

## Themenschwerpunkt: Neue Wege der Arbeits- und Organisationspsychologie

Sichler, Ralph

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Sichler, R. (2000). Themenschwerpunkt: Neue Wege der Arbeits- und Organisationspsychologie. *Journal für Psychologie*, 8(3), 43-68. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-28496>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Debatten und Kontroversen

## Neue Wege der Arbeits- und Organisationspsychologie

### Einleitung

Ralph Sichler

Der gravierende Wandel der modernen Arbeitswelt ist in aller Munde. Schlagworte wie Globalisierung, Dezentralisierung, Brasilianisierung, Flexibilisierung und neuer Kapitalismus (Sennett 1998), Arbeitskraftunternehmer (Voß & Pongratz 1998), neue Selbständige und zahllose andere verraten, daß vieles in unserem Arbeitsleben sich nachdrücklich verändern wird - auch wenn sich Szenarien und Visionen zur Arbeitsgesellschaft der Zukunft noch sehr unterschiedlich darstellen (vgl. Beck 1999, 2000).

Wir haben diese Diskussion zum Wandel der Arbeitswelt und des Arbeitssubjekts zum Anlaß genommen, zu fragen, welche Konsequenzen dies für die Arbeits- und Organisationspsychologie haben wird. Dabei haben wir einige führende Vertreterinnen und Vertreter dieses Faches in Deutschland gebeten, im Gespräch mit uns ihre Sicht auf die gesellschaftlichen, politischen, organisatorischen, etc. Veränderungsprozesse in ihrer Bedeutung für das menschliche Handeln und Erleben im Feld der Arbeit darzulegen und die möglichen theoretischen und praktischen Konsequenzen für die Psychologie, insbesondere für die Arbeits-, Organisations- und Wirt-

schaftspsychologie zu benennen. Oswald Neuberger (Universität Augsburg), Lutz von Rosenstiel (Universität München), Hugo Schmale (Universität Hamburg), Birgit Volmerg (Universität Bremen) und Walter Volpert (Technische Universität Berlin) hatten sich freundlicherweise zu solchen Gesprächen bereit erklärt. Geführt wurden sie von Ralph Sichler und Wolfgang Hof-sommer (Birgit Volmerg), die redaktionelle Überarbeitung haben in Rückkopplung mit den Gesprächspartnern Tanja Eiselen und Ralph Sichler übernommen. Es folgen einige zentrale Auszüge aus den Interviews.

### Literatur

- BECK, ULRICH** (1999): *Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft.* Frankfurt/Main, New York: Campus
- BECK, ULRICH** (Hrsg.) (2000): *Die Zukunft von Arbeit und Demokratie.* Frankfurt/Main: Suhrkamp
- SENNETT, RICHARD** (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des modernen Kapitalismus.* Berlin: Berlin Verlag
- VOß, GERD-GÜNTER & HANS J. PONGRATZ** (1998): *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?* Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 50, 131-158

## Interview mit Oswald Neuberger

**JfP:** Wie sind Sie persönlich zur Arbeits- und Organisationspsychologie gekommen und was ist Ihr zentrales Erkenntnisinteresse?

**NEUBERGER:** Es war mir klar, dass ich nicht Klinische Psychologie machen wollte. In München gab es die Alternative, dass neben einer ausgebauten Klinischen Psychologie Arthur Mayer berufen worden war für die Angewandte Psychologie. Ich habe mich schon während des Studiums auf dieses Fach konzentriert und habe dann als Hilfskraft dort gearbeitet. Später bin ich in die übliche Karriere mit wissenschaftlichen Mitarbeiter-Verträgen, Assistentenverträgen eingestiegen. Es hat mich viel mehr interessiert an dieser Schnittstelle von Psychologie und Wirtschaft zu arbeiten. Das war damals, als ich in der Endphase des Studiums war, keineswegs selbstverständlich, weil es auf die 68-er zuging (ich habe 67 mein Examen gemacht. Alles, was mit Wirtschaft zu tun hatte, war natürlich total verpönt, weil man da in den Geruch geraten ist, Imperialistenknecht zu sein und dergleichen. Das hat mich aber wenig berührt. Zur damaligen Zeit wurde in München Organisationspsychologie betrieben. Ich fand das faszinierend, weil damit auch meine dominanten theoretischen Interessen befriedigt wurden. Denn die Organisationstheorie ist ein Gebiet mit dramatischen Veränderungen und enormer Perspektiven- und Paradigmenvielfalt, die das Fach - finde ich - intellektuell anregend macht.

Wir haben uns damals der Illusion hingegeben, als A&O-Psychologe könnte man dazu beitragen, die Verhältnisse im Arbeitsleben zu verbessern. Ich bin im Verlaufe meiner Erfahrungen sehr viel skeptischer geworden im Hinblick auf die Wirkungen, die wir als Akademiker, die wir als Arbeits- und Organisationspsychologen haben können. Aber dieser Hintergrund war sehr wichtig, auch für meine Arbeit. Ich habe mich sehr intensiv von Anfang an mit Fragen der Führung befasst, aber auch über zehn Jahre lang ein Projekt »Arbeitszufriedenheit« ge-

macht, in dem ich eine Menge von Untersuchungen durchgeführt habe. Da bin ich mit der subjektiven Reflexion der Arbeitserfahrungen konfrontiert worden, weil ich mich nicht so sehr mit Arbeitsanalyse beschäftigt habe, sondern mit der Wahrnehmung und Verarbeitung der Arbeitsbedingungen. Dabei sind mir die enormen Diskrepanzen aufgefallen, dass objektiv oder in meinen Augen sehr schlechte Arbeitsbedingungen von den Leuten, die befragt worden sind, in einer Weise positiv dargestellt worden sind, die für mich kaum nachvollziehbar war. Es war für mich eine sehr interessante Frage, diese Übersetzungs-, Konditionierungs- und Formierungsprozesse zu reflektieren, die da eine Rolle spielen. Wir haben ja immer mit der Schwierigkeit zu tun, dass es eigentlich Übersetzungsleistungen sind, mit denen wir arbeiten. Die Untersuchung der Bezugssysteme, die da verwendet werden, und deren sozialisatorische Entwicklung und Vermittlung, hat mich die ganze Zeit über bis heute beschäftigt, wobei sich jetzt mein Arbeitsschwerpunkt gewandelt hat, weil ich seit ungefähr zehn Jahren Mikropolitik als Arbeitsschwerpunkt gewählt habe. Es geht mir heute um die lokalen Initiativen, mit denen die Subjekte ihre Interessen, so wie sie sie verstehen, durchzusetzen versuchen gegen den Widerstand, der ihnen normalerweise entgegengebracht wird. Unter den theoretischen Positionen, die es in unserer Disziplin gibt, ist dies ein Ansatz, der noch nicht sehr etabliert und noch nicht sehr alt ist, aber der - denke ich - die Akteursperspektive stärker betont als das früher der Fall war. Mir geht es sehr viel mehr um - übertrieben gesagt - die gesamte Lebenssituation der Subjekte und ihre subjektiven Interessen, die sich natürlich an den objektiven Interessen und den gegebenen Situationen brechen. Da werden Erfahrungen gemacht, die manchmal sehr bitter sind, aber auch solche, die aufrichten. Ich habe eigentlich das Gebiet der klassischen Arbeits- und Organisations-

psychologie verlassen und bin in eine andere Disziplin übergewechselt: Personalwesen. Die Art des Personalwesens, das ich anbiete, betreibe ich sozialwissenschaftlich reflektiert. Insofern ist dieses Personalwesen - in meiner Diktion - ein politisches Personalwesen. Von daher ist die Umorientierung zu verstehen, die ich in meiner Laufbahn vollzogen habe, von der Organisationspsychologie herkommend zu Fragestellungen des Personalwesens und dort eine Akzentsetzung letztlich auf soziale Einflussprozesse - Führung, Organisation, Personalentwicklung, Mikropolitik und ähnliche Themenfelder.

**JFP:** Man spricht von einem Paradigmenwechsel in unserem Fach. Wie stehen Sie dazu?

**NEUBERGER:** So lange ich mich mit meinem Thema beschäftige, höre ich das: »Wir befinden uns im Moment in einem gravierenden Umstrukturierungs- und Wandlungsprozess.« Das hatte Taylor damals schon geschrieben. Jede Zeitdiagnose nimmt für sich in Anspruch Phasen der Turbulenz zu beschreiben. Es gibt gute Gründe auch heute dies wieder zu behaupten, gerade weil neue Technologien und ökonomische Realitäten wirksam werden - Globalisierung, Ende des real existierenden Sozialismus et cetera, Alleinherrschaft oder Dominanz neoliberaler Strömungen ...

Jetzt sind die Sozialwissenschaften sehr viel stärker in die Defensive geraten. Ihre gesellschaftliche Reputation ist im Vergleich zu den 60er, 70er Jahren ganz stark zurückgegangen. Sie werden zunehmend marginalisiert, weil sie sowohl was die Berufschancen, die Arbeitsfelder angeht, wie auch was die Einflussmöglichkeiten angeht, reduziert worden sind. Das hat ja schon begonnen in der HdA'-Forschung, bei der die Sozialwissenschaften als Begleitforschung geduldet wurden. Da wurde irgendein Projekt gemacht, bei dem eine Firma profitiert hat; und als Alibi und Akzeptanzbeschaffer sind dann auch die Psychologen dazu geholt oder gelassen worden.

Aber die Entwicklung selber orientiert sich heute so wie damals nicht besonders stark an den Inputs, die die Fachwissenschaftler bieten, es sind vielmehr eher die technologischen Zwänge, der Druck, den die Anbieter und die Produzenten dieser Systeme machen. Und wir beeilen uns dann dafür zu sorgen, dass menschliche Härten ein bisschen ausgebügelt werden.

Es ist Alibi, aber wenn es nur Alibi wäre, würde es einen zur Verzweiflung treiben. Das hat übrigens auch mit Selbstschutz und Identitätsproblemen zu tun, weshalb wir uns einreden (jedenfalls die, die an der Uni geblieben sind), wir würden doch letztlich dazu beitragen, diese Entwicklungen nicht nur zu registrieren, zu reflektieren, sondern auch zu beeinflussen. Aber da habe ich den mitlaufenden Verdacht, dass das eine Selbstberuhigungsstrategie ist. Inwieweit wir tatsächlich die Vernetzung mit den Handelnden, die natürlich immer auch moralisch Handelnde und Denkende sind, sicher stellen können, da bin ich mir nicht so gewiss.

**JFP:** Was kann man tatsächlich bewegen?

**NEUBERGER:** Also ich denke, ein wichtiger Punkt wäre die Vernetzung der verschiedenen Ebenen unserer Detailperspektiven voranzutreiben. Da haben wir z.B. in der klassischen Arbeitspsychologie die Datenfreaks, die mit Fragebogen oder sonstigen Erhebungsverfahren irre Mengen an Material besorgen und sich sehr stark auch mit methodischen Problemen herumschlagen müssen. Sie erschöpfen sich sozusagen in der Kleinarbeit, während andere - da würde ich eher mich dazuzählen -, die als OrganisationstheoretikerInnen argumentieren, sehr leicht diese Bodenhaftung verlieren und sich dann mit allgemeinen Systemproblemen herumschlagen. Und dieses Im-Gespräch-Bleiben, die jeweils anderen Orientierungen und Perspektiven zur Kenntnis nehmen und mitbedenken - das ist eine Aufgabe, die wir zu bewältigen haben, damit wir uns nicht verzetteln. Gesellschaftliche Entwicklungen - da sind wir,

denke ich, von der professionellen Sozialisation her nicht so gut drauf, das zu reflektieren. Darum die Konzentration auf den betrieblichen oder organisationalen Bereich - das wäre eigentlich die Domäne der Organisationspsychologen - und die konkrete Arbeit vor Ort, der Vollzug der Tätigkeit, wie sich das ja eingebürgert hat. Im normalen Wissenschaftsbetrieb haben sich die Ebenen, glaube ich, abgeschottet. Jeder hat sich, wahrscheinlich auch durch die Bedingungen einer akademischen Karriere und Positionsfindung, in seinem Feld eingerichtet, wir haben so Inseln der Kompetenz, und sind gegeneinander eigentlich gar nicht anschlussfähig.

**JFP:** Wo sehen Sie die Identität unseres Faches?

**NEUBERGER:** Ich sehe die Identität im Sammelsurium. Das ist wiederum mit meiner Biographie verbunden. Ich bin ja ein Mischling, weil ich an einer anderen Fakultät als die meisten der Kollegen bin. Ich sehe keine ausgeprägte professionelle Gesamtidentität. Es gibt einen Bodensatz an Technologien, vielleicht auch die solidere empirisch-methodologische Ausbildung, die wir in der Psychologie haben, wenn ich das mit den Ökonomen vergleiche. Aber, was die Paradigmen anbelangt, gibt es keine eindeutige Identität. Da gibt es z.B. die psychoanalytische Fraktion oder die Verhaltenstheoretikerinnen oder Sozialkognitivisten, es gibt die Handlungs- oder Tätigkeitsorientierten, die Systemtheoretikerinnen und die völlig pragmatischen Datensammler. Schließlich gibt es eine ganze Menge von Machern. Die sind zum großen Teil auch WissenschaftsmanagerInnen geworden.

