



Mannheimer Beiträge

zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie

Heft 2 / 2003 · Dezember 2003 · ISBN 1616-9395



Inhalt

- **Professionalisierung in Organisations- und Personalentwicklung (POP).
Eine studienbegleitende Qualifizierung an den Universitäten Mannheim
und Heidelberg zur Vorbereitung auf den Berufseinstieg** 3
Stefanie Jonas-Klemm

- **Action-Teaming für die technische Hotline eines Krankenhauses** 8
Stephan Orlamünder und Martin Cierjacks

- **Arbeits- und Organisationspsychologie – Wo bleibt
der Anwendungsbezug** 15
Lutz von Rosenstiel

- **Wirtschaftspsychologie in Mannheim – Eine Spurensuche** 21
Helmut E. Lück

ISSN 1616-9395

Herausgeber

Prof. Dr. Walter Bungard
Universität Mannheim
Schloss, Ehrenhof Ost 236
68131 Mannheim

Redaktion

Dipl.-Psych. Christian Liebig
Universität Mannheim
Schloss, Ehrenhof Ost 246
68131 Mannheim

Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
+49 (0) 621 – 181 2122
+49 (0) 621 – 181 2119
lehrst1@psychologie.uni-mannheim.de
www.psychologie.uni-mannheim.de/psycho1/



Professionalisierung in Organisations- und Personalentwicklung (POP)

Eine studienbegleitende Qualifizierung an den Universitäten Mannheim und Heidelberg zur Vorbereitung auf den Berufseinstieg

1	Einleitung	3
2	Charakterisierung des Projektes „POP“	3
3	Innovation von POP	4
4	Aufbau des Studiums	5
5	Bisherige Erfahrungen	6
6	Fazit	7

Stefanie Jonas-Klemm

1 Einleitung

Unternehmen sehen sich einem starken Veränderungsdruck ausgesetzt. Durch die Notwendigkeit von Reorganisationen und die Konzentration auf Human Resources hat sich in Wirtschaftsunternehmen wie in Non-Profit-Organisationen das Feld Organisations- und Personalentwicklung in den vergangenen Jahren stürmisch entwickelt. Auch von Seiten der Studierenden steigt das Interesse an diesen Aufgabengebieten.

Die Universität Mannheim bietet seit einigen Jahren für Studierende der Psychologie die Möglichkeit, ihren Studienschwerpunkt in den Bereich der „Arbeits- und Organisationspsychologie“ zu setzen. Der Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie unter Leitung von Herrn Prof. Dr. Bungard hat es sich zur Aufgabe gemacht, Studierenden in diesem Gebiet eine umfassende theoretische Fundierung zu vermitteln. Gerade aber auch in wirtschaftlich schlechteren Zeiten wird der Druck von Unternehmensseite immer größer, den Studierenden neben der Vermittlung der wich-

tigen theoretischen Grundlagen auch bereits während des Studiums Einblicke in Praxis zu gewähren. Studierende sollen so Wissen darüber erhalten, wie Theorie in der Praxis umgesetzt werden kann. Viele Universitäten setzen jedoch immer noch v.a. im Bereich der Sozialwissenschaften verstärkt auf reine Wissensvermittlung ohne den Wünschen von Unternehmen und Studierenden nach Praxiserfahrung nachzukommen. Um diesem chronischen Defizit an professioneller Vorbereitung auf den Berufseinstieg entgegenzuwirken, werden für Studierende der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Mannheim praxisrelevante Seminare zu wichtigen Interventionstechniken wie Präsentation und Moderation angeboten. Zusätzlich findet am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie einmal im Jahr eine Praxiswoche (W.O.-Woche) mit eintägigen Workshops statt. Diese werden von Vertretern aus der Praxis geleitet und haben zum Ziel, Studierenden den Kontakt zu Unternehmen zu ermöglichen und Problemfelder aus der Praxis kennen zu lernen und zu bearbeiten.

Die rege Teilnahme an diesen Ver-

anstaltungen spiegelt das Bedürfnis der Studierenden nach einer stärkeren Verknüpfung von Theorie und Praxis wider. Dies war Grund genug, das Angebot von Prof. Dr. Weitbrecht (Institut für Betriebs- und Industriesoziologie, Universität Heidelberg) anzunehmen, an einem Projekt teilzuhaben, das zur Zielsetzung hat, eine studienbegleitende Qualifizierung für die Bereiche Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Beratung einzuführen und zu erproben, um so die Studierenden noch besser auf die Praxis vorzubereiten.

2 Charakterisierung des Projektes „POP“

„Professionalisierung in der Organisations- und Personalentwicklung“ (POP) ist ein Kooperationsprojekt des Instituts für Soziologie der Universität Heidelberg (Prof. Dr. Hansjörg Weitbrecht) und des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim (Prof. Dr. Walter Bungard). Das Projekt wird im



Rahmen des Programms „Innovative Projekte in der Lehre“ des Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg gefördert und stellt die erste studienbegleitende Qualifizierung dieser Art in Baden-Württemberg dar.

Das Zusatzstudium richtet sich an Studierende der Industrie- und Betriebssoziologie an der Universität Heidelberg und an Studierende der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Mannheim, die ihre berufliche Zukunft im Bereich der Organisations- bzw. Personalentwicklung und Beratung sehen. Ziel der Qualifizierung ist es, wie eingangs erwähnt, die Studierenden in der Schlussphase ihres Studiums besser auf den Berufseinstieg in diese Bereiche vorzubereiten. In vier studienbegleitenden Modulen eignen sich die Studenten Konzepte, Methoden und Schlüsselqualifikationen an und sammeln praktische Erfahrungen. Die Verknüpfung von unternehmerischer Praxis und universitärem Wissen wird durch die enge Kooperation mit Unternehmen der Rhein-Neckar-Region gewährleistet.

Im Wintersemester startete das POP-Projektteam mit der Akquise interessierter Unternehmen und den konzeptionellen Vorbereitungen der Qualifizierung. Um das POP-Curriculum bestmöglich am Bedarf der Wirtschaft anzupassen, wurde in der Projektstartphase ein Workshop mit engagierten Unternehmensvertretern durchgeführt. Im Rahmen dieses Workshops wurden Wünsche und Erwartungen an eine studienbegleitende Qualifizierung von Unternehmensseite erfasst und wichtige Anregungen bezüglich der anzubietenden Themen gesammelt. Einhellige Meinung herrschte weiterhin darüber, bereits zu Beginn des Curriculums Praxiselemente einzubauen. Ziel sollte es hierbei jedoch nicht nur sein, Wissen darüber zu vermitteln wie man Theorie in der Praxis umsetzen kann, sondern zusätzlich den Studierenden ein Gespür für Prozesse in Unternehmen zu vermitteln. Nach Meinung der Praktiker bringen Berufseinsteiger zwar wertvolle Methodenkenntnisse und theoretische Ansätze aus dem Studium mit, es mangelt Ihnen aber an Kenntnissen und Erfahrungen darüber, was im Unternehmen abläuft, wie Führungskräfte arbeiten, wie man mit ihnen umgeht, um prozessorientierte Veränderungen begleiten zu können.

Durch POP besteht die Möglichkeit, diese Kenntnisse bereits während

des Studiums zu erwerben. Dies wird dadurch gewährleistet, dass im Rahmen von Modul II und III (Erläuterung s.u.) Seminare angeboten werden, deren Inhalte sich am Bedarf der Wirtschaft anpassen. Ziel ist es, den Lernstoff direkt mit der Praxis zu verzahnen, indem Referenten aus Unternehmen, wie zum Beispiel Heidelberger Druckmaschinen AG (Wiesloch), DaimlerChrysler AG (Werk Mannheim), O&P-Consult AG, Schöghuber Stiftung & Co. Holding KG (München), oder MVV Verkehr AG (Mannheim), die Studenten an die jeweiligen Inhalte heranführen und von ihren konkreten Erfahrungen berichten. Wichtige unternehmensrelevante Themen wie Change Management oder Zielvereinbarungssysteme in der Praxis, die im Studium nur angeschnitten werden können, werden vertieft dargeboten. Dadurch, dass die Veranstaltungen von Vertretern verschiedenster Unternehmen und Branchen geleitet werden, können hier neben dem theoretischen Input auch Problemfelder in der Praxis und Einblicke in die Prozesse der Unternehmen vermittelt werden. Die Studierenden profitieren von den Erfahrungen der Lehrbeauftragten, die sozusagen eine Modellfunktion für relevante Verhaltensmuster in Unternehmen und technische und praktische Expertise einnehmen und können gleichzeitig ihr Wissen vor dem praktischen Hintergrund reflektieren. Im Rahmen von Modul IV (Erläuterung s.u.) erhalten die POP-Teilnehmer schließlich die Möglichkeit ihr erworbenes Wissen in der Praxis auch anzuwenden.

3 Innovation von POP

Im Gegensatz zu anderen Studiengängen, in denen vornehmlich Theorie vermittelt wird, sollen Studierende im Rahmen von POP die Praxis vor einem theoretischen Hintergrund reflektieren. Theoretische Grundlagen werden dazu genutzt, um Konzepte für die Praxis zu entwickeln und unter Nutzung spezieller Instrumente (z.B. Moderation oder Potenzialanalyse) auch umzusetzen. Eine Vielfalt an didaktischen Methoden sichert Flexibilität und ein hohes Lernniveau. So werden schon im Studium Schlüsselqualifikationen für die Tätigkeitsbereiche Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und Beratung erworben.

Die Innovation von POP kommt insbesondere durch seine Integrations-

kraft zum Tragen, durch die sich Synergieeffekte bilden: Studierende werden schon frühzeitig in Projekte und Prozesse in Unternehmen integriert. Praktiker nehmen am wissenschaftlichen Diskurs Anteil. Die enge Zusammenarbeit von Studenten und Praktikern bietet gleichermaßen Chancen für die verschiedenen Akteure. Studenten erhalten die Möglichkeit persönliche Kontakte zu Unternehmen aufzubauen, Unternehmen können die Gelegenheit nutzen, aus einer Gruppe von engagierten Studenten evtl. potenzielle neue Mitarbeiter zu rekrutieren.

Neben den genannten Aspekten zeichnet sich POP auch durch die Vernetzung unterschiedlicher Studienrichtungen aus. Da sich POP an Studierende der Industrie- und Betriebssoziologie sowie an Studierende der Arbeits- und Organisationspsychologie richtet, werden POP-Veranstaltungen für Studierende verschiedener Fachrichtungen angeboten. Durch das Zusammentreffen unterschiedlicher Wissenshintergründe müssen sich Studierende frühzeitig mit Sichtweisen anderer Fachrichtungen auseinandersetzen. Sie lernen diese in ihr bisheriges Wissen zu integrieren und gegebenenfalls mit resultierenden Konflikten umzugehen. Um die Interdisziplinarität noch stärker zu fördern, müssen Studierende einen Leistungsnachweis sowohl im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie, als auch im Bereich der Industrie- und Betriebssoziologie erbringen, um zu POP zugelassen zu werden.

Ein wichtiger didaktischer Bestandteil von POP ist die permanente Auseinandersetzung mit dem eigenen Lernerfolg und das Lernen in Gruppen. So werden zu Beginn von Modul II unter professioneller Unterstützung sogenannte Intervisionsteams gebildet und geschult. Diese setzen sich jeweils aus vier Studenten zusammen. Zielsetzung der Teams ist es, Studierenden durch die Methode der „kollegialen Beratung“ differenzierte Sichtweisen zu verschiedenen Problemstellungen und Aufgabengebieten zu eröffnen und gemeinsam Hilfestellungen und Problemlösungen zu erarbeiten. Im Sinne eines Erfahrungsaustausches bearbeiten die Studierenden Themen, die sich u.a. auf das Studium, den Beruf sowie konkrete Projekte beziehen können.

POP bietet zusammenfassend eine Perspektivenvielfalt in vielerlei Hinsicht:

In den *POP-Veranstaltungen* lernen die Studenten neben den Erfahrungen der Praktiker zugleich Sichtweisen und



Herangehensweisen unterschiedlicher Fachrichtungen zu einem Thema kennen.

In den *Intervisionsteams* erhalten die Teammitglieder durch die Methode der kollegialen Beratung die Möglichkeit, Erfahrungen zu unterschiedlichen selbstgewählten Themen auszutauschen und diese in einen Lösungsprozess zu integrieren.

Durch die *Kooperation mit verschiedenen Unternehmen* sammeln die Studenten praktische Erfahrungen in einer Vielzahl von Unternehmen unterschiedlichster Branchen.

4 Aufbau von POP

Im Studienverlauf absolvieren die Studenten zunächst die Veranstaltungen des entsprechenden Schwerpunktes ihres Studienfaches. Die Inhalte dieser Veranstaltungen sollen vor Beginn des Schwerpunktstudiums in einer Eingangsklausur (Universität Heidelberg) bzw. in der Diplomprüfung im Fach Arbeits- und Organisationspsychologie (Universität Mannheim) geprüft und gemeinsam mit einem Auswahlinterview als Zugangsvoraussetzung gewertet werden. Nach bestandener Klausur und erfolgreichem Bewerbungsgespräch können sich die zugelassenen Studierenden für das Schwerpunktstudium POP einschreiben und die Veranstaltungen (hier „Bausteine“ genannt) der Module II-IV besuchen. Idealerweise sollte sich an POP eine Diplom- bzw. Magisterarbeit im Themengebiet Organisationsentwicklung/ Personalentwicklung anschließen. Das POP-Curriculum wird mit einem Zertifikat bestätigt.

4.1 Module zur Vermittlung von Wissen und methodischen Know-how

Die Studieninhalte der studienbegleitenden Qualifizierung POP sind in 4 Themengruppen gegliedert. Diesen sogenannten „Modulen“ sind die je zugehörigen Veranstaltungen („Bausteine“) zugeordnet. Um der Bandbreite der in der Praxis geforderten Fertigkeiten gerecht zu werden und sie adäquat zu vermitteln, werden unterschiedliche didaktische

Konzepte, wie Vorlesungen, Workshops, Blockseminare, Bearbeitung von Fallstudien etc. zum Einsatz kommen.

- » Zielvereinbarungssysteme
- » Konfliktmanagement
- » Management von Fusionen
- » Change Management

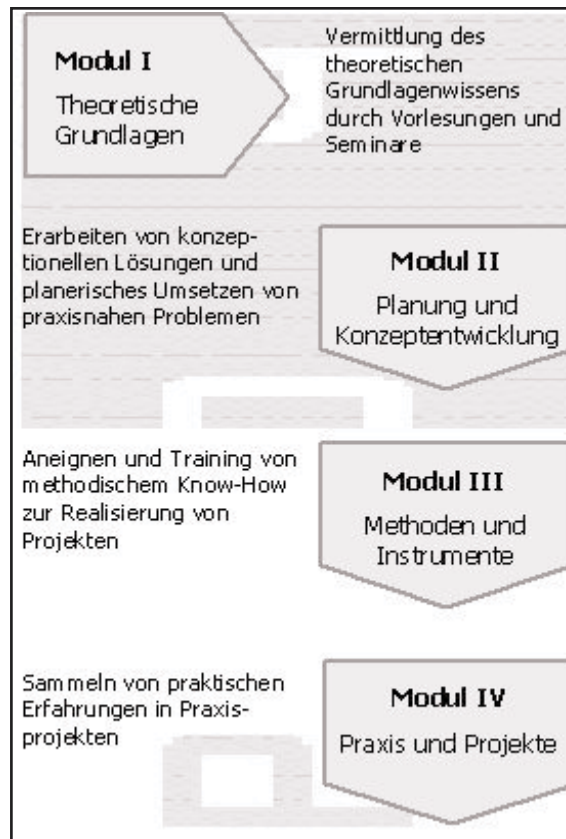


Abbildung 1. Struktur des POP-Curriculums.

Folgende Module sind für das POP-Curriculum vorgesehen:

Modul I. Theoretische Grundlagen

Vermittlung von theoretischem Grundlagenwissen in Organisationssoziologie, Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Grundlagen der Organisations- und Personalentwicklung.

Dieses Wissen dient als Grundstock für den Aufbau an Beurteilungs- und Aktionskompetenz im Funktionsbereich Organisations- und Personalentwicklung sowie Beratung.

Modul II. Planung und Konzeptentwicklung

Erwerb von Transferkompetenz zur Umsetzung des theoretischen Wissens in praktisch-relevante Handlungsstrategien.

Die Studierenden lernen das Erarbeiten von konzeptionellen Lösungen zu praxisnahen Problemen. Dieses Modul stellt somit das Bindeglied zwischen theoretischem Fachwissen und methodischer Anwendungskompetenz dar. Mögliche Inhalte:

Modul III. Methoden und Instrumente

Training von methodischen Know-How zur Realisierung von Projekten.

Die Studierenden eignen sich „das grundlegende Handwerkszeug“ für eine berufliche Tätigkeit im Bereich Organisations- und Personalentwicklung oder Beratung an. Im Wesentlichen lernen sie dabei, einfache Techniken für den Umgang mit typischen Situationen des Arbeitslebens in diesen Bereichen zu beherrschen. Mögliche Inhalte:

- » Moderation
- » Workshopkonzeption
- » Befragungsmethoden
- » Methoden der Potentialanalyse

Modul IV. Praxis und Projekte

Sammeln von praktischen Erfahrungen in Praxis- und Beratungsprojekten unter Begleitung von Fachexperten und wissenschaftlichem Personal, sowie durch den Erfahrungsaustausch in den Intervisionsteams.

Im Baustein IV „Praxis und Projekte“ lernen die Studierenden Organisations- und Personalentwicklung in Unternehmensplanspielen und der Unternehmensrealität kennen. Das Gelernte aus den Modulen I, II und III soll umgesetzt und angewendet werden. Mögliche Inhalte:

- » Praktika
- » Mitarbeit an Projekten
- » Fallstudien
- » Besichtigungen

Wie bereits erwähnt setzt POP auf die enge Verzahnung von Theorie und Praxis: Aufbauend auf den in Modul I erworbenen theoretischen Grundlagen werden in Modul II-IV Konzepte für die Praxis entwickelt und unter Nutzung spezieller Instrumente (z.B. Moderation, Potenzialanalyse) auch umgesetzt.

Im Rahmen von Modul IV wenden die Studierenden ihr in den vorherigen Modulen erworbenes Wissen und Methoden in der Praxis an. Neben dem Bereitstellen von Praktika und Diplomarbeiten ermöglichen Kooperationsunternehmen den Studierenden den Einblick in die Praxis durch die Möglichkeit an Abteilungs-

besprechungen teilzunehmen, Trainings zu gestalten und eigene kleine „Beratungsprojekte“ durchzuführen.

4.2 Zeitliche Einordnung in den Studienverlauf

POP wird von den Studierenden in den letzten 3-4 Semestern studienbegleitend durchlaufen. Der Abbildung 2 ist zu entnehmen, dass die Module II – IV parallel absolviert werden, um damit gleich zu Beginn der Qualifizierung die Verknüpfung von Theorie und Praxis zu gewährleisten. Lediglich Modul I wird als Bestandteil des regulären Studiums zeitlich vorweg belegt, um so das theoretische Grundlagenwissen für die nachfolgenden Module sicherzustellen.

sammeln. Themen der Veranstaltungen waren:

Modul II:

Change Management (durchgeführt von Dipl.-Psych. Bernhard Bähr; DaimlerChrysler AG, Werk Mannheim)

Zielvereinbarungssysteme in der Praxis (durchgeführt von Dipl. Psych. Friedhelm Köhler; Schörghuber Stiftung & Co. Holding KG, München)

Modul III:

Konzepte, Methoden und Instrumente der Potenzialanalyse (durchgeführt von Klaus Jäger, Senior Berater bei O&P-Consult AG)

Systemische Workshop-Technik für Personal- und Organisationsentwickler (durchgeführt von Victor Gotwald, Heidelberger Druckmaschinen AG)

bewertet. Aufgrund der Komplexität der Themen wurde aber häufig die für die Veranstaltungen zur Verfügung stehende Zeit als zu kurz bewertet. Ebenso tauchte bei den Studierenden der Wunsch auf, verstärkt im Bereich „Gesprächsführung“ geschult zu werden.

Von Seiten der Lehrbeauftragten wurde v.a. das Engagement und Interesse der Studierenden gelobt. Durch die Bereitschaft der Studierenden, über das Seminar hinaus Zeit z.B. in die Konzeption von Workshops oder das Lesen von vorzubereitender Lektüre zu investieren, wurde ein produktives Zusammenarbeiten möglich. Ebenso wurde von den Lehrbeauftragten das kritische Hinterfragen der vorgestellten Konzepte von Studentenseite als positiv bewertet.

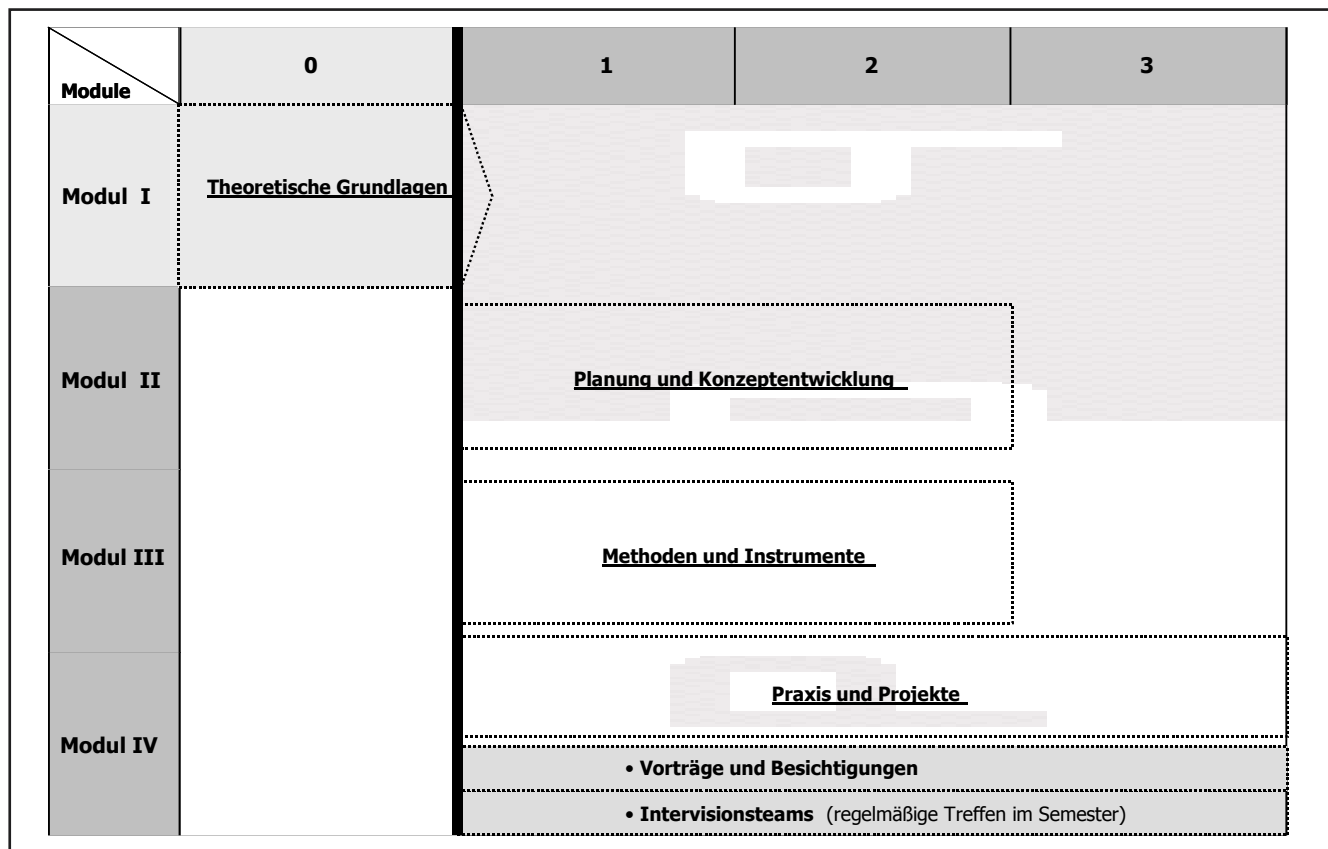


Abbildung 2. Zeitliche Einordnung

5 Bisherige Erfahrungen

Im Sommersemester 2003 startete das erste POP-Curriculum mit insgesamt 20 Studierenden der Universitäten Mannheim und Heidelberg. Die zugelassenen Studenten konnten verschiedene Bausteine ihrer Wahl aus Modul II und III besuchen und bereits erste Praxiserfahrungen im Rahmen von Modul IV

Gespräche mit den Studierenden und die Auswertung der Seminarevaluationsbogen zeigen, dass sowohl Inhalte als auch Durchführungsweise der Bausteine aus Modul II und III bei den Studierenden sehr gut angekommen sind. V.a. die Erfahrungsberichte der Praktiker und die Vermittlung der Inhalte durch Gruppenarbeit, Rollenspiele oder Case Studies wurden durchwegs als positiv

Modul IV:

Im ersten POP-Semester gab es die Möglichkeit an Abteilungsbesprechungen der Unternehmen Heidelberger Druckmaschinen AG, HeidelbergCement AG sowie DaimlerChrysler AG (Werk Mannheim) teilzunehmen. Jeweils 1-2 POP-Studenten nutzten die Chance, Einblicke in den Ablauf derartiger Gespräche und in laufende Projekte im Unternehmen zu



bekommen. Die Unternehmen sahen hier die Möglichkeit, von Außenstehenden Feedback über ihre Gesprächskultur zu erhalten bzw. Studierende als Moderatoren einzusetzen.

Auch wurden bereits Studierende für Praktika im Bereich Personalentwicklung und für die ersten Beratungsprojekte, wie z.B. „Bildungscontrolling im Vertrieb“ rekrutiert.

Die ungewohnte Arbeit in den Intervisionsteams stieß bei den Studierenden zunächst auf Befremden. Nach einem 3-tägigen Workshop, in dem die Arbeitsweise der kollegialen Beratung in Intervisionsteams unter professioneller Anleitung des Instituts für systemische Beratung (Wiesloch) vermittelt wurde, begann die selbstgesteuerte Zusammenarbeit der einzelnen Teams. Die hohen Freiheitsgrade bei der Themenwahl in den Gruppen und der Gestaltung der Arbeitssitzungen löste bei den Studierenden Unsicherheit aus. Diese konnte jedoch zum Teil reduziert werden: Innerhalb eines selbstkonzipierten Workshops im Rahmen des Bausteins „Systemische Workshoptechnik“ wurden die genannten Problemfelder aufgegriffen und der Nutzen dieser Treffen gemeinsam herausgearbeitet. Zu den Fragen „Wie kön-

nen die Teams gestaltet werden?“ und „Was sollten Inhalte sein?“ wurden von den Studierenden erste Lösungsvorschläge gesammelt.

6 Fazit

Die Erfahrungen im ersten POP-Semester zeigen, dass das Curriculum sowohl von den Studierenden als auch von Praktikern positiv aufgenommen wurde. Die Studierenden sehen POP als Chance, tiefere Einblicke in die Praxis zu bekommen. Im Gegensatz zum normalen Studium, in dem man i.d.R. die vorgeschriebene Praktikumszeit meist in nur 1-2 Unternehmen absolviert, gibt POP die Gelegenheit, Erfahrungen in mehreren Unternehmen zu sammeln. Der doch recht hohe Arbeitsaufwand für POP wird nach Angabe der Studenten gerne in Kauf genommen.

Aus Sicht der Unternehmen bietet POP die Chance, Kontakte zu potenziellen zukünftigen Mitarbeitern, die zwar i.d.S. noch keine Berufserfahrung haben, aber über eine praxisbezogenere Ausbildung und damit über ein tieferes Verständnis für die Unternehmensrealität

verfügen, aufzubauen. Das starke Engagement der Unternehmensvertreter spiegelt sich auch darin wider, über die anfänglich angedachten praktischen Erprobungsmöglichkeiten wie Praktika und Diplomarbeiten hinaus auch eine Vielzahl weiterer kreativer Möglichkeiten zur Sammlung von praktischen Erfahrungen zu bieten. So waren z.B. die Teilnahme an Abteilungsbesprechungen im internen Beraterkreis oder Gespräche mit ehemaligen Managern Vorschläge von Unternehmensseite.

Da sich POP noch in der Projektphase befindet, werden laufend Rückmeldungen über die Qualität der Seminare und des Curriculums eingeholt, um so eine kontinuierliche Verbesserung des Zusatzstudiums zu ermöglichen. Ob das Zusatzstudium tatsächlich einen positiven Effekt auf das spätere Arbeitsleben hat, kann erst evaluiert werden, wenn die ersten POP-Absolventen ihr Studium abgeschlossen haben und ins Berufsleben eingestiegen sind. Geplant ist, ehemalige POP-Studierende nach Studienabschluss zu begleiten und Rückmeldung darüber zu erhalten, inwieweit ihnen POP beim Berufseinstieg sowohl hinsichtlich ihrer Kompetenz als auch bei der Findung einer Arbeitsstelle geholfen hat. ■



Action-Teaming für die technische Hotline eines Krankenhauses

1. Einleitung	8
2. Action-Teaming	8
2.1. Die Situation in der Hotline	9
2.2. Zielsetzung des Action-Teamings »Hotline«	9
2.3. Die Maßnahmen des Action-Teamings »Hotline«	9
2.3.1. Ablauf	9
2.3.2. Szenario	10
2.3.3. Ergebnisse	11
3. Evaluation	11
3.1. Ziele und Methode der Evaluation	11
3.2. Zielerreichung	12
3.3. Transfer	12
3.4. Bewertung	12
4. Diskussion	13
Literatur	14

Stephan Orlamünder und Martin Cierjacks

1. Einleitung

In den Zeiten, in denen die Konjunktur lahmt, ist Personalentwicklung ein Thema mit geringer Priorität. Insbesondere Entwicklungsansätze, die vom gängigen Vorgehen abweichen, haben nur dann auf dem Markt eine Chance, wenn ihre Wirksamkeit genau nachgewiesen werden kann. Wenn sich auch noch zeigt, wie im vorgestellten Fall, dass ein Return on Investment innerhalb eines Jahres erreicht wurde, dann scheint es den Autoren doppelt sinnvoll die Erfahrungen mitzuteilen.

Dieser Artikel beschreibt eine Teaming- und Trainingsmaßnahme, die in einer IT-Abteilung eines großen Krankenhauses durchgeführt wurde und die Ergebnisse der qualitativen und betriebswirtschaftlichen Evaluierung der Maßnahme. Die Teilnehmer waren die Mitarbeiter der technischen Hotline und damit eine Gruppe von außerordentlich belasteten und tendenziell arbeitsunzufriedenen Mitarbeitern in einem Bereich mit extrem hoher Fluktuation (vgl. Ulich, 2003). Es soll beispielhaft gezeigt werden, wie ein Action-Teaming (Cierjacks, 2002)

den Zusammenhalt im Team und die Qualität des Services verbessert. Die Erfahrungen machen sichtbar, wo es für den Anwendungsfall gute Ergebnisse gebracht hat und wie die Methode verbessert werden kann.

Die technische Hotline in einem Krankenhaus ist ein Dienstleister, der unter schwierigsten Bedingungen arbeitet. Die Arbeitsbelastungen in der Klinik (Ulich, 2003) sorgen dafür, dass Anfragen zu sehr verschiedenen technischen Produkten mit vielen speziellen Geräten, die vernetzt arbeiten sollen, oft unter Zeitdruck und nicht immer mit dem richtigen Ton gestellt werden. Da die Technik lebenswichtig sein kann, gibt es weiterhin wenig Raum für Toleranzen. Zusätzlich verstehen sich viele Mitarbeiter im Krankenhaus als Spezialisten für guten Service und bewerten die Hotline entsprechend kritisch. Zusammen mit den unterschiedlichsten Vorbildungen an IT-Kompetenz bei den Anrufern – Mitglieder der Pflegeberufe haben oft nur geringste Vorbildung, während in Verwaltung und Ärzteschaft häufig beste Kenntnisse mit speziellen Programmen oder Geräten zu finden sind – kann es zu Unstimmigkeiten und Engpässen kommen.

Die besondere Problematik von Personalentwicklung im Krankenhaus ist in der Wettbewerbssituation (Arnold,

2002) und im Controlling zu finden (Deutscher Verein für Krankenhaus-Controlling, 2003). Zum einen ist der Kostendruck sehr hoch, was die Bereitschaft zu einer außergewöhnlichen Personalentwicklungsmaßnahme stark verringert. Zum anderen gibt es keine geeignete Methode, ein Controlling für einen Service-Bereich, wie ihn die technische Hotline darstellt, befriedigend zu gewährleisten.

Auf der Suche nach einem angemessenen Verfahren kam die interne Personalentwicklungsabteilung auf die Idee, die Ziele mit einem Action-Teaming zu verfolgen. Die Erfahrungen sollen im Folgenden beleuchtet werden.

2. Action-Teaming

Action-Teaming ist eine Kombination aus Rollen- und Planspiel, die üblicherweise im Outdoor-Bereich stattfindet (Cierjacks, 2002). Das grundlegende Prinzip der Methode besteht darin, die grundlegenden Probleme der alltäglichen Arbeit zu identifizieren und in ein Szenario zu übersetzen. Dieses Szenario muss so weit vom Arbeitsalltag entfernt sein, dass die Teilnehmer ermutigt werden, neue Verhaltensweisen auszuprobieren und Lernerfahrungen zu machen. Der Transfer kann nur dann gelingen, wenn die Problematik eines solchen „Plan-



spiels“ für die Teilnehmer als Alltagsproblem wieder zu entdecken ist. Vor dem Szenario findet ein Workshop zur Vorbereitung und zur Verteilung der Rollen statt, die sich die Teilnehmer selbst erfinden und gestalten. Nach der Szenario-Phase, die oft im Freien und über längere Zeit durchgeführt wird, kommt eine Transferphase, in der die Erfahrungen auf die Erfordernisse der Arbeit übertragen werden.

2.1 Die Situation in der Hotline

Die technische Hotline des Krankenhauses wurde vor wenigen Jahren als Teil der IT-Abteilung aufgebaut, als die Vernetzung des Krankenhauses die Pflegekräfte und Ärzteschaft erreichte. Entstanden aus zwei angelernten Zivildienstleistenden, sind die neun Mitarbeiter heute Fachkräfte, die telefonisch den sog. First-Level-Support machen; also bei Fragen helfen, eine Diagnose stellen und bei speziellen Fragen an die entsprechenden externen Fach-Hotlines weitergeben, wenn Probleme mit technischen Geräten oder Software erkannt worden sind. Neben der telefonischen Hilfe kümmern sich die Mitarbeiter auch um Reparatur, Beheben von Fehlern und Austausch von Geräten im Klinikum. Oft erlebten die Mitarbeiter Zielkonflikte in der Arbeit. So konnten sie beispielsweise einerseits ein mehrfaches Anrufen von Krankenhausmitarbeitern dadurch verhindern, dass sie sich Zeit für eine Erklärung nahmen, vernachlässigten dadurch aber andererseits die zügige Bearbeitung von Anfragen durch andere Anrufer.

Treibende Kraft für die Entwicklungsmaßnahme für die Hotline war der Vorgesetzte der IT-Abteilung. Er sah voraus, dass ein steigender Kostendruck zu einer Reduzierung der Hotline führen könnte, welche wiederum dramatische Auswirkungen auf die Qualität der Leistungen des Krankenhauses haben würden. Gleichzeitig sah er sich mit einer hohen Fluktuation unter seinen Mitarbeitern der Hotline konfrontiert, denn die Gruppenmitglieder verstanden sich als die „Müllmänner der IT – wir putzen das aus, was die anderen falsch gemacht haben“. Die meisten von ihnen hätten lieber als Systemadministratoren oder in der Softwareentwicklung gearbeitet, dort aber keine passende Stelle gefunden. Es war deshalb von vornherein eine wichtige Anforderung, dass die Maßnahme auch motivieren sollte.

Ebenfalls sehr niedrig war die

Selbsteinschätzung der Hotline-Mitarbeiter. Als ihnen klar wurde, dass mit dem Outdoor-Training eine Trainingsmaßnahme durchgeführt wurde, die normalerweise dem Management vorbehalten bleibt, fragten die Teilnehmer ganz entsetzt, ob ihre Leistungen so schlecht seien. Der Gedanke, dass das Action-Teaming auch als Motivation gedacht war, wurde am Anfang von den Mitarbeitern abgelehnt.

Zuletzt stellten die Mitarbeiter fest, dass ihre Leistung im Krankenhaus zu wenig gewürdigt wurde und dass sie in der Tendenz immer nur Feedback erhielten, wenn etwas nicht geklappt hatte. „Wenn wir jedesmal fünf Euro bekommen würden, wenn wir jemandem helfen, wären wir hier die Reichsten!“. Der Service, den die Hotline bot, wurde jedoch aus Sicht der Mitarbeiter der Hotline von den anderen nicht wahrgenommen.

2.2 Zielsetzung des Action-Teamings »Hotline«

Im ersten Gespräch, das zur Auftragsklärung geführt wurde, war schnell klar, dass die geplante Maßnahme eine ganze Reihe von verschiedenen Zielen verfolgen sollte. Deshalb wurden klare Erfolgskriterien als Ziele vereinbart und Lerninhalte festgelegt, die mit der Maßnahme transportiert werden sollten. Es wurden zwei Ziele vereinbart:

- » Reduzierung der Kosten pro Anruf
- » Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Führungsqualität.

Für das zweite Ziel konnten jedoch keine Erhebungen vor Beginn der Maßnahme gemacht werden, weshalb es als Erfolgskriterium nicht in Frage kam. Wichtige Inhalte, die vermittelt werden sollten, waren:

- » Bildung eines schlagkräftigen Teams
- » Verbesserung der Service-Qualität der Hotline
- » Verbesserung der Außenwirkung der Hotline
- » Reduzierung der Fluktuation

2.3 Die Maßnahmen des Action-Teamings »Hotline«

Die Ziele für die Personalentwicklungsmaßnahme wurden in drei Phasen verfolgt. Diese Phasen werden im Folgenden im Ablauf vorgestellt und das spezielle Szenario dargestellt, das dem Teaming zugrunde lag. Schließlich werden die erarbeiteten Ergebnisse kurz beleuchtet.

2.3.1 Ablauf

Ein Action-Teaming läuft in drei Phasen ab: Zuerst müssen im Targeting die Ziele gefunden und die nötigen Inputs erarbeitet werden. Dann gehen die Teilnehmer in der Teamingphase in das Szenario und erleben Problemstellungen über längere Zeit aus einer neuen Rolle. Schließlich erfolgt der Transfer mit verschiedenen, an die Aufgabenstellung und den Teamingverlauf angepassten Maßnahmen. Um beste Lernerfolge zu erzielen, muss der Transfer mindestens so lange laufen wie die Phase „Teaming“ (vgl. Cierjacks, 2002).

Im vorliegenden Beispiel war der Ablauf wie folgt (vgl. Abbildung 1):

Targeting-Workshop (t=0). Mit den Teilnehmern wurde ein halbtägiger Workshop zur Erarbeitung des Themas Service-Qualität, zur Erklärung des Szenarios und zur Auswahl der Rollen der Teilnehmer durchgeführt.

Workshop Service-Qualität (t + 2 Wochen).

Aus gesundheitlichen Gründen hatte sich der Termin für das Teaming, der ursprünglich genau eine Woche nach dem Targeting-Workshop war, um drei Wochen verschoben. Um die Lücke zwischen Targeting und Teaming nicht zu lang werden zu lassen, wurde in diesem halbtägigen Workshop das Thema Service-Qualität vertieft, eine spezielle Einheit zum Verhalten am Telefon eingefügt und ein Leitbild für die Abteilung Hotline entworfen, um zu einem gemeinsamen Qualitätsstandard zu kommen.

Szenario Handlungsposten (t + 3 Wochen). Die Teilnehmer begaben sich für 18 Stunden auf ein Gelände etwa eine halbe Fahrstunde vom Krankenhaus entfernt und schlüpfen dort, begleitet von zwei Trainern, in eine andere Rolle in einer mittelalterlichen Welt. Alle Auswirkungen ihres Handelns waren am eigenen Leib zu spüren, die Trainer hatten nur die Funktion von Beobachtern. Sie konnten mit eingewiesenen Komparsen interagieren, jede Aktion die sie durchführten geschah, weil sie von den Teilnehmern geplant und ausgeführt wurde. Im Anschluss an das Szenario erhielten die Mitarbeiter der Hotline ein erstes Feedback durch die Trainer und durch die Komparsen. (Das Szenario wird unter 2.3.2 genauer beschrieben).

1. Transferworkshop (t + 4 Wochen). Nach dem Teaming fand in der Klinik ein halbtägiger Workshop statt, um im Abstand einer Arbeitswoche das

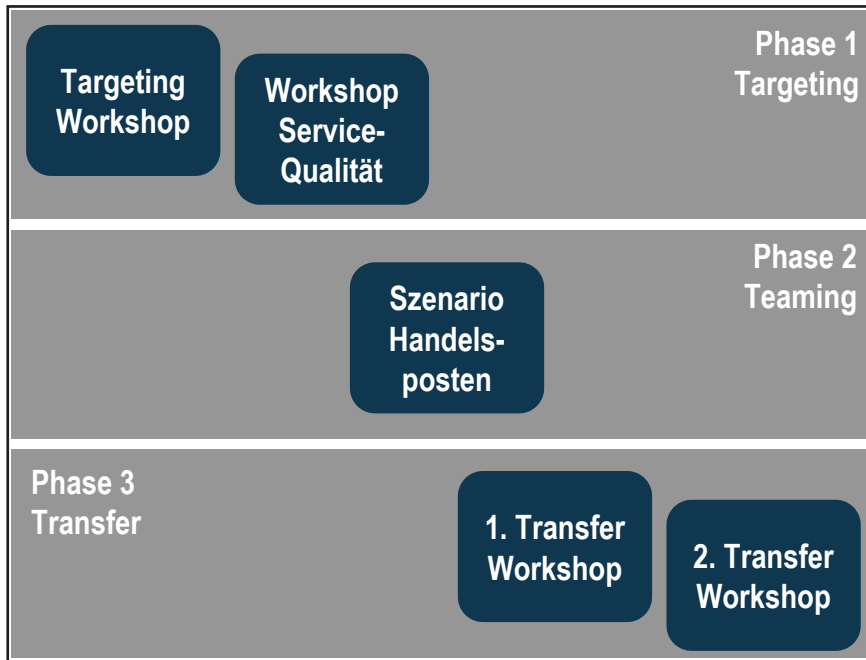


Abbildung 1. Abfolge der verschiedenen Maßnahmen im Action-Teaming Hotline

Gelernte zu reflektieren und Wege für einen Transfer zu finden. Die Teilnehmer erhielten eine Auswertung und bewerteten das Geschehene. Erste Maßnahmen zur Verringerung der Kosten pro Anruf wurden abgeleitet.

2. *Transferworkshop (t + 5 Wochen)*. Mit den ersten Erfahrungen der Maßnahmenfindung wurden alle Ergebnisse des Teamings aufgearbeitet und gezielte Pläne für die Umsetzung der Maßnahmen entwickelt. Schließlich wurde das gesamte Action-Teaming durch die Teilnehmer bewertet.

2.3.2 Szenario

Die Grundproblematik der Hotline-Mitarbeiter besteht darin, richtig zu übersetzen. Benutzer rufen an, wenn ihre Eingaben beim Computer nicht das bewirken, was sie erwarten. Computer geben Signale, die vom Benutzer nicht verstanden werden. Die Hotline soll helfen, oft ohne dass der Kontext des „Missverständnisses“ klar ist.

Die Herausforderung bestand darin, die Güte der Übersetzung durch die Mitarbeiter der Hotline erlebbar zu machen, und den Teilnehmern ein Maß für den Fortschritt ihres Erfolges zu geben. Deswegen wurden die Teilnehmer in die Rolle eines Händlertrios im Mittelalter versetzt. Sie bekamen Geld, um einen Grundstock an Waren zu kaufen und ein Zelt, um die Nacht zu verbringen. Sie hatten genaue Kenntnisse von

ihrem Markt, genau wie sie ihr Krankenhaus kennen. Sie wussten, dass sich in dem Gebiet zwei verfeindete Stämme aufhielten – gespielt durch Komparsen, die alle schon als Hotliner oder im Telefondienst gearbeitet hatten (Abbildung 2).

In dem Szenario wurden die Konsequenzen des eigenen Handelns körperlich erfahrbar. Wenn es den Teilnehmern nicht gelingen würde, mit den Komparsen handelseinig zu werden, würden sie eben in der Zeit des Teamings hungrig und durstig bleiben. Wenn es ihnen nicht gelingen würde, eine vertrauensvolle Atmosphäre zwischen den Stämmen

herzustellen, dann wären Wachen nötig, um sich vor eventuellen Überfällen zu schützen. Um die einzelnen Teilnehmer in einen Zielkonflikt zu bringen, bekam jeder eine eigene kleine Aufgabe gestellt, die für ihn oder die Gruppe von Nutzen sein könnte. Die Verfolgung des eigenen Ziels sorgt jedoch dafür, dass das Gruppenmitglied sich nicht um die Belange des Teams kümmern können soll.

Die Rolle der beiden Trainer war, die Teilnehmer während des ganzen Szenarios teilnehmend zu beobachten. Sie liefen neben den Teammitgliedern in die verschiedenen Schauplätze und interagierten mit ihnen aus einer Rolle heraus. Hier spielten sie die Beobachter des Königs, die darauf achteten, dass die Spieler keine Steuern hinterzogen.

Die Teilnehmer bekamen aus dem Szenario vier verschiedene Formen von Feedback:

- » Aus der unmittelbaren Situation. Aktionen klappen oder sie funktionieren nicht, Verhandlungen sind mehr oder weniger erfolgreich.
- » Durch die geschulten Komparsen, die im Anschluss an das Szenario die Service-Qualität nach vorgegebenen Kriterien bewerteten und ein Feedback über die Spielsituation gaben.
- » Durch die Trainer, die wie die Komparsen auf Dienstleistungsqualität und auf das Verhalten im Spiel achteten.
- » Die von den Teilnehmern angegangenen Aufgabenanreize und deren Erfolge wurden ausgezahlt. Zu diesen gehörten u.a. die Spezialaufgaben und die Menge des erwirtschafteten Spielgeldes im Verhältnis zur im Umlauf befindlichen Währung.

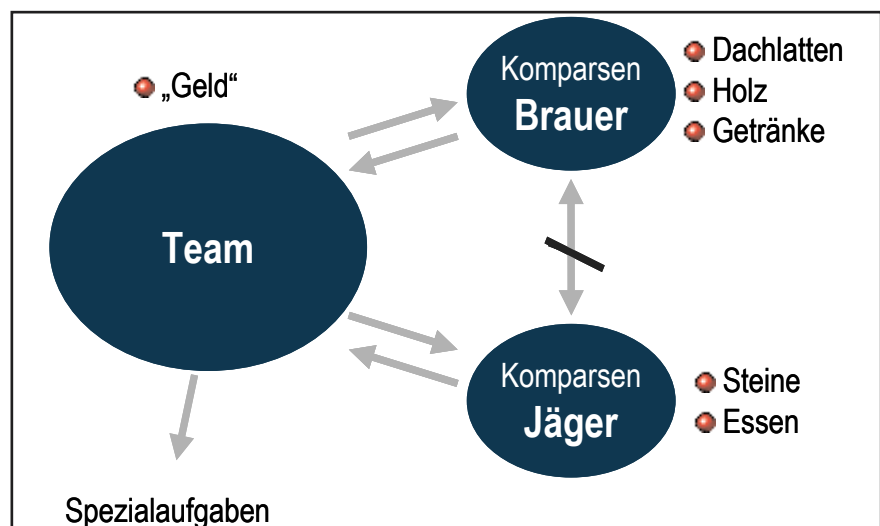


Abbildung 2. Das Szenario Handelsposten.

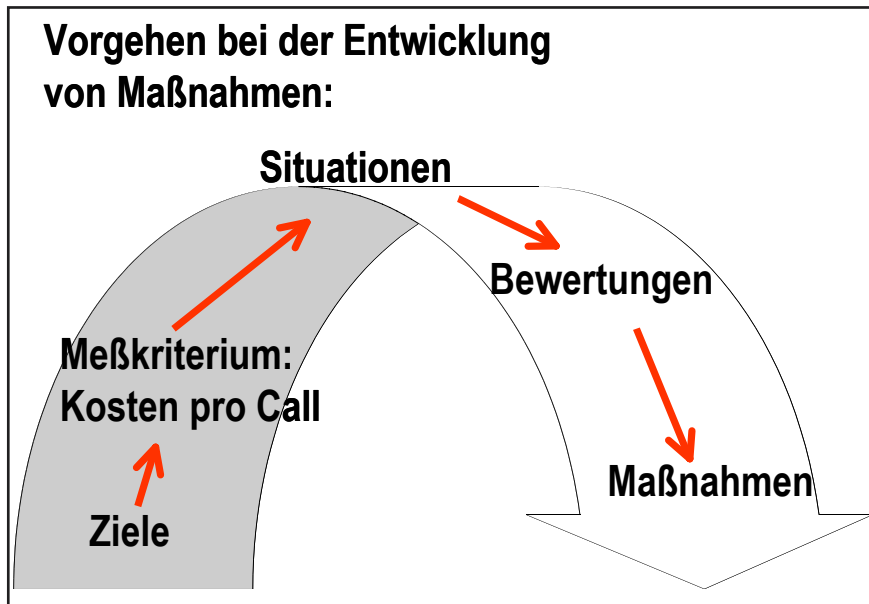


Abbildung 3. Vorgehen für den Transfer.

2.3.3 Ergebnisse

Im Prozess des Vorgehens beim Action-Teaming gab es immer wieder Ergebnisse des letzten Schrittes, die im nächsten bearbeitet werden mussten. Schon in der Phase des Targeting zeigte sich, dass die Auffassung der Hotline-Mitarbeiter zu ihren Kunden und der Qualität der Leistungen nicht einheitlich war. Zusätzlich wünschten sich die Teilnehmer mehr Hilfestellung bei der telefonischen Annahme der Aufträge. Deshalb wurde ein zweiter Termin zur Telefonschulung und zur Erarbeitung des Leitbildes eingeführt. Dieser Termin war auch deshalb notwendig, weil mehrere Teilnehmer vor dem Targeting erkrankten und sich alle Beteiligten darauf einigten, den Outdoor-Termin um zwei Wochen zu verschieben. Um die Lücke zwischen Targeting und Teaming nicht zu groß werden zu lassen, war der Workshop ein gutes Hilfsmittel. Neben der Erarbeitung gemeinsamer Werte in einem Leitbild wurde in diesen Workshops vor allem die Grundlage für ein gemeinsames Verständnis von Service-Qualität gelegt.

Das Teaming bot sowohl für die Teilnehmer als auch die Trainer große Überraschungen: Die Mitarbeiter der Hotline hatten sich auf die ersten Aufgaben perfekt vorbereitet und hatten im Gegensatz zu anderen Gruppen keine Probleme mit dem Aufbau des großen Zeltes. Auch die Einzelaufgaben, die dazu gedacht waren, die Teilnehmer in Konkurrenz zu bringen, wurden gemeinsam durch das Team bewältigt. Als dann jedoch die Kontakte mit den Komparsen

gesucht werden mussten, zeigte sich, dass das Team mit unerwarteten Situationen sehr schlecht zurechtkam und wenig koordiniert reagieren konnte. Auch waren die körperlichen Anstrengungen im Gelände bei Nacht für manchen Teilnehmer belastender als gedacht.

In der Transferphase wurden die Erfahrungen gemeinsam in konkrete Maßnahmen überführt. Dabei wurde wie in Abbildung 3 beschrieben vorgegangen. Insgesamt wurden von der Gruppe mehr als zwanzig verschiedene Maßnahmen beschlossen und umgesetzt: Darunter gab es beispielsweise den Beschluss, ab jetzt nur noch Geräte an die Kunden zusammen mit einer Service-Karte auszuhändigen. Es wurde unter anderem beschlossen, Notfallpläne für solche Störungen zu erarbeiten, die häufig vorkommen und es wurde ein Rettungsplan für Unfälle in den Büros der Hotline erstellt. Eine weitere Maßnahme bestand darin, den Teamleiter der Hotline durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen weiter zu unterstützen.

3. Evaluation

Um den Erfolg der Maßnahme aufzuzeigen, wurde eine Befragung der Teilnehmer durchgeführt. Hier sollte vor allem überprüft werden, ob die gesteckten Ziele der Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Führungsqualität erreicht wurden. Weiterhin sollte ermittelt

wird, ob die gewünschten Inhalte, wie z.B. Bildung eines schlagkräftigen Teams oder Verbesserung der Servicequalität der Hotline, vermittelt werden konnten.

3.1 Ziele und Methode der Evaluation

Die Evaluation der Maßnahme hatte zwei Ziele. Zum einen sollte aufgezeigt werden, dass alternative, komplexere Rollenspiele – wie es das Action-Teaming ist – herkömmlichen, bisher eingesetzten Rollenspielen in vielerlei Hinsicht überlegen sind. Der andere Aspekt war die Untersuchung zur Zielerreichung dieser speziellen Maßnahme am Klinikum und was für einen Erfolg sie letztendlich gehabt hatte. Im Folgenden soll besonders auf den letzt genannten Aspekt eingegangen werden, aber auch die Analyse, ob Action-Teaming unter den gleichen Problemen wie ein herkömmliches Rollenspiel leidet, soll kurz ihre Beachtung finden.

Die Evaluation erfolgte sowohl mittels einer Befragung der Mitarbeiter, die an der Maßnahme teilgenommen hatten, als auch durch eine Befragung der Vorgesetzten, welche letztendlich auch bei der Zielvereinbarung involviert waren. Die Fragen an die Mitarbeiter gliederten sich hierbei in vier übergeordnete Teilbereiche auf. Im ersten Teilbereich wurden Fragen über die Rolle gestellt, welche der Teilnehmer während des Spiels übernommen hatte. Ziel dieses Fragekomplexes war es, das Vorhandensein von Rollendistanz (vgl. Junker, 1971) zu ermitteln und zu überprüfen, ob sich die Teilnehmer bei der Auswahl ihrer jeweiligen Rolle und den dazugehörigen Kompetenzen ausreichend beteiligt gefühlt haben. Der zweite Fragenkomplex beschäftigte sich mit den Zielen der Mitarbeiter sowohl auf individueller Ebene als auch auf Gruppenebene. Es sollte überprüft werden, ob die Teilnehmer individuelle Ziele umsetzten und ob die vorher vereinbarten Gruppenziele erreicht werden konnten. Der dritte Fragenkomplex beschäftigte sich näher mit der Gruppen- bzw. Teamsituation. Es sollte beispielsweise ermittelt werden, ob sich durch die Maßnahme die Situation des Teams geändert hatte oder ob sich die Mitarbeiter durch andere Teilnehmer unter Druck gesetzt fühlten. Im letzten Fragenkomplex erhielten die Mitarbeiter die Möglichkeit, die Maßnahme ihrerseits zu bewerten. Sie wurden gefragt, was sie



gut an dieser Maßnahme empfunden hätten und was ihrer Meinung nach weniger gut gewesen wäre.

Die Befragung der Vorgesetzten beschäftigte sich vor allem mit den Fragen, warum das Action-Teaming als Personalentwicklungsmaßnahme eingesetzt wurde, welche Ziele damit erreicht werden sollten und schließlich wie der Erfolg der Maßnahme aus ihrer Sicht zu bewerten sei.

Die Befragung wurde mittels eines halbstrukturierten Interviews durchgeführt. Die Dauer der Befragung war auf etwa eine halbe Stunde festgelegt.

3.2 Zielerreichung

Die Ziele des Klinikums bezogen sich nahezu ausschließlich auf die Gruppe. Das Team sollte gestärkt, Serviceorientierung und Kundenorientierung sollten verbessert und die Gruppe sollte durch eine höhere Flexibilität, bessere Kommunikation und bessere Konfliktlösung effizienter werden.

Generell zeigte sich, dass diese Ziele, die explizit die Gruppe ansprechen sollten, erreicht wurden. Die befragten Mitarbeiter gaben an, dass durch die Maßnahme einiges für das Team und die Teamsituation bewegt worden wäre. Die Teilnehmer meinten, dass nun nicht nur die Kommunikation innerhalb des Teams besser sei, sondern auch Arbeitsabläufe verbessert werden konnten. Weiterhin gab das Action-Teaming nach Aussage der Befragten die Möglichkeit, die Kollegen abseits vom Arbeitsplatz näher kennen zu lernen. So sagte zum Beispiel ein Befragter, dass „...man die Leute vom Betrieb besser kennen lernen konnte, das Umfeld hatte dazu beigetragen, dass man mehr zusammenhält.“ Dies ermöglichte schließlich ein besseres Verständnis für die Kollegen und eine verbesserte Zusammenarbeit. Sehr oft gaben die Befragten auch an, dass man sich durch die Trainingsmaßnahme Probleme besser bewusst machen konnte. So gab ein Befragter an, „...dass man angeregt wurde, darüber nachzudenken, was verbessert werden kann.“ Allerdings zeigte sich bei der Befragung der Teilnehmer auch eine gewisse Skepsis gegenüber der Maßnahme. Zwar konnte durch die gute Vorbereitung Misstrauen gegen das Action-Teaming als Maßnahme erfolgreich abgebaut werden, was die hohe Motivation der Teilnehmer beim Spiel bewies, allerdings zeigte sich beim Thema Zielerrei-

chung eine gewisse Gespaltenheit bei den Teilnehmern, die nicht wussten, ob sie jene als gut oder schlecht ausweisen sollten. Als Ursache hierfür stellte sich schnell heraus, dass die Teilnehmer eine Formulierung individueller Ziele vermissen. Dies zeigte sich darin, dass die meisten Teilnehmer keine eigenen Ziele nennen konnten, mit denen sie in die Maßnahme gingen. Eine Formulierung von individuellen Zielen war in der Maßnahme nicht vorgesehen, es stellte sich nun aber heraus, dass genau diese fehlende Formulierung von individuellen Zielen auch die Bewertung der Zielerreichung bei Gruppenzielen negativ beeinflusste.

Die Vorgesetzten hingegen waren bei der Zielformulierung mit eingebunden und waren letztendlich mit der Zielerreichung der Maßnahme zufrieden. Die Personalentwicklungsziele wurden erreicht, außerdem trug die Maßnahme dazu bei, dass die Mitarbeiter Probleme nun bewusster angehen und lösen konnten. Hinzu kam noch, dass durch den Eventcharakter der Maßnahme die Mitarbeiter motiviert wurden. Ein befragter Vorgesetzter meinte dazu, dass „...die Mitarbeiter motiviert waren, es war eben mal etwas anderes.“

3.3 Transfer

Damit eine Personalentwicklungsmaßnahme ihre geplanten Ziele überhaupt erreichen kann und somit zu einem Erfolg wird, ist es wichtig, dass die Teilnehmer den Transfer von in der Maßnahme erlernten Inhalten auf die Realität des Arbeitsplatzes schaffen. Daher wird im Action-Teaming der Transferphase besonderes Gewicht beigemessen.

Es gibt allerdings einige Faktoren, die einen erfolgreichen Transfer in einem Rollenspiel verhindern. Durch auftretende Rollendistanz verhalten sich die Teilnehmer aus bestimmten Gründen anders, als es ihre Rolle verlangt. Der Rollenspieler bekennt sich nicht völlig zu seiner Rolle und versucht dies, durch abweichendes Verhalten zu korrigieren (vgl. Junker, 1971). Rollendistanz tritt z.B. dann auf, wenn Teilnehmer mit Vorschriften konfrontiert werden, mit denen sie nicht einverstanden sind oder zu wenig Zeit haben (Vgl. Shaftel & Shaftel, 1973), um sich auf die Rolle vorzubereiten. Ein weiteres Problem ist ein übersteigertes Misstrauen der Teilnehmer gegenüber der Maßnahme, da sie befürchten, sich zu blamieren (vgl.

Schmidt, 1988) oder ihre Persönlichkeit vor anderen zu öffnen (vgl. Jebesen, 1965). Dies resultiert häufig in einer mangelnden Teilnahme der Spieler am Rollenspiel, was dazu führt, dass die Teilnehmer nichts aus dem Spiel für sich lernen können. Eine zentrale Forderung von Rollenspielen ist es aber, dass die Teilnehmer realitätsnah und intensiv daran teilhaben (vgl. Klein, 1989). Dies sind beispielhaft nur zwei von vielen Faktoren, die einem erfolgreichem Transfer im Weg stehen und somit den Wert eines Rollenspiels als erfolgreiche Personalentwicklungsmaßnahme erheblich reduzieren.

Die Befragung zeigte jedoch, dass die Maßnahme nicht unter solchen störenden Faktoren litt. Die Mehrheit der befragten Mitarbeiter war der Meinung, dass für die Gruppe einiges erreicht werden konnte, wie bereits in Abschnitt 3.2 dargestellt. Das Rollenspiel hatte sie, so die Mitarbeiter, dazu angehalten, eigene Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten und flexibel auf bestimmte Situationen zu reagieren. Dies wären Dinge, die auch im Arbeitsalltag sehr wichtig wären. Die Mitarbeiter waren generell der Meinung, das Inhalte gut transferiert worden seien. Auch die Teilnehmer, die tendenziell eine eher skeptische Haltung gegenüber dem Action-Teaming eingenommen hatten, führten an, dass es sich hierbei um eine Methodik handle, die sehr gut geeignet sei, bestimmte Inhalte zu transferieren. Als negativ wurde aufgeführt, dass es eine zu lange zeitliche Distanz des Rollenspiels zur Transfersitzung gegeben hätte, weshalb das Erlebte ein wenig in den Hintergrund getreten wäre. Ein weiterer Wunsch der Mitarbeiter war eine bessere Unterstützung beim Transfer. So gab ein Befragter an, dass „...der Coach vielleicht neben dem Training auch am Arbeitsplatz Hilfestellung geben könnte.“

Die Vorgesetzten äußerten sich über den Transfer von Inhalten ähnlich positiv und gaben an, dass die vereinbarten Inhalte transferiert worden seien. Denn obwohl sich die Mitarbeiter negativ über die Begleitumstände geäußert hatten, so die Vorgesetzten, waren sie der Maßnahme positiv gegenüber eingestellt. Ein Vorgesetzter führte an, dass „...parziell einiges realisiert wurde. Man müsse aber nun sehen, ob dies auch langfristigen Bestand hat.“

3.4 Bewertung

Bei der Betrachtung der Maßnahme fallen einige interessante Tatsachen auf:



Die Mitarbeiter haben dem Action-Teaming mehrheitlich einen guten Transfer von Inhalten ausgestellt, sich gleichzeitig aber skeptisch zur Zielerreichung geäußert. Als sie zum Erfolg der Maßnahme gefragt worden waren, gaben sie an, dass die Maßnahme als Erfolg zu bewerten sei. Hier zeigte sich ein deutlicher Widerspruch. Denn ein erfolgreicher Transfer – dem sich die Teilnehmer auch bewusst sind – sollte auch zu einer zufriedenstellenden Zielerreichung führen. Weiterhin ist es verwunderlich, dass die Maßnahme als Erfolg angesehen wurde, obwohl die Teilnehmer Probleme bei der Zielerreichung hatten. Die Erklärung hierfür ist, dass die Teilnehmer die Formulierung eigener, individueller Ziele vermissten und sich deswegen negativ über die gesamte Zielerreichung der Maßnahme äußerten.

Die Vorgesetzten waren von diesem Störfaktor natürlich nicht betroffen und äußerten sich bei den Punkten Transfer von Inhalten, Zielerreichung und Erfolg der Maßnahme positiver als die Mitarbeiter. Weiterhin führten die Vorgesetzten als positiv den Kosten-Nutzen-Effekt der Maßnahme an und lobten insbesondere auch ihre Nachhaltigkeit.

Die Maßnahme als Ganzes ist somit als Erfolg anzusehen. Die gesetzten Ziele wurden erreicht, Inhalte wurden erfolgreich transferiert und letztendlich waren die Teilnehmer gegenüber der Maßnahme – trotz mancher widriger Begleitumstände – mehrheitlich positiv eingestellt, so dass sie so etwas wieder machen, bzw. auch weiterempfehlen würden. Auch die Vorgesetzten stellten dem Action-Teaming ein gutes Zeugnis aus und können sich vorstellen, es auch in Zukunft als Maßnahme der Personalarbeit einzusetzen. Die Befragung ergab weiterhin, dass das Action-Teaming sich als resistenter gegen spezifische Probleme von Rollenspielen, wie z.B. Rollendistanz, als herkömmliche, bisher eingesetzte Rollenspiele erwies.

4. Diskussion

Die Erfahrungen aus der Durchführung des Action-Teamings und der nachgelagerten Evaluation der Teilnehmer sind vielfältig. Wie die Evaluation

gezeigt hat, wurden mit der Maßnahme nicht nur Inhalte vermittelt und Ziele der Personalentwicklung erreicht, sondern auch der Spaß musste nicht im Hintergrund bleiben. Das Action Teaming eignet sich daher sehr gut für ein fortschrittliches Human Resource Management – gerade weil es ein Entwicklungsansatz ist, der von der Norm abweicht – da es das Nützliche, also die Verbesserung der Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters, mit dem Angenehmen verbindet. Damit kann das Action Teaming dem Wertewandel der Gesellschaft, wo oftmals der Wunsch nach „Action“ und „Vergnügen“ auftaucht, wirksam begegnen. Zudem schafft man für die Mitarbeiter eine Möglichkeit, etwas Besonderes zu erleben und zeigt hiermit die Wertschätzung des Unternehmens gegenüber dem Mitarbeiter. Somit kann das Action-Teaming auch sehr gut als Maßnahme zur Motivation oder als Incentive für Mitarbeiter eingesetzt werden.

Leider ist in dieser Untersuchung die Anzahl der Mitarbeiter sehr klein ($n = 9$) und bedingt durch die Organisation des Krankenhauses war es auch nicht möglich, eine Kontrollgruppe zu finden. Zusätzlich zu dieser Untersuchung wurde noch geprüft, ob sich auch die Performance bei der Abarbeitung der Aufträge verbessert hat. Dafür wurden die Kosten für den einzelnen Anruf erfasst. Die Ergebnisse sind jedoch nicht konsistent, diverse Einflussfaktoren beeinflussen die Variabilität der Kosten. Im Untersuchungszeitraum gab es zwei Release-Wechsel bei der betriebswirtschaftlichen Software und beim Betriebssystem des Netzwerks. Diese Mehrbelastung und die Tatsache, dass die Verbreitung von PCs im Krankenhaus noch weiter gestiegen ist, lassen eine Bewertung der Wirkung des Action-Teamings durch betriebswirtschaftliche Kennziffern nur eingeschränkt zu. In weiteren Untersuchungen muss darauf geachtet werden, dass neben einer klaren Formulierung von Kennziffern auch mögliche Störgrößen kontrolliert werden.

Die Aussagen der Teilnehmer zeigen jedoch die Wirksamkeit des Verfahrens und die Präsenz der Erfahrungen auch nach einem dreiviertel Jahr nach der Durchführung der Maßnahme. Beispielsweise gehen auch jetzt noch Mitarbeiter der Hotline schwierige Aufgaben scherz-

haft mit einem Kampfschrei an, den sie sich beim Teaming ausgedacht haben. Die Feedbacks der Teilnehmer über das Verfahren sind mit großer Mehrheit positiv und alle Beteiligten sind sich einig, dass ein solches Teaming im nächsten Jahr für die gesamte IT-Abteilung durchgeführt werden soll.

Die qualitativen Interviews kamen bei den Beteiligten ebenfalls gut an und scheinen sich positiv auf den Transfer ausgewirkt zu haben. Möglicherweise können Evaluierungsgespräche, die Inhalte und Durchführung von außergewöhnlichen Maßnahmen überprüfen, in Zukunft gezielter eingesetzt werden, um Lernerfolge zu festigen.

Weiterhin ist noch festzuhalten, dass das Action Teaming als Instrument der Personalarbeit äußerst flexibel ist. Zwar ist das Action Teaming in einer komplexen Maßnahmenabfolge eingebettet, aber mit relativ wenig Aufwand kann man auf die verschiedensten Bedürfnisse der Unternehmen eingehen. Für die verschiedensten Problemfälle, die sich im Alltag eines Unternehmens ergeben, können Szenarien entwickelt werden, die jene Problemfälle thematisieren und lösen. Aber das Action Teaming kann noch einen Schritt weiter gehen. Die Vorgesetzten des Klinikums äußerten in der Befragung, dass das Action Teaming neben seinen operativen Aufgaben auch durchaus strategisch einzusetzen ist. So kann es z.B. – nach der Einschätzung der Vorgesetzten des Klinikums – auch durchaus eine Organisationsentwicklung unterstützen oder auf der strategischen Ebene der Personalarbeit eingesetzt werden. Damit wird dem Human Resource Management ein Instrument an die Hand gegeben, dass die in der Theorie häufig verlangte Abstimmung von Struktur, Strategie und Human Resource Management eines Unternehmens auf zentraler Ebene auch in der Praxis erleichtert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Teilnehmer, Auftraggeber und Veranstalter sehr gute Erfahrungen mit der Maßnahme und der Evaluierung gemacht haben und diesen Weg auch in naher Zukunft wieder beschreiten werden. Allerdings werden betriebswirtschaftliche Kenngrößen für die Bewertung des Erfolgs einer Maßnahme in Zukunft eine noch wichtigere Rolle als heute auch im Krankenhaus spielen. ■

Literatur

- Arnold, M. (2002). *Krankenhaus-Report. Band: 2002* Schwerpunkt: Krankenhaus im Wettbewerb.
- Cierjacks, M. (2002). Life Action Role Playing als Methoden der Teambildung. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 17 (1).
- Deutscher Verein für Krankenhaus-Controlling (2003). *Controlling*. Kulmbach : Baumann.
- Jebsen, R. (1965). *Das Rollenspiel – Methode zur Weiterbildung des Führungsnachwuchses in der Wirtschaft*. Oberursel: Agenor.
- Junker, J.-P. (1971). *Entfremdung von der Rolle – Ein Nachtrag zu Goffmans Konzept der Rollendistanz*. Bern; Stuttgart: Haupt.
- Klein, U. (1989). *Determinanten des Lernens und Anwendungserfolgs in der betrieblichen Fortbildung*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Shaftel, F. & Shaftel, G. (1973). *Rollenspiel als soziales Entscheidungstraining*. München: Reinhardt.
- Ulich, E. (2003). *Arbeitspsychologie in Krankenhaus und Arztpraxis: Arbeitsbedingungen, Belastungen, Ressourcen*. Bern; Göttingen : Huber.



Arbeits- und Organisationspsychologie - Wo bleibt der Anwendungsbezug?

1. Einführung	15
2. Was wurde erreicht?	15
3. Die Psychologie als Grundlagen- und Angewandte Wissenschaft	16
4. Das wissenschaftliche Umfeld der Arbeits- und Organisationspsychologie	16
4.1 Kontext in arbeits- und organisationspsychologischer Forschung und Lehre	16
4.2 Forschungsförderung und Forschungsmethodik	17
4.3 Berufungen	17
4.4 Nachwuchsförderung	18
5. Wissenschafts-Praxis-Bezug	18
6. Alternativen: Gibt es andere Kontexte für unser Fach?	18
6.1 Arbeits- und Organisationspsychologie innerhalb anderer Studiengänge an Universitäten	18
6.2 Arbeits- und Organisationspsychologie an Fachhochschulen	19
7. Fazit	19
8. Abschluss	20
Literatur	20

Lutz von Rosenstiel

1. Einführung

Vor Jahren sagte mir einmal ein renommierter älterer Kollege einer Technischen Fakultät: „Denken Sie daran, einen Professor über 60 nimmt kein Mensch mehr ernst!“ Ich bin inzwischen über 60 und so können Sie die Mahnung meines Kollegen zur Beruhigung nehmen. Ich werde nachfolgend manches in unserem Fache anprangern und bejammern. Wenn es Ihnen nicht passt, lässt sich darin ohne weiteres die Anpassungsunwilligkeit und die Nostalgie des Alters erblicken, ähnlich wie ja viele Ältere behaupten, dass der Schnee früher weißer gewesen sei. Andererseits weiß unser Organisator und Gastgeber, Walter Bungard, worüber ich sprechen werde. Er hat mich trotzdem oder gerade deswegen darum gebeten, hier und heute zu sprechen. So betrachtet ist – was ich hoffe – einig von dem, was ich zum Besten

gebe, doch mehr als bloßer Altersstarrsinn.

Eigentlich könnte ich sogar schweigen. Walter Bungard weiß nicht nur was ich sagen werde, er hat es in seiner Einleitung bereits explizit angesprochen. So bleibt mir eigentlich nur Redundanz, die ich in einem knappen „So sehe ich das auch“ zusammenfassen könnte. Da ich allerdings noch in einer Zeit dominierender Pflicht- und Akzeptanzwerte (Klages, 1984) sozialisiert wurde, spreche ich nun dennoch. Sollte mir dabei die Stimme versagen, so liegt dies nicht an etwaiger Angst vor der heiklen Thematik sondern schlicht an einer Erkältung. Wir sind ja hier keine Psychoanalytiker ...

2. Was wurde erreicht?

Als ich zunächst in Freiburg, dann in München zwischen 1958 und 1963 Psychologie studierte, hörte ich bei Adolf Däumling eine Vorlesung über „Angewandte Psychologie“. Eine Stunde von

vermutlich 12 war der „Betriebspsychologie“ gewidmet. Hier berichtete Däumling über die Hawthorne-Studien, stellte etwas ausführlicher das Beleuchtungsexperiment dar und verwies als Konsequenz auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und die informellen Normen im Betrieb sowie die Bedeutung der „Human Relations“. Das war alles.

Nicht ganz! Damals gab es auch Eberhard Ulich als wissenschaftlichen Mitarbeiter am Münchner Institut, der empirische Untersuchungen zu den Themen „Mentales Training“ und „Nachtarbeit“ durchführte. Aber das wurde im damaligen Lersch-zentrierten Institut von uns Studenten – bei den Studentinnen war dies möglicherweise anders – kaum wahrgenommen.

Heute schreibt die Rahmenprüfungsordnung für alle Diplomstudiengänge im Fach Psychologie die Arbeits- und Organisationspsychologie als ein verpflichtendes Anwendungsfach vor, das von allen Studierenden zumindest als Kernfach studiert werden muss – mit der meist gegebenen Möglichkeit sich auf diesem Feld zu vertiefen. Die Dozenten des Faches sind innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Psychologie bei uns, in einer Fachgruppe Arbeits- und Organisa-



tionspsychologie, organisiert und die Praktiker haben die Möglichkeit, innerhalb einer großen Sektion des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen ihre Interessen zu artikulieren. Viel wurde also erreicht. Manches – das allerdings muss man wohl mit Bedauern sagen – wurde verloren. Die Vision und Programmatik von Münsterberg (1912), eine Wirtschaftspsychologie zu etablieren, die sowohl die Felder der Produktion als auch die des Konsums abdeckt, blieb auf der Strecke. Nach viel versprechenden Ansätzen nach dem Krieg durch George Katona, Reinhold Berger und – hier am Mannheimer Institut – Bernt Spiegel ging die Marktpsychologie in den Wirbeln von 1968 unter. Das wichtigste deutschsprachige Buch auf diesem Gebiet, das „Konsumentenverhalten“ wurde von Werner Kroeber-Riel verfasst und in jüngster Auflage von seinem Nachfolger Peter Weinberg überarbeitet (2003). Beide sind Ökonomen. Wir haben also ein wichtiges Feld an die Betriebswirtschaftslehre verloren, doch gibt es zarte Hinweise auf eine Wiederbelebung etwa im Kontext einer Psychologie der Dienstleistung (Nerdinger, 1994), der Beschäftigung mit Kundenorientierung und -zufriedenheit, den Kriterien zur Bewertung von Call-Centern oder der Akzeptanz neuer Techniken. Auch hier bei diesem Kongress findet die Marktpsychologie einen ihr gebührenden Platz, was ich sehr begrüße. Das ist aus der Sicht der Angewandten Psychologie erfreulich, aber es ist – angesichts der Bedeutung dieses Feldes – noch immer zu wenig.

Auf dem Feld der Arbeits- und Organisationspsychologie können wir jedoch zufrieden sein. Können wird es wirklich? Zunehmend lassen sich Tendenzen beobachten, die mich ernsthaft daran zweifeln lassen.

3. Die Psychologie als Grundlagen- und Angewandte Wissenschaft

Der Gegenstand der Psychologie ist – sehr vereinfacht ausgedrückt – menschliches Erleben und Verhalten. In minutiöser Forschung sucht man allgemeingültige Gesetze der Wahrnehmung, des Denkens und Lernens, der Motivation, Volition und Emotion zu finden und – orientiert an den Naturwissenschaften – in verallgemeinerungsfähiger Form zu fassen. Damit zählt das, was die

Psychologie – insbesondere die Allgemeine Psychologie – betreibt, zu dem, was Klages (1967) „g-Innovation“ nennt und was auf Erkenntnisse in der Natur gerichtet ist. Dies wird mit Blick auf die Psychologie von Herrmann (1979) als „Psychologie als Wissenschaft“ oder von Irle (1975) als „theoretische Forschung“ bezeichnet. Sieht man von erkenntnistheoretischen Spitzfindigkeiten ab, so lässt sich grob behaupten, dass Veränderungen innerhalb des Fachwissens darauf zurückzuführen sind, dass es einen Erkenntnisfortschritt in einem stabil bleibenden Gegenstandsbereich geht. Ähnlich wie wir annehmen dürfen, dass die von Kopernikus, Galileo und Newton gefundenen Gesetzmäßigkeiten, die die Bahn der Himmelskörper bestimmen, für Jahr Millionen gelten, lässt sich mit guten Argumenten annehmen, dass sich die Prozesse der Wahrnehmung bei homo sapiens sapiens innerhalb der letzten 100.000 Jahre nicht geändert haben.

Der Gegenstand einer Angewandten Psychologie, hier speziell der Arbeits- und Organisationspsychologie, ist ein anderer. Er ist einerseits enger und bezieht sich auf den Menschen in seiner Rolle als Arbeitender und ist zum anderen weiter, da er einen spezifischen Kontext unabdingbar mit einbeziehen muss, z.B. die konkrete Aufgabe, den Arbeitsplatz, Struktur und Prozess der Organisation, kulturelles Umfeld. Da dies vom Menschen geschaffene und sich ständig modifizierende Felder sind, können entsprechend arbeits- und organisationspsychologische Erkenntnisse keine Dauer beanspruchen. Was heute als wichtig – und zwar zu Recht – gefeiert wird, kann morgen bereits gänzlich veraltet sein, weil der Kontext sich änderte. So kann man trotz noch so großer wissenschaftlicher Befähigung der Arbeits- und Organisationspsychologie kaum hoffen, zu einem Kopernikus, Newton oder auch nur zu einem Max Wertheimer zu werden. Es geht also – im Sinne von Bunge (1967) – um „technologische Theorien“ oder, um mit Klages (1967) zu sprechen, um „a-Innovation“, also Erkenntnis auf dem Gebiete des von Menschen Geschaffenen mit dem Ziel der Verbesserung von Alltagssituationen, was wiederum mit Blick auf die Psychologie als „Innovationstätigkeit“ (Herrmann, 1979) oder „problemorientierte Forschung“ (Irle, 1975) bezeichnet werden kann.

Hier allerdings steht die Anwendungsperspektive im Vordergrund. Die anwendungsorientierte Forschung will

nicht nur – wie in der Grundlagenwissenschaft üblich – Erkenntnis gewinnen, sondern auch nützlich sein. Selbst wenn dies sofort die politisch relevante Frage: „Nützlich für wen?“ aufwirft, ist es doch unstrittig, dass es – nach entsprechenden Analysen – um Gestaltung, die Optimierung von Mensch und Kontext nach bestimmten festzulegenden Kriterien geht. Konkret, ein anwendungsorientiert arbeitender Psychologe, der innerhalb der „scientific community“ noch so viel Ansehen genießt, hat etwas falsch gemacht, wenn durch seine Forschung nicht direkt oder indirekt (z.B. vermittelt über Absolventen) etwas im Alltag nachweislich besser wird.

4. Das wissenschaftliche Umfeld der Arbeits- und Organisationspsychologie

Die Arbeits- und Organisationspsychologie betreibt als angewandte Teildisziplin der Psychologie innerhalb psychologischer Institute, Departments, Fachbereiche oder Fakultäten Forschung und Lehre. Dabei wird um Ressourcen – z.B. Personal-, Raum- und Finanzmittel oder die Stundenverteilung innerhalb des Studienganges – gelegentlich hart gerungen. Die grundlagenorientierten Forscher sind in der Mehrheit und setzen häufig zum Schaden der Arbeits- und Organisationspsychologie ihre Interessen durch. Dies sei an einigen Beispielen gezeigt:

4.1 Kontext in arbeits- und organisationspsychologischer Forschung und Lehre

Es war darauf verwiesen worden, dass der Kontext zentral zum Inhalt arbeits- und organisationspsychologischer Forschung und Lehre zählt. Daraus ergibt sich, z.B. dass – je nach Teilgebiet – das Arbeits- oder Betriebsverfassungsrecht, betriebswirtschaftliche Kriterien zur Optimierung von Geschäftsprozessen, die Kenntnis der Aufbau- und Ablauforganisation eines Konzerns, das Wissen um die Produktionstechnik bei einem Automobilhersteller, kulturelle Brüche in einem multinationalen tätigen Unternehmen oder auch die Mikropolitik im Management eines tradierten Familienbetriebs für den Arbeits- und Organisationspsychologen wichtiger sind als die Kenntnis spezifischer Inhalte der Allgemeinen-, der Biologischen- oder der Neuropsychologie. Dennoch kommt all dies



in der Ausbildung zu kurz. Im Gegenteil: arbeits- und organisationspsychologische Inhalte werden meist vor der Diplomvorprüfung gar nicht gelehrt, dagegen soll Grundlagenvertiefung verpflichtend für alle Psychologen auch nach der Diplomvorprüfung sein – zum Schaden der anwendungsorientierten Fächer.

Das soll nun kein Argument gegen eine theoretische Fundierung sein, aber – und das ist in diesem Zusammenhang wichtig – wir brauchen nicht die Theorie des Erlebens und Handelns von Individuen, sondern solche der Interaktion des Menschen mit sich wandelnder Arbeit in den sich ändernden Organisationsformen. Gefordert sind also interdisziplinäre, den konkreten Kontext jeweils mit einbeziehende Theorien. Dies lässt nicht nur auf Innovation in einer die Grenzen der Psychologie sprengenden Theorieentwicklung hoffen, wie dies z.B. bei Schein (1985) in seinem viel zitierten Konzept der Organisationskultur der Fall ist, sondern auch auf dem Gebiet der Methoden. Beispiele hierfür sind die berühmten frühen Feldexperimente, die Lysinski (1919) hier in Mannheim zur Wirkung der Schaufenstergestaltung auf das Konsumentenverhalten durchführte und auf die Helmut Lück bei der Darstellung der Geschichte der Psychologie in Mannheim näher eingehen wird, oder auch qualitative Vorgehensweisen innerhalb der Aktionsforschung.

4.2 Forschungsförderung und Forschungsmethodik

Die Hochschulen haben wenig Geld. Anspruchsvolle Forschung ist ohne Drittmittel kaum möglich. Natürlich haben hier Arbeits- und Organisationspsychologen die Chance Auftragsprojekte der Wirtschaft oder der öffentlichen Verwaltung zu übernehmen. Dann aber besteht meist kaum die Freiheit bei der Wahl der Forschungsinhalte.

Bei der Deutschen Forschungsgemeinschaft und ähnlichen forschungsfördernden Institutionen aber werden sie benachteiligt, weil die Gutachter meist grundlagenwissenschaftlich orientiert sind und die bei ihnen mit Recht üblichen Kriterien auch auf angewandter Forschung einschließlich geplanter Feldprojekte übertragen werden. Bei derartigen Feldstudien lässt sich eben häufig ein komplexes Kontrollgruppendesign nicht realisieren, es lässt sich ein bewährtes standardisiertes Erhebungsinstrument nicht ohne weiteres einsetzen, weil

Betriebsrat oder Management sich gegen bestimmte Fragen sperren, und es lässt sich vielfach nicht Schritt für Schritt aufzeigen, wie der Forschungsprozess ablaufen wird, weil er in die (Mikro)-Politik des Unternehmens eingebunden ist. Grundlagenwissenschaftler, an den Spielregeln des Laborexperiments – gehäuft mit Studierenden der Psychologie durchgeführt – orientiert, haben für Derartiges wenig Verständnis. Sie opfern damit letztlich die Relevanz auf dem Altar der Methodik.

Das hier bestehenden Spannungsverhältnis sei an historischen Beispielen verdeutlicht. So hätten etwa in den 50er, 60er, 70er und 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts die Arbeiten von Frederic Herzberg (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959), von Einar Thorsrud (Thorsrud & Emery, 1964) oder von Edgar Schein (1985) aus theoretischen und methodischen Gründen kaum die Gnade vor den kritischen Augen eines Grundlagenwissenschaftlers gefunden, obwohl sie sich in der Praxis als äußerst wirksam und erfolgreich erwiesen, während viele grundlagenwissenschaftlich orientierte eher kognitive Psychologen äußerst wohlwollend die Weg-Zielansätze der Führung (Evans, 1970; House, 1971) oder die Weg-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie von Vroom (1964) betrachteten, obwohl diese reichlich „verkopften“ Konzepte (Bischof-Köhler, 1985) sich für die Praxis der Personalführung oder für die betriebliche Anreizgestaltung als weitgehend irrelevant erwiesen (Neuberger, 2002; van Eerde & Thierry, 1996).

Hier besteht also Handlungsbedarf:

So werden – auf Initiative von Ekkehart Frieling – während dieser Tagung Kollegen und Kolleginnen aus unseren Reihen mit der DFG zusammensitzen, um die damit zusammenhängenden Probleme zu besprechen.

Aber nicht nur die Forschungsförderung ist hier zu nennen, sondern auch die Bevorzugung bestimmter Forschungsmethoden an psychologischen Instituten. Wenn einige einseitig auf experimentelle Vorgehensweisen setzen, faktisch Laborexperimente mit Psychologiestudenten meinen und in der Konsequenz Beobachtungs- und Befragungsstudien im Unternehmen, qualitative Vorgehensweisen der Datengewinnung und -auswertung oder an der Aktionsforschung orientierte Projekte nur ausnahmsweise zulassen oder gar gänzlich unterbinden, so ist dies eine objektive Schädigung der Arbeits- und Organisationspsychologie durch das grundlagen-

wissenschaftlich orientierte psychologische Umfeld. So sehe ich z.B. mit Sorge, dass das Institut in Regensburg sich in eines für „Experimentelle Psychologie“ umbenannt hat. Hoffentlich ist dies nur aus taktischen Gründen – z.B. um jene universitären Zuweisungen zu erhalten, die für Naturwissenschaften gelten – geschehen. Sonst aber wäre dies eine bedauerliche methodische Enge, die dem Gegenstand der Psychologie kaum gerecht wird und zu der Frage führt, ob es dort künftig wohl noch Platz für die Arbeits- und Organisationspsychologie geben wird, wenn Alexander Thomas in den Ruhestand geht.

4.3 Berufungen

Es gilt das Recht der personellen Selbstergänzung an Universitäten. Entsprechend bestimmen psychologische Einrichtungen wesentlich darüber, wer bei ihnen als Kollegin oder Kollege Professor wird. Geht der einzige arbeits- und organisationspsychologische Vertreter in den Ruhestand, so setzen sich die übrigen Institutsmitglieder – darunter in der Regel kein weiterer arbeits- und organisationspsychologischer Fachvertreter – zusammen und beraten über die Nachfolge. Dabei legen sie häufig Kriterien an, die in der Grundlagenforschung Sinn machen, innerhalb der angewandten Forschung aber zum Problem werden und im Extremfall zu Fehlbesetzungen führen. Das kann so weit gehen, dass eine tradierte arbeitspsychologische Fachrichtung explizit oder implizit zu einer Professur für „Allgemeine Psychologie und Kognitive Ergonomie“ auf Kosten der Arbeitspsychologie umgewidmet und mit einem Allgemeinpsychologen besetzt wird oder aber aus einem organisationspsychologischen Lehrstuhl eine Professur für Sozial- und Organisationspsychologie wird, auf die ein grundlagenwissenschaftlich orientierter Sozialpsychologe mit gewissen Interessen für das Anwendungsfeld berufen wird. Es ist ja kaum eine medizinische Fakultät vorstellbar, die einen Anatomen, der verbal ein gewisses Interesse an der Chirurgie äußert, mit der Führung eines Lehrstuhls der Chirurgie betraut. In ganz besonders bedauerlichen Fällen verschwindet die Arbeits- und Organisationspsychologie im engeren Sinne völlig vom Lehrplan. So darf man beunruhigt beobachten, was sich derzeit – in der Nachfolge des verstorbenen Roland Wakenhut – an der Universität Eichstätt abspielt. Zugegeben, manche



Berufungskommissionen arbeiten auch im Sinne der Arbeits- und Organisationspsychologie in einer akzeptablen Weise. Aber jedes abweichende Beispiel ist ein Fall zuviel.

4.4 Nachwuchsförderung

Junge Wissenschaftler in der Psychologie werden zunehmend daran gewertet, in welchen Fachzeitschriften mit hohem „Impact“ sie wie viel publizieren, wobei US-amerikanischen Zeitschriften ein besonders hoher Rang zugeschrieben wird. Dies macht nun in vielen Naturwissenschaften und durchaus auch in der Allgemeinen Psychologie und vielleicht auch in der Ergonomie Sinn. Als Strategie der Nachwuchsförderung innerhalb der Arbeits- und Organisationspsychologie ist es jedoch ein zweifelhaftes Unterfangen. Der Kontext stimmt vielfach nicht. Die USA kennen keinen Betriebsrat, keine tradierte Facharbeiterschaft auf der Basis der dualen Ausbildung; sie haben keine Gewerkschaft, die eine Mitbestimmungspolitik verfolgt und – über Lohnforderungen hinaus – allgemeine Sozialpolitik betreibt. Die USA haben insgesamt eine andere Struktur und Kultur der beruflichen Arbeit. Die speziellen deutschen oder europäischen Bedingungen interessieren US-amerikanische Reviewer wenig. Sie legen dagegen Wert darauf, dass in der Forschung solche Verfahren zum Einsatz kommen, die in den USA bekannt und bewährt sind, ohne Rücksicht darauf, ob diese nun auf deutsche Verhältnisse passen und im Kontext unserer Kultur akzeptabel und sinnvoll sind. Man mag einsehen, dass es angesichts des Englischen als einer internationalen Wissenschaftssprache immer wichtiger wird, auch auf Englisch zu publizieren, aber dann sollte in der Arbeits- und Organisationspsychologie verstärkt auf englischsprachige europäische Zeitschriften gesetzt werden, aber – will man mit dem Ziel der Anwendung von Praktikern gelesen werden – keineswegs nur auf diese.

5. Wissenschafts-Praxis-Bezug

Für die Grundlagenforschung stellt sich die Frage nach dem Bezug zur Praxis eher zufällig. Dieser ist weder notwendig noch systematisch. Erkenntnis um ihrer selbst willen ist das Ziel. Für die anwen-

dungsorientierte Forschung sieht dies anders aus. Für sie ist eben nicht nur die Erkenntnis sondern auch der konkrete Nutzen, die praktischen Relevanz, verpflichtend. Diese Relevanz ist gefährdet, wenn als Konsequenz des zuvor Geschilderten ohne Rücksicht auf den spezifischen europäischen oder gar deutschen Kontext geforscht wird, Verfahren eingesetzt werden, die zwar in den USA bekannt, auf deutsche Verhältnisse allerdings nicht angepasst und hier auch wenig nützlich sind. Wenn die Ergebnisse zunehmend und künftig vielleicht ausschließlich in englischer Sprache publiziert werden, dann wird die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis noch größer und der konkrete Nutzen des Fachs zweifelhaft. Das Argument, die Praxis müsse sich eben auf die neuen Bedingungen zu ihrem Vorteil einstellen, spricht nicht gerade für Kundenorientierung. Es erinnert an die Argumentation der Deutschen Bundesbahn angesichts der Implementierung des wenig akzeptierten neuen Preissystems, dass die Kunden eben „zu erziehen“ seien. Man weiß, wie dies endete.

Eine wachsende Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis ist für die Praxis bedauerlich, weil ihr dadurch Hinweise zur Verbesserung konkreter Situationen, zur Optimierung von Prozessen, verloren gehen. Für die Arbeits- und Organisationspsychologie allerdings ist eine wachsende Kluft tödlich. Ein verbreitetes Fach einer angewandten Disziplin, das in der Praxis keinen Nutzen stiftet, ist – ganz konkret – nutzlos und Verschwendung von Steuermitteln. Arbeits- und Organisationspsychologie wie eine Grundlagenwissenschaft zu betreiben, lohnt – zumindest auf breiter Front – nicht, da zum einen die Erkenntnisse rasch veralten und zum anderen ein historisch werdendes Wissen über einstige Arbeits- und Organisationsbedingungen demnach in einem Orchideenfach, wie es manche Altertumswissenschaften sind, ausreichend vertreten wäre.

Dies wirft nun die Frage nach Bewertungskriterien auf. Wissenschaftliche Evaluationskriterien von Hochschulen oder einzelnen Fächern sind allgemein bekannt und werden viel diskutiert. z.B.

- » eingeworbene Drittmittel
- » Anzahl der Publikationen
- » Impact der Publikationsorgane
- » Zitationsindex
- » Zahl der Studierenden
- » Abbrecherquote

- » durchschnittliche Studiendauer bis zum Examen
- » etc.

Dies aber reicht für ein anwendungsorientiertes Fach nicht aus. Als ganz wesentliche Kriterien müssen m.E. zwei hinzutreten: (1) Transfer der Forschungsergebnisse in die Praxis; dieser kann mittelbar durch Aktivität des Forschers – oder unmittelbar (z.B. über populärwissenschaftliche Fachzeitschriften, Weiterbildungsveranstaltungen, Handeln von Absolventen in der Praxis) erfolgen. Er muss jedoch nachweisbar rasch erfolgen, denn nach kurzem zeitlichen Ablauf sind die Befunde vielfach bereits veraltet.

(2) Akzeptanz der Absolventen auf dem Arbeitsmarkt. Vielfach wird durch Befragung von Alumnis deutlich, dass sie sich mehr Praxisbezug innerhalb ihres Studiums gewünscht hätten (Günther, 1998). Dennoch wird in der Psychologie selten überprüft, ob und wie die Absolventen vom Arbeitsmarkt aufgenommen wurden. Für einen arbeits- und organisationspsychologischen Studienschwerpunkt sollte dies ein ganz zentrales und selbstverständliches Evaluationskriterium sein.

6. Alternativen: Gibt es andere Kontexte für unser Fach?

Selbstverständlich bringt es für die Arbeits- und Organisationspsychologie Vorteile mit sich, insgesamt von der Deutschen Gesellschaft für Psychologie und dem Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen mit vertreten zu werden und als Fach einen wesentlichen Wahlschwerpunkt innerhalb des Diplomstudienganges anbieten zu können. Das ist unbestritten. Es bringt allerdings auch Nachteile mit sich, die soeben beschrieben wurden. Dies lässt es zumindest legitim erscheinen, an Alternativen zu denken.

6.1 Arbeits- und Organisationspsychologie innerhalb anderer Studiengänge an Universitäten

Es gibt eine Reihe von Studiengängen, insbesondere innerhalb der Betriebs-, Ingenieurs-, und Arbeitswissenschaften, die arbeits- und organisationspsychologische Inhalte fest in ihr Studium als Pflicht- oder Wahlpflichtbausteine integrieren. Dies erscheint zumin-



dest als eine Alternative zum herkömmlichen Diplomstudium begrüßenswert. Für die Forschung ist eine derartige Einbindung in einen nicht-psychologischen Kontext offensichtlich nicht von Nachteil. Exemplarisch und ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien die Namen von Kollegen und Kolleginnen aufgeführt, die den Schwerpunkt ihrer Arbeit außerhalb psychologischer Einrichtungen finden oder fanden:

- » Hermann Brandstätter
- » Rudolf Fisch
- » Joachim Franke
- » Ekkehart Frieling
- » Diether Gebert
- » Gundula Grothe
- » Michael Kastner
- » Torsten Kühlmann
- » Klaus Moser
- » Friedemann Nerdinger
- » Oswald Neuberger
- » Heinz Schuler
- » Bernt Spiegel
- » Martin Stengel
- » Walter Volpert
- » Theo Wehner
- » Gerd Wiendieck
- » Günter Wiswede
- » Ivar Udris
- » Eberhard Ulich

Es sind die schlechtesten Vertreter unseres Faches nicht. Insbesondere WISO-Fakultäten sowie arbeits- und ingenieurwissenschaftliche Institute sind als Heimat einer arbeits- und organisationspsychologischen Schwerpunktsetzung in Forschung und Lehr offensichtlich geeignet.

6.2 Arbeits- und Organisationspsychologie an Fachhochschulen

Arbeits- und Organisationspsychologie wird – z.T. gegen den von mir nicht geteilten Widerstand unserer Fachgruppe – auch an Fachhochschulen innerhalb eines eigenständigen wirtschaftspsychologischen Studiengangs gelehrt. Pionier war hier die Fachhochschule Nord-Ost-Niedersachsen in Lüneburg; andere Fachhochschulen folgten (Günther, 2000, Bock, 2000). Der Reiz derartiger Studiengänge – zumindest aus der Sicht des Arbeitsmarktes – liegt darin, dass – um auf das Beispiel Lüneburg zurück zukommen – von 11 praxiserfahrenen Professoren vom 1. Semester an anwendungsorientiert wirtschaftspsychologische Inhalte gelehrt werden und zwar in einer breiten Weise mit den gleichberechtigten Schwerpunkten

- » Personal und Organisation
- » Markt und Konsum
- » Arbeit und Technik, wobei bestimmte Wahlmöglichkeiten bestehen.

Konkret: Bereits im 1. Semester wird eine 4stündige Einführung in die Wirtschaftspsychologie angeboten, begleitet von Veranstaltungen zur Allgemeinen Psychologie, zur Sozialpsychologie, zur Entwicklungs- Pädagogischen und Sozialpsychologie, sowie zur psychologischen Methodenlehre. Dazu kommen ergänzend betriebswirtschaftliche, volkswirtschaftliche, juristische, wirtschaftssoziologische und wirtschaftsenglische Inhalte. Im 4. Semester gibt es darüber hinaus je 4stündige Lehrangebote in Organisationspsychologie, Markt- und Konsumentenpsychologie, Arbeits- und Ingenieurspsychologie, sowie in Psychodiagnostik. Das 5. und das 8. Semester sind als Praxissemester konzipiert. Die Attraktivität dieser Curricula für Studienbewerber ist erheblich.

Die Attraktivität der Absolventen für den Arbeitsmarkt dürfte auch beachtlich sein. Je nach Standpunkt mag man beklagen, dass es durch derartige Entwicklungen zu einem bedenklichen Theoriedefizit kommt oder begrüßen, dass wenig nützlicher Ballast abgeworfen wird und Arbeits- und Organisationspsychologen statt dessen auf jenen Feldern gründlich informiert werden, die für ihre spätere Praxis wichtiger sind. Auf jeden Fall erwächst hier den an Universitäten ausgebildeten Diplom-Psychologen mit arbeits- und organisationspsychologischen Schwerpunkten ernstzunehmende Konkurrenz. Diese aber könnte aber „das Geschäft beleben“ und der Entwicklung an den Universitäten gut tun. Lasst viele Blumen blühen!

7. Fazit

Es gilt, wenn die Arbeits- und Organisationspsychologie als beachtenswerte anwendungsorientierte Forschungs- und Lehrdisziplin erhalten oder gar ausgebaut werden soll, einiges zu tun:

- » Das Fach sollte im Sinne der Programmatik von Münsterberg zu einer umfassenden Wirtschaftspsychologie ausgebaut werden, die das Verhalten der Unternehmer, Verbraucher und Funktionäre (Katona, 1960; v. Rosenstiel & Neumann, 2002) ebenfalls thematisiert und darüber hinaus gesamtwirtschaftliche Prozesse aus psycholo-

gischer Sicht analysiert und mitgestaltet (Hoyos, Kroeber-Riel, v. Rosenstiel & Strümpel, 1987).

- » Das Fach bedarf einer vehementeren und spezifischeren Interessenvertretung in Wissenschaft und Praxis. Das ist derzeit durch die Deutsche Gesellschaft für Psychologie, die primär grundlagenorientiert ist, sowie durch den Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen, der sich vor allem um die Belange der Klinischen Psychologen kümmert, nicht ausreichend gewährleistet. Hier ist wohl mehr Eigenständigkeit und eine Stärkung der Fachgruppe bzw. der Sektion anzuraten, was ja (noch) nicht zur völligen Abtrennung aus den übergreifenden Organisationsformen führen muss.
- » Gute Argumente allein reichen nicht aus um Wirkung zu erzielen. Neben dem Fachpromotoren sind auch Macht- und Prozesspromotoren notwendig, wenn neue Ideen implementiert werden sollen. Daraus folgt, dass Arbeits- und Organisationspsychologen sich verstärkt in Verbänden, in der Lobbyarbeit und in der Politik engagieren sollten.
- » In der Forschung und Forschungsförderung sind die für die Arbeits- und Organisationspsychologie kennzeichnenden Verfahren der Feldforschung, die auch realisierbar sind, zu stärken, was zunächst Verständnis und Akzeptanz bei forschungsfördernden Institutionen und innerhalb der psychologischen Einheiten (Institute, Departments, Fachbereiche, Fakultäten) voraussetzt.
- » Innerhalb der Nachwuchsförderung sollte dafür gesorgt werden, dass Doktoranden, Postdoktoranden und Habilitanden, die insbesondere Feldprojekte durchführen, enge Kontakte zur Praxis aufbauen, so dass eine einseitige oder gar ausschließlich laborexperimentelle wissenschaftliche Arbeit im Hinblick auf Publikationen in amerikanischen Zeitschriften abgeschwächt wird. Englischsprachige Publikationen sollten möglichst in europäischen Zeitschriften untergebracht werden; darüber hinaus sind durch die Wissenschaftler selbst oder durch „Übersetzer“ für die Praxis nützliche deutschsprachige Texte zu erarbeiten.
- Bei der Berufung von Professoren auf dem Gebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie sollten grundsätzlich engere Fachvertreter Mitglieder

- der Kommission sein. Da nun – aus gutem Grund – die ausscheidenden Kollegen nicht zu Mitgliedern ernannt werden, gilt es also von benachbarten Universitäten angesehene und kompetente Fachvertreter zu kooptieren.
- » In der Lehre sollten die ersten arbeits- und organisationspsychologische Angebote bereits vor der Diplom-Vorprüfung wahrgenommen werden können. Im Hauptstudium sind umfangreiche Praxisprojekte und längere Praktika vorzusehen, wobei – an Stelle einer Grundlagenvertiefung – Angebote in ausgewählten Feldern der Betriebs- und Organisationslehre, des Arbeits- und Betriebsverfassungsrechts, sowie der Arbeitswissenschaft verbindlich sein sollten.
 - » Die Arbeits- und Organisationspsy-

chologie sollte nicht nur im Rahmen psychologischer Einheiten an den Universitäten, sondern auch in wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultäten, in arbeits- und ingenieurwissenschaftlichen Fachbereichen und an Fachhochschulen gelehrt und geprüft werden, um auf diese Weise zu testen, ob der Arbeitsmarkt eine dieser Formen bevorzugt oder durch seine Differenzierung gerade eine solche Vielfalt wünscht.

- » Arbeits- und organisationspsychologische Studienschwerpunkte sollten stärker als bisher interdisziplinär aufgebaut sein, sowie ein Nebeneinander von Studierenden verschiedener grundständiger Studienrichtungen zusammenführen, damit bereits während des Studiums die Kooperation

mit Angehörigen anderer Disziplinen eingeübt wird.

- » Diplom-, Master- oder Doktorarbeiten sollten im Regelfall als empirische Feldstudien angelegt werden.

8. Abschluss

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit. Ich selber befinde mich nicht mehr in der äußeren und inneren Situation, um an den Stellschrauben unseres Faches zu drehen, aber ich werde mit aufmerksamer Neugier beobachten, was Sie tun werden, was Sie lassen, wobei ich mir klar darüber bin, dass nicht alles, was auf diesem Feld geschehen kann, wird und sollte, allein von Ihnen abhängt. ■

Literatur

- Bischof-Köhler, D. (1985). Zur Phylogese menschlicher Motivation. In L. Eckensberger & E. Lantermann (Hrsg.), *Emotion und Reflexivität* (S. 3-47). München: Urban & Schwarzenberg.
- Bock, H. (2000). Der Studiengang "Kommunikationspsychologie an der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Sozialwesen" Zittau/Görlitz (FH). In U. Günther (Hrsg.), *Psychologie an Fachhochschulen*. Lengerich: Pabst.
- Bunge, M. (1967). *Scientific research*. Berlin: Springer.
- Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277-298.
- Günther, U. (1998). Fachhochschulstudiengang Wirtschaftspsychologie: Berufsperspektiven, hochschulpolitischer Standort, Theorie-Praxis-Verhältnis. *Psychologische Rundschau*, 49, 31-38.
- Günther, U. (Hrsg.). (2000). *Psychologie an Fachhochschulen* (2. Auflage). Lengerich: Pabst.
- Herrmann, T. (1979). *Psychologie als Problem*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley & Sons.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- Hoyos, C. Graf, Kroeber-Riel, W., Rosenstiel, L. v. & Strümpel, B. (Hrsg.). (1987). *Wirtschaftspsychologie in Grundbegriffen*. München: PVU.
- Irlle, M. (1975). *Lehrbuch der Sozialpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Katona, G. (1960). *Das Verhalten der Verbraucher und Unternehmer*. Tübingen: Mohr.
- Klages, H. (1967). *Rationalität und Spontaneität*. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftungs-Verlag.
- Klages, H. (1984). *Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Lysinski, E. (1919). Zur Psychologie der Schaufensterreklame. *Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis*, 12, 6-19.
- Münsterberg, H. (1912). *Psychologie und Wirtschaftsleben. Ein Beitrag zur Angewandten Experimentalpsychologie*. Leipzig: Barth.
- Nerdinger, F. W. (1994). *Zur Psychologie der Dienstleitung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius.
- Rosenstiel, L. v. & Neumann, P. (2002). *Marktpsychologie. Ein Handbuch für Studium und Praxis*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1964). *Industriell Demokratie*. Oslo: Universitet Forlaget.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.



Wirtschaftspsychologie in Mannheim - Eine Spurensuche

1. Wilhelm Wundt	21
2. Wirtschaftshochschule: Die Einrichtung der Psychologie-Professur	22
3. Mannheim nach 1945	26
Literatur	27

Helmut E. Lück

Im Vergleich zu traditionsreichen Universitätsstädten wie Tübingen, Heidelberg, Göttingen oder Leipzig erscheint Mannheim auf den ersten Blick nicht als ein Ort, an dem die Entwicklung der Psychologie eine zentrale Rolle gespielt hat. Bei näherer Betrachtung muss dieser erste Eindruck der Bedeutungslosigkeit jedoch korrigiert werden. Mannheim sieht sich als die Geburtsstadt Wilhelm Wundts, hier gab es seit 1907 die Handelshochschule, an der Wilhelm Peters, Otto Selz und Arthur Mayer lehrten, hier gab es schon sehr früh eine Professur für Sozialpsychologie, den für die Psychologie wichtigen Sonderforschungsbereich 24 und vieles mehr.

Ich gehe weitgehend chronologisch vor, betrachte vor allem aber die frühe Zeit der angewandten Psychologie.

1. Wilhelm Wundt

Zunächst zu Wundt: Der Vater war Pfarrer und kam aus einer Pfarrer- und

Gelehrten-Familie mit langer Tradition. Die Familie hatte vier Kinder, von denen aber nur zwei das Erwachsenenalter erreichten. Ein Sohn mit Namen Wilhelm Wundt starb mit drei Jahren. Ein weiterer Junge, der am 16. August 1832 in Neckarau geboren worden ist, erhielt ebenfalls den Namen Wilhelm – und das ist der spätere Physiologe, Philosoph und Psychologe Wilhelm Maximilian Wundt. Die Familie Wundt ist schon ein Jahr später nach Leutershausen am Odenwald umgezogen. Der kleine Wilhelm Wundt hat also gerade mal ein Jahr in Neckarau gelebt. Der Grund für den Umzug war wohl, dass der noch nicht einjährige Wilhelm Wundt im sumpfigen Neckarau an Malaria erkrankte, die er aber überlebte. Neckarau ist heute ein Stadtteil von Mannheim.

Auch in Leutershausen blieb die Familie nicht lange, denn der Vater bekam nun eine Pfarrstelle in Heidelberg, wo die Familie längere Zeit blieb. Wundts eigene Erinnerungen reichen natürlich nicht bis Neckarau zurück. Seine früheste Kindheitserinnerung war der

Sturz die Kellertreppe hinab im Pfarrhaus in Heidelberg. Als hochbetagter und fast blinder Mann schrieb Wundt in seinen Lebenserinnerungen:

„So bleibe denn auch ich, wenn ich über mein frühestes Erlebnis Rechenschaft geben soll, bei einer äußerst peinvollen Situation stehen. Ich finde mich eine Kellertreppe herabrollend und glaube noch heute die Stöße zu fühlen, die mein Kopf von den Stufen der Treppe empfängt, ich finde mich von dem Halbdunkel des Kellers umfängen und es mischt sich damit die Vorstellung, daß ich meinem in den Keller gegangenen Vater nachgelaufen bin“ (Wundt, 1920, S. 1f.).

Aber auch an andere Dinge aus seiner Kindheit konnte sich Wundt gut erinnern, eine Dorfrevolution und u.a. den Bau des Bahnhofs in Heidelberg, wo Wundt Jahre später das Gymnasium besuchte, Assistent war, sich habilitierte und später lehren sollte. Die lange und erfolgreiche Lehrtätigkeit in Heidelberg wird leicht übersehen, da in der Psychologie meist an den Leipziger Wundt erinnert wird.

Noch zu seiner Leipziger Zeit besaß Wundt ein Haus in Heidelberg, in das er sich gern zurückzog. Wir können also ganz sicher sein, dass Wundt auch Mannheim sehr gut kannte.

Auch Mannheim hat Wundt nicht vergessen. Man ernannte ihn, nachdem er berühmt geworden war, zum Ehrenbürger. Da Wundt, bezogen auf sein langes Leben, sozusagen nur einen Augenblick

Ich danke Herrn Prof. Michael Erbe und Herrn Daniel Nagel vom Historischen Institut der Universität Mannheim und Universitätsarchiv Mannheim sowie Frau cand. phil. Virginia Madukanya vom Psychologischen Institut der Universität Mannheim für die Beschaffung und Bereitstellung von Informationen zur Geschichte der Wirtschaftspsychologie in Mannheim. Den Herren Kollegen Eberhard Lössl, Walter Bungard und Lutz von Rosenstiel und einigen weiteren Kongressteilnehmerinnen und -teilnehmern danke ich für zahlreiche persönliche Informationen zur Geschichte der Psychologie in Mannheim.

Dieser Beitrag ist ein Vorabdruck des Artikels
Lück, H. (2003). Wirtschaftspsychologie in Mannheim – Eine Spurensuche. In W. Bungard, B. Koop & C. Liebig (Hrsg.), *Psychologie und Wirtschaft leben – Aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie in Forschung und Praxis*. München und Mering: Hampp.



lang in Neckarau (und nicht einmal in Mannheim) lebte, ist dies bemerkenswert.

Wundt steht natürlich nicht für den Aufschwung der Wirtschaftspsychologie. Er steht eher für die Physiologische Psychologie, für eine Elementenpsychologie der Bewusstseinsvorgänge und für die Völkerpsychologie – eingeschlossen Themen wie Sprache, Musik, aber auch Wirtschaft.

Es sind Briefe von Wundt an seine Schüler Meumann, Kraepelin und Münsterberg überliefert, in denen Wundt vor einer zu schnellen oder voreiligen Anwendung psychologischer Forschung auf praktische Themen warnt. Am 18. Januar 1881 fragt Kraepelin in einem Brief an Wundt: „Glauben Sie, daß gerade jene Methoden sich mit Aussicht auf Erfolg für die Psychiatrie verwerthen lassen?“ (Steinberg, 2002, S. 42). Offen gesteht Kraepelin ein, dass er keine große manuelle Geschicklichkeit besitzt und dass ihm Vorkenntnisse in der höheren Mathematik fehlen. Wundt antwortet am 23. Januar:

„Ob die Psycho-physischen Untersuchungsmethoden bereits eine solche Ausbildung erlangt haben, daß eine fruchtbare Übertragung derselben auf die Psychiatrie zu erwarten steht? Ich wage es nicht, diese Frage mit Ja zu beantworten, weil ich überhaupt ungewiß darüber bin, ob jemals psychophysische experimentelle Methoden psychiatrisch verwertbar (...) sind“ (Steinberg, 2002, S. 444).

Wie wir heute wissen, hat Kraepelin mit seiner sog. experimentellen Psychiatrie, insbesondere seinen Arbeiten über die Arbeitskurve und über Wirkungen von Kaffee usw. auf das Leistungsverhalten sehr erfolgreich das Wundtsche Methodenrepertoire in den Dienst praktischer Fragen gestellt.

Wundt gilt heute allgemein als Beförderer nicht nur einer experimentellen Sozialpsychologie, sondern auch der Psychodiagnostik und auch der angewandten Psychologie, wie sie vor allem in den USA noch zu seinen Lebzeiten entstand.

Als die Erfolge der angewandten Psychologie sichtbar wurden, reagierte Wundt in einer längeren Arbeit aber anerkennend (vgl. Wundt, 1909). Wundt erkannte die Verdienste der Aussagenpsychologie William Sterns (1871-1938), der Unterrichtspsychologie seines Schülers Ernst Meumann (1862-1915) oder der medizinisch-psychologischen Untersuchungen Kraepelins an. Jedoch hatte Wundt Vorbehalte: Er nahm unter ande-

rem an, dass die angewandte Forschung zur Lösung von Grundlagenfragen ungeeignet sei und auch dazu führe, dass das „verfrühte Streben nach praktischer Anwendung“ zu Rückschritten in der Theoriebildung und in ihren Begriffen führe (Wundt, 1909, S. 46). Und dies war wohl auch der Grund, warum Wundt selbst keine angewandte Psychologie betrieb, wie dies viele seiner Schüler taten.

2. Wirtschaftshochschule: Die Einrichtung der Psychologie-Professur

Schon lange hatte es Abendkurse gegeben, als im Wintersemester 1907/08 die städtische Handelshochschule ihren Lehrbetrieb aufnahm. Die Finanzierung erfolgte durch die Stadt und die Industrie- und Handelskammer. Stiftungen gaben der Unternehmung Sicherheit. Unterstützung kam von der Universität Heidelberg durch die Lehrtätigkeit von Dozenten. Starke Ausstrahlungskraft in Mannheim hatte offenbar in dieser Anfangszeit der Betriebswirt Heinrich Nicklisch.

Zur nachfolgenden Darstellung der frühen Psychologie an der Handelshochschule kann ich mich z.T. auf Festschriften der Universität (vgl. Kirchgässner, 1982) sowie eine umfassende Darstellung der Geschichte der Psychologie in Heidelberg von Jürgen Klüpfel und Carl Friedrich Graumann (1986) stützen.

Im Oktober 1912, also fünf Jahre nach Gründung der Hochschule, fasste der Senat der Handelshochschule den Beschluss, „alsbald Mittel ... für Vorlesungen über Philosophie, Psychologie und Pädagogik“ bereit zu stellen. Im nächsten Jahr fanden Besprechungen mit Schulen und Lehrerverbänden statt, die zunächst ergebnislos waren. Mitte 1916 wurde man erneut vorstellig.

Die Mannheimer Lehrerschaft wollte ein Institut für experimentelle Psychologie; der Senat hatte entschieden, dieses in Verbindung mit der Handelshochschule zu errichten, und beschloss im Oktober „bei Beratung des Voranschlags für 1917 ... einen Betrag von 3.600 M als Gehaltsanteil für einen hauptamtlichen Dozenten für Psychologie in den Voranschlag einzustellen“ (Universitätsarchiv Mannheim, A1-15/2 vom 26.10.1916, zitiert nach Klüpfel und Graumann, 1986).

Im November des darauf folgen-

den Jahres überreichte der Rektor dem Kuratorium eine Denkschrift, wobei er in seinem Begleitschreiben bemerkte, „dass die Dozentur im Voranschlag als psychologische bezeichnet worden sei ...“, um in der anschaulichsten Weise darzutun, dass der zu berufende Philosoph auch Psychologe sein müsse. In der Denkschrift hieß es, nachdem auf allgemeine philosophische und psychologische Bedürfnisse der Handelshochschule und – unter anderem – der Mannheimer Lehrerschaft eingegangen worden war:

„Zum Schlusse ergibt sich, dass weder eine Philosophie, die sich in der Ethik erschöpft, noch eine, die sich für uns im wesentlichen aus Logik und Ethik zusammensetzt, die Aufgaben lösen könnte, die ihrer bei uns barren... Allein die philosophische Weite Wundtscher Auffassung scheint zu genügen, den Einzelwissenschaften, die bei uns stärker betont sind als an anderen Universitäten, das für uns nötige Mass von Fühlung und Wechselwirkung zu gewährleisten. Gleich angefügt sei dieser Darstellung, dass sie nicht dazu dienen soll, Schüler des einen oder andern führenden Philosophen zur Berufung zu empfehlen. Auch der Name Wundts ist in diesem Sinne nicht gebraucht, obwohl im Senat (wurde) der lebhafteste Wunsch zum Ausdruck gebracht (worden ist und Annahme gefunden hat), der neue Lehrstuhl solle zu Ehren des grossen Mannheimer Ehrenbürgers als ‚Wilhelm Wundtprofessur‘ bezeichnet werden.

Nur das soll dargetan sein, dass der zu Berufende – aus welcher Schule immer er kommen möge – ausser seiner Eignung für allgemein-philosophische Darbietungen auch die volle Befähigung für experimentelle und angewandte Psychologie mitbringen müsse. Soweit es sich um experimentelle Psychologie handelt, ergibt sich die pädagogische Richtung aus dem Gegenstande der Laboratoriumsarbeiten. Dies führt darauf, dass die Darbietungen experimenteller Psychologie ein psychologisches Laboratorium voraussetzen. Es bleibt deshalb noch die Frage zu beantworten, inwieweit die Laboratoriums- und Institutsentwicklung bei diesem Lehrstuhl geben soll.

Die erste Anschaffung der notwendigen Apparate ist durch private Mittel neuerdings sichergestellt, Für den Lehrstuhl sind von Mannheimer Bürgern bisher insgesamt 33000 M zugesagt“ (Universitätsarchiv Mannheim, A1-15/2 vom 5.11.1917, zitiert nach Klüpfel und Graumann, 1986).

Am 27. Februar 1918 beschloss der Stadtrat endlich: „Auf Antrag des Senats und mit Zustimmung des Kuratoriums



der Handelshochschule wird an dieser eine hauptamtliche Dozentur für Philosophie, Psychologie und Pädagogik – Wilhelm Wundt-Professur – eingerichtet. Die erforderlichen Mittel werden erstmals in den Voranschlag der Handelshochschule für 1918 eingestellt“ (Universitätsarchiv Mannheim, Vorlagen zur Sitzung des Bürgerausschusses, S. 9, zitiert nach Klüpfel und Graumann, 1986).

In der Berufungsliste des Senats wurden dann Mitte des Jahres an erster und gleicher Stelle Fischer, München, und Peters, Würzburg, an zweiter Stelle Karl Bühler, ebenfalls München, genannt. Aloys Fischer, a.o. Professor für Philosophie lehnte ab. (Er wurde 1920 in München 1920 Ordentlicher Professor für Pädagogik.) So wurde im Februar 1919 Wilhelm Peters berufen.

Wilhelm Peters war – so kann man heute sagen – eindeutig eine gute Wahl. Er hatte bei Wundt studiert, bei ihm 1904 promoviert und zwischen 1906 und 1908 in Kraepelins Münchner psychologischen Laboratorien über „Gefühl und Erinnerung“ gearbeitet. Zwischendurch war er Assistent von Karl Marbe an der Akademie für Sozial- und Handelswissenschaften in Frankfurt, 1910 habilitierte er sich in Würzburg für Philosophie, insbesondere Psychologie, – später wurde seine Lehrberechtigung dort auf Pädagogik ausgedehnt.

Peters brachte also nicht nur die Kenntnisse der Wundtschen Elementenpsychologie ein, sondern verfügte über Kenntnisse und Erfahrungen in anderen, moderneren Richtungen der Psychologie. Sicher waren seine angewandt-psychologischen Erfahrungen bei Marbe und besonders bei Kraepelin für die Wirtschaftspsychologie nicht unwichtig.

In einer „Akademischen Rede gehalten bei der Jahresfeier der Handelshochschule Mannheim am 26. Juli 1919“ ging Peters auf seine Vorstellungen über die Philosophie an dieser Hochschule ein. Am Ende kam er auf die angewandte Psychologie zu sprechen:

„Das Institut für Psychologie und Pädagogik, das hier errichtet wird, soll neben der generellen und individuellen Psychologie die angewandte Psychologie ... pflegen. Ohne irgend ein Gebiet der wissenschaftlichen Psychologie und Pädagogik von der Bearbeitung auszuschließen, (...) wird es sich vorzugsweise mit den Problemen der Psychologie der Arbeit, der Begabung und der geistigen Entwicklung beschäftigen. Die psychologische Untersuchung der Arbeit ... ist alles

Forschungsgut der deutschen Wissenschaft. Vor mehr als 30 Jahren hat Emil Kraepelin mit seinen Schülern sich dem damals fast noch unberührten Fragenkomplex zugewandt. (...) Max Weber (...) hat dann als einer der ersten versucht, die Ergebnisse dieser Analyse auf die industrielle Arbeit anzuwenden... Die Psychologie der menschlichen Arbeit muss, um weiter zu kommen, m.E. an die Kraepelinschen Untersuchungen anknüpfen. Das soll hier geschehen...“ (Peters, 1920, S. 16)

So das Arbeitsprogramm von Peters. Es klingt eher arbeits- als betriebspsychologisch.

Das Institut war zunächst in Räumen des fremdsprachlichen Seminars untergebracht, dann – mit Rücksicht auf den bestehenden Rummangel – in vier der acht Zimmer der Wohnung von Wilhelm Peters (in C 1, 4), die das Kuratorium von ihm angemietet hatte. Im Voranschlag für 1920 erschienen erstmals Anforderungen für das Institut, die Ausgaben für 1920/21 beliefen sich einmalig auf 12.500 M und dauernd auf 5.000 M.

Nun muss man auf einen interessanten Sachverhalt hinweisen, was die Chronologie der Psychologie an der Wirtschaftshochschule und was die innerfachlichen Auseinandersetzungen angeht: Peters war nicht der erste Psychologe an der Wirtschaftshochschule!

Schon vor Peters' Amtsantritt war in Mannheim dem angesehenen Betriebswissenschaftlichen Institut, das von Heinrich Nicklisch (1876-1946) geleitet wurde, ein mit allen wichtigen Apparaten ausgestattetes wirtschaftspsychologisches Laboratorium eingerichtet worden, das der Erforschung der psychologischen Seite wirtschaftlicher und besonders betriebswissenschaftlicher Fragen diente. Leiter dieses Laboratoriums war Edmund Lysinski.

Lysinski wurde am 4.2.1889 in Kolmar bei Posen geboren, studierte in Leipzig und Berlin und wurde Mitarbeiter im Betriebswissenschaftlichen Institut der Handelshochschule.

Zahlreiche Einzeluntersuchungen Lysinskis galten vor allem der Werbepsychologie, andere der Arbeitspsychologie und der Personalauslese. Am Beispiel

Lysinskis, der zu seinen Lebzeiten wegen seiner zahlreichen und einfallsreichen Arbeiten anerkannt war, aber heute fast vergessen ist (s. allerdings Busse & Klump, 1990), lässt sich zeigen, wie die Mannheimer Wirtschaftspsychologie orientiert war. Ausgerüstet mit der experimentellen Methodenkenntnis Wundts und motiviert durch Publikationen von Hugo Münsterberg betreibt Lysinski in Mannheim schon vor 1920 systematische angewandt-psychologische Untersuchungen im Dienste praktischer Interessen, der Industrie, des Handels und der Stadt Mannheim.

Lysinski hat eine außerordentlich große Anzahl von Einzelveröffentlichungen hinterlassen, zum Verkaufsgespräch, zur Verwechselbarkeit von Markenzeichen, zur Lesbarkeit von Schriften, zu Fragen der Personalauslese usw.

Eine dieser Untersuchungen sei herausgegriffen, die als methodisch innovativ gelten kann und die auch Bezug zu Mannheim hat.

Lysinski interessierte sich für die Wirkungen der Schaufensterwerbung und wollte zunächst umfassend die Wirkungen verschiedener typischer Schaufensterausstattungen untersuchen. Dann begrenzte er sich auf vier Variablen in einer Art Planversuch über mehrere Wochen wochenweise realisiert wurden.

Die Untersuchung sollte „möglichst Lebensnähe atmen und daher nicht im Laboratorium, sondern in der Praxis durchgeführt werden“ (Lysinski, 1919, S.8).

Es gelang dann ein entsprechendes Geschäft in Mannheim zu finden, nämlich das führende Fachgeschäft für Damenhüte „Firma Geschwister Gutmann, Damenhüte en gros und en detail, Inhaber Lion Wohlgenuth“. Das Geschäft befand sich zum Untersuchungszeitpunkt, also 1918 in G3, nicht weit von den Hauptverkehrsadern entfernt.

Geeignete Schaufenster des Eckgeschäftes wurde ausgewählt und über mehrere Wochen nach Plan dekoriert. Dann wurden Passanten systematisch zu bestimmten Wochenstunden beobachtet, und zwar „so unauffällig wie möglich“ (S.

Tabelle 1. Variablen in Lysinskis Untersuchung.

Das Schaufenster mit Preisauszeichnung	Das Schaufenster ohne Preisauszeichnung
Das einfarbige Schaufenster	Das bunte Schaufenster
Das Schaufenster mit vielen Gegenständen	Das Schaufenster mit wenigen Gegenständen
Das Schaufenster mit dekorativem Beiwerk	Das Schaufenster ohne dekoratives Beiwerk

12), wobei Schulklassen und Truppenverbände (1918!) nicht mitgezählt wurden. Ein kurzer Fragebogen wurde den Kassenblöcken beigelegt, denn diejenigen Kunden und Kundinnen sollten durch die Verkäufer erfasst werden, die auf die Waren in den verschiedenen dekorierten Schaufenstern Bezug nahmen.

Wir greifen eine Versuchsbedingung willkürlich heraus:

Mitte Juni 1918, ein buntes Schaufenster mit Preisauszeichnungen; viele Gegenstände ohne dekoratives Beiwerk. In den drei Beobachtungsstunden kommen 2796 Leute vorbei, 203 schauen sich das Schaufenster an und bleiben im Schnitt etwas länger als 10 Sekunden stehen. 31 Kunden nehmen auf die Auslagen Bezug und 19 Gegenstände werden verkauft.

Die Hauptergebnisse der Untersuchung: Preisauszeichnung ist den Auslagen ohne Preise weit überlegen, bunt ist besser als einfarbig, viele Gegenstände sind besser als wenige. Dekoratives Beiwerk ist nicht umsatzsteigernd. Die Daten benutzt Lysinski ferner zur Ermittlung von Trends im Tagesablauf, im Verlauf der Woche und sogar im Sinn saisonaler Veränderungen über sechs Wochen hinweg, in denen der Versuch lief.

Was ist daran so bemerkenswert? Was hier untersucht wurde, ist außerordentlich plausibel, deckte sich auch weitgehend mit den Erfahrungen der Geschäftsinhaber, aber methodisch weicht diese Untersuchung von dem ab, was bis dahin in der akademischen Psychologie üblich war! Man muss bedenken, dass in der Physiologischen Psychologie Wilhelm Wundts nur wenige trainierte Vpn verwendet wurden. Es wurden ist fast keiner einzigen seiner Untersuchungen Durchschnittswerte präsentiert. Kontrollgruppen gab es nicht. Dies gilt nicht nur für Wundt, sondern auch noch für die Würzburger Schule der Denkpsychologie, sogar für weite Teile der Frankfurter bzw. Berliner Gestaltpsychologie und auch für den frühen amerikanischen Behaviorismus.

Erst mit dem Entstehen einer angewandten, besser sollten wir sagen: praktischen Psychologie durch Personen wie Münsterberg, Meumann und eben Lysinski weitet sich das Methodenrepertoire aus: Man arbeitet nun mit naiven Versuchspersonen, bildet größere Stichproben, dehnt Untersuchungen – wie hier auch – zeitlich aus, um Trends zu erkennen, man bildet Durchschnittswerte

und kann nun auch Korrelationen berechnen. Die systematische verdeckte Beobachtung, wie sie bei Lysinski zu finden ist, kennen andere Autoren nicht. Genauer gesagt: Es gab schon Vorschläge anderer Autoren, so vorzugehen (vgl. Münsterberg, 1912, 1997, S. 167), aber realisiert hat dies wohl Lysinski als erster.

Diese Art der Forschung ist offenbar durch die Bedürfnisse der Abnehmer psychologischen Wissens in die Psychologie gelangt. Anders als mit größeren Stichproben und Gruppenvergleichen konnte man Unternehmer oder Schulpraktiker außerhalb der akademischen Psychologie nicht überzeugen. Die nun benutzten Methoden haben sich dann als Standard-Methodenrepertoire in der Psychologie durchgesetzt. Im Prinzip sind diese Methoden in der Psychologie bis heute Standard und eben nicht die Methoden der Klassischen Psychologie eines Wilhelm Wundt, Oswald Külpe oder Wolfgang Köhler.

Lysinskis Arbeit enthält über dieses Repertoire neuer Methoden hinausgehend die Besonderheit nicht-reaktiver Messungen im Feld.

Natürlich würde es sich lohnen, die Daten – wie auch die anderer älterer Untersuchungen - Sekundäranalysen zu unterziehen und – soweit möglich – solche Studien zu replizieren. Versucht man im Sinn dieser Spurensuche in Mannheim das Gebäude ausfindig zu machen, in dem das Hutgeschäft Gutmann war, dann sieht man schnell, dass Haus und Schaufensterfront nicht mehr erhalten sind. Heute (im Herbst 2003) findet man hier die Heilsarmee.

Zurück zur Hochschule Mannheim: Der Konflikt zwischen Wilhelm Peters und Edmund Lysinski war zwangsläufig. Lysinski genoss offenbar Rückhalt bei seinem Chef Nicklisch. Als dieser 1921 an die Handelshochschule Berlin ging, wandte sich Peters am 3. März 1921 in einem ausführlichen und deutlichen Schreiben an das Kuratorium: „Als ich hierher kam, fand ich nun ein Wirtschaftspsychologisches Laboratorium im Konnex mit dem Betriebswissenschaftlichen Institut vor, auf das mir keinerlei Ingerenz zusteht und dessen Apparate ich nicht benutzen darf. (...) Kollege Nicklisch, der an der Spitze des Instituts steht, ist weder in psychologischen noch in wirtschaftspsychologischen Dingen als Fachmann anzusprechen. Der Assistent oder Abteilungsvorstand, der das Laboratorium für Wirtschaftspsychologie leitet, ist von Hause aus nicht Psycholog, sondern reiner spekulativer Philosoph und hat weder

durch bestandene Prüfungen, noch auch durch wissenschaftliche Arbeiten den Nachweis gebracht, dass er psychologisch arbeiten kann (...) Ich stehe nicht an zu erklären, dass ich diesen Psychologiebetrieb durch Nicht-Psychologen als einen bösen Dilettantismus betrachte, der den Ruf unserer Hochschule nur schädigen kann.“

Die Stoßrichtung war klar. Peters verlangte, dass jenes Laboratorium mit seinem Institut vereinigt werden solle, und zwar bevor die Nachfolge Nicklisch entschieden war. Dies gelang ihm jedoch nicht. Der Zuwachs wäre beträchtlich gewesen. Die wirtschaftspsychologische Abteilung hatte im Laufe weniger Jahre eine stattliche Sammlung von psychologischen Geräten erwerben können: Kymograph, Pneumograph, Plethysmograph, drei Spymographen, Chronoskop, Schallschlüssel, Kontrollhammer, zwei Tachistoscope u.a. Tests verschiedener Art usw.

So gab es einige Jahre lang praktisch zwei Psychologische Laboratorien in Mannheim. Ein wirtschaftspsychologisches Laboratorium, das Lysinski leitete, und ein eher pädagogisch-psychologisches Laboratorium, das Peters leitete.

Peters lehrte nur ca. vier Jahre in Mannheim. Von seinem Programm einer Arbeitspsychologie im Stil von Kraepelin hat er wohl wenig realisiert. Er erhielt 1923 den neu gegründeten Lehrstuhl für Psychologie in Jena, baute dort ein Institut auf, wurde wegen seiner jüdischen Herkunft 1933 entlassen, ging nach London, hatte dann eine Professur in Istanbul. 1952 kehrte er nach Würzburg zurück, wo er 1963 starb.

Man musste in Mannheim nun einen Nachfolger für Peters finden und fragte Willy Hellpach. Hellpach war Arzt, hatte bei Wundt studiert, und er hatte an der TH in Karlsruhe das erste sozialpsychologische Institut in Deutschland begründet, an dem arbeitspsychologische Fragestellungen, wie Gruppenfertigung (Lang & Hellpach, 1922), behandelt wurden. Hellpach ging 1922 jedoch in die Politik. Von 1922-1925 war er Badischer Unterrichtsminister und 1924-1925 zusätzlich Staatspräsident. Hellpach lehnte wegen seiner neuen Rolle als Politiker ab.

So wurde am 15. August 1923 Otto Selz als Nachfolger von Peters berufen, der den Ruf zum 1. Oktober annahm. Selz kam aus einer wohlhabenden deutsch-jüdischen Familie. Er studierte zunächst, dem Wunsch seines Vaters entsprechend, Jura und wurde als Anwalt



zugelassen, übte diesen Beruf jedoch nie aus. Seine Neigung galt ganz der Psychologie, die er nebenbei studiert hatte. Er wurde 1909, also schon ein Jahr nach seinem juristischen Examen, bei Theodor Lipps in München promoviert, habilitierte sich dann 1912 in Bonn bei Oswald Külpe und war seitdem dort Privatdozent. (Zur Biographie von Selz vgl. Seebohm, 1970.)

In §2 seines Vertrages mit Stadt und Handelshochschule war vorgeschrieben, dass er „zur Übernahme von wöchentlich 10 Vorlesungsstunden seines Faches (Übungs- und Seminarstunden eingeschlossen) verpflichtet“ sei und seinen Wohnsitz in Mannheim zu nehmen habe, sofern nicht vom Kuratorium eine Ausnahme genehmigt würde. Mit Schreiben vom 4. Dezember 1923 teilte ihm der Minister des Kultus und Unterrichts mit, das Staatsministerium habe am 24. November beschlossen, Otto Selz die „Amtsbezeichnung ordentlicher Professor an der Handelshochschule Mannheim zu verleihen“. Der Lehrstuhl umfasste Philosophie, Psychologie und Pädagogik.

Selz lehrte 10 Jahre in Mannheim, von 1923 bis 1933. Heute gilt Selz als Denkpsychologe und wird meist der Würzburger Schule zugerechnet. Eine neue Arbeit von Pieter van Strien (2003) über Selz zeigt jedoch, dass Selz eine eigene Position entwickelte, die in den Niederlanden im Sinn einer besonderen Erziehung für retardierte Kinder aufgegriffen wurde. Pieter van Strien spricht bei Selz sogar von einer „Mannheimer Schule“ (van Strien, 2003, S. 425) – ein Begriff, der in der Psychologiegeschichte bislang nicht zu finden ist. In der genannten Arbeit zeigt van Strien zum einen, dass dessen Einfluss auf die niederländische Psychologie und Pädagogik weit größer war als bislang angenommen und dass Selz eine eigene Position entwickelt hat, die über die Würzburger Schule hinaus ging. In praktisch-psychologischer Hinsicht tat er dies auf jeden Fall: Er ließ seine Seminarteilnehmer in Mannheim theoretisch begründete Untersuchungsreihen zur „Hebung des Intelligenzniveaus“ von schwächer begabten Kindern durchführen.

Die eben erwähnte, Peters nicht gelungene Vereinnahmung der Psychotechnik-Abteilung am Nicklisch-Lehrstuhl gelang Otto Selz im Jahr 1927, so dass er das wirtschaftspsychologische Laboratorium seinem Institut als „Psychotechnische Abteilung“ eingliederte. Zu dieser Zeit hatte das Institut bereits

neue Räume in N 2, 4 II bezogen. Das Institut befand sich in der erste Etage (Métraux, 1993, S. 57).

Als Hochschullehrer muss Selz Beliebtheit und Anerkennung genossen haben. Im Hochschuljahr 1929-1930 war er Rektor. Er zählte damit zu den ganz wenigen Professoren jüdischer Herkunft, die in der Weimarer Zeit das Amt des Rektors einer Hochschule erhielten. Im Juli 1929, also unter dem Rektorat von Selz, erhielt die Hochschule das Recht, den Dr. rer. oec. zu verleihen (vgl. Seebohm, 1970).

Doch immer noch war die Hochschule eine kleine Hochschule. Im Wintersemester 1929/1930 lehren in Mannheim 11 ordentliche Professoren, 7 Privatdozenten und 18 nebenamtliche Professoren und Dozenten. Dazu kamen Lehrbeauftragte, Lektoren und Assistenten (vgl. Seebohm, 1970, S. 223).

Assistentinnen und Assistenten der Psychologie in den zwanziger Jahren waren Annelies Argelander, Eduard Meyer und Julius Bahle.

Die Hochschule hatte zur Rektorszeit von Selz 623 Studierende. Dazu kamen aber einige hundert Hörer einzelner Veranstaltungen.

Über Otto Selz ist in den letzten Jahren ziemlich detailliert wissenschaftsgeschichtlich gearbeitet worden, so dass es hier genügt darauf hinzuweisen, dass auch Selz einige angewandt-psychologische Untersuchungen durchgeführt hat. Dazu gehört eine Arbeit, die mit der Lehr- und Rektorstätigkeit von Selz zusammenhängt, nämlich eine Studienbefragung (Selz, 1933). Selz interessierte sich für das Studierverhalten und befragte mehr als 100 Studenten nachdem sie Examen gemacht hatten. Die Ergebnisse beleuchten Fragen der Examensvorbereitung, Gruppenarbeit usw. Ein überraschendes Ergebnis: Der regelmäßige Kollegbesuch korrelierte nicht mit der Examensleistung.

Die meisten angewandt-psychologischen Arbeiten von Selz sind der pädagogischen Psychologie zuzurechnen.

Bereits im April 1933 wurde er vom Dienst beurlaubt und auf der Grundlage der rassistischen Beamtengesetze mit 52 Jahren vorzeitig pensioniert. Der amtierende Rektor Heinrich Sommerfeld (1884-1950) schrieb ihm tags darauf:

„... Mir ist nichts bekannt geworden, auch nichts vom zuständigen Ministerium mitgeteilt worden, was gegen ihre Person oder Ihre wissenschaftliche Geltung sprechen würde (...) Grund dafür dürfte allein die

Abstammung sein, da Nichtarier nicht auf deutsche Hochschulen berufen werden können.“

Selz war zeitlebens unverheiratet. Er lebte nun in seiner Mannheimer Wohnung und arbeitete zurückgezogen ohne Studenten und Mitarbeiter an wissenschaftlichen Fragestellungen. Seine Bezüge zahlte die Stadt Mannheim.

Erst 1938, nachdem Selz im Zusammenhang mit der Reichskristallnacht verhaftet worden war, floh er in die Niederlande, genau gesagt: er meldete sich korrekt am 7.5.39 in Mannheim ab und zog um. Da so ausgewanderte Juden keine Bezüge erhielten, war er in den Niederlanden praktisch mittellos und auf Unterstützung angewiesen. Diese erhielt er vor allem von den Fachkollegen Geza Revesz und Adriaan de Groot. Nachdem deutsche Truppen im Mai 1940 in die Niederlande einmarschiert waren, musste man mit dem Schlimmsten rechnen. Selz, der immer unzugänglicher geworden war, lehnte es ab unterzutauchen. Im Juli 1943 wurde er in Amsterdam verhaftet, deportiert und wahrscheinlich am 27.8. 1943 in der Nähe von Auschwitz ermordet.

In Anerkennung der Person und der wissenschaftlichen Leistungen von Selz trägt das Institut für Erziehungswissenschaft und Psychologie der Universität Mannheim seit 1972 den Namen „Otto-Selz-Institut“

Zurück zur Wirtschaftshochschule im Jahr 1933!

Wir erinnern uns, dass die Hochschule weitgehend eine städtische Einrichtung war. Schon 1932 war von einer Auflösung und Zusammenlegung mit Heidelberg gesprochen worden. Nun nach der Machtergreifung ging es ziemlich schnell. Die sozialdemokratisch geführte Stadtverwaltung wurde aus ihren Ämtern vertrieben. Lesen kann man auch, dass den Nazis die Arisierung der Hochschule nicht schnell genug ging. Die Weltwirtschaftskrise führte zu erheblichen finanziellen Schwierigkeiten. Und so kam das vorläufige Ende.

Als es im Badischen Gesetz- und Versorgungsblatt vom 19.6.1939 hieß: „Die Handelshochschule wird aufgehoben“, war dies faktisch schon sechs Jahre zuvor geschehen.

Was geschah nun mit der Mannheimer Psychologie bei dieser Zusammenlegung? Heute würde man vielleicht denken, dass diese dem Psychologischen Institut Heidelberg einverleibt wurde. Doch so einfach war es nicht, denn es gab – obwohl wir das Jahr 1933 schreiben –



noch kein Psychologisches Institut in Heidelberg. Vielmehr gab es in Heidelberg Kräfte, die Psychologie zum einen in Verbindung mit der Psychiatrie zu sehen, zum anderen den Geisteswissenschaften zuzuordnen. (Zur Geschichte der Psychologie in Heidelberg kann ich wiederum auf die Arbeit von Klüpfel und Graumann, 1986, verweisen, aus der ich einige der nachfolgenden Fakten entnommen habe.)

So wurden offiziell die Aufgaben des Mannheimer Instituts vom Philosophischen Seminar und der Psychiatrischen Klinik der Universität Heidelberg übernommen. Im Juni tagte die Heidelberger Philosophische Fakultät und beriet sich, was mit der Mannheimer Psychologie zu tun sei. Auf den Lehrstuhl sei bereits „verzichtet“ worden, aber das „Material“ – so hieß es – sei willkommen.

Offenbar schwebte der Heidelberger Hochschulleitung die Bildung eines Psychologischen Instituts vor, das paritätisch von der Psychiatrie und der Philosophie geleitet werde. So wurden schon im Herbst 1933 Geräte dem Psychiatrischen Institut Heidelberg zugeordnet, wobei der Direktor der Psychiatrisch-Neurologischen Klinik Carl Schneider gleich deutlich machte, dass die Geräte für ihn nicht nützlich seien. Daher schrieb er dem Heidelberger Rektor:

„Wie mir fernmündlich vom Sekretariat mitgeteilt wurde, ist geplant, das nur dem Namen nach bestehende psychologische Institut aufzulösen. In meiner Klinik befinden sich aus den Einrichtungen des Instituts 1) eine psychologische Bibliothek, 2) eine philosophisch pädagogische Bibliothek und 3) eine Reihe von Apparaten zu psychologischen Experimenten und psychologischen Eignungsprüfungen. (Ich bitte) bei der Verteilung des Gutes zu beschließen, dass die psychologische Bibliothek in die Bibliothek der psychiatrischen Klinik übernommen werden darf... Die Apparaturen dürften nur für psychologische Institute geeignet sein. Über ihre Verwendung vermag ich infolgedessen keinen Vorschlag zu machen...“

Ab Sommersemester 1934 erschien im Heidelberger Vorlesungsverzeichnis nunmehr ein Psychologisches Institut in der Psychiatrischen Klinik. Offizieller Leiter des Instituts war der Kanzler der Hochschule, Prof. Stein. Der eben erwähnte Psychiater Carl Schneider war mit anderen Themen befasst. Er war von Anfang an in die Euthanasie-Programme einbezogen und an der Tötung geisteskranker Kinder beteiligt. 1946 nahm er sich das Leben.

Die Mannheimer Psychologie-Bibliothek wurde aufgeteilt: Einen kleinen Teil erhielt die Psychiatrie, einen größeren hatte Prof. Kriek für die Philosophische Fakultät gesichert.

Ohne Mühe finden sich heute noch Bücher Mannheimer Ursprungs im Psychologischen Institut der Universität Heidelberg. Der Mannheimer Bestandsvermerk ist getilgt. Dafür gibt es einen Stempel des Psychologischen Instituts Heidelberg. So kann man sagen, dass Heidelberg von der Auflösung der Mannheimer Psychologie profitierte, aber keinen Lehrstuhl vorweisen konnte, wie ihn Peters und Selz in Mannheim hatten.

Was passierte 1933 mit den Mannheimer Mitarbeitern? Mit Erlass des Kultusministers vom 2. Dezember 1933 („Verlegung der Handelshochschule Mannheim nach Heidelberg“) wurde die Übernahme der Mitarbeiter geregelt. Der Wissenschaftliche Mitarbeiter Julius Bahle stellte den Antrag auf Übernahme durch Heidelberg, wurde jedoch nicht genommen. Privatdozent Dr. Meyer, der offenbar als „Kämpfer für die nationalsozialistische Weltanschauung“ eingestuft worden war, wurde dagegen von Heidelberg übernommen und umhabilitiert.

Edmund Lysinski hatte sich am 5.3.1924, also nach dem Weggang von Wilhelm Peters, in Mannheim für Betriebspsychologie habilitiert und war dort im Juni 1931 zum a.o. Professor ernannt worden. Im genannten Erlass heißt es: „Die hauptamtliche Uebernahme des a.o. Professors Dr Edmund Lysinky (sic!) als Vertreter der Betriebspsychologie ist zu meinem Bedauern z.Z. mangels verfügbarer Mittel nicht möglich. Gegen eine freiwillige Vorlesungstätigkeit, die den Staat nichts kostet, wird jedoch nichts eingewandt.“ An diesen Vorlesungen in Heidelberg, die ihm finanziell nichts einbrachten, musste Lysinski Interesse haben, um – mit inzwischen 44 Jahren – nicht ganz aus der akademischen Laufbahn geworfen zu werden.

Ein Aufschwung nahm das Heidelberger Institut erst Anfang der vierziger Jahre mit der Leitung durch Willy Hellpach. Ein wichtiger Grund für den Aufschwung war die 1941 in Kraft getretene Diplomprüfungsordnung für Psychologen.

3. Mannheim nach 1945

Nach dem Zweiten Weltkrieg

wiederholten sich gewissermaßen die Anstrengungen der Neugründung der Hochschule. Nun ging es aber zügiger. Bereits im Sommersemester 1946 wurde wieder gelesen. 1946/47 war „Staatliche Wirtschaftshochschule“ der offizielle Name. Die Hochschule wurde nun nicht mehr von der Stadt und der Industrie- und Handelskammer getragen. 1955 erfolgte der Umzug in den wiedererrichteten Ostflügel des Schlosses, das im Krieg fast völlig zerstört worden war.

1960 gab es 21 Ordinariate. Anfang der sechziger Jahre erfolgte der Ausbau zur Universität mit Studiengängen für Volkswirtschaftslehre (1963), Sozialwissenschaften, das höhere Lehramt (1965) und Jura.

Gleich nach dem Krieg begannen viele Dozenten wieder in Mannheim, die schon vor dem Krieg dort gelehrt hatten und in der NS-Zeit auch in Heidelberg unterrichtet hatten, so Prof. Lysinski. Von 1945 bis zu seiner Emeritierung 1956 leitete er das Institut für Wirtschaftspsychologie in Mannheim. Ein Teil der psychologischen Apparate konnte aus Heidelberg zurück geholt werden, wo diese in einem Keller des Psychiatrischen Instituts, der als Luftschutzkeller gedient hatte, eingepackt lagen. Als Assistent bei Lysinski arbeitete Bernt Spiegel, Jahrgang 1927, später Professor in Göttingen. Spiegel wurde durch zwei größere Arbeiten bekannt: Zum einen durch sein Buch über Werbepsychologische Untersuchungsmethoden (1958, 2. Aufl. 1970). Wer dieses Buch kennt, wird sich an Untersuchungen in sog. „biotischen“ Situationen erinnern, die Spiegel herausstellte. Dies waren Untersuchungen in Alltagssituationen, gerade so wie sein Chef diese vier Jahrzehnte zuvor mit seiner Schaufenster-Reklame-Untersuchung als Feldexperiment mit verdeckter Beobachtung durchgeführt hatte.

Spiegels zweite größere Arbeit „Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld“ ist ein Versuch, die Feldtheorie Kurt Lewins auf die Einstellungs- und Werbeforschung anzuwenden – ein Stück Modellbildung, die bislang in diesem Bereich fehlte. Bernt Spiegel hat seine Göttinger Professur aufgegeben und arbeitet seit Jahrzehnten in der freien Marktforschung in – Mannheim.

Lysinski leitete das „Wirtschaftspsychologische Laboratorium“ bis 1957. Als Nachfolger von Lysinski wurde 1958 Arthur Mayer berufen und mit der Leitung des Psychologischen Instituts betraut. Ohne Frage kam mit Mayer, der



viele Industriekontakte besaß, neuer Schwung und eine Aufbruchstimmung in die Mannheimer Wirtschaftspsychologie. Er selbst nannte in einem Vortrag drei Arbeitsgebiete, die zu selbständigen Prüfungsfächern wurden:

- » Persönlichkeits- und Entwicklungspsychologie,
- » Betriebs- und Sozialpsychologie und
- » Markt- und Werbepsychologie

Eigene Prüfungsfächer waren dies zunächst aber nicht im Diplomstudiengang Psychologie, denn den gab es in Mannheim erst in den sechziger Jahren. Aber Mayer und sein Mitarbeiter Lössel betreuten viele Diplomarbeiten und Dissertationen von Studierenden der Wirtschaftswissenschaften. Die Geräte aus der Zeit Lysinskis wurden nun unwichtig und verschwanden in Schränken. Wichtig war es, die amerikanische Entwicklung zu verfolgen, zu beurteilen und nutzbar zu machen. Dies tat Mayer in Vorlesungen und Vorträgen.

In einem Interview fragte ich den Mannheimer Professor Eberhard Lössel

nach seinem früheren Chef und nach den Veränderungen im Vergleich zu Lysinski. Lössels erster Satz: „Der war Sozialpädagoge!“ Mein Einwand war natürlich: Mayer war doch Nestor der Betriebspsychologie und nicht Sozialpädagoge! Ja, natürlich. Aber die Bewertung war wohl treffend. Mayer sah, dass die Menschen heute – also ca. 1960 – nicht mehr in einer humanistischen, sondern in einer industriellen Gesellschaft leben und dass die industriellen Denknormen und Handlungsformen den Menschen bis ins Innerste von Maschinen abhängig gemacht habe. Hier habe die psychologische Forschung ungeahnte neue Problemstellungen aufgebürdet bekommen. Zentrales Anliegen der Wirtschaftspsychologie sei es, „menschliche“, d.h. der individuellen sozialen Natur des Menschen angepasste Formen zu finden. Oder noch deutlicher: Es gehe um die Rettung des Menschen inmitten und durch Technik und Wirtschaft. Deswegen bemühe sich die moderne Psychologie in der Wirtschaft um einen neuen, indus-

triellen Humanismus. So lehrte Mayer (1962, S. 6).

Christlich-katholische Orientierung, Verehrung für Philipp Lersch und dessen Schichtentheorie der Persönlichkeit, schwäbischer Geschäftssinn gepaart mit rhetorischem Talent waren – so Lössel – die Grundlagen, die Mayer zum anerkannten Boschafter der Human Relations machten. „Standing ovations“ waren ein Zeichen dafür, wie gut seine Botschaft ankam.

Mayer ging 1963 nach München und prägte das Fach ABO – auch über zahlreiche Schüler bis in die Gegenwart.

Der Mannheimer Lehrstuhl wurde mit einem Klinischen Psychologen (Groffmann) besetzt und erst Jahre später wieder durch Walter Bungard mit einem Organisationspsychologen. Allerdings erfolgte schon in den sechziger Jahren der Ausbau der Mannheimer Psychologie mit mehreren Lehrstühlen und der Einrichtung des Diplomstudiengangs. Doch dies ist ein anderes Thema. ■

Literatur

- Busse, T. & Klumpp, M. (1990). *Darstellung und Kritik der Wirtschaftspsychologie von Edmund Lysinski*. Diplomarbeit. Universität Mannheim, Lehrstuhl Psychologie I.
- Danziger, K. (1990). *Constructing the subject. Historical origins of psychological research*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Lang, R. & Hellpach, W. (1922). *Gruppenfabrikation*. Berlin: Springer.
- Münsterberg, H. (1912). *Psychologie und Wirtschaftsleben*. Leipzig: Barth. – Neuaufgabe 1997. Weinheim: PVU.
- Kirchgässner, B. (1982). Von der Handelshochschule zur Universität. In: H. König u.a. (Hrsg.), *Die Universität Mannheim in Vergangenheit und Gegenwart*. 2. Aufl. (S. 11-29). München: Länderdienst Verlag.
- Klüpfel J. & Graumann, C. F. (1986). *Ein Institut entsteht. Zur Geschichte der Institutionalisierung der Psychologie an der Universität Heidelberg*. *Berichte aus dem Archiv für Geschichte der Psychologie*. Historische Reihe Nr. 13. Heidelberg: Psychologisches Institut, Oktober 1968. – Ebenso unter <http://www.psychologie.uni-heidelberg.de/willkomm/CFG/instrbricht.html>.
- Kraepelin, E. (1902). Die Arbeitscurve. *Philosophische Studien*, 19, 459-507.
- Lück, H. E. (im Druck). Geschichte der Organisationspsychologie. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Band D/III/3 „Organisationspsychologie“*. *Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Lysinski, E. (1919). Zur Psychologie der Schaufensterreklame. *Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis*, 12, S. 156-160 und 185-188.
- Mayer, A. (1961). Die Betriebspsychologie in einer technisierten Welt. In A. Mayer & B. Herwig (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie in 12 Bänden, Band 9, Betriebspsychologie* (S. 3-47). Göttingen: Hogrefe.
- Mayer, A. (1962). *Psychologie*. Manuskript, datiert 15. Januar 1962.
- Métraux, A. (1993). Otto Selz. In H. E. Lück & R. Müller (Hrsg.) *Illustrierte Geschichte der Psychologie* (S. 56-59). München: Quintessenz.
- Peters, W. (1920). *Die philosophischen Disziplinen an der Handel-Hochschule*. *Akademische Rede gehalten bei der Jahresfeier der Handels-Hochschule Mannheim am 26.7.1919*. Mannheim, Berlin: Bensheimer.
- Seebohm, H.-B. (1970). *Otto Selz. Ein Beitrag zur Geschichte der Psychologie*. Dissertation. Heidelberg.
- Selz, O. (1933). Ergebnisse einer Umfrage über Hochschulstudium und Examensvorbereitung. *Zeitschrift für angewandte Psychologie*, 45, 172-181.
- Spiegel, B. (1958). *Werbepsychologische Untersuchungsmethoden*. Berlin: Duncker und Humblot. (2. Aufl. 1970).
- Spiegel, B. (1961). *Die Struktur der Meinungsverteilung im sozialen Feld. Das psychologische Marktmodell*. Bern: Huber.
- Steinberg, H. (Hrsg.). (2002). *Der Briefwechsel zwischen Wilhelm Wundt und Emil Kraepelin. Zeugnisse einer jahrzehntelangen Freundschaft*. Bern: Huber.
- van Strien, P. (2003). Selz in Nederland. Een vroeg programma voor het opheffen van intellectuele achterstanden. *De Psycholoog, September 2003*, 422-430.
- Wundt, W. (1920). *Erlebtes und Erkanntes*. Leipzig: Kröner.



Universität Mannheim
Lehrstuhl für Wirtschafts-
und Organisationspsychologie

Schloss, Ehrenhof Ost 234
68131 Mannheim
+49 (0) 621 181 2122 (☎)
+49 (0) 621 181 2119 (📠)