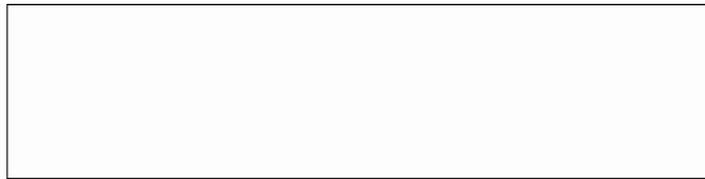




LUDWIG-  
MAXIMILIANS-  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN



---

**WOP Working Paper**  
**No. 2010/ 6**

---

**Erfolg dank Wirtschaftspsychologie? –  
Chancen und Herausforderungen**

Felix C. Brodbeck,  
Ludwig-Maximilians-Universität, München, Germany

Maximilian Mendius  
Ludwig-Maximilians-Universität, München, Germany

Reference / a later version of this paper was published in:

Brodbeck, F. C. & Mendius, M. (2010). Erfolg dank Wirtschaftspsychologie? Chancen und Herausforderungen [Business psychology as a success factor? Opportunities and challenges]. *Wirtschaftspsychologie Aktuell [Business Psychology Today]*, 1, 17-22.

Keywords

Applied Psychology - Industrial and Organizational Psychology - Psychological Theories - Models - Business Organizations - Methodology

Authors Note

Univ.-Prof. Dr. phil. habil. Felix C. Brodbeck (Dipl. Psych.), Lehrstuhlinhaber für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Ludwig-Maximilians-Universität München, Redakteur der Zeitschrift OrganisationsEntwicklung Partner und Leiter des Bereichs „Research, Development and international Partnerships“ der LOGIT Management Consulting GmbH, München. brodbeck@psy.lmu.de

Maximilian Mendius, Dipl.Psych. wissenschaftlicher Mitarbeiter als Studiengangskoordinator des Masterstudiengangs „Wirtschafts- Organisations- und Sozialpsychologie“ an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Max.Mendius@psy.lmu.de

## **Erfolg dank Wirtschaftspsychologie? Chancen und Herausforderungen**

*Wirtschaftspsychologie ist gefragter denn je. Was heute darunter verstanden wird, hat aber häufig nichts mit den wissenschaftlichen Bereichen der angewandten Psychologie zu tun. Doch statt über obskure und laienhafte Angebote zu lamentieren, sollten Wirtschaftspsychologen sich klar positionieren und ihre Zukunft aktiv mitgestalten.*

Wirtschaftspsychologie boomt. Der Begriff findet vielfältige Verwendung, in jüngster Zeit jedoch vor allem in Psychologie fremden Bereichen. Auf dem ersten von ca. 170.000 Links, die Google für das Wort „Wirtschaftspsychologie“ im Dezember 2009 lieferte, findet man folgende Definition: „... ist ein recht junger und interdisziplinärer Bereich der Wissenschaft. Er vereint die beiden Felder Psychologie und Wirtschaftswissenschaft.“ Weiter liest man, „Wirtschaftspsychologie überträgt wissenschaftliche Erkenntnisse der Psychologie auf Fragestellungen in der Wirtschaft und befasst sich mit dem Verhalten von Menschen in Unternehmen“. Besonders im Bereich des Human Resource Management (HRM) wird von Unternehmen verstärkt wirtschaftspsychologisches Know-how nachgefragt. So attestiert eine Marktstudie des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) von 2009 dem Bereich „HR Beratung“ trotz der Krise einen positiven Geschäftsklima-Index. Ergebnisse des „HR-Barometers – 2009“ der Firma Capgemini, zeigen zudem, dass gerade im Bereich der wertschöpfenden HRM-Themen (Change Management, Talent Management, Personal- und Organisationsentwicklung, Coaching) 41 Prozent der befragten Unternehmen Entwicklungsbedarf sehen. Es scheint also ein zukunftsreicher Markt für Wirtschaftspsychologen zu bestehen.

### **Klassische Begriffe werden ausgeblendet**

Neben der „bdp-Sektion Wirtschaftspsychologie“ und der Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie Aktuell“, die den Begriff „Wirtschaftspsychologie“ schon seit längerer Zeit beanspruchen, finden sich unter dem Schlagwort "Wirtschaftspsychologie" auch viele Google-Anzeigen und Links auf private Beratungsunternehmen, Netzwerke, Gesellschaften, Vereine und viele sogenannte „Uni-Studiengänge“. Es war bis auf die Bachelorstudiengänge an den Universitäten Bochum und Lüneburg kein einziges Universitätsstudium der Wirtschaftspsychologie darunter zu finden. Viele wirtschaftspsychologische „Uni-Studiengänge“ entpuppen sich bei genauerem Hinsehen als Angebote privater Hochschulen oder Fernakademien (z.B. Studiengemeinschaft Darmstadt, Fernakademie für Erwachsenenbildung). Sogar Hotel- und Touristik Studiengänge firmierten unter „Wirtschaftspsychologie“ (z.B. Baltic College). Es scheint, die Wortmarke „Wirtschaftspsychologie“ ist in Mode. Sie ist auf vielen Angeboten „drauf“, aber ist sie auch wirklich „drin“? Klassische Begriffe wie Arbeits-, Betriebs-, Organisations-, Personal-, Markt- oder Ökonomische Psychologie werden auf den Internetseiten zur „Wirtschaftspsychologie“ kaum angesprochen. Unserem Eindruck nach werden sie sogar systematisch ausgeblendet, und dies obwohl es etwa eine Million deutsche

Google-Einträge sowie aussagekräftige Wikipedia-Einträge zu diesen klassischen Bereichen der angewandten Psychologie gibt.

### **Neuerfindung der Wirtschaftspsychologie**

Was ist passiert? Hat sich die „Wirtschaftspsychologie“ verselbständigt? Wird sie „neu erfunden“ – anstatt „wiederentdeckt“ oder „weiterentwickelt“ zu werden? Schließlich heißt es bei der Google-Suche an prominenter Stelle, „Wirtschaftspsychologie ist ein recht junger und interdisziplinärer Bereich der Wissenschaft“. Dabei wird unter der Wortmarke „Wirtschaftspsychologie“ jedoch vieles aus der hundertjährigen Geschichte der Wirtschaftspsychologie einfach ausgeblendet, was unter den Wortmarken Arbeits-, Betriebs-, Organisations-, Personal-, Markt- und Ökonomische Psychologie sehr wohl zu finden ist.

Wird die Geschichte der Wirtschaftspsychologie neu geschrieben? Werden alte Fehler wiederholt? Werden bereits vorliegende Erkenntnisse mühsam wiederentdeckt oder, weit weniger mühsam, einfach nur umgeschrieben und in neuen Schläuchen abgefüllt auf den Markt gebracht? Gut bezahlt natürlich. Diese Gefahr besteht, wenn die Verbindung zwischen dem, was unter „Wirtschaftspsychologie“ propagiert wird, und den in wissenschaftlicher und anwendungspraktischer Tradition gewachsenen Bereichen der angewandten Psychologie abreißt. Dass diese Verbindung abzureißen droht, ist im Internet bereits erkennbar: Kaum irgendwo wird bei Google unter „Wirtschaftspsychologie“ auf ein grundständiges Psychologie-Studium verwiesen, in dem jene wissenschaftlichen Grundlagen vermitteln werden, die man benötigt, um „wissenschaftliche Erkenntnisse der Psychologie auf Fragestellungen in der Wirtschaft“ zu übertragen. Und bei Wikipedia wurde noch im Januar 2010 unter dem Begriff „Wirtschaftspsychologie“ lapidar vermerkt: „Dieser Artikel oder Abschnitt ist nicht hinreichend mit Belegen (beispielsweise Einzelnachweisen) ausgestattet. Die fraglichen Angaben werden daher möglicherweise demnächst gelöscht.“ Hier könnte man gleich ansetzen und etwas Hilfreiches und Brückenschaffendes verfassen.

### **Einmischen in den Diskurs**

Wie ist es zu erklären, dass bei der Verwendung des Begriffs „Wirtschaftspsychologie“ jene Bereiche der angewandten Psychologie geleugnet werden, die korrekterweise darunter zu subsummieren wären? Dabei hätten diese eine Menge Wissenschaftliches, Methodisches und Praktisches zum Thema anzubieten. Was landläufig unter „Wirtschaftspsychologie“ firmiert, ist häufig keine fundierte „Übertragung der wissenschaftlichen Erkenntnisse der Psychologie auf Fragestellungen in der Wirtschaft“. Es scheint, dass die Wortmarke „Psychologie“ usurpiert wird, um einem vornehmlich in den Betriebs- und Volkswirtschaften verankerten Wissen und Wirken in unserer Gesellschaft einen humanwissenschaftlichen Anstrich zu verleihen. Und dies im Wissenschaftsjahr 2010!

Wir möchten daher den Vertretern unserer angewandt-psychologischen Disziplinen dringend empfehlen, sich am Diskurs der „Wirtschaftspsychologie“ zu beteiligen, sich vernehmbar

einzumischen, d.h. gute methodische und wissenschaftliche Standards zu vermitteln, gute angewandte Psychologie an den Mann oder die Frau zu bringen und wissenschaftlich tragfähige Modelle und Befunde in die Praxis zu übertragen. Und dabei nicht zuletzt auch weiterhin eine wissenschaftliche Überprüfung der in der Praxis genutzten Modelle und Verfahren anzustreben, um allzu augenfälligem Unsinn entgegenzutreten, der unter der Wortmarke „Wirtschaftspsychologie“ vertrieben wird.

### **Beispiel Diagnostik**

Nicht zum ersten Mal werden wirtschaftspsychologische Anwendungsfelder von anderer Stelle mit „Wissenschaft“ bedient, wobei die Qualität und Wirksamkeit der Instrumente bisweilen auf der Strecke blieb. Zum Beispiel haben sich im Bereich der Persönlichkeitsdiagnostik nicht etwa jene Verfahren durchgesetzt, die testtheoretisch solide entwickelt und für einschlägige Einsatzzwecke meta-analytisch validiert sind, wie z.B. Tests zur Messung des Fünf-Faktoren-Modells der Persönlichkeit (NEO-PI-R oder NEO-FFI). Die für Auswahl- und Beratungszwecke in der Praxis tatsächlich am häufigsten verwendeten Instrumente, das MBTI (Myers Bridge Type Inventory) und das DISG-Profil (dominance, influence, steadiness und conscientiousness), sind wissenschaftlich nicht haltbar, was ihre Testkonstruktion angeht. Bislang gibt es auch keine solide empirische Grundlage über die Wirksamkeit von MBTI-Prognosen, und unsere Recherche nach wissenschaftlichen Publikationen zum DISG-Profil ergab in „Psychinfo“ nicht einen einzigen Treffer.

Als weiteres Beispiel kann der Rückgang der Vorhersagekraft und Qualität des Assessment Centers dienen, auf den Professor Heinz Schuler 2007 in „Wirtschaftspsychologie aktuell“ verwiesen hat. Zugunsten einer höheren Attraktivität für die Beteiligten wird der Fokus bei der Auswahl von Übungen vor allen Dingen auf nicht-psychometrische Simulationsverfahren, wie z.B. Rollenspiele gelegt, während Verfahren zur Erfassung stabiler Eigenschaften (z.B. Intelligenztests) oder überprüfbarer Ergebnisse (z.B. Biographische Fragen) oft vernachlässigt werden. Zudem werden Assessment Center zunehmend von nicht psychologisch ausgebildeten Laien nach augenscheinlichen Kriterien konstruiert und auch durchgeführt. Gepaart mit mangelndem Anforderungsbezug der Übungen und unzureichendem Urteilsvermögen der Beobachter resultieren diese Entwicklungen quasi zwangsläufig in einer eingeschränkten Vorhersagekraft des Instruments. Unbeirrt wird in der Praxis jedoch weiterhin mit den veralteten und höheren Qualitätskennwerten des Instruments geworben.

Solche Entwicklungen sind umso verwunderlicher, als immer mehr Unternehmen in ihren Leitbildern Werte wie Effizienz, Wirksamkeit, Nachhaltigkeit und Wissenschaftlichkeit festschreiben. Bedenkt man den prinzipiell bezifferbaren, monetären Schaden, der den Unternehmen durch methodisch mangelhafte Verfahren entsteht, sollte ein funktionierender Markt doch gerade jene Verfahren der Personalauswahl und Entwicklung ausweisen können, die valide und überprüfbare Ergebnisse erbringen, wie sie die angewandte Psychologie bieten kann. Dies scheint jedoch nicht der Fall zu sein. Auch werden existierende Qualitätsstandards, z.B. die DIN Norm 33430 zur Eignungsdiagnostik, vielfach nicht als Maßstab im HRM

Praxisbereich betrachtet. Diese sollten daher nicht nur in der Ausbildung von Wirtschaftspsychologen stärker vermittelt, sondern auch hinsichtlich ihrer Praktikabilität verbessert werden, damit sie am Markt auch effektiv dazu eingesetzt werden, um die Spreu vom Weizen zu trennen.

### **Engere Zusammenarbeit**

Eine gute Praxis der Wirtschaftspsychologie zeichnet sich nicht nur dadurch aus, dass sie bestehende Methoden, Verfahren und Erkenntnisse der wissenschaftlichen Psychologie kennt und nutzt. Die in der Praxis tätigen Wirtschaftspsychologen sollten auch enger mit Vertretern der angewandten psychologischen Forschung in Universitäten, Fachhochschulen und freien Forschungsinstitutionen zusammenarbeiten. Dort ist man in der Lage (oder sollte es dem öffentlichen Auftrag entsprechend zumindest sein), zum einen aktuelle Forschungsergebnisse zu wirtschaftspsychologischen Themengebieten zu recherchieren, zu integrieren und auch unabhängig zu überprüfen, und zum anderen die aus der praktischen Arbeit gewonnenen Erkenntnisse als Ausgangspunkt für seriöse, weiterführende angewandte Forschung heranzuziehen. Um die Verbindung von „Wirtschaftspsychologie“ und Wirtschaftspsychologie zu erhalten, sollte der zur Zeit florierende Bereich „Wirtschaftspsychologie“ von jenen Wirtschaftspsychologen maßgeblich mitgestaltet und weiterentwickelt werden, die über eine inhaltlich und wissenschaftlich fundierte Ausbildung verfügen. Wir sollten davon absehen, in ein reaktives Lamento über obskure und laienhafte Exzesse so genannter „wirtschaftspsychologischer“ Angebote zu verfallen. Vielmehr gilt es, den Herausforderungen und Chancen, die sich jetzt und in der Zukunft bieten, pro-aktiv zu begegnen.

### **Zukunftsschwerpunkte und Profilbildung**

Für die Zukunftsgestaltung der Wirtschaftspsychologie halten wir die folgenden ausgewählten Ansatzpunkte für wichtig. Natürlich ist diese Aufzählung nicht vollständig. Sie kann jedoch als Anregung dienen, um vor der eigenen Haustüre zu kehren.

*- Klare Positionierung.*

Die Wirtschaftspsychologie muss ihre Distinktheit von nicht psychologisch geschulten Mitbewerbern klar herausstellen. Eine fundierte Theorie- und Methodenkompetenz kann als ein zentrales Unterscheidungsmerkmal fungieren. Themen, wie etwa Führung, Mitarbeiterbefragungen, Eignungs- und Entwicklungsdiagnostik, interkulturelle Kollaboration, aber auch Organisations- und Teamdiagnose, sowie Organisationsentwicklung, Coaching, Konfliktmanagement, oder neuere Themen wie z.B. vernetztes und virtuelles Arbeiten, können ohne wissenschaftliches und methodisches Know-how gepaart mit professioneller Menschenkenntnis nicht hochwertig bearbeitet werden.

*- Effektivere Kommunikation.*

Eine aktuelle Studie der Beratung „HR Blue“ (2009) belegt, dass Unternehmen einen stärkeren Wissens- und Kompetenzaustausch mit der Wissenschaft anstreben. Offenbar ist dieser Austausch aber bislang nicht immer gelungen. Angelehnt an den Psychologen und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun könnte man sagen, die wissenschaftliche Wirtschaftspsychologie spricht mit Zungen, die von den Ohren der Praxis nicht gut verstanden werden. Eine an unserem Lehrstuhl gerade abgeschlossene Diplomarbeit zu dem Thema zeigt, dass die traditionelle Präsentation wissenschaftlicher Ergebnisse für Berater und HR-Verantwortliche keine Überzeugungskraft besitzt und wenig interessant ist. Eine Aufbereitung des verfügbaren Wissens durch die Herstellung von Praxisbezug, die Formulierung konkreter Handlungsempfehlungen anstatt abstrakter Theorien sowie durch eine selbsterklärende Visualisierung und klare Herausstellung des konkreten Nutzens kann helfen, dieses Kommunikationsproblem zumindest in Ansätzen zu bewältigen.

*- Butterbrot statt Sahnehäubchen.*

Wirtschaftspsychologie muss die „Sprache des Marktes“ sprechen können. Zugleich ist es aber wichtig, der Versuchung zu widerstehen, jenen Marktgesetzen zu folgen, die qualitativ hochwertige Angebote erodieren, wie z.B. der Ansatz: „kaufe so billig wie möglich und verkaufe so teuer wie möglich“. Wissenschaftlichkeit, methodische Qualität und inhaltliche Substanz sind nicht „billig“ zu haben. Zu den grundständigen Investitionen zählen daher u.a. eine substantiell wissenschaftlich-psychologisch ausgerichtete Ausbildung mit konkretem Praxisbezug, eine systematisch reflektierte Praxis, berufslebenslanges Lernen, Vernetzung mit hervorragenden Praktikern und ausgewiesenen, wissenschaftlich tätigen Wirtschaftspsychologen.

*- Evidenz basiertes Management.*

Die Wirtschaftspsychologie muss dem Markt auch innovative neue Konzepte anbieten. Ein Beispiel: Welche Führungskraft hat sich noch nicht gewünscht, gesicherte und verständlich aufbereitete Erkenntnisse zu Fragen und Themenbereichen wie etwa „Was sind Faktoren und Prozesse effektiver Führung?“, „Wie hängt Arbeitszufriedenheit mit Leistung zusammen?“, „Wie entsteht Commitment und Engagement unter den Mitarbeitern?“ verfügbar zu haben? Diesen Wünschen könnte die Wirtschaftspsychologie mit dem Konzept des „Evidenz basierten Management“ (vgl. Pfeffer & Sutton, 2006) entgegenkommen. Dessen Grundidee ist es, Managemententscheidungen auf bestmögliche, gesicherte wissenschaftliche Erkenntnisse zu beziehen. In einem ersten Schritt sind dazu z.B. Erkenntnisse aus Meta-Analysen (quantitative Zusammenfassungen aller verfügbaren Daten zu einem Themengebiet) geeignet. Sie können aufgrund ihrer breiten Datenbasis für belastbare, oftmals jedoch sehr abstrakte Aussagen bezüglich eines Ursache-Wirkungszusammenhangs herangezogen werden. Das genügt noch nicht für eine unmittelbare praktische Umsetzbarkeit. Deshalb gilt es, in einem zweiten Schritt, die im Unternehmen intern verfügbare und für Managemententscheidungen

relevante empirische Evidenz sichtbar zu machen, etwa anhand des lokal verfügbaren und firmenspezifischen Wissens, das durch Ursachenanalyse, Befragungen oder andere faktenbasierte Ansätze gewonnen wird. In einem dritten Schritt geht es darum, konkrete Möglichkeiten zu identifizieren, wie man einen fehlerhaften, übermäßigen oder zu seltenen Gebrauch bestimmter organisationaler Praktiken erkennen und korrigieren kann. Hierzu sollte man systematischen Gebrauch von sozialen Gemeinschaften und (IT-gestützten) Netzwerken machen, mit deren Hilfe sich das firmenspezifische und das wissenschaftliche Wissen sinnvoll verteilen, diskutieren und integrieren lässt (weiterführend, Brodbeck, 2008).

*- Konsequente Nachwuchsarbeit.*

Keine Zukunft ohne Nachwuchs. Die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge birgt eine große Chance, den zukünftigen Wirtschaftspsychologen, neben einer fundierten empirisch-psychologischen Ausbildung in den Grundlagendisziplinen, auch Wissen und Kompetenzen zu vermitteln, die sie befähigen zukünftigen Anforderungen und Herausforderungen in der Praxis zu begegnen. Letztere sind laut der Studie „HR Blue“ (2009) interdisziplinäre Inhalte wie z.B. Kenntnis der Gesamtzusammenhänge der Personalarbeit oder betriebswirtschaftliches Grundwissen. Um aber interdisziplinär wirksam arbeiten zu können, also über den „Tellerrand hinauszublicken“, braucht man erst einmal einen Teller, auf dem man sicher steht. Man muss die Grundlagen seiner Disziplin genau kennen, ihre Methoden, Theorien und aktuelle empirische Befunde beherrschen. Steht man unsicher oder nur auf einem Bein, dann fällt man beim Versuch, interdisziplinär zu arbeiten, leicht vom Tellerrand.

## **Fazit**

Die Zeiten sind günstig, um sich einzumischen. Es herrscht Frust unter den mit wirtschaftspsychologischem Halbwissen und „How-to-do“-Rezepten versorgten Studenten, Praktikern, Managern und Beratern. Wissenschaftliche Erkenntnisse mit nachweisbarem Nährwert (Stichwort „Butterbrot statt Sahnehäubchen“) recherchieren, vermitteln und in der Praxis umsetzen zu können, auf systematischer Diagnose aufbauend Interventionen entwickeln und evaluieren zu können (mit Nachhaltigkeitsnachweis), psychologisch fundierte Kennerschaft des menschlichen Verhaltens in Organisationen und handwerkliche Fertigkeiten in Wissenschaft und Praxis, sowie Erfahrungen in konkreten, wirtschaftlichen und betrieblichen Kontexten - dies alles hat zwar seinen Preis, aber die damit zu erzielenden Wirkungen sind unserer Ansicht nach den Aufwand allemal wert.

Unerlässlich ist es aber auch, unser eigenes Handeln zu überdenken: Anstatt zu warten und zu lamentieren, dass der eigene Markt der Wirtschaftspsychologie von anderen besiedelt wird, die der wissenschaftlichen Psychologie als Fremde gegenüberstehen, müssen wir in Zukunft viel häufiger den ersten Schritt tun, uns einmischen, aktiv mitgestalten und eigene Visionen entwickeln. In diesem Sinne ist der gegenwärtige Boom der Wirtschaftspsychologie als Chance zu verstehen Nutzen wir sie.

**Weiterführende Literatur**

- Brodbeck, F.C. (2008). Evidenz basiertes (Veränderungs-) Management. Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 1/08.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2009). „Facts & Figures zum Beratermarkt 2008/2009“. BDU-Servicegesellschaft f. Unternehmensberater
- Claßen, M.& Kern, D. (2009), „HR-Barometer 2009: Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit – Schwerpunkt Strategic Workforce Management in der Personalarbeit“  
[http://www.de.capgemini.com/studien\\_referenzen/hr\\_barometer\\_2009/](http://www.de.capgemini.com/studien_referenzen/hr_barometer_2009/) vom 27.12.2009
- HRblue AG (2009). Ergebnisbericht der Studie „Neue Rollen im Human Resource Management – Karrierewege und Entwicklungsstrategien“
- Pfeffer, J. und Sutton, R.I.(2006). Hard facts, dangerous half-truths and total nonsense. Harvard Business School Press
- Schuler, H.(2007). Spielwiese für Laien? Weshalb das Assessment Center seinem Ruf nicht mehr gerecht wird. Wirtschaftspsychologie aktuell, 2, 27-30.