Wie gesagt - meine Präferenz ist die politische Akzentsetzung, aber nicht die gesellschaftspolitische, sondern die mikropolitische. Es ist die Fortsetzung eines handlungsorientierten Paradigmas, das die Handlungsmächtigkeit des Subjekts in den Mittelpunkt rückt, aber eben nicht des autonomen bürgerlichen Subjekts, sondern des Subjekts in Relationen, in Vernetzung und

abhängig von den Strukturen, die dieses sozialisierte Subjekt reproduzieren. Es ist nicht allein auf der Welt und kann das, was es sich denkt, zu seinem Vorteil realisieren, sondern wird immer sehr nachdrücklich auf die Grenzen seiner Möglichkeiten gestoßen.

**JFP:** Wie sehen Sie das Verhältnis der analytisch-reflexiven Seite und der gestalterisch-praktischen Seite?

**NEUBERGER:** Beides ist wichtig und beides zusammen zu bringen ist nicht leicht. Wenn man sich nicht mit den empirischen Problemen beschäftigt und immer wieder Kontakt sucht auch mit den Leuten, die vor Ort Entscheidungen zu treffen haben und arbeiten, dann versagt man auch als Reflektor oder als Denkbeamter. Das geht nur in dieser Vermittlung.

Der andere Punkt ist dann der reflexive Aspekt, der Überblick voraussetzt und einen sehr hohen Anspruch impliziert. Es geht nicht nur darum, dass man für sich persönlich einen Standort findet, den man argumentativ vor sich selbst und anderen auch rechtfertigen kann, sondern dass man eigentlich die Einbettung des Geschehens, das man untersucht, in größere Zusammenhänge zu betrachten hätte - wie zum Beispiel schon gesagt in polit-ökonomischen Zusammenhängen, in Kontexten etwa eines entwickelten Kapitalismus, wo - Shareholder Value als Problem - es ja gar nicht darum geht, die einzelnen Leute glücklich zu machen oder eine persönlichkeitsförderliche Arbeit für sie bereit zu stellen, sondern um kurzfristige, kurzsichtige Erfolge. Die Subjekte werden benutzt und genutzt als ‚Faktor Arbeit‘ - ganz realistisch als Humankapital, in das investiert wird, und das die nötigen Erträge abwerfen muss. Und wenn es das nicht mehr tut, wird es freigesetzt. Das ist die Situation, die - das hat Marx schon festgestellt - unausweichlich ist. Jeder philanthropische Unternehmer wäre von der Strafe des Untergangs bedroht, wenn er sich dagegen stellen wollte. Und wir arbeiten mit an der Funktionsfähigkeit

eines solchen Systems. Was können wir dazu beitragen, dass angesichts dieser Determination - dieses System auszuhebeln, schafft auch kollektive Aktion nicht, so sie denn zustandekäme, was ja nicht der Fall ist - man die Härten abmildert, dass man Nischen eröffnet, in denen Reservate für Persönlichkeitsentwicklung geschaffen werden können? Das ist die beschränkte Perspektive, die einem übrigbleibt, und aus der man fast schon schweijistisch argumentieren kann oder achternbuschisch oder brechtisch: Du hast keine Chance, aber nutze sie.

**JFP:** Wie sehen Sie die Bedeutung der Bindestrichpsychologien?

**NEUBERGER:** Ich sehe sie als einen Ausdruck der McDonaldisation. Das war immer schon der Fall, dass die Wissenschaften sich fragmentiert haben und eine professionelle Identität der Psychologie eigentlich noch nie existiert hat: »Psychologie ist, was die Psychologen so bezeichnen.« Es gibt keine professionelle Identität. Es sind partikuläre Ansätze. Diese Zerlegung und Spezialisierung, die in eingegrenzten Bereichen hohe berufliche Kompetenz erfordert, ist eine Folge der globalen, gesellschaftlichen und ökonomischen Spezialisierung.

Ich glaube, es ist eine größere Ehrlichkeit, die sich da zeigt. Denn der Dachbegriff des Diplompsychologen war schon immer eine Mogelpackung. Keine Universität hat wirklich alles angeboten, was möglich gewesen wäre, sondern es gab immer schon ganz klar unterschiedliche Profile. Die Leute, die aus diesen Universitäten kamen, hießen dann zwar Diplompsychologen, hatten irgendeine - ich denke, das war noch am ehesten möglich - gemeinsame Grundausbildung, aber dann in der Spezialisierungsphase ist dieser Diplompsychologe immer schon ein sehr eigenartiges unvergleichbares Produkt gewesen.

Das spiegelt wieder, was in der Wirtschaft vor sich geht. Sie hören dort fortwährend seit Jahrhunderten den Ruf nach dem Generalisten, der den Durchblick hat, aber erzeugt werden, für die Fachlaufbahnen die

Spezialisten, und bezahlt werden auch die ExpertInnen für bestimmte Problemstellungen. Die berufliche, also die professionelle Identität, wie sie sich in den Universitäten reflektiert, war schon immer eine extrem zerstückelte. Wir sorgen durch unsere bedingte Sozialisation dafür, dass genau diese Partikularisierung produziert wird.

**JFP:** Wie wichtig ist Praxisbezug für Sie?

**NEUBERGER:** Ich habe lange Jahre im Trainingsbereich gearbeitet, also im Weiterbildungsbereich von Organisationen und habe für mich wichtige, praktische Erfahrungen gesammelt in den Unternehmungen. Ich sehe mich inzwischen eher als Theoretiker, als Hochschulmensch. Ich ziehe mich aus Praxisberatungsprojekten zurück, weil es mich langsam anödet, zum hundersten Mal das Gleiche zu erleben und zu erzählen. Das war am Anfang faszinierend, weil alles für mich neu war. Aber inzwischen, wenn dasselbe Problem zum x-ten Male daherkommt, bringt das nicht mehr den Kick. Deswegen habe ich in den letzten fünf oder acht Jahren, die ich noch habe, mir vorgenommen, an der Hochschule die Gebiete zu bearbeiten, die mir spannend erscheinen. Ich habe für mich die Entscheidung getroffen, nicht mitzumachen bei diesem rat race der Akquisition von Drittmitteln, weil der Aufwand, den ich treiben muss, um überhaupt an diese knappen Mittel zu kommen, für mich in keinem Verhältnis steht zu dem Ergebnis.

Jeder, der Praxisrelevantes tut oder gar in Praxis macht, selber Praxis macht, macht sich die Hände schmutzig - und vielleicht auch die Seele. Man kann nicht kontaminationsfrei arbeiten, denn Praxis selber ist ausgezeichnet durch - meiner Meinung nach - unauflösbare Dilemmata. Es gibt keine Praxis, die einem übergeordneten moralischen Prinzip stimmig verpflichtet wäre, sondern in jeder Praxis (und das ist wahrscheinlich das Markenzeichen von Praxis) laufen ganz unterschiedliche Interessen und auch Werte zusammen. Jede substantielle Ethik, die davon ausgeht, dass es

einen Satz von unveräußerlichen Basiswerten gibt, bedarf ja der Interpretation dieser Werte in der konkreten Situation. Es muss situativ relativiert oder indiziert werden. Deswegen gibt es auch in unserer Disziplin eine Reihe von prozeduralen Vorschlägen, die allgemeine Zustimmung finden. Aber die Verpflichtung auf unterschiedliche Ziele oder Grundwerte kann nicht widerspruchsfrei erfolgen. »Die Würde des Menschen ist unantastbar.« Prima. Jeder unterschreibt das. Wenn man sich näher heranzoomt - und das ist die Aufgabe von Praxis - an die konkreten Lebensbedingungen, dann geht es eben darum, dass es Arbeitsplätze gibt, an denen etwas getan wird, die etwas kosten und die etwas erwirtschaften müssen und dass man die nicht idyllisch oder paradiesisch ausstatten kann, sondern bestimmte Abwägungs- und Gleichgewichtsprozesse installieren muss. Und da ist dann plötzlich ein für den Akademiker unzumutbares Maß an Staub, Hitze, Lärm, Schmutz, Vibrationen usw. da. Die Alternative, die immer an die Wand gemalt wird, ist, keinen Arbeitsplatz zu haben, arbeitslos zu werden.

**JfP:** Welches Verhältnis haben Sie zu Mitbestimmungsgremien?

**NEUBERGER:** Ich war selbst mal Mitglied der GEW, bin dann aber beim Neue-Heimat-Finanzskandal ausgetreten. Inzwischen bin ich der Meinung, dass die Gewerkschaften Vereinigungen geworden sind, die die Interessen der Arbeitsplatzbesitzer verteidigen. In der Ökonomie wird das als Insider/Outsider-Problem gehandelt. In den Betrieben zeigt sich immer mehr eine - man kann fast sagen - Explosion von Interessenvertretungen, die schon in Richtung Atomisierung oder Individualisierung geht. Es bilden sich gerade im Hinblick auf die Möglichkeiten der Produktionsverlagerung, viele neue Machtgleichgewichte. Zu Grunde liegt die Fiktion der Vertretung allgemeiner Arbeiterinteressen, von denen ja die Gewerkschaftsidee lebt: Wir sind alle Lohnabhängige und wir haben alle den Kontrapart, den

Arbeitgeber, Kapitalist, Ausbeuter. Diese Frontstellung wird scheinbar aufgelöst, indem mit Aktienoptionen et cetera die Arbeiter fiktiv an das Schicksal des Unternehmens gebunden werden; die interne Solidarität wird aufgekündigt durch die Partikularisierung der Interessen, in deren Folge es Leute gibt, die sehr viel profitieren können und andere nicht: die Loser z.B. in den prekären Arbeitsverhältnissen. Wenn wir davon ausgehen, dass die Stammbellegschaft in Zukunft vermutlich nur noch, wenn überhaupt, 50% ausmachen wird, der Rest sind alles Satelliten- oder Randbellegschaften, Freelancers usw. - was wollen sie da noch groß mit klassischer betrieblicher oder gewerkschaftlicher Interessenvertretung machen?

Man sollte das Geschehen nicht trivialisieren und es sich vorstellen als ein Geschehen zwischen zwei quasipersonalen Mächten, die miteinander kämpfen, Kapital und Arbeit. Das ist eigenartig verschwommen, ambig geworden, intransparent, fluide - mal so, mal so. Die Leute werden dazu gebracht, zunächst einmal an sich selbst zu denken und das eigene Humankapital zu entwickeln und für Überlegungen, Sozialkapital aufzubauen, das auch solidarisch eingesetzt wird, stehen die Zeichen der Zeit aktuell nicht günstig.

Das sind neue Perspektiven, die von sehr großer Bedeutung sind und die Frage der Vertretung antagonistischer Interessen eigentlich obsolet werden lassen, weil der ein dyadisch-polares Modell zu Grunde liegt: Kapital-Arbeit. So klar sind die Fronten nicht mehr.

**JfP:** Wie sehen Sie die Zukunft unseres Fachs?

**NEUBERGER:** Meine Meinung ist, dass, wenn ich von der Arbeitsmarktsituation ausgehe, es eine Reihe von Szenarien gibt, die sagen (siehe Selbst-GmbH oder Ich-AG), dass die Freelancers sich für Projekte verdingen, die sie auf Zeit bekommen werden, und dass das ganze Erwerbsleben perforiert, temporalisiert, fragmentiert wird und dass sich A&O-Psychologen Felder suchen müssen,

in denen sie Nachfrage erzeugen oder mit Nachfrage rechnen können. Die Entwicklung geht in Richtung von Kleinunternehmen, Einzelunternehmen und kleinen Assoziationen, Teams, Unternehmensberatungsgruppen, die sich ihre Nische entwickelt haben. Sie schaffen sich ihre Kunden, ihre Geschäftsbeziehungen und Arbeiten. Und insofern würde die A&O-Psychologie sich an solchen prospektiven Feldern orientieren müssen, sie sollte vielleicht auch noch zusätzlich das Personalmarketing dieser Gruppen mit in die Ausbildung aufnehmen. Wenn man also davon ausgeht, dass die dann in bestimmten Feldern ihr Geld machen, weil sie gesellschaftlichen Bedarf befriedigen, dann ist die Aufgabe, die Ausbildung an solchen Feldern zu orientieren. Für die Organisationspsychologie, denke ich, ist Weiterbildung/Training, gerade im Zusammenhang mit IT- und Multimedia-Möglichkeiten, ein spannendes Feld. Selbstständige und Berater wachsen ja am allerstärksten von allen Arbeitsmarktteilnehmern.

Wenn Gesellschaft sich fortwährend ändert, dann gibt es einen hohen Bedarf an kompetenter Begleitung, Unterstützung oder Förderung dieser Veränderung. Und dazu sind Psychologen, glaube ich, gut geeignet, wenn sie mehrere Dimensionen des Wandels mit erfassen und mit bedenken können und nicht allgemein auf ein standardisiertes Kommunikationstraining angelegt sind. Es gibt eigene Coaching- oder Weiterbildungs-GmbHs, die sich auf dem Markt ihr Geld verdienen. Sie konkurrieren mit den vielen anderen Kleinen, die Nischenanbieter sind. Man muss die eigenen Kompetenzen abschätzen. Wenn man gleichzeitig Geld verdienen muss, kann man nicht in allen Feldern präsent sein, sondern muss sich profilieren, gut werden, besser als alle anderen in einem bestimmten Bereich. Und dann hat man einfach seine fünf Dinger drauf, meinetwegen die Spezialisierung auf Zeitmanagement, Konflikttraining, Mediation und weiß-der-Teufel-was.

**JFP:** Wie sehen Sie neue Abschlüsse in der Psychologie?

**NEUBERGER:** In unserer Fakultät wird jetzt ganz offen und mit hohem Zeitdruck überlegt, das Diplom abzuschaffen und Master-Studiengänge zu machen, die ja sehr viel stärker praxisorientiert sind. Das ist eine Horrorvision für viele von uns, aber wir werden uns auf Dauer - und das ist auch die Politik der Bundesregierung - nicht dem internationalen Druck entziehen können: Wenn ein Absolvent von uns, ein Diplomkaufmann oder eine Diplomkauffrau sich im Ausland bewirbt und das Diplomzeugnis vorlegt, dann fragt jeder: »Was ist das, ein Diplom?« Bei Master weiß er es sofort. Da haben Sie die Partikularisierung, die in die Richtung von Spezialtiteln geht: Kommunikationspsychologie, Verkehrspsychologie, Marktpsychologie, Recruitingpsychologie, Industrial-Relations-Psychologie usw. usw.

Dann wird es Universitäten geben, die einen »Master of ...« anbieten, aber nicht mehr den Diplompsychologen. Sie entsprechen damit neuen Berufsfeldern, die ziemlich abgezikelt sind und geben das Ideal auf, dass jemand selber definiert, wohin er sich entwickeln möchte. Das ist eine ganz brisante Entwicklung, die Vor- und Nachteile hat. Ein Nachteil ist zweifellos, dass wir eine Spezialisierung kriegen werden, die extrem ist. Ein Vorteil ist, dass wir an den Universitäten schon gezwungen werden, dafür zu sorgen, dass die Leute, die hier ausgebildet werden, in der Masse auch einen Job kriegen. Es zeichnet sich außerdem ab, dass der Bachelor als Grundstudium zählt, das die öffentliche Hand finanziert - die ersten sechs Semester. Aber wenn du dann weiter studieren willst und den Master machen willst, dann zahlst du. Zur Zeit weisen allerdings die Kultusministerien diese Entwicklung noch von sich. Es ist eigentlich »das« System. Wir haben in Deutschland immer noch so ein bisschen Humboldt eingemischt. Wir haben jetzt in Augsburg das Credit-Point-System eingeführt, das wohl



europaweit und damit auch in Deutschland binnen der nächsten fünf Jahre verbindlich sein wird. Das wird auch die Psychologen hart treffen. Bei uns zeigen sich schon erste Konsequenzen: Vervielfältigung und Zerstückelung des Angebots, Scheuklappenenge. Auch die bisher NC-geschützte Psychologie wird verstärkt extern evaluiert werden. Intern wird die Vergabe von Stellen und Mitteln kopfzahlabhängig erfolgen. Man kann durch irgendwelche marktschreierischen Dinge natürlich viele Studenten an sich binden. Daneben muss man sich qualifizieren und vor allem quantifizieren durch Forschungsvorhaben, Veröffentlichungen, eingeworbene Drittmittel, Preise, Anerkennungen, - das alles wird quantifiziert und der Arbeitsvertrag - als junger Professor zunächst einmal sowieso nur noch fünf Jahre - und vor allem das Einkommen werden davon abhängen. Dieses amerikanische oder britische System wird uns die Evaluation mittelfristig bringen und das wird sich auf die individuellen Investitionen von Zeit und Energie und auf das Lehr- und Forschungsprofil auswirken. Es wird abgezir-

kelt werden: Wie viele Diplomarbeiten, wie viele Prüfungen haben Sie gemacht? Wie viele Studenten in der Regelstudienzeit? Wir werden in ein enges Korsett des Controlling eingespannt und haben dem zu genügen. Dem steht das alte Ideal gegenüber, sich selbst eine Fragestellung zu suchen und darüber zu brüten und sie wirklich langfristig zu verfolgen, damit da etwas rauskommt, was über den Tag hinaus Bestand hat. Gleichzeitig müssen Sie sich pausenlos rechtfertigen: Habe ich genügend Diplomarbeiten? Habe ich genügend weibliche Studierende und Promovierende? Und wie viel Drittmittel habe ich jetzt schon eingeworben? Wenn die ökonomische Schraube stärker angezogen wird, kann das nicht ohne Konsequenzen bleiben für die Freiheit, zumindest aber für die Ausrichtung von Forschung und Lehre. Das wird die Psychologen genauso erwischen. Sie werden sich viel stärker berufsorientiert entwickeln müssen.

### Anmerkungen

#### 1 HdA: Humanisierung der Arbeit

## Interview mit Lutz von Rosenstiel

JfP: Wenn wir mit ihrem wissenschaftlichen Werdegang und mit dem Thema Erkenntnisinteresse, auch ihrem persönlichen Interesse an dem Fach Arbeits-, Organisations-, und Wirtschaftspsychologie beginnen, woraus hat sich bei Ihnen dieses Interesse gespeist?

VON ROSENSTIEL: Ich wurde 1963 Hilfskraft bei Rudolf Bergius in der Allgemeinen Psychologie und begann mit einer Dissertation über ein grundlagenwissenschaftliches Thema. Meine Hilfskraftstelle lief dann aus. Zu dieser Zeit kam ein Betriebspsychologe, Arthur Mayer, als Professor nach München, der Mitarbeiter suchte. Ich habe mich beworben, doch er sagte: »Einen Grundlagenwissenschaftler kann ich nicht gebrauchen!« Ich hatte damals aber bereits an der werbefachlichen Akademie Vorlesungen gehalten, war also markt- und werbepsychologisch ein bisschen beschlagen. Und dann sagte er: »Ja, dann kann ich Sie gebrauchen.« Und so kam ich in diese Richtung. Zur gleichen Zeit bekam ich, weil ich im Studium relativ viel Klinische Psychologie betrieben hatte, ein Angebot vom Max-Planck-Institut für Psychiatrie. Doch da überlegte ich mir: Mich ein Leben lang mit Personen herumschlagen, die Probleme mit ihrer Lebensführung haben oder gar psychisch krank sind, das kann es nicht sein. Und es wurde mir deutlich: Ich will lieber an Strukturen etwas verändern, das dann den Menschen hilft. Mir war klar geworden, dass ich die organisationspsychologische Richtung bevorzugte. Ich habe dann für die Promotion noch als Nebenfach BWL studiert und war dann sieben Jahre lang, das war meine erste Professur, an einer wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät in Augsburg tätig. Da habe ich mit Kollegen zusammen ein paar Bücher geschrieben, die relativ erfolgreich waren auf dem organisations- und marktpsychologischen Gebiet. Dann kam der Ruf nach München, und das ist ein Problem der Uni München: Hier geht man nicht mehr weg. Die grund-

lagenwissenschaftliche Richtung hat mich nie wirklich begeistert, ich wollte immer etwas Angewandtes machen. Und da war die Frage: Stärker an den Individuen ansetzen oder stärker an den Strukturen? Die Strukturen waren und blieben mir dann lieber.

JfP: Zur Frage Strukturen und Individuen - da interessiert mich noch: Wie haben Sie das für sich geklärt - dieses Verhältnis zwischen den Strukturen und dem Individuellen?

VON ROSENSTIEL: Wenn man Psychologe ist, sind ja die Strukturen immer Widerspiegelungen im Bewusstsein der Betroffenen. Ich bin ja kein betriebswirtschaftlicher Organisationsforscher. Und insofern war für mich immer eine wichtige Frage: Wie wird die Situation jeweils von den Personen erlebt? Wir haben dann auch Konzepte entwickelt, etwa zur Verbesserung des Organisationsklimas, was ja dann eben auch die Wahrnehmung der Bedingungen in der Organisation betrifft.

JfP: Sie sagen »Verbesserung des Organisationsklimas«. Dahinter steckt ja ein Humanisierungsideal, das sowohl in der Klinischen als auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie eine große Rolle spielt. Wo sehen Sie da Gemeinsamkeiten und Unterschiede, wenn Sie die Humanisierungsidee betrachten?

VON ROSENSTIEL: Das Gemeinsame ist vermutlich das Menschenbild. Man hat das Ziel, dass Personen mehr Handlungsautonomie gewinnen - und zwar von innen und von außen her. In der Klinischen ist es wohl häufiger so, dass es auch innere Zwänge sind, die beseitigt werden müssen, und im Betrieb sind es dann stärker die äußeren. Das in meinen Augen etwas Bedrückende dabei ist, dass diese Leitbilder, die auch außerhalb der Psychologie in den 70-er Jahren und noch bis in die 80-er hinein akzeptiert waren, deutlich Gegenwind bekommen haben. Das Programm »Humanisierung des Arbeitslebens« ist kurz nach Be-

ginn der Kohl-Regierung in »Mensch und Technik« umgewandelt worden. Die ganze Thematik der »Organisationsentwicklung«, also die Veränderung durch Beteiligung der Betroffenen, hat zwar in vielen Bereichen einen gewissen Selbstverständlichkeitscharakter bekommen, dennoch ist die Dominanz des OE-Denkens reduziert worden durch »top-down«-Strategien wie »business re-engineering« oder ähnliches. Das heißt, der Wind weht stärker von den Aktionären her und nicht von den betroffenen Arbeitnehmern. Und von daher hat man es als Psychologe mit Humanisierungsansprüchen in der Praxis nicht immer ganz leicht.

JfP: Damit sprechen Sie auch schon die Entwicklung der 70-er, 80-er Jahre an. Welche für die Theorie und Praxis wichtigen Strömungen sehen Sie denn in der A&O-Psychologie? Und wo muß es Neuansätze geben?

VON ROSENSTIEL: Der theoretische Hintergrund der Organisationspsychologie wird sehr durch die Sozialisationsforschung dominiert: Im Zentrum steht die Frage: Was tut die Organisation mit dem Menschen? Aber es gibt ja auch den Gegentrend: Wie nutzt die Person die Organisation? Wir untersuchen das hier in einigen Projekten: Mit welchen persönlichen Zielen geht der Einzelne in die Organisation und wie versucht er, seine eigenen Ziele in der Organisation umzusetzen, zum Beispiel seine beruflichen Ziele?

Die Arbeitspsychologie hat relativ lange zugehört (man sieht jetzt aber Tendenzen zum Wandel), wie ihr der Gegenstand verschwindet. Der Prototyp empirischer Forschungsinhalte war der Produktionsarbeiter. Doch der verschwindet. Und ich kenne noch immer Arbeitspsychologen, die vielleicht auf Grund ideologischer Festlegung einfach nicht akzeptieren können, dass auch Selbstständige oder Unternehmer arbeiten. Und von daher ist das ganze Feld der Dienstleistung, das ganze Feld »Neue Selbstständigkeit«, das ganze Feld der

Kleinunternehmern und des Mittelstands fast ausgeblendet. Dadurch verliert die Arbeitspsychologie an Aktualität. Da scheint mir dringend eine Erweiterung des inhaltlichen Spektrums erforderlich.

JfP: Wenn ich da so ein bisschen defätistisch in Bezug auf das eigene Fach fragen darf: Hat die A&O-Psychologie vielleicht schon den Anschluss verpasst?

VON ROSENSTIEL: Die Psychologie insgesamt hat die Modernisierungsdebatte nicht aktiv mitgestaltet. In dem Punkt sind uns ohne Frage die Soziologen überlegen. Von daher besteht da ein dringender Nachholbedarf. Deshalb habe ich auch versucht, Forschungsprojekte, Habilitationen und Promotionen auf neue Selbstständige, Unternehmensgründungen und ähnliches mehr abzustellen. Damit der Anschluss nicht ganz verpasst wird. Trotzdem sind wir im Rückstand.

JfP: Die nächste Frage dreht sich um das Verhältnis des analytisch-reflexiven Anteils zum gestalterisch-praktischen Anteil. Die A&O-Psychologie ist ja ein Anwendungsfach, aber es ist natürlich auch immer der Anspruch da, dass eine gewisse theoretische Fundierung vorhanden ist. Wie schätzen Sie das für sich persönlich oder für das Fach ein?

VON ROSENSTIEL: Es ist immer einfach, aber auch hilfreich, den Lewin zu zitieren: »Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie.« Und von daher braucht man natürlich eine bestimmte theoretische Basis, wenn man reflektiert Praxis betreiben will und nicht nur aus dem Bauch heraus. Ganz grob könnte man sagen: die Arbeits- und Organisationspsychologie ist, was eigenständige Theoriebildung betrifft, unterbeleuchtet. Es gibt häufig eine unkritische Übertragung etwa sozialpsychologischer Theorien auf das Feld der Organisation. Und dabei brauchen wir eine Theorie, die deutlich kontextbezogen ist. Es sind ja keine Theorien hilfreich, die allein Theorien des Menschen sind. Es handelt sich ja immer um Menschen in einem bestimmten Kontext

und insofern brauchen wir hier interdisziplinäre Theorien, die eben gerade diese Verbindung von Organisation und Mensch an der Schnittstelle thematisieren. Das sieht man jetzt deutlich an den Diskussionen über lernende Organisationen, nur um ein Beispiel zu nehmen. Hier wurden häufig in naiver Weise die individualpsychologischen Lerntheorien unkritisch auf Organisationen übertragen. Dabei bleibt ausgespart, was es heißt, daß eine Organisation lernt.

**JFP:** Ja. Der nächste große Punkt ist alles, was mit Anwendung und Praxisbezug zu tun hat. Wie sehen Sie Ihre eigene Rolle, wenn Sie die Praxis in verschiedenen Feldern, in denen Sie tätig waren, beschreiben? Wie treten Sie zum Beispiel bei Auftraggebern auf?

**VON ROSENSTIEL:** Also - ich vermeide gelegentlich das Wort »Psychologe«. Ich beschäftige mich sozial- und verhaltenswissenschaftlich mit Fragen der Wirtschaft. Das ist sozusagen meine Rollendefinition des besseren Sich-Verständigens wegen. Denn in vielen Betrieben ist das Bild »Psychologe« immer noch psychoanalytisch und individualpsychologisch geprägt: »Wollen Sie hier unsere Vorgesetzten auf die Couch legen?« Außerdem gehe ich, wenn ich in der Praxis bin, deutlich als Empiriker rein. Wenn ich also gefragt werde, was sollen wir denn machen, dann sage ich: »Wir brauchen erst einmal eine Diagnose, wir müssen einen Weg finden, um die Ausgangssituation halbwegs sauber festzustellen. Denn was Sie mir eben erzählt haben, das ist Ihre Sicht. Und ob Ihre Sicht auch die Sicht der Belegschaft ist oder ob das, was Sie anstreben, auch deren Wunschbild ist, das wissen wir ja noch nicht.« Von daher war dann fast immer mein Bestreben, die Auftraggeber dazu zu bewegen, dass man jetzt eine an der Praxisfrage orientierte empirische Untersuchung durchführt, sich dann zusammensetzt und überlegt: was tun wir jetzt? Und dabei habe ich dann in der Praxis auch meistens versucht, Studenten mit einzubinden, die in der empirischen

Studie ihre Diplomarbeiten gemacht haben.

**JFP:** Ein weiterer Teil des Praxisfeldes sind die Interessenvertreter. Sie haben vorhin schon gesagt, die Arbeitspsychologen und die Organisationspsychologen haben unterschiedliche Orientierungen im Hinblick auf Gewerkschaften und Arbeitgeber. Wie würden Sie so Ihre eigene Position und auch Ihre eigene Praxis in diesem Spannungsfeld beschreiben?

**VON ROSENSTIEL:** Unter uns gesagt: Ich halte diese Debatte ein bisschen für das Wetter von gestern. Ich finde weder die Diskussion »rechts/links« noch »Arbeitgeber/Arbeitnehmer« noch »Arbeit/Kapital« besonders spannend. Es interessiert mich nicht mehr. Das war 1968 anders, das gebe ich zu. Aber das sind nicht die Themen, die heute bewegen.

**JFP:** Das hängt mit der Modernisierung zusammen?

**VON ROSENSTIEL:** Ja, genau. Da sind diese gleitenden Übergänge. Nehmen wir jemanden, der sich nach dem Studium in der EDV-Branche selbstständig macht, und jetzt mit zwei anderen zusammen einen Laden aufmacht. Ist er ein Unternehmer? Ist er ein Kapitalist? Das passt ja alles nicht mehr! Und von daher werden hier in meinen Augen, wenn überhaupt Schlachten geschlagen werden, Schlachten von gestern ausgefochten. Ich bin da nicht involviert. Da habe ich andere Fragen - etwa die Frage der Beziehung von Arbeit und anderen Lebensbereichen, wie das gemanagt wird, wie es aussieht, wenn es zur Telearbeit kommt, wie berufliche Arbeit das Geschlechterverhältnis berührt. Das finde ich viel interessanter. Die Modernisierung hat hier die Themenschwerpunkte schon verschoben.

**JFP:** Ich fasse trotzdem noch einmal nach, weil man ja oft in der Literatur von einem »neuen Kapitalismus« liest. Die Schere zwischen Arm und Reich nimmt zu, die Arbeit geht uns aus, es sind immer weniger Leute durchgängig erwerbstätig. Das sind kritische Themen, die mit der Modernisierung zusammenhängen.

VON ROSENSTIEL: Ja, die hängen damit deutlich zusammen, nur ist das nicht die »Arbeit/Kapital«-Debatte, die wir aus den 60-er und 70-er Jahren kennen, sondern es ist die Ohnmacht nationaler Regierungen angesichts der Globalisierung. Beck hat hier auf unserem »Dies academicus« einen Vortrag darüber gehalten: Lernen wir von den Unternehmen, die längst die Grenzen überschritten haben! Dagegen mit nationaler Gesetzgebung, zum Beispiel mit neuen nationalen Steuergesetzen, anzugehen, ist ein Witz. Da hat er natürlich recht, wenn er das in der Form sieht: »Von DaimlerChrysler zu lernen heißt: Siegen lernen.« So heißt das jetzt. Das ist nicht mehr die Sowjetunion.

Das allerdings sind Felder, die mich als Staatsbürger interessieren. Da sehe ich nicht meine professionelle Kompetenz. Das ist eine Frage, die die Politologen, die Soziologen oder auch die Juristen und Staatsrechtler eher beantworten können. Ich habe meine privaten Meinungen, aber das sind keine wissenschaftlichen Meinungen. Was mich dagegen als Psychologe interessiert, sind neue Berufsbiographien. Eintritt bei Daimler als Lehrling mit 15 und dort bleiben bis zwischen 60 und 65 - das wird es zwar in manchen Bereichen noch geben, aber es ist nicht mehr der Normalfall und insofern muss man sich als Psychologe fragen: Wie gehe ich mit dieser neuen Realität um, statt kommentierend dem Wandel nachzujammern?

JfP: Es verschieben sich dann möglicherweise die Gestaltungsmöglichkeiten. Ich pointiere das jetzt einmal. Es gibt ja in der Soziologie den Begriff des Arbeitskraftunternehmers, Personen, die ihre Arbeitskraft auf dem Markt einbringen müssen, wechselnde Auftraggeber haben ...

VON ROSENSTIEL: Das halte ich auch für problematisch: Wenn ein Personalchef eines großen, westdeutschen Unternehmens sagt: »Wir haben nicht mehr das Leitbild des loyalen Mitarbeiters, sondern da gibt es kompetente Experten, die vermarkten ihre

Arbeitskraft auf Zeit. Und daran wollen wir partizipieren.« Ich glaube, dass es auf einem Feld, auf dem Menschen zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ergebnis zu erzielen, nicht sonderlich geschickt ist, die Fußballbundesliga als Leitbild zu nehmen. Aber ich mag mich täuschen ...

JfP: Was sind denn Ihrer Meinung nach die wesentlichen Dinge, die künftige A&O-Psychologen im Studium mitbekommen sollten? Und auf welche Weise sollten sie es mitbekommen?

VON ROSENSTIEL: Ich habe das schon indirekt angedeutet. Wenn sie sich im Studium mit Arbeit und Erwerbsarbeit beschäftigen, sollte das nicht nur Produktionsarbeit sein. Es sollte ihnen selbst am Beispiel der Forschung nahe gelegt werden, damit sie dann auch für sich entscheiden können, was heißt Selbstständigkeit oder was heißt eine diskontinuierliche Arbeitstätigkeit? Dann das »Wie«: So früh wie möglich in Kontakt mit der Praxis von Arbeit und Organisation kommen. Projektstudium - unbedingt! Wenn möglich Diplomarbeiten doppelt betreuen durch Psychologen und andere Experten im Unternehmen und dies inhaltlich zu Fragen, die wirklich relevant sind. Also im Grunde genommen sollte eine Diplomarbeit dazu führen, dass die Ergebnisse vor Entscheidern in der Organisation präsentiert werden und dort in Entscheidungsprozesse eingehen. Es ist im Grunde mein Leitbild, dass eine Diplomarbeit dies bringt. Diplomanden sind junge, gescheite Leute, und es ist im Grunde eine Verschwendung von Humankapital, wenn das, was sie erarbeitet haben, nur in der Bibliothek verstaubt, nachdem eine Note gegeben worden ist. Und das ist auch die Chance für den Einstieg. Relativ viele meiner Absolventen sind über die Diplomarbeit in das Unternehmen gekommen.

JfP: Vielleicht noch als Abschlussfrage: Wenn Sie so die Zukunftsaufgaben für die Theorie, aber auch für die Praxis der A&O-Psychologie betrachten, an welche denken Sie da besonders?

**VON ROSENSTIEL:** Also einmal ist es die Frage der Theoriekonzeption auf den Grenzlinien zwischen Person und Kontext. Da fehlt es an wirklich aussagekräftigen Theorien. Dann ist es inhaltlich das Sich-Einlassen auf die Moderne. Das haben wir noch nicht ganz geschafft in unserem Fach. Und schließlich - das hängt damit zusammen - müßten wir noch lernen, uns wirklich interdisziplinär zu verstehen.

**JFP:** Vielleicht dazu doch noch eine Frage. Wie sehen Sie die Zukunft des Fachs Psychologie insgesamt? Sie sind ja auch Psychologe. Vor allem vor dem Hintergrund, dass eine neue Welle von Bindestrichpsychologien sich jetzt zum Teil auch an Fachhochschulen abzeichnet - Wirtschaftspsychologie, Kommunikationspsychologie. Löst sich das Fach Psychologie auf? Oder geht es mehr in die konkreten Anwendungen?

**VON ROSENSTIEL:** Langfristig würde ich schon glauben, das Fach löst sich auf. Das, was Neuropsychologen oder Kognitions-

psychologen erforschen, hat zunehmend weniger damit zu tun, was viele anwendungsorientierte Psychologen machen. Und wenn ich bedenke, was wir hier in München betreiben, dann hat das sehr viel mehr Nähe zur Soziologie und zur BWL als zu dem, was unsere Allgemeinen Psychologen machen. Deshalb könnte sich in nicht sehr langer Zeit so etwas wie eine Kognitionswissenschaft abspalten, und wir als A&Oler landen bei den Sozialwissenschaftlern oder bei den Wirtschaftswissenschaftlern.

**JFP:** So dass man fast sagen könnte, die Zukunft des Fachs A&O-Psychologie liegt in der Gründung neuer Studiengänge.

**VON ROSENSTIEL:** Durchaus. Und von daher ist, was die Fachhochschulen machen, gar nicht so dumm. Es ist berufsständisch problematisch, aber es ist von der Sache her gut zu begründen. Und dann steht das Fach in einem anderen Fächerkontext unter anderen Fragestellungen, die vielleicht anregend sind.

## Interview mit Hugo Schmale

**JFP:** Wie sind Sie persönlich zur A&O-Psychologie gekommen und was ist Ihr zentrales Erkenntnisinteresse?

**SCHMALE:** Ich komme aus einer experimentaltypologischen Schule, die sich mit Fragen der Wahrnehmung beschäftigte: Eriemann und Kohler, in Innsbruck. Die methodologische Grundannahme bestand darin, die Art und Weise der menschlichen Informationsverarbeitung dadurch zu untersuchen, dass man sie stört - visuelle Informationen aus der Umwelt zum Beispiel durch Umkehrbrillen, die wir über lange Zeit trugen und unsere Erfahrungen und Erlebnisse registrierten, um aus den gewonnenen Beobachtungsdaten unsere theoretischen Schlüsse zu ziehen. Die Frage nach der praktischen Bedeutung und Anwendbarkeit war immer implizit.

Die Innsbrucker Schule verknüpfte die naturwissenschaftliche und experimentelle Forschungsstrategie bewusst mit einem erkenntnistheoretischen Interesse und verleugnete nicht die philosophischen Wurzeln der Psychologie. Parallel zum Studium machte ich eine psychoanalytische Ausbildung, die seit 1958 - angeregt durch einen Vortrag Jacques Lacans am Münchner Max-Planck-Institut für Psychiatrie - eine dezidiert strukturalistische Orientierung erfuhr. Meine Doktorarbeit »Die Bedeutung der Oberflächenfarbe für die räumliche Wahrnehmung« (1958) - brachte mir gleich nach Abschluß meines Studiums eine Assistentenstelle am Max-Planck-Institut für Arbeitsphysiologie in Dortmund ein. Die Forschungsarbeiten lagen dort von Anfang an alle im A&O-Bereich - man nannte das damals Arbeits- und Betriebspsychologie: Optomotorische Reaktionszeit als leistungsbegrenzender Faktor; arbeitsplatzspezifische visuelle Anforderungsnormen; berufsspezifische Belastungen (z.B. von Orchestermusikern); skalometrische Experimente, um Anstrengungserlebnisse zu objektivieren und auf physiologische Korrelate hin zu untersuchen; die Entwicklung einer umfas-

senden Berufseignungstestbatterie (BET) Alle diese Forschungsarbeiten fanden in Kombination von Laboruntersuchungen unter experimentellen Bedingungen und Feldforschung im organisationalen und kommunikativen Umfeld betrieblicher Praxis statt. Ohne diese Feld und Labor verschränkende Behandlung der jeweiligen Fragestellung wären die Forschungsergebnisse wenig wert gewesen.

Eine weitere Einsicht aus dieser Zeit ist die Notwendigkeit einer interdisziplinären Einbindung A&O-psychologischer Arbeit in umfassendere physiologische, technologische, soziologische, ökonomische, ökologische und nicht zuletzt werttheoretische Überlegungen - zusätzlich zu der immer notwendigen Diskussion konkreter forschungsethischer Fragen.

Mein forschungsleitendes Interesse, nach dem Sie mich fragen, richtet sich auf die Erfassung strukturaler Zusammenhänge zwischen diesen Einflussquellen und zielt letztlich darauf, menschliche Arbeit als einen persönlichkeits- und gesellschaftsbildenden Enkulturationsprozeß auszuweisen und die Bedingungen zu benennen, unter denen die Beziehungsstruktur von Mensch und Arbeit unter Berücksichtigung der genannten Aspekte zu optimieren ist.

**JFP:** Wo sehen Sie die fachliche Identität unseres Faches?

**SCHMALE:** Die Identität sollte sicherlich nicht im engen Rahmen einer Definition des Faches durch die angewendete Methode, noch durch eine bestimmte Theorie gesucht werden, sei diese nun verhaltenstheoretisch, handlungstheoretisch oder psychoanalytisch. Die Identität des Faches sollte sich vielmehr aus der Aufgabe ableiten, die Bedingungen des menschlichen Arbeitshandelns - und dies im weitesten Sinne als kulturbildendes Handeln - und deren Organisation im Zusammenhang mit gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung zu untersuchen.

**JFP:** Wie sehen Sie das Verhältnis von Theorie und Praxis?

**SCHMALE:** Um diese Frage zu beantworten, muß man daran erinnern, dass das Wort Theorie vom griechischen Wort theorein abgeleitet ist, und das heißt »sehen«. Eine Theorie ist also eine - wissenschaftlich geprüfte - Sichtweise; und in diesem Sinne gilt, dass nichts so praktisch ist wie eine - gute - Theorie. Es gibt keine Praxis ohne einen theoretischen Standpunkt, von dem aus der praktische Fall gesehen und beschrieben wird. Wer sich dieser notwendigen Verknüpfung nicht bewusst ist, geht unwissenschaftlich vor und ist nicht in der Lage, praktische Probleme mit wissenschaftlichen Mitteln zu lösen.

**JFP:** Wie haben Sie die Kooperation mit anderen Wissenschaften erlebt?

**SCHMALE:** Bereits im Studium habe ich gelernt, Psychologie in einem Spannungsfeld zwischen Physik, Physiologie, Medizin und Philosophie zu sehen. Auch in der Psychiatrie hat man uns in der Ausbildung befindlichen Psychologen sehr gern gesehen. Später dann, in einem physiologischen Institut arbeitend, das Grundlagenforschung mit konkreter Arbeitsplatzgestaltung verband, gab es immer nur dann Schwierigkeiten, wenn ein Psychologe versuchte, das zu behandelnde Problem allein aus einem psychologischen Winkel erklären zu wollen, anstatt bereits im Ansatz Kooperation mit Technikern und Medizinern zu suchen.

Je nach Untersuchungsfeld müssen wir uns als A&O-Psychologen immer mit den Theorien und praktischen Erfahrungen einer anderen Disziplin vertraut machen und bei unserer Arbeit berücksichtigen. Wenn ich zum Beispiel über viele Jahre die Arbeitsbedingungen von Orchestermusikern untersuchte, wäre dies ohne Kooperation mit Musikern, Musikwissenschaftlern, arbeitgebenden Behörden und gewerkschaftlichen Vertretern nicht erfolgreich gewesen. Heute, wo ich mehr und mehr die enge Verknüpfung psychischer Prozesse mit der Sprache erkenne, erfahre ich wesentliche

Unterstützung aus der Linguistik und der Literaturwissenschaft.

**JFP:** Welche Entwicklungslinien sehen Sie für die Ausbildung im Fach Psychologie?

**SCHMALE:** Wir werden aufpassen müssen, dass das Psychologiestudium nicht in elitäre Grundlagenforschung und angewandte Psychologie auseinanderdriften - wofür es manche Anzeichen gibt. Es war immer schon so, dass Grundlagenforschung sich aus praktischen Fragen ergab. Jeder Student der Psychologie muß daher die Gelegenheit haben, an diesen Zusammenhang herangeführt zu werden, um seinen späteren Aufgaben - ob in Forschung oder Praxis - verantwortungsbewusst gerecht zu werden.

Dazu gehört die kritische Erarbeitung einer Theorien- und Methodenvielfalt in Relation zur jeweiligen Fragestellung. Eine adäquate didaktische Methode dafür ist zum Beispiel die Projektforschung. Wesentliche Teile des Studiums könnten sich dieser Methode bedienen. Darüberhinaus sollten externe Lehrer aus der Praxis herangezogen werden, um den Graben zwischen Theorie und Praxis auszufüllen. Lehrpersonen aus anderen Fachbereichen könnten helfen, Interdisziplinarität zu üben.

Es ist zweifellos sinnvoll und notwendig, bei seiner späteren beruflichen Arbeit - in der Forschung wie in der Praxis - Schwerpunkte zu legen. Aber ich halte es dennoch für unbedingt notwendig, das Studium möglichst breit anzulegen. Deswegen ist A&O-Psychologie sowohl ohne Trennung von der Grundlagenwissenschaft als auch in Kombination mit klinischen und pädagogischen Aspekten zu lehren. Das gilt für die anderen Bindestrich-Psychologien gleichermaßen.

**JFP:** Wie stehen Sie zu den sogenannten Bindestrichpsychologien?

**SCHMALE:** Die genannten Forderungen an die Ausbildung ergeben sich aus der Einsicht, dass es gefährlich ist, Teilaspekte einer Wissenschaft - ob in der Medizin oder in der Psychologie - tiefgreifend voneinander getrennt zu behandeln und zu entwickeln,



weil dabei leicht der Überblick über systemische Zusammenhänge und Wechselwirkungen verloren geht, worunter dann als Folge die Qualität der planenden, beratenden oder helfenden Funktionen psychologischer Arbeit leiden wird.

Ein aktuelles Beispiel - die diskutierte Einrichtung einer Wirtschaftspsychologie, getrennt von der A&O-Psychologie - zeigt, dass die Hoffnung, durch Aufteilung eines Faches Spezialkenntnisse zu vertiefen, auch heute noch besteht und immer weiter geht. Psychologische Einsicht in wirtschaftliches Verhalten ist heute zweifellos von großer Wichtigkeit. Aber die Spezialisierung kann leicht zur Entwicklung separater Theorien führen, mit der Gefahr, größere sozio-psychische Zusammenhänge zu übersehen.

**JFP:** Welche Rollen sollten A&O-Psychologen in Ihrer Wahrnehmung einnehmen?

**SCHMALE:** Die wohl wichtigste Rolle, die A&O-Psycholog(inn)en in unserer Gesellschaft spielen können, lässt sich - in allgemeiner Form zusammengefasst - als Beratung in Planungs-, Entscheidungs- und Korrekturprozessen beschreiben.

Solche Beratung sollte allerdings nicht auf der Basis eines Rezeptkatalogs geschehen, sondern im Sinne eines *change agent*, etwa im Rahmen dessen, was ansatzweise in den 60er Jahren mit dem Konzept der Aktionsforschung, also auch unter aktiver Beteiligung der Beratenen, versucht wurde. Heute fließt manches davon in die Personalentwicklung ein, wenn diese über das Vermitteln von Wissen und das Trainieren von Fertigkeiten hinausgeht. Und wenn wir uns nicht scheuen, die meistens dazu auch notwendigen Maßnahmen zur Organisationsentwicklung anzugehen. Damit verbunden ist auch das Coaching zu sehen, mit dem Ziel, im Rahmen solcher Prozesse - individuell wie gruppenbezogen - Einsichten in motivationale Hintergründe, Denk- und

Verhaltensweisen zu erarbeiten und zu entsprechenden Handlungen anzuregen. Darüberhinaus ist die Rolle des Moderators von Wichtigkeit, der in konfligierenden Situationen in Organisationen oder zwischen den Tarifpartnern auf der Beziehungsebene vermitteln kann. Bewährt hat sich auch die Rolle des A&O-Psychologen als Moderator bei Projekten interdisziplinärer Zusammenarbeit, wenn er gelernt hat, struktural zu denken und verschiedene Sichtweisen zu parallelisieren und zu integrieren.

Nicht zuletzt bietet sich nach wie vor die Rolle des durch Kenntnis praktischer Probleme angeregten Grundlagenforschers an. **JFP:** Welche Zukunftsaufgaben sehen Sie für die A&O-Psychologie?

**SCHMALE:** Die klassischen Aufgaben der Anpassung von Mensch und Arbeit - Arbeitsplatzgestaltung und Eignungsuntersuchung, Anforderungsanalyse und Belastungsforschung, Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit, Führung, Gruppenarbeit und Konfliktmanagement - werden ihre Bedeutung behalten. Angesichts einer rasant verlaufenden Rationalisierung in allen Lebensbereichen wird es darauf ankommen, Arbeit in ihren sozio-psychischen Funktionen für den Menschen zu erhalten und neue Formen der Arbeit frühzeitig zu erkennen und auf deren Entwicklung einzuwirken. Das verlangt sowohl strukturalen Denken, systemische Forschung und Praxis, als auch politische Arbeit. Konkrete Aufgaben sehe ich im Umfeld der Arbeit zum Beispiel in der Entwicklung von Konzepten, die dabei helfen können, Menschen und Organisationen einen adäquaten Umgang mit Wandel zu ermöglichen, der inneren Isolation am Arbeitsplatz und der Privatisierung von Interessen entgegenzuwirken, Kooperation und nicht nur Kommunikation zu verbessern und zu systemischem Denken, strukturaler Methodik und zu ökologischer Verantwortung zu motivieren.

## Interview mit Birgit Volmerg

**JFP:** Wenn Sie Ihren wissenschaftlichen Werdegang betrachten, woraus speist sich eigentlich Ihr persönliches Interesse an der Arbeits- und Organisationspsychologie?

**VOLMERG:** Vom wissenschaftlichen Werdegang her, war das zunächst gar nicht die Arbeits- und Organisationspsychologie, die mich motiviert hat, zu studieren. Stattdessen habe ich mit dem Studium der Politik- und Literaturwissenschaft angefangen, zunächst in Gießen und dann in Frankfurt 1968. Man muß sich diese Zeit in Erinnerung rufen, in der Kritik und Veränderung gesellschaftlicher Verhältnisse in jedem Fach Thema war. Der Begriff der »strukturellen Gewalt«, der von Galtung geprägt wurde, ermöglichte uns, auch dort, wo Unrecht und Unterdrückung nicht manifest sichtbar waren, den gesellschaftlichen Zusammenhängen analytisch auf die Spur zu kommen. Hierzu waren für mich vor allem die Psychoanalytische Sozialpsychologie und die Politische Psychologie wesentlich, weil die Auswirkungen struktureller Gewalt auf das konkrete Individuum, seine Persönlichkeit und seine Handlungsmöglichkeiten, im Mittelpunkt meines Interesses standen. Das hat später meinen Blickwinkel in der Arbeits- und Organisationspsychologie beeinflusst, wo es mir - im Unterschied etwa zur Handlungsregulationstheorie, die sich mit allgemeinen Strukturmerkmalen der Arbeitstätigkeit befaßt - um das konkrete individuelle Arbeiterleben und Handeln geht. Aber zunächst hatte ich mich nach dem Studium in der Friedens- und Konfliktforschung wissenschaftlich engagiert. In mehreren Forschungsprojekten habe ich über Aggression, über Kriegsängste im Alltag und dann - angestoßen durch das damalige Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens - über strukturelle Gewalt in der Fabrik geforscht, zusammen mit Eva Senghaas-Knobloch und Thomas Leithäuser. Diese Betriebsstudie war für mich 1978 der Einstieg in die Arbeits- und Organisationspsychologie.

**JFP:** Welche theoretischen Ansätze der A&O-Psychologie haben sich in Ihrer eigenen wissenschaftlichen Tätigkeit als besonders tragfähig erwiesen?

**VOLMERG:** Also, wenn ich meine Väter und Mütter zusammensuche, dann würde ich sagen, es ist einerseits Kurt Lewin und der Human-Relations-Ansatz mit seiner Verbindung zur Analytischen Sozialpsychologie, andererseits mein methodischer Zugang der kritischen Hermeneutik, für den Alfred Lorenzer, Jürgen Habermas und der Symbolische Interaktionismus stehen.

Ganz wichtig ist für mich Marie Jahoda, die mit ihrer Studie über die Arbeitslosen von Marienthal die Bedeutung der Arbeit für die persönliche Identität aufgezeigt hat. Die von ihr entdeckten objektiven Erlebniskategorien der Arbeit stellten die in der Industrie-soziologie gängige Auffassung infrage, daß - einer Marxschen These folgend - das Individuum eine instrumentalistische Arbeitseinstellung zu den entfremdenden kapitalistischen Arbeitsverhältnissen habe.

Mit Marie Jahoda, Kurt Lewin und dem Human-Relations-Ansatz standen die konkreten Sinn- und Selbstverwirklichungsansprüche sowie die sozialisatorischen Wirkungen von Arbeit auf dem Programm. Mein eigenes Erkenntnisinteresse war und ist die Frage nach der Vermittlung von objektiven und subjektiven Strukturen. Hier galt es empirische Bezugsgrößen zu finden, in denen beide Seiten in ihrem Zusammenwirken untersucht werden können. Eine solche Bezugsgröße ist für mich der Feldbegriff oder der Begriff der sozialen Situation bzw. der Arbeitssituation. Methodisch ging es darum, die Vermittlung - oder wie Lewin es nennen würde - die Interdependenz zu erfassen. Hier konnte ich einerseits an die Feldforschungsmethoden anknüpfen, andererseits waren entsprechende Erhebungs- und Auswertungsmethoden für die Arbeitspsychologie erst noch zu entwickeln. In der erwähnten Betriebsstudie haben wir dies getan und die betriebliche

Wirklichkeit konsequent aus der subjektiven Erlebnisperspektive der Arbeitenden erforscht. Darüber ließen sich im Vergleich der betrieblichen Gruppen die subjektiven Bewältigungsmechanismen rekonstruieren, die auf den Betrieb in seinen »objektiven« Arbeitsbedingungen zurückwirken. Der von uns eingeführte Begriff der »betrieblichen Lebenswelt« kennzeichnet diese eigenständige soziale Realität, in der »Subjektives« und »Objektives« vermittelt sind.

**JfP:** Worin besteht denn Ihrer Meinung nach über alle Paradigmen hinweg die fachliche und professionelle Identität der Arbeits- und Betriebspsychologie? Gibt es sie überhaupt?

**VOLMERG:** Ich würde sagen, daß im Unterschied zur Klinischen Psychologie die Blickrichtung anders ist. Ich denke, daß die Klinische Psychologie schon in erster Linie das Individuum betrachtet, seine Entwicklung und schon auch die soziale Konstitution von Persönlichkeit, aber doch: das Individuum ist im Zentrum. In der A&O-Psychologie wird eigentlich von der Arbeit aus oder von der Organisation aus geguckt. Die Frage ist hier: Wie wirken Organisationsstrukturen und Arbeitsstrukturen auf das Individuum?

Ein weiterer Punkt ist - wenn wir wieder die Klinische Psychologie zum Vergleich heranziehen - das Gestaltungs- und Veränderungsinteresse, das die fachliche Identität des oder der Arbeits- und Organisationspsychologen charakterisiert. Aus meiner Sicht geht es über ein kritisches Analysieren von Arbeitsverhältnissen hinaus, und das kann einen dann mitunter in Schwierigkeiten der Rollenabgrenzung bringen. Wenn ich dieses Gestaltungsinteresse mit der genannten spezifischen Blickrichtung zusammenbringe, dann heißt für mich die zentrale Leitfrage der A&O-Psychologie weniger: Wie gestaltet und verändert das Individuum seine Arbeitsverhältnisse, sondern eher mit Lewin: Wie können Arbeitsverhältnisse so gestaltet werden, daß individuelle Entwicklung möglich ist.

Und das dritte wäre für mich: Kein antagonistisches Gesellschaftsverständnis, die in solchen Positionen wie: Kapitalistische Strukturen schließen befriedigende Arbeitsverhältnisse aus, oder: In entfremdeten Arbeitsverhältnissen ist Selbstverwirklichung nicht möglich, zum Ausdruck kommen. Oder wie Adorno es auf den Begriff gebracht hat: Es gibt kein richtiges Leben im Falschen. Das waren so die Grundpositionen in den 70er Jahren. Ich meine, wenn man diese Position hat, kann man eigentlich nicht A&O-Psychologe werden. Hier versuche ich mit den Studierenden zusammen zu klären, dass es trotz entfremdeter Verhältnisse, trotz der Verwertungsstrukturen des Kapitals, trotz Ausbeutung - die existiert - die Möglichkeit gibt, befriedigende, sinnvolle Arbeitsverhältnisse zu gestalten, zu entwickeln und auch zu leben, und zwar innerhalb von Strukturen, die von kapitalistischen Verwertungsinteressen bestimmt sind. Also: Profitmaximierung und Humanisierung schließen sich nicht aus. Aber es muss immer wieder neu diskutiert werden, an welchen Stellen es sich dann möglicherweise doch ausschließt.

**JfP:** Wir haben jetzt die ganze Zeit von der Arbeits- und Organisationspsychologie so mehr oder weniger synonym gesprochen. Eine Frage wäre da, die vielleicht auch mit der fachlichen Identität zu tun hat: Es gibt ja Leute, die bezeichnen sich ganz betont als Arbeitspsychologen und andere mehr als Organisationspsychologen. Was ist der Unterschied? Gibt es überhaupt einen?

**VOLMERG:** Also wenn ich mich selbst betrachte, würde ich mich mehr als Organisationspsychologin bezeichnen. Aber ich glaube, diese beiden Begriffe spiegeln auch eine historische Entwicklung: Die klassischen Forschungen zur Arbeitszufriedenheit und Belastung haben sich auf den Arbeitsplatz und seine unmittelbare Arbeitsumgebung bezogen - herkommend von ergonomischen Fragen. Aber das hat sich verändert. In der Wissenschaft mit angestoßen durch den systemischen Ansatz, in der Ar-

beitswelt durch die Entwicklung der IuK-Technologien', in der Wirtschaft insgesamt durch einen Paradigmawechsel von Taylorismus zum lean management. Die Vorgängigkeit des Systems, des soziotechnischen Systems für die Qualität von Arbeitsabläufen und Arbeitsaufgaben wurde besonders durch die IuK-Technologie thematisch. Hierbei wurde deutlich, daß Arbeit und Organisation keine bloß von der Technologie abgeleiteten Gegenstände sind, die man dann so human wie möglich gestaltet. Von der Vorstellung der Humanisierung als Reparaturdienst des Taylorismus haben wir uns heute entfernt.

**JFP:** Welche Erfahrungen haben Sie in der Kooperation mit anderen Wissenschaften, also Sozialwissenschaften, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften? Ich denke auch noch an Wirtschaftswissenschaften.

**VOLMERC:** Also konkrete Forschungserfahrungen habe ich im wesentlichen mit Ingenieuren gemacht. In den Humanisierungsprojekten entstand ganz konkret auch in der eigenen Forschungstätigkeit, was ich oben als allgemeine Entwicklung geschildert habe. Die Humanisierung der Bandarbeit infolge der Automatisierung provoziert die grundsätzliche Frage nach einer human- und sozialverträglichen Technologie. Die Frage dabei ist: Wie können Arbeitsplätze technisch so gestaltet werden, damit Arbeitsqualität für arbeitende Menschen entsteht? Und das hat mich zu den Ingenieuren geführt, zu den Produktionstechnikern, die Arbeitssysteme ja selbst technisch entwickeln und gestalten. Es entstand ein Projekt zum sozialen Verantwortungsbewusstsein von Ingenieuren, das ich zusammen mit Thomas Leithäuser und Eva Senghaas-Knobloch in den 80-er Jahren durchgeführt habe. In der Kooperation mit diesen Ingenieuren hatten wir zunächst starke Verständigungsprobleme. Unser Sprachgebrauch erzeugte deutliche Aversionen z. B. das Wort »sozial« im Zusammenhang mit dem Anspruch einer »sozial-

verträglichen« Technik. Im Ingenieursprachgebrauch gibt es dieses Wort nicht: Ingenieuren geht es um die Nützlichkeit, Funktionstüchtigkeit, Sicherheit ihrer Produkte, natürlich auch um Wirtschaftlichkeit, aber nicht um »Sozialverträglichkeit«. Schließen sich diese Kriterien aus oder handelt es sich hier um ein Übersetzungsproblem? Lassen sich in der Anforderungsspezifikation bzw. in den Pflichtenheften Humankriterien in technische Kriterien übersetzen? Diesen Fragen bin ich, zusammen mit anderen Wissenschaftlern und Informatikern, in einem Arbeitskreis der Gesellschaft für Informatik (GI) nachgegangen um Richtlinien für die Gestaltung der technischen Kommunikation zu entwickeln. Das war eine sehr interessante Erfahrung, weil wir auch gemerkt haben, dass dieses Übersetzungsproblem nicht nur zwischen den Wissenschaften existiert, sondern in dem Moment, wo man beispielsweise Softwareprogramme entwickelt, die bestehende Arbeitsabläufe und Arbeitslogiken abbilden sollen. Der Softwareentwickler muß ja zunächst den zu informatisierenden Arbeitsprozeß in seinen impliziten und expliziten Einzelheiten verstehen; dies ist nicht nur ein fachliches, sondern auch ein hermeneutisches Problem und verlangt entsprechende Methoden. Von dieser Seite gewinnt die Hermeneutik einen ganz neuen Stellenwert für die A&O-Psychologie.

**JFP:** Wir sind ja eigentlich schon bei dem Punkt »Anwendung und Praxis«. Wie würden Sie Ihre eigene Rolle und Praxis in den Anwendungsfeldern der A&O-Psychologie beschreiben? Eins hatten wir jetzt schon aus der Geschichte, aber vielleicht jetzt mehr aus der Gegenwart.

**VOLMERC:** In meiner wissenschaftlichen Biographie habe ich viele Forschungsprojekte durchgeführt mit dem Lewin'schen Ansatz der Aktionsforschung, also es gab immer schon das gestalterische Element. Aber das, was ich sozusagen als meinen eigenen inneren Paradigmenwechsel beschreiben würde, ist der Wechsel in eine

moderierende, beratende Rolle im Unterschied zur Rolle der Forscherin, die Gestaltungsvorschläge macht. An einem bestimmten Punkt habe ich gedacht, es geht nicht nur darum, retrospektiv zu forschen, wie etwas zusammenhängt und warum etwas so geworden ist, wie es geworden ist und dieses Wissen dann zur Verfügung zu stellen. Wie dieses Wissen dann verarbeitet und umgesetzt wird, dafür hatten wir weder vom Forschungsverständnis noch von der betrieblichen Seite in unseren Projekten einen Auftrag. Das ändert sich, wenn man in die Beratungsrolle wechselt. Und das ist etwas anderes als die Forschungsrolle. Meiner Meinung nach muss man das gut auseinander halten, weil man nicht gleichzeitig forschen und beraten kann. Ich habe zunächst noch einmal eine Ausbildung in Organisationsentwicklung gemacht, um auch da eine professionelle Kompetenz und Identität zu erwerben. Insofern ist meine eigene Rolle und Praxis gegenwärtig stärker in beraterischem Sinne zu sehen, im Sinne der Organisationsentwicklung, weniger in der Forschung.

**JFP:** Vielleicht können wir noch einmal gucken auf die ethischen und moralischen Problemzonen, die sich dabei ergeben. Wo entstehen ethisch-moralische Probleme in der Praxis des Arbeits- und Organisationspsychologen?

**VOLMERG:** Natürlich kann man nicht unkritisch - bei allen positiven Aspekten - den Paradigmawechsel in den Organisationen feiern, weil hier in der Abkehr vom Taylorismus mehr Verantwortung und Kooperation, auch mehr Qualifikation auf dem Programm stehen. Die neuen Managementkonzepte haben nach wie vor das Ziel der Rationalisierung und Effektivierung - übrigens kein Ziel, was ich von vorneherein ablehnen würde. Die ethische Frage besteht für mich darin, sich nicht instrumentalisieren zu lassen. Das ist wirklich eine Gratwanderung, weil man das nicht immer gleich erkennen kann, an welchen Stellen man sozusagen seine eigenen Möglichkeiten und seine Erkennt-

nisse und auch seine Kraft für etwas zur Verfügung stellt, das man nicht vertreten kann. Insofern muss ich immer wieder hinterfragen: an welchem Punkt kann ich innerlich noch gut mitgehen oder an welcher Stelle habe ich das Gefühl, eben doch missbraucht zu werden - etwa für Akzeptanzbeschaffung. Ich will mal ein Beispiel nennen: Politik beauftragt große Unternehmensberatungen mit Organisationsgutachten, um über diese externe Legitimation ihre eigenen Personaleinsparungsziele durchzusetzen. In der Folge entstehen massive Moderationsprobleme bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in diesen Bereichen. Nun wird die A&O-Psychologin angefragt, ob sie das Motivationsproblem nicht lösen könnte. Da ist natürlich die Frage, was man dann macht, ob man solch einen Auftrag ablehnt oder ob man sich zur Verfügung stellt und sagt, wir müssen prüfen worin konkret das Motivationsproblem besteht und wie man jetzt immer noch Handlungs- und Gestaltungsräume sichern kann und vielleicht Arbeitsqualität entwickeln kann. Das ist so das, womit ich gerade beschäftigt bin, wie ich mich dazu verhalte. Zunächst würde ich den Spielraum ausloten: In welchem Rahmen gibt es überhaupt Beteiligungs- und Entwicklungschancen für die Arbeitenden, und davon wäre abhängig, was ich für mich ethisch und moralisch als A&O-Psychologin vertreten kann und ob ich den Auftrag annehme.

**JFP:** Ja, jetzt wäre noch ein Blick in die Zukunft interessant. Einmal: Wie komme ich dahin, dass ich nun Kompetenz gewinne im Bereich Arbeits- und Organisationspsychologie - wissenschaftlich oder praktizierend? Wie sollte also ausgebildet werden etwa? Wie wird ausgebildet? Wie wird in Zukunft sich Ausbildung verändern? Ja, und davon hängt dann sicherlich auch das weitere Bild dieses Anwendungsfeldes in der Praxis ab, also dieses Wissenschaftsfeldes.

**VOLMERG:** Also anführen möchte ich da unser Bremer Projektstudium. Die Studierenden des Bereichs A&O-Psychologie lernen

im Projektstudium einerseits natürlich an Themen zu forschen und sich Wissen zu erarbeiten. Andererseits ist der Projektgedanke als solcher ja geradezu modellhaft für die Arbeitswelt draußen. Da lernen die Studierenden in den Lehrprojekten eben auch Projektmanagement und entsprechende Moderations- und Planungstechniken, um sich sozusagen zu professionalisieren, um berufliche Handlungskompetenz zu erwerben. Meistens ist das auch verbunden mit einem empirischen Teil, wo sie sich in bestimmten Feldern schon einmal ausprobieren können, Interviews machen können, und möglicherweise dann vielleicht auch noch Interventionsstrategien oder Beratungsstrategien darauf aufbauen können. Das A&O-Projekt ist in unserem Studienschwerpunkt eigentlich der Prototyp für die Entwicklung beruflicher Kompetenz in Verbindung mit empirischen und praktischen Anteilen in Firmen und Institutionen.

Eine Zukunftsaufgabe für die Ausbildung sehe ich darin, Praxisplätze in Unternehmen, in Wirtschaft und Verwaltung, stärker mit dem Studium zu verkoppeln. Entweder mit dem Psychologiestudium oder mit neuen Abschlüssen wie z. B. Wirtschaftspsychologie. Man muß neue Ausbildungsformen finden, durch die man sich berufliche Kompetenz auch mehr schon in Verknüpfung mit dem Studium aneignen kann. Das ist eine Zielperspektive, die wir hier in Bremen anstreben.

**JFP:** Dann wäre zum Abschluss noch eine wichtige Frage: Welche Zukunftsaufgaben für die A&O-Psychologie sehen Sie denn

überhaupt? Wird eine A&O-Psychologie in zehn Jahren, in fünfzehn Jahren vielleicht ganz anders aussehen müssen?

**VOLMERG:** Es wird ja jetzt schon deutlich, dass sich die Arbeitsgesellschaft insgesamt verändert. Arbeit wird weniger, und Arbeit muss anders verteilt werden! Ob sie anders verteilt wird, das ist eine politische Frage, aber mit den Folgen hat sich neben anderen Wissenschaften auch die A&O-Psychologie auseinanderzusetzen: mit Überlastungsphänomenen, bei denen die zuviel Arbeit haben, und mit Belastungsphänomenen bei denen, die keine Arbeit mehr haben oder sich ständig in irgendwelchen Ausbildungs- bzw. Umschulungsschleifen befinden. Die Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen stellt die Lebensplanung, die Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern, überhaupt bisherige Identitätskonzepte infrage. Der gesamte Dienstleistungsbereich wird sich extensiv entwickeln, die Virtualität von Arbeit und Organisation ist in ihren Auswirkungen kaum erforscht. Die Themenliste läßt sich fortsetzen. Für die A&O-Psychologie bedeutet das meiner Meinung nach, daß sie sich - möglichst in Kooperation mit anderen Disziplinen - diesen Themen, die die gesellschaftliche Entwicklung vorgibt, annimmt, was eine Erweiterung ihres traditionellen Gegenstandes, ihrer Methoden und ihres Mitgestaltungsanspruchs bedeutet.

#### **Anmerkungen**

luK-Technologien = Informations- und Kommunikationstechnologien

## Interview mit Walter Volpert

**JFP:** Wie hat sich im Zusammenhang mit ihrem wissenschaftlichen Werdegang Ihr persönliches Interesse an der A&O-Psychologie entwickelt?

**VOLPERT:** Das hat sich eher biographisch entwickelt. Ich bin in einer bayerischen Kleinstadt aufgewachsen und habe dann mit 19 angefangen, Psychologie zu studieren. Gleichzeitig war ich politisch aktiv - und zwar im Sozialdemokratischen Hochschulbund (SHB), den es damals gab. Das war die parteifremde Abspaltung vom SDS. Wobei ich in den nur geraten bin, weil ich mir einfach nichts Linkeres vorstellen konnte als die SPD. Im SHB bin ich dann mit 21 Jahren Bundesvorsitzender geworden und 1964 nach Bonn gegangen. Das war damals der erste »linke« Bundesvorstand. Wir haben im wesentlichen gesagt, man muss die Ostpolitik machen, die Willy Brandt nachher gemacht hat. Aber zur damaligen Zeit hat uns das massiven Ärger eingebracht mit Herbert Wehner, Willy Brandt usw. Ich bin nach dem Vordiplom hingekommen und ein Jahr dort geblieben. Als ich zurückkam, war ich zum einen politisch völlig desillusioniert und bin relativ bald darauf hin in den SDS übergetreten. Zum anderen war ich der Psychologie etwas entfremdet. Dann habe ich mir einfach überlegt: Was ist für mich an der Psychologie noch interessant? Das war einerseits aus inhaltlichen Gründen der Bereich »Arbeit und Betrieb«. Da, dachte ich, könnte man etwas Sinnvolles machen. Andererseits hing es mit Personen zusammen. Schon bevor ich nach Bonn kam, hatte ich den damaligen Assistenten Eberhard Ulich kennengelernt. Ich fand seine Veranstaltungen einfach am interessantesten. Ich hatte eine Perspektive, bei ihm Mitarbeiter zu werden (was ich später auch wurde). Und so bin ich eher aus einer politischen Orientierung oder aus einer Abwendung vom Normalbetrieb der Psychologie zu diesem Bereich gekommen. Wenn ich das nicht gemacht hätte, hätte ich sicher der Psychologie den Rücken gekehrt und ange-

fangen, Soziologie zu studieren oder Politologie. Das heißt, dass ich bis heute nicht sonderlich auf Psychologie oder Psychologieausbildung orientiert bin, das ist immer am Rande meines Interesses gewesen.

**JFP:** Sie sagen »politisches Interesse« - damit ist ja meist eine bestimmte Hoffnung, Utopie oder eine Vorstellung von gesellschaftlicher Veränderung verbunden. Wie hat das damals bei Ihnen in Verbindung mit dem Interesse an der Arbeitswissenschaft oder der Arbeitspsychologie ausgesehen?

**VOLPERT:** Wir hatten damals schon den Gedanken, dass man die bestehenden Probleme im Bereich der Arbeit - Stichwort: restriktive Arbeit und all dies - nur lösen kann, wenn man eine grundsätzliche Veränderung der Produktionsverhältnisse - wie das damals hieß - ins Auge fasst. Und wir hatten auch den Gedanken, dass das in relativ kurzer Zeit zu erwarten sei. Das war die Grundauffassung des SDS. Und in diesem Zusammenhang habe ich dann eine kritische Gesellschaftstheorie, besonders die marxistische Theorie als Grundlagentheorie angesehen.

**JFP:** Das finde ich interessant, weil ja zu der damaligen Zeit in der kritischen Theorie jede Hoffnung in Verbindung mit der Arbeiterklasse eher geschwunden war. Man hatte nicht mehr das revolutionäre Potenzial dort gesehen, sondern eher bei den Intellektuellen, Studierenden. So hat sich dann ja auch die Studentenbewegung ergeben.

**VOLPERT:** Es war auf jeden Fall so, dass der Diskussionskreis, dem ich im SDS angehörte, im Hinblick auf die Bedeutung der Arbeiterklasse und auch im Hinblick auf die Hoffnung, die man in sie setzte, noch eher traditionell war. Aber das, glaube ich, war auch typisch für den SDS vor der 68-er Bewegung. Später dann in Zeiten der K-Gruppen ist das geradezu mystifiziert worden, und man ist dann selbst Arbeiter geworden und so. So waren wir nicht. Wir waren da vielleicht ein kleines bisschen realistischer. Aber die Überzeugung, dass eine wirkliche

Umgestaltung mit dem vor sich gehen könnte, was wir die Arbeiterklasse nannten, hatten wir natürlich. Sie müssen bedenken, das war alles vor 68. Ich habe 1966 das Diplom gemacht und die 68-er-Bewegung - da war ich sozusagen schon ein Altlinker - habe ich eher verblüfft und mit einiger Reserve beobachtet. Diese Überzeugung im Hinblick auf die Gestaltungskraft der Arbeiterklasse hat sich auch bald verflüchtigt. Andererseits gab es dann 1972 mit Willy Brandt eine gewisse Aufbruchstimmung, wo viele im SDS - auch die, die dann Industriosozologen wurden - meinten, man hätte jetzt ein Handlungsfeld und einen Handlungsspielraum. Dann gab es diese Humanisierungsprogramme ...

JFP: Das ist schon ein Stück weit die nächste Frage: Die zentralen Entwicklungsschritte in Theorie und Praxis der Arbeitspsychologie in den 70-ern, was ja auch mit den politischen Entwicklungen in der Zeit zusammenhängt. Wie haben sie das erlebt damals?

VOLPERT: Ich würde meine Antwort gern von hinten aufzäumen. Es scheint mir so, dass wir zur Zeit in der Arbeits- und Organisationspsychologie, aber auch in der Arbeitswissenschaft, vor einer neuen Entwicklungsstufe stehen. Ich hatte in der »Lohnarbeitspsychologie« vor 25 Jahren die Geschichte der Arbeitswissenschaft bzw. der Arbeitspsychologie nach Taylor in drei Stufen eingeteilt - eine Einteilung, die sich ja inzwischen relativ verbreitet hat und gewissermaßen Allgemeingut geworden ist. Es könnte sein, dass wir im Moment im Übergang zu einer vierten Stufe sind. Dabei habe ich in der »Lohnarbeitspsychologie« gesagt, dass es bestimmte Merkmale für einen solchen Stufenwechsel gibt, die auch schon für die vorhergehenden drei Stufen gelten. Das ist einmal eine veränderte wirtschaftliche Lage, gleichzeitig ein verändertes Kräfteverhältnis zwischen Käufern und Verkäufern der Arbeitskraft. Zum anderen ist die jeweils vorhergehende Stufe entwertet, man glaubt nicht mehr an ihre Humani-

sierungspotenziale und ihren Nutzen. Zum Dritten wird eine neue Wiederkehr des Taylorismus behauptet. Und zum Vierten meint man, man hat jetzt etwas Neues, eine neue Idee. Es gibt neue Versprechungen, den Taylorismus endgültig zu überwinden und damit die wirkliche Humanisierung und noch größere Effizienzsteigerungen, als es sie bisher gab, herbeizuführen.

Ich meine, diese Phänomene sind jetzt alle wieder da. Was die veränderte allgemeine Lage betrifft, so haben wir die neuen Konzernstrategien der Globalisierung, radikalen Ökonomisierung usw. Wir haben beim Verhältnis zwischen Käufern und Verkäufern der Ware Arbeitskraft zunächst einmal eine ausgesprochene Schwächung der organisierten Gegenkraft, der Gewerkschaften. Und wir haben eine Tendenz, den Arbeitenden aus dem gesicherten Raum des innerbetrieblichen Arbeitsverhältnisses zu entlassen, gewissermaßen den Betrieb zu entgrenzen, der bisher innen ja mehr planwirtschaftlich organisiert war, damit aber auch den Arbeitnehmer aus den schützenden Wänden eines gesicherten Arbeitsverhältnisses inklusive einer gewissen Lebensabsicherung zu entlassen. Das ist das, was man den »Arbeitskraftunternehmer« oder sogar »Lebensunternehmer« nennt, der also diese Arbeitskraft, die er als Ware hat, in freier Weise auf dem angeblich freien, tatsächlich aber manipulierten Markt irgendwie verkaufen soll - als unternehmerisch Orientierter, in unternehmerischer Autonomie etc. Wir haben eine ideologisch relativ perfektionierte Internalisierung des radikalen Marktes: der Mensch als eigenes »Profit-Center«, wie es in dem Buch eines Managers heißt.

Damit verbindet sich eine erstaunliche Bereitschaft der Leute zur Extensivierung und Intensivierung ihrer Arbeit. Da gibt es aktuelle Untersuchungen über die qualifizierten Freelancer und Profit-Center-Mitarbeiter - erschreckend! Und gleichzeitig die umfassende Entsicherung der Arbeits- und Lebensverhältnisse, also das Eindringen von



Markt quasi in die gesamte Lebensgestaltung und damit - wie Manfred Moldaschl das ironisch nennt - eine »Wiedervereinigung von Arbeit und Person«. Das ist eine neue Stufe. Manfred Moldaschl nennt diese Stufe die »subjektwissenschaftliche«, was ich ein bisschen provozierend, aber interessant finde - vor allem, wenn man Subjektivierung im doppelten Sinn versteht, einmal, dass sie vom Störfaktor zur Ressource geworden ist, wie man immer hört, und zum anderen im Sinne von Foucault, dass Subjektivierung die Hereinnahme von Machtverhältnissen in die eigene Person meint und gewissermaßen der zu Denkweisen und Handlungen gewordene Diskurs ist.

**JFP:** Sie haben von der Entgrenzung des klassischen Orts der Arbeitswelt, nämlich des Betriebs, gesprochen. Ich hatte da den Gedanken, dass das ja parallel mit dem Fach laufen sollte oder gerade nicht läuft. Wie sollte die A&O-Psychologie neue Verbündete im Kanon der Wissenschaft finden, um vielleicht den neuen Anforderungen besser gerecht werden zu können?

**VOLPERT:** Generell ist es natürlich eine Frage der Entgrenzung, also des Hinausblickens über die Grenze. Aber es ist noch mehr eine Frage des Reflexivwerdens von Wissenschaft, was eng damit zusammenhängt. Das Reflexivwerden heißt zunächst, dass ich auf die unbeabsichtigten Nebenwirkungen des Tuns als Arbeitspsychologe oder Arbeitswissenschaftler schauen und erkennen muss, dass gute Absichten nicht immer gute Folgen haben. Dieses Reflexivwerden fehlt der Arbeitspsychologie immer noch.

Die Hauptthese meines damaligen Buchs, der »Lohnarbeitspsychologie«, war, dass einerseits sicher auch ehrlich intendiert wird, dass man die Arbeit humanisiert, und dass es aber tatsächlich ein immer stärkerer Zugriff auf die Quellen der Leistungsverausgabung ist, eben mit wissenschaftlichen Mitteln. Das habe ich damals mit dem Begriff einer intensiveren Nutzung der Arbeits-

kraft gefasst. Heute erreicht das neue Extreme. Man versucht nicht nur eine neue Arbeitsintensivierung, sondern sogar wieder eine Arbeitsextensivierung zu erreichen. Das müsste die Arbeitspsychologie reflektieren. Zum Beispiel haben wir in der aktionswissenschaftlichen Stufe immer die Vergrößerung des Handlungsspielraums propagiert und sehen jetzt, dass die Berücksichtigung des Autonomiestrebens die stärkste Quelle der Leistungsausprägung ist. Damit muss man sich auseinandersetzen.

**JFP:** Gibt es theoretische Ansätze in der A&O-Psychologie, die sich vor allem auch in Ihrer Tätigkeit als besonders tragfähig erwiesen haben? Oder ist es tatsächlich so, dass, wie Sie sagen, ein Paradigmenwechsel bevorsteht, wo dann alle diese Ansätze noch einmal grundlegend zu überprüfen sind?

**VOLPERT:** Das sind sie natürlich! Aber trotzdem gab es welche, auf die man sich stützen konnte, wobei theoretische Ansätze oder vielleicht eher Diskurse zu nennen wären, die nicht nur innerhalb des Faches angesiedelt sind. Das Erste, was man nennen muss, ist der Diskurs um das menschliche Handeln, speziell im gegenständlichen Kontext. Also das, woraus dann bei uns die Handlungsregulationstheorie geworden ist. Aber auch andere Handlungstheorien, von Habermas bis Hans Joas etc. Da gab es gerade in den 70-er Jahren viele Diskussionen. Und das ist sicher ein theoretischer Ansatz, der grundlegend für die aktionswissenschaftliche Stufe war.

**JFP:** Das könnte man mit Aktionsforschung in Zusammenhang bringen...

**VOLPERT:** Das ist einerseits richtig, andererseits aber auch nicht. Damals haben alle von Handlung, Aktion geredet. Da war die Aktionsforschung nur eine Richtung von vielen. Aber andererseits - und das ist mein zweiter Punkt bei den theoretischen Grundlagen, auf die man sich beziehen muss - gehören alle die Ansätze dazu, die die aktive Rolle der Subjekte, der Versuchssper-

sonen, der Betroffenen von arbeitspsychologischen Maßnahmen reflektieren. Der ganze Diskurs um Beteiligung und Partizipation also, und dazu gehört natürlich das Lewin'sche Konzept von action research. Das würde ich als eine ganz zentrale und nicht hintergehbare theoretische Linie betrachten, auch in der Entwicklung, die es dann etwa im soziotechnischen Systemansatz gewonnen hat.

Wenn ich dann weiterdenke, muss ich über die A&O-Psychologie hinaus gehen. Da ist einmal die Industriosozologie, die leider viel zu wenig aufgenommen wurde. Aber für mich gehört sie ganz zentral zu den theoretischen Grundlegungen. Sie hat auch in den späten 60er Jahren ihren Aufschwung genommen, denken wir etwa an den Text »Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein«. Das Manuskript ist in den späten 60-ern zirkuliert und hat mich sehr stark beeindruckt und beeinflusst.

Dann müsste man die Diskussion in der Arbeitswissenschaft ab 1970 nennen, auch in der organisierten Arbeitswissenschaft, der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, mit dem Kulminationspunkt des Versuchs von 1987, eine Kerndefinition der Arbeitswissenschaft zu entwickeln. Diese Diskussion würde ich auch zu den theoretischen Grundlagen und Fortschritten zählen, und auch sie ist in der Arbeitspsychologie wenig wahrgenommen worden.

**JfP:** Wie würden Sie Ihre eigene Rolle und Praxiserfahrung in den Anwendungsfeldern der A&O-Psychologie beschreiben? Was haben Sie für Erfahrungen gemacht?

**VOLPERT:** Zunächst einmal: Ich bin der Kritiker. Das ist seit 1973 oder 1975 das Image, das mir anhängt, das natürlich berechtigt ist, und auf das ich auch in gewisser Weise stolz bin. Immerhin war ich der einzige Arbeitspsychologe neben dem Industriosozologen Michael Schumann, der Ende der 70-er Jahre im Bundestag als Systemveränderer geißelt wurde. (Bedauerlicherweise hatten sie die knackigsten Zitate gar nicht gefunden.) Natürlich ist das eine

Rolle, zu der man sich bekennen muss. In der Folge waren die Schwerpunkte meiner Arbeit etwa die Handlungsregulationstheorie, die Entwicklung von Verfahren der Arbeitsanalyse und die Untersuchung der Folgen von Informatisierung. Auch dies war mehr im theoretisch-analytischen Bereich angesiedelt, wenngleich natürlich anwendungsnah, wie ich hoffe. Aber es war nie unmittelbar gestaltend.

Heute sind die Arbeitswissenschaft und die Arbeitspsychologie wieder beim Subjekt angekommen, nachdem die ganze Zeit versucht wurde, das Subjekt zu normieren, es mit objektiven Bedingungsanalysen etc. gewissermaßen an den Rand zu drängen - von Taylor bis zur modernen Arbeitswissenschaft. Das führt zu neuen Fragestellungen. Dabei darf man sich nicht nur um die kümmern, die schon verschlissen sind. Das wird sicher ein massives Problem werden - gerade im Bereich der Informatiker. Man sollte sich aber auch vorbeugend um die neuen Arbeitskraftunternehmer kümmern, dass die marktgängige Durchstrukturierung des eigenen Lebens diese Leute nicht jenseits allen Sinnes und jenseits aller humanen Lebensgestaltung befördert.

**JfP:** Welche Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach in der Ausbildung in der Hochschule besonders wichtig? Welche sollen vermittelt werden?

**VOLPERT:** Zunächst denke ich an grundsätzliche Kenntnisse des Wissens- und Methodenstands in der A&O-Psychologie. Dann muss dazu die Fähigkeit zur Reflexion kommen. Das setzt voraus, dass man ein Verständnis der aktuellen sozioökonomischen Prozesse und entsprechend auch einen Anschluss an gesellschaftstheoretische Überlegungen hat. Ganz besonders gehört dazu auch eine Reflexion des Verantwortungsproblems: zu wissen, dass man gegebenfalls zwar der Geist ist, der das Gute will, aber das Böse schafft, und was sich daraus ableitet.

Interessant ist dabei die Frage, wieviel von der »normalen« Psychologie hierzu die

A&O-Psychologie braucht. Da wäre ich eher skeptisch. Ich sehe da nicht viel. Ich glaube, es wäre anders, wenn die Psychologie insgesamt eher darauf ausgerichtet wäre, den kleinen Leuten gegen die Mächtigen zu helfen, wenn die Psychologie mehr sozialwissenschaftlich, mehr diskursorientiert wäre - diese Diskussion führen Sie ja in der Neuen Gesellschaft.

**JFP:** Wir können zur Abschlußfrage kommen: Welche Zukunftsaufgaben in Bezug auf das Fach A&O-Psychologie in Theorie und Praxis sehen Sie? Wir haben ja schon darüber gesprochen. Aber vielleicht noch mal so als Gesamtschau.

**VOLPERT:** Ich würde sagen, diese neue Stufe, die subjektwissenschaftliche, wenn es sie denn gibt, kritisch zu begleiten, ist die Hauptaufgabe und insbesondere die negativen Folgen der neuen Arbeitsformen zu untersuchen und aufzuzeigen - wie das ja damals in den 60er Jahren auch mit der aktionswissenschaftlichen Stufe begonnen hat, also Untersuchungen über restriktive Arbeitsformen und die entsprechende industrielle Psychopathologie. Dieses müsste bezogen auf die neuen Arbeitsformen gemacht werden und dann müsste man in Theorie und Praxis Anschluss an die industriesoziologische und arbeitspolitische Diskussion finden. Das ist nur sehr beschränkt in der aktionswissenschaftlichen Stufe passiert. Auch in den arbeitspsychologischen und handlungspsychologischen Zentren, als die wir manchmal zusammen mit Zürich und Dresden genannt worden sind, ist es kaum geschehen. Ganz im Gegenteil: Es gab da immer eher Rückzüge und ein

Ausweichen in illusionäre Gestaltungshