriften).

In der Praxis der Arbeits- und Organisationspsychologie stehen überwiegend personalbezogene Aufgabenfelder im Vordergrund, insbesondere Fragen der Ausund Weiterbildung, Personalentwicklung, Gewinnung und Auswahl von Mitarbeitern, Leistungsbeurteilung sowie Berufsberatung. In diesen Kontext fallen auch Aufgaben im Bereich der Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Arbeits- und Organisationspsychologen sind hier nicht nur in konzeptionellen und operativen, sondern auch leitenden Funktionen tätig. Praxisfelder mit einem stärker arbeitspsychologischen Fokus sind Arbeitsund Gesundheitsschutz, Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen, Softwareergonomie sowie die Gestaltung von Mensch-Maschine-Systemen. Weitere praktische Einsatzgebiete von Arbeits- und Organisationspsychologen liegen darüber hinaus im Bereich der Werbung und Marktforschung.

Diese Aufgaben bewältigen Arbeits- und Organisationspsychologen als Mitarbeiter von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, Behörden, Verwaltungsorganisationen und Verbänden sowie als Berater und Trainer in angestellter und selbstständiger Form. Erhebungen des Berufsverbands Deutscher Psychologen (BDP; Bausch, 1999) zeigen, dass etwa 21 % der Psychologinnen und Psychologen in Einsatzfeldern der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie tätig sind. Damit bilden sie den zweitgrößten Beschäftigungsbereich neben der Klinischen Psychologie (51 %) und vor Einsatzgebieten in Forschung und Lehre (15 %) - wobei in der letztgenannten Gruppe auch an Hochschulen tätige Arbeitsund Organisationspsychologen zusätzlich enthalten sind. Wenn man sich darüber hinaus fragt, in welcher Art von Organisationen Arbeits- und Organisationspsychologen forschend und praktisch tätig sind, ist festzustellen, dass sich dies in erster Linie auf große Industriebetriebe und Dienstleistungsunternehmen bezieht. Deutlich seltener findet arbeits- und organisationspsychologische Forschung oder Praxis in Gewerbebetrieben oder mittelständischen Unternehmen sowie öffentlichen Verwaltungen, Krankenhäusern und Freizeitorganisationen (z. B. in Vereinen als ehrenamtliches oder bürgerschaftliches Engagement) statt. Hier besteht noch deutlicher (Nachhol-) Bedarf, sich diese Untersuchungs- und Tätigkeitsfelder für die Arbeits- und Organisationspsychologie zu erarbeiten und dabei die Besonderheiten dieser organisationalen Kontexte im Hinblick auf Beschreibung und Erklärung menschlichen Verhaltens und Erlebens sowie kontextangemessener Diagnose- und Interventionsstrategien zu berücksichtigen.

Die gerade in den 1990er-Jahren gestiegenen Beschäftigungszahlen von Arbeits- und Organisationspsychologen in Wirtschafts- und Beratungsorganisationen zeigen, dass diese mittlerweile eine anerkannte Berufsgruppe bilden, der man wichtige eigenständige Beiträge zuschreibt und der man zutraut, zentrale Herausforderungen in wirtschaftlichen und organisationalen Kontexten zu bewältigen. Die zunehmend bedeutsame Rolle von Psychologen in der Wirtschaft verdeutlicht insbesondere, dass Herausforderungen und Probleme nicht nur über betriebswirtschaftliche und technologische Lösungen zu bewältigen sind, sondern auch die menschengerechte Gestaltung von Arbeits- und Organisationsprozessen sowie Strukturen und/oder die Befähigung von Mitarbeitern zu hohen technischen, wirtschaftlichen und sozialen Leistungen erfordern. Für die praktischen Einsatzfelder von Arbeitsund Organisationspsychologen gilt darüber hinaus, dass ihre Aufgaben sich selten als rein "psychologische" darstellen. Vielmehr erfordert die berufspraktische Tätigkeit der Arbeits- und Organisationspsychologen in der Regel die Zusammenarbeit mit Fachleuten anderer Disziplinen (z. B. Betriebswirte, Ingenieure, Informatiker, Juristen) sowohl in personalen, arbeitsgestalterischen und organisa-

Publikationen zu arbeits- und organisationspsychologischen Themenstellungen aus den Jahren 2004 bis 2007 in deutschsprachigen Zeitschriften

Solga et al. (2008; vgl. auch Solga & Blickle, 2006) haben 225 Zeitschriftenartikel aus 14 einschlägigen psychologischen Periodika aus den Jahren 2004 und 2005, ergänzt um Beiträge der Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (ZAO) und der Zeitschrift für Personalpsychologie (ZPP) aus den Jahren 2006 und 2007 analysiert. Die Auswertung zeigt (Tab. 1.1), dass der Schwerpunkt der Zeitschriften- und Tagungsbeiträge aus dem Bereich der Organisationspsychologie kommt (90 Beiträge). Die Themenstellungen aus diesem Bereich befassen sich vor allem mit Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit (wobei man diese Themen – wie im vorliegenden Lehrbuch - auch der Arbeitspsychologie zuordnen kann), organisationale Identifikation, organisationales Commitment, Führung, Arbeitsgruppe und produktives und kontraproduktives Extra-Rollenverhalten. Dem folgen mit Abstand Themenbereiche der Personalpsychologie (62 Beiträge) und der Arbeitspsychologie (44 Beiträge). Im Bereich der Personalpsychologie weisen die behandelten Forschungsthemen einen deutlich Fokus auf: 43 der Publikationen lassen sich den Themenbereichen Eignungsdiagnostik und Personalauswahl zuordnen. Im Bereich Arbeitspsychologie konzentrieren sich die Forschungsthematiken auf Belastung und Beanspruchung sowie Stress in der Arbeit (21 Beiträge). Den am geringsten besetzen Bereich stellen Themen der Berufspsychologie dar (33 Beiträge). Hier wurden vor allem Fragen beruflicher Selbstständigkeit und des Unternehmertums untersucht. Andere wichtige Themen (z. B. Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit, Berufswahl und berufliche Entwicklung,

Handlungsregulation der Arbeitstätigkeit, psychologische Aspekte der Ergonomie, Personalmarketing, Personalbeurteilung, Personalentwicklung, Organisationsdiagnose, Organisationsentwicklung) wurden eher selten behandelt.

In erster Linie wird über empirische Forschungsarbeiten (ca. 54 % der Zeitschriftenbeiträge) berichtet (diese und die folgenden Angaben zum Vorkommen bestimmter forschungsmethodischer Kategorien beziehen sich auf Solga & Blickle, 2006), die überwiegend als Feldstudien (73 Feld- vs. 9 Laborstudien) durchgeführt wurden. Hier zeigt sich deutlich das Selbstverständnis der deutschen Arbeitsund Organisationspsychologie als anwendungsorientierte Forschungsdisziplin. Übersichtsreferate, Metaanalysen und Theoriebeiträge stellen etwa 19 % der Zeitschriftenbeiträge dar. Weitere 18 % der Zeitschriftenpublikationen sind Instrumententwicklungen und -darstellungen und ca. 9 % Diskussionsbeiträge (z. B. zum Selbstverständnis der Arbeitsund Organisationspsychologie). Nicht berücksichtigt wurden in dieser Analyse Beiträge aus wirtschaftpsychologischen Themenfeldern (z. B. Finanzpsychologie, Werbepsychologie oder Marktforschung). Solga et al. (2008) haben darüber hinaus die thematische und methodische Ausrichtung internationaler (englischsprachiger) Publikationen deutschsprachiger Arbeits- und Organisationspsychologen untersucht (Tab. 1.2). Hierzu wurden 391 Publikationen analysiert, die über verschiedene Zugänge recherchiert wurden. Hier zeigt sich, dass die internationalen Beiträge deutschsprachiger Arbeits- und Organisationspsychologen in erster Linie zu arbeitspsychologischen Themen

publiziert wurden. Auch die Anzahl organisationspsychologischer Beiträge ist hoch, während personal- und berufspsychologische Beiträge im internationalen Kontext im Vergleich zu den erstgenannten beiden Kategorien deutlich zurückfallen. Innerhalb der Oberkategorien finden sich ähnliche thematische Fokusse der Subkategorien wie bei den deutschsprachigen arbeits- und organisationspsychologischen Publikationen:

- Arbeitspsychologie: 37,3 % zur Subkategorie Belastung, Beanspruchung und Stress
- Organisationspsychologie: 22,5 % zu Arbeitsmotivation/Arbeitszufriedenheit sowie Commitment/Identifikation in Organisationen; 20,7 % zu Führung; 16,4 % zur Arbeitsgruppe
- Personalpsychologie: 49,9 % zur Subkategorie Eignungsdiagnostik und Personalauswahl
- Berufspsychologie: 34,3 % zu beruflicher Selbstständigkeit und Unternehmertum

Auch bei den internationalen Beiträgen überwiegt der Anteil empirischer Forschungsstudien (72,4 %). 2,8 % der Arbeiten präsentieren metaanalytische Studien und 19,2 % narrative Zusammenfassungen oder Theoriebeiträge. 5 % der Beiträge berichten über die Entwicklung eines Messinstruments. Weitere Analysen zur Zitation der internationalen Publikationen deutschsprachiger Arbeitsund Organisationspsychologen zeigen außerdem, dass diese auch international in hohem Maße Beachtung finden (vgl. für eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse Solga et al., 2008).

tionsentwickelnden Aufgabenbereichen. Kenntnisse und Fähigkeiten der entsprechenden Nachbardisziplinen (z. B. im Arbeitsrecht, in Produktionswirtschaft und -technik, im Marketing oder Softwareengineering) sind daher in der Regel ebenso bedeutsam wie breite, insbesondere fachübergreifende Erfahrungen (z. B. zu personalwirtschaftlichen Aufgabenbereichen), um als kompetenter Gesprächs- und Praxispartner in den entsprechenden Aufgabenfeldern anerkannt zu werden. 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 (Schuler & Moser, 2014a).

Zum fachlichen Selbstverständnis eines Arbeits- und Organisationspsychologen gehört schließlich auch die Reflexion ihrer ethischen Verantwortung, die sich aus ihrem forschenden oder praktischen Handeln ergibt (vgl. hierzu Schuler & Moser, 2014a). So sollten sie sich insbesondere der Verantwortung bewusst sein, dass ihre Arbeit bzw. die von ihnen entwickelten Konzepte die Lebensbedingungen von Menschen wesentlich beeinflussen können. In diesem Zusammenhang gilt es somit immer wieder, Ansprüchen und Verfahren entgegenzuwirken, dass Menschen allein als Ressource oder Produktionsfaktor betrachtet oder individuelle Bedürfnisse grundsätzlich der wirtschaftlichen und technischen "Rationalität" untergeordnet werden.

■ **Tab. 1.1** Themen der arbeits-, personal-, organisations- und berufspsychologischen Publikationen in deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften in 2004 und 2005 ergänzt um ZAO- und ZPP-Beiträge aus 2006 und 2007. (Aus Solga & Blickle, 2006, und Solga et al., 2008, mit freundlicher Genehmigung von Hogrefe, Göttingen)

		Absolute Anzahl	Anzahl in %
Arbeitspsychologie		44	18,3
A.1:	Arbeitstätigkeit, Handlungsregulation	8	3,3
A.2:	Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit	9	3,8
A.3:	Belastung und Beanspruchung in der Arbeit, Stress	21	8,7
A.4:	Arbeits- und Gesundheitsschutz, betriebliche Gesundheitsförderung	2	0,8
A.5:	Psychologische Ergonomie	1	0,4
A.6:	Sonstige arbeitspsychologische Themen	3	1,3
Personalpsychologie		62	25,8
P.1:	Personalmarketing	0	0,0
P.2:	Anforderungsanalyse	1	0,4
P.3:	Eignungsdiagnostik, Personalauswahl	43	17,8
P.4:	Personalbeurteilung	3	1,3
P.5:	Personalentwicklung	10	4,2
P.6:	Personalfreisetzung, Outplacement	0	0,0
P.7:	Sonstige personalpsychologische Themen	5	2,1
Organisationspsychologie		90	37,5
O.1:	Kommunikation und Kooperation, auch interkulturelle	9	3,8
O.2:	Einfluss, Konflikte, Mikropolitik	3	1,3
O.3:	Führung	14	5,8
O.4:	Arbeitsgruppe	12	5,0
O.5:	$Arbeits motivation, Arbeits zu frieden heit, organisationale (s) \ Identifikation \ und \ Commitment$	17	7,1
O.6:	Produktives und kontraproduktives Extra-Rollenverhalten	10	4,2
O.7:	Organisations diagnose, Mitarbeiter befragung	5	2,1
O.8:	Organisationales Lernen und Organisationsentwicklung	2	0,8
O.9:	Innovation und Wissensmanagement	5	2,1
O.10:	Sonstige organisationspsychologische Themen	13	5,3
Berufspsychologie		33	13,8
B.1:	Berufswahl	4	1,8
B.2:	Ausbildung und Training (beschäftigungsvorbereitend)	2	0,8
B.3:	Berufliche Entwicklung und Berufserfolg	8	3,3
B.4:	Work-Life-Balance	8	3,3
B.5:	Berufliche Selbstständigkeit, Unternehmertum	10	4,2
B.6:	Berufliche Krisen und Erwerbslosigkeit	1	0,4
B.7:	Sonstige berufspsychologische Themen	0	0,0
Gesamt		240	100

Anmerkungen: Es wurden insgesamt 225 Publikationen klassifiziert; der Gesamtwert von 240 ergibt sich durch doppelt klassifizierte Beiträge (insgesamt 15)

■ **Tab. 1.2** Internationale Publikationen deutschsprachiger Arbeits- und Organisationspsychologen in englischer Sprache von 2000 bis 2005. (Aus Solga et al., 2008, mit freundlicher Genehmigung von Hogrefe, Göttingen)

Teilgebiet	Anzahl der Publikationen
Arbeitspsychologie	179
Organisationspsychologie	139
Personalpsychologie	45
Berufspsychologie	35
Sonstige	18

Anmerkungen: In dieser Kategorie sind Beiträge versammelt, die von deutschsprachigen Arbeits- und Organisationspsychologen geschrieben wurden, ohne im engeren Sinne arbeits- und organisationspsychologischen Inhalts zu sein

Vielmehr sollte der Mensch im Mittelpunkt arbeits- und organisationspsychologischen Handelns stehen, was sich u. a. in der Forderung widerspiegelt, dass die Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und -systemen nach definierten Humankriterien erfolgen sollte (vgl. z. B. Ulich, 2005; ▶ Kap. 21). Auch ist die einseitige Betonung von bestimmten menschlichen Teilfunktionen (z. B. kognitiver Bereiche) oder bestimmter Motive (z. B. in Verbindung mit wettbewerbsorientierten Anreizen), die zulasten einer ausgewogenen Persönlichkeitsentfaltung oder befriedigender Sozialbeziehungen gehen, kritisch zu hinterfragen und soweit als möglich abzuwenden.

Orientierungshilfe können in diesem Zusammenhang u. a. die gemeinsam von der Deutschen Gesellschaft für Psychologie und dem Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen verabschiedeten Ethikrichtlinien geben (Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen, 2016). Beide Verbände bekennen sich in diesem Zusammenhang explizit zur ethischen Verantwortung professionell tätiger Psychologen, indem sie für den Psychologen in seiner professionellen Tätigkeit einen weisungsfreien, d. h. autonom zu gestaltenden Kernbereich fordern und dabei insbesondere für im Bereich der Wirtschaft tätige Psychologen eine besondere Verpflichtung postulieren, im wohlverstandenen Interesse aller Beteiligten zu handeln (Blickle & Nerdinger, 2015).

Somit hat der Arbeits- und Organisationspsychologe die Aufgabe, daran mitzuwirken, dass die Risiken und Lasten von Entscheidungen und Verfahren keiner Seite (weder dem Arbeitgeber noch Arbeitnehmer) einseitig auferlegt werden; und er sollte sich auch nicht in einem Feld widerstreitender Interessen zum Handlanger einer einzigen Richtung machen (Schuler, 1996).

1.5 Aktuelle und zukünftige Themenfelder

In Bezug auf die Themenfelder und -schwerpunkte der Arbeits- und Organisationspsychologie haben sich in den vergangenen Jahren einige erhebliche Veränderungen ergeben. Hauptgründe dafür liegen vor allem in dem drastischen Wandel der Wirtschafts- und Arbeitswelt. Kennzeichen dieses Wandels sind insbesondere der Anstieg an Informationsarbeit verbunden mit den Entwicklungen im Bereich von Informations- und Kommunikationstechnologien, die Globalisierung und Verschärfung der internationalen Konkurrenzsituation sowie zunehmend kundenorientierte Märkte, die neue flexible Organisationsstrukturen sowie flexibilisierte Arbeitsstrukturen in Bezug auf Arbeitszeiten, Arbeitsverträge, Arbeitsinhalte und Arbeitsorte erfordern. "Das Bild der zukünftigen Arbeit wird vor allem dadurch gekennzeichnet sein, dass die künftige Arbeit flexibler, weniger orts- und zeitgebunden, qualifizierter, innovativer, globaler in ihrer Verwertung sowie individualisierter und kundenorientierter in ihrer Ausführung und ihren Zielen sein wird" (Wieland, 2003, S. 109).

Beispielhaft seien fünf Themenfelder skizziert, bei denen sich einerseits aktuell zeigt, von denen aber andererseits auch angenommen werden kann, dass sie weiterhin bedeutsame Themenschwerpunkte der zukünftigen arbeits- und organisationspsychologischen Forschung und Praxis sein werden:

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien Die Einführung und Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien hat erhebliche Veränderungen in Bezug auf die Arbeitsformen und -anforderungen ausgelöst. Ein zentrales Beispiel dafür sind telekooperative Arbeitsformen bzw. **Telearbeit** (▶ Kap. 29). Hierdurch werden Organisationen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, Arbeitsleistungen und -prozesse orts- und zeitflexibler zu erbringen bzw. zu gestalten. Waren es zunächst eher einfache Routineaufgaben (z. B. Texterfassung), die in Telearbeit ausgeführt wurden, so überwiegen mittlerweile eher anspruchsvolle Aufgaben und Tätigkeiten moderner Informationsarbeit (z. B. Programmieraufgaben). Telekooperative Arbeitsformen bringen eine Reihe von Vorzügen für Unternehmen und Mitarbeiter mit sich. Sie weisen allerdings auch eine Reihe von potenziellen Risiken auf (z. B. Gefahr der sozialen Isolation von Kollegen oder die mangelnde Abgrenzung von Arbeit und privatem Bereich), die bisher nur ansatzweise untersucht wurden. Man kann außerdem davon ausgehen, dass Telearbeit und Telekooperation veränderte Anforderungen an die Führung von Mitarbeitern und Teams stellen. Die wachsende Verbreitung und Bedeutung dieser Arbeitsformen steigert den Bedarf für gesicherte und differenzierte Erkenntnisse über Risiken

dieser Arbeitsformen einerseits, aber auch Möglichkeiten zur angemessenen Gestaltung andererseits.

Auch der rapide vordringende Einsatz von Digitalisierungstechniken in der Produktion (in Form sog. cyber-physischer Systeme, bei denen vielfältige Daten über Sensoren und Aktoren erfasst, ausgewertet und gespeichert und durch intelligente Verarbeitungskomponenten dem System zur Prozesssteuerung in automatisierter Form zur Verfügung gestellt werden), wie sie im Zusammenhang mit Industrie-4.0- oder Arbeit-4.0-Ansätzen vorgestellt und diskutiert werden, führt sowohl in industriellen, aber auch dienstleistungsorientierten Arbeitskontexten zu deutlichen Veränderungen der Produktions-, Geschäfts- und Arbeitsprozesse und in der Folge zu veränderten Aufgaben, Anforderungen und Verantwortlichkeiten der betroffenen Arbeitskräfte (Geisberger & Broy, 2012). Entsprechende Gestaltungskonzepte und Erkenntnisse über deren Auswirkungen sind beim derzeitigen Stand der Forschung allerdings erst in Ansätzen zu erkennen und verdeutlichen unterschiedliche Gestaltungsoptionen (z. B. Upgrading oder Polarisierung von Qualifikationen) und Wirkungsannahmen (Hirsch-Kreiensen & ten Hompel, 2015; ► Kap. 29).

Anwachsen der Dienstleistungstätigkeiten Eine wachsende Bedeutung erhalten in unserer Arbeitswelt darüber hinaus **Dienstleistungstätigkeiten** (► Kap. 30). Dies ist bedingt durch ihre zunehmende Verbreitung, aber auch ihre wachsende Bedeutung im Rahmen wirtschaftlicher Wertschöpfungsprozesse und gesellschaftlicher Aufgabenstellungen (Pflege, Bildung und Erziehung etc.). Dienstleistungstätigkeiten sind vor allem dadurch gekennzeichnet, dass sie im direkten Kontakt mit dem Kunden ausgeführt werden und besondere Anforderungen an die Interaktionsfähigkeiten und das Engagement in Bezug auf Kundenorientierung und/oder individuelle klientengerechte Problemlösungen stellen (Nerdinger, 2003, 2011; Ryan & Ployhart, 2012). Welche Kommunikationsaspekte, personalen Voraussetzungen und organisationalen Rahmenbedingungen zum Scheitern oder Gelingen solcher Dienstleistungsbeziehungen beitragen, ist empirisch noch unvollständig geklärt. Auch die aus solchen Anforderungen entstehenden Belastungen und Beanspruchungen, die unter der Überschrift "Gefühls- bzw. Emotionsarbeit" thematisiert werden, bedürfen noch intensiver weiterer Forschungsanstrengungen.

Internationalisierung und Globalisierung Durch die Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft sowie die zunehmende kulturelle, demografische und religiöse Heterogenität der Belegschaften – der sog. Diversity – sind veränderte Anforderungen an das Personalmanagement entstanden (siehe z. B. Stock-Homburg, 2008; Shore, Chung-Herrera, Dean, Ehrhart, Jung, Randel & Singh, 2009; Hebl & Avery, 2012 oder Kalargyrou & Costen, 2017). Fach- und

Führungskräfte, die entsprechende Aufgaben im Ausland übernehmen sollen, müssen darauf vorbereitet und dabei begleitet werden (Kühlmann, 2004). Darüber hinaus entstehen neue Anforderungen für das Personalmanagement durch zunehmend multikulturelle und heterogene Zusammensetzungen von Belegschaften und Arbeitsgruppen (z. B. in multinationalen Teams oder altersgemischten Arbeitsgruppen). Das Arbeiten in interkulturellen und multikulturellen Zusammenhängen birgt Chancen, aber auch vielfältige Risiken (Stahl, Maznevski, Voigt & Jonsen, 2010; Leung & Wang, 2015). Die psychologische Forschung sowohl in Bezug auf Anforderungen beim internationalen Personaleinsatz als auch in multikulturellen Arbeitsgruppen steht zwar nicht am Anfang, das empirische Fundament der entwickelten Ansätze und Methoden muss allerdings noch erheblich verbessert und verbreitert werden (Trommsdorff & Kornadt, 2007; Joshi & Roh, 2009). Durch die wachsende Bedeutung dieses Aufgabenfeldes im Personalmanagement besteht daher erheblicher Bedarf an entsprechenden psychologisch fundierten Konzepten und Maßnahmen.

Veränderungsmanagement Die zunehmenden Erfordernisse, innovative Arbeits- und Organisationsprozesse im Unternehmen zu implementieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben, machen Konzepte zur effizienten Begleitung und Steuerung entsprechender Veränderungsprozesse notwendig. Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat hierzu bereits eine Reihe von Modellen und Konzepten zur Initiierung und Begleitung von Innovations- und Veränderungsprozessen entwickelt (vgl. z. B. Greif, Runde & Seeberg, 2004). Allerdings ist die empirische Basis in Bezug auf organisationale und personale Einflussfaktoren (z. B. Akzeptanzfaktoren und Widerstände) sowie Voraussetzungen solcher Änderungsprozesse (z. B. qualifikatorische Vorbereitungen) in vieler Hinsicht noch lückenhaft. Um einerseits die komplexen Wirkungszusammenhänge bei organisationalen Veränderungsprozessen (z. B. auch bei Unternehmensfusionen; ► Kap. 13) besser zu verstehen und andererseits den Erfolg und die Nachhaltigkeit von entsprechenden Interventionsansätzen sicherzustellen, bedarf es daher noch erheblicher Forschungsanstrengungen.

Zunehmende Flexibilisierung Die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitswelt, insbesondere in Bezug auf Arbeitszeiten und arbeitsvertragliche Bindungen, führt zu erhöhten Beschäftigungsrisiken für die Arbeitnehmer (z. B. durch befristete Arbeitsverträge). Diese sollten daher lernen, Eigenverantwortung in Bezug auf den Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit zu übernehmen und Fähigkeiten in Bezug auf ein entsprechendes berufliches Selbstmanagement zu erwerben (vgl. z. B. Gasteiger, 2007). Dies bezieht sich einerseits auf die Entwicklung von Kompetenzen im Umgang mit wechselnden Tätigkeiten

und berufsbiografischen Brüchen, aber auch auf die eigenverantwortliche Wahrnehmung von beruflichem Weiterbildungsbedarf und die konsequente Verfolgung von Weiterbildungsanstrengungen (vgl. Schaper & Sonntag, 2007). Dem stetig wachsenden Bedarf zur Beratung und Unterstützung entsprechender Kompetenzen zur Sicherung und zum Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit steht allerdings eine noch wenig entwickelte Erkenntnislage gegenüber. Auch im Bereich der psychologischen Forschung zu Anforderungen, Einflussfaktoren, personalen Voraussetzungen und Förderansätzen des beruflichen und weiterbildungsbezogenen Selbstmanagements sind daher noch erhebliche Anstrengungen erforderlich.

Veränderte Themenfelder und -schwerpunkte ergeben sich darüber hinaus durch Entwicklungen und Innovationen innerhalb des Faches selbst. Dies sei abschließend an einem Beispiel verdeutlicht:

Organisationsdiagnostik Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat sich bereits über Jahrzehnte hinweg intensiv mit der Erfassung und Messung von Merkmalen des Organisationsklimas und der Organisationskultur (► Kap. 11) einerseits und unterschiedlichsten Konstrukten des organisationalen Verhaltens (> Kap. 25) andererseits beschäftigt. Hierzu liegt mittlerweile ein gut fundiertes konzeptionelles und methodisches Wissen vor (siehe hierzu z. B. Blickle, 2006, Felfe & Liepmann, 2008 oder Bornewasser, 2009; Kap. 10), das im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen für praxisbezogene organisationsdiagnostische Fragen breit und intensiv genutzt wird. Beim Einsatz und der praxisorientierten Weiterentwicklung dieser organisationsdiagnostischen Verfahren hat sich allerdings gezeigt, dass Instrumente der Mitarbeiterbefragung nicht nur zur Diagnose, sondern ebenfalls sehr wirkungsvoll als Interventionsansatz im Rahmen von organisationalen Veränderungsprozessen eingesetzt werden können. Mitarbeiterbefragungen sind damit zu einem zentralen Instrument der Organisationsführung und -entwicklung geworden (Borg, 2006). Die zunächst eher theoretisch und methodisch orientierte Forschung in diesem Bereich hat damit zu einer wesentlichen Innovation im Bereich der Organisationsführung beigetragen.

Zusammenfassung

- Zentrale Gegenstände und Themenfelder der Arbeitsund Organisationspsychologie sind Arbeit, Personal, Organisation sowie Markt bzw. Kunde.
- Untersuchungsgegenstand der Arbeitspsychologie ist das Erleben und Verhalten des Menschen bei der Arbeit in Abhängigkeit von Arbeitsbedingungen, Arbeitsaufgaben und den dazu erforderlichen Leistungsvoraussetzungen.
- Gegenstand der Organisationspsychologie ist das Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen all-

- gemein und in Abhängigkeit von organisationalen Wirkgrößen.
- Die Personalpsychologie behandelt sowohl Aspekte der Verhaltenssteuerung als auch die Frage, wie Personalfunktionen der Beschaffung, Auswahl, Entwicklung, Beurteilung und Vergütung aus psychologischer Sicht wirkungsvoll unterstützt werden können.
- Ein zentrales Themenfeld der Marktpsychologie sind Bedingungen, die Einfluss auf Kundenbeziehungen nehmen und die Anforderungen, die bei der Gestaltung erfolgreicher Kundenbeziehungen zu berücksichtigen sind.
- Die Arbeits- und Organisationspsychologie ist sowohl ein Teilgebiet der Angewandten Psychologie als auch Querschnittsdisziplin der Allgemeinen, Differenziellen, Biologischen, Sozial- und Entwicklungspsychologie.
- In der Arbeits- und Organisationspsychologie kann man zwischen unterschiedlichen Betrachtungsebenen (Individuum, Gruppe, Organisation) und Bearbeitungsperspektiven (Grundlagen, Diagnose, Intervention, Evaluation) unterscheiden.
- Das Erkenntnisinteresse der Arbeits- und Organisationspsychologie kann als grundlagen-, anwendungs- und praxisbezogen charakterisiert werden.
- In der Praxis der Arbeits- und Organisationspsychologie stehen überwiegend personalbezogene Aufgabenfelder im Vordergrund

Mehr lesen

- Schuler, H., & Moser, K. (2014). Einleitung. In:
 H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (S. 9–17). Bern: Huber.
- Spector, P. E. (2003). Industrial and organizational psychology. Reasearch and practice (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley, & Sons.
- Zedeck, S. (Ed.). (2011). APA Handbook of industrial and organizational psychology. Washington, DC: APA.

Literatur

Bausch, M. (1999). Arbeitsmarkt-Information für Psychologinnen und Psychologen. Zentralstelle für Arbeitsvermittlung. Präsentiert vom Psychologischen Institut Heidelberg. http://www.psychologie.uniheidelberg.de/zav/zav_99.htm. Zugegriffen: 5. Juni 2018.

Benit, N., & Soellner, R. (2013). Scientist-practitioner gap in Deutschland: Eine empirische Studie am Beispiel psychologischer Testverfahren. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 3, 145–153.

Blickle, G. (2006). Organisationsdiagnostik. In F. Petermann & M. Eid (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie. Psychologische Diagnostik.* (S. 730–738). Göttingen: Hogrefe.

Blickle, G., & Nerdinger, F. (2015). Ethik und kontraproduktive Prozesse in Organisationen. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 757–785). Bern: Huber.

- Borg, I. (2006). Mitarbeiterbefragungen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 409–432). Göttingen: Hogrefe.
- Bornewasser, M. (2009). Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). Evidence-based management: Concept cleanup time? *Academy of Management Perspectives*, 23(4), 19–32.
- Bungard, W., & Wiendiek, G. (2001). Perspektiven: Eine Standortbestimmung der Arbeits- und Organisationspsychologie. In R. Silbereisen & D. Frey (Hrsg.), *Perspektiven der Psychologie* (S. 174–193). Weinheim: Beltz.
- Deller, J., & Albrecht, A.-G. (2007). Wie ein Fisch im Trockenen? Zur Praxisrelevanz publizierter Forschungsbeiträge. Zeitschrift für Personalpsychologie, 4, 150–159.
- Felfe, J., & Liepmann, D. (2008). Organisationsdiagnostik. Kompendien Psychologische Diagnostik. Bd. 10. Göttingen: Hogrefe.
- Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen (2016). Berufsethische Richtlinien des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen und der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. http://www.bdp-verband.org/bdp/verband/clips/BER-Foederation-2016.pdf. Zugegriffen: 5. Juni 2018.
- Frey, D., & von Rosenstiel, L. (2007). Wirtschaftspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Bd. D/III/6. Göttingen: Hogrefe.
- Gasteiger, R. (2007). Selbstverantwortliches Laufbahnmanagement: Das proteische Erfolgskonzept. Göttingen: Hogrefe.
- Geisberger, E., & Broy, M. (Hrsg.). (2012). Integrierte Forschungsagenda Cyber-Physical Systems. Acatech Studie. München: acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften.
- Gelade, G. A. (2006). But what does it mean in practice? The journal of occupational and organizational psychology from a practitioner perspective. *Journal of Occupational Psychology*, 79, 153–160.
- Greif, S., Runde, B., & Seeberg, I. (2004). *Erfolge und Misserfolge beim Change Management*. Göttingen: Hogrefe.
- Hacker, W. (1998). Allgemeine Arbeitspsychologie. Bern: Huber.
- Hebl, M. R., & Avery, D. R. (2012). Diversity in organisations. In N.W. Schmitt & S. Highhouse (Hrsg.), Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology (S. 677–697). Chichester: Wiley.
- Hirsch-Kreiensen, H., & ten Hompel, M. (2015). Digitalisierung industrieller Arbeit. Entwicklungsperspektiven und Gestaltungsansätze. In H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann & J. Niehaus (Hrsg.), Digitalisierung industrieller Arbeit (S. 1–20). Baden-Baden: Nomos.
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity: a meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, *52*(3), 599–627.
- Kalargyrou, V., & Costen, W. (2017). Diversity management research in hospitality and tourism: Past, present and future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 68–114.
- Kanning, U. P., Pöttker, J., & Gelléri, P. (2007). Assessment Center Praxis in deutschen Großunternehmen Ein Vergleich zwischen wissenschaftlichem Anspruch und Realität. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 51, 155–167.
- Kanning, U. P., Thielsch, M. T., & Brandenburg, T. (2011). Strategien zur Untersuchung des Wissenschafts-Praxis-Transfers. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55, 153–157.
- Kieser, A., & Kubicek, H. (1992). *Organisation* (4. Aufl.). Berlin: De Gruyter. Kirchler, E. (2011). *Wirtschaftspsychologie. Individuen, Gruppen, Märkte, Staat* (4. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Kleinbeck, U. (1982). Ansätze zur integrativen Arbeitswissenschaft aus der Sicht der Arbeitspsychologie. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft,* 36, 207–210.
- Kühlmann, T. M. (2004). Auslandseinsatz von Mitarbeitern. Praxis der Personalpsychologie. Bd. 6. Göttingen: Hogrefe.

- Leung, K., & Wang, A. J. (2015). Social processes and team creativity in multicultural teams: A socio-technical framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 1008–1025.
- Maier, C., & Antoni, C. (2009). Arbeits- und organisationspsychologische Forschung und betriebliche Praxis zwei ferne Königskinder? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, *53*(1), 22–32.
- Moser, K. (Hrsg.). (2015). Wirtschaftspsychologie (2. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Nerdinger, F. W. (2003). Kundenorientierung. Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F.W. (2011). *Psychologie der Dienstleistung*. Göttingen: Hogrefe.
- Richter, P. (Hrsg.). (1998). Zu diesem Heft. Themenheft "Psychophysiologische Beanspruchungsforschung". Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 42 (4), 77–79.
- von Rosenstiel, L. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- von Rosenstiel, L., & Frey, D. (Hrsg.). (2007). *Marktpsychologie*. *Enzyklopädie der Psychologie*, Bd. D/III/5. Göttingen: Hogrefe.
- Rousseau, D. (2006). Is there such a thing as "evidence-based-management"? *Academy of Management*, 31(2), 256–259.
- Rousseau, D. (2012). The Oxford handbook of evidence-based management. Oxford: Oxford University Press.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2012). Customer service behavior. In N. W. Schmitt & S. Highhouse (Hrsg.), Handbook of psychology: industrial and organizational psychology (S. 470–492). Chichester: Wiley.
- Schaper, N., & Sonntag, K. (2007). Weiterbildungsverhalten. In D. Frey & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*, (Bd. D/III/6, S. 573–648). Göttingen: Hogrefe.
- Schmidt, H. (2004). Messung und Förderung von Gruppenleistungen durch Partizipatives Produktivitätsmanagement. In H. Schuler (Hrsg.), Beurteilung und Förderung beruflicher Leistungen (S. 236–258). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (1996). Psychologische Personalauswahl. Göttingen: Hogrefe. Schuler, H. (2006). Gegenstandsbereich und Aufgaben der Personalpsychologie. In H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie (S. 4–13). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., & Moser, K. (2014a). Einleitung. In H. Schuler & K. Moser (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 9–17). Bern: Huber.
- Schuler, H., & Moser, K. (Hrsg.). (2014b). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (3. Aufl.). Bern: Huber.
- Schuler, H., & Sonntag, K. (Hrsg.). (2008). *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Handbuch der Psychologie, Bd. 6. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H., & Boramir, I. (2007). Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen ein Vergleich über 20 Jahre. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6, 60–70.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resources Management Review*, 19, 117–133.
- Solga, M., & Blickle, G. (2006). In deutschsprachigen wissenschaftlichen Zeitschriften der Jahre 2004 und 2005 publizierte Forschungsbeiträge zur Arbeits- und Organisationspsychologie. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 50(1), 28–42.
- Solga, M., Schui, G., Blickle, G., & Krampen, G. (2008). Internationale, englischsprachige Publikationen deutschsprachiger Arbeits- und Organisationspsychologen von 2000 bis 2005. Forschungsthemen und internationale Rezeption. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 52(1), 33–46.
- Sonntag, K., Frieling, E., & Stegmaier, R. (2012). *Lehrbuch Arbeitspsychologie* (3. Aufl.). Bern: Huber.

- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A metaanalysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41, 690–709.
- Stock-Homburg, R. (2008). *Personalmanagement. Theorien Konzepte Instrumente*. Wiesbaden: Gabler.
- Süßmaier, A., & Rowold, J. (2007). Kosten- und Nutzenanalyse und Human Resources. Weinheim: Beltz.
- Trommsdorff, G., & Kornadt, H. J. (2007). *Anwendungsfelder der kulturvergleichenden Psychologie. Enzyklopädie der Psychologie*, Bd. C/VII/3. Göttingen: Hogrefe.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. Wegge, J., & Kleinbeck, U. (2004). Forschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie: Rückblick und Ausblick. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48(1), 36–43.
- Wieland, R. (2003). Neue Arbeits- und Organisationsformen im Wandel der Arbeitsgesellschaft. In R. Wieland & S. Dutke (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Informationsbroschüre der Fachgruppe "Arbeits- und Organisationspsychologie" in der Deutschen Gesellschaft der Psychologie (DGPs).
- Wieland, R., & Dutke, S. (Hrsg.). (2003). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Informationsbroschüre der Fachgruppe "Arbeits- und Organisationspsychologie" in der Deutschen Gesellschaft der Psychologie (DGPs).
- Zedeck, S. (Hrsg.). (2011). *APA Handbook of industrial and organizational psychology*. Washington, DC: APA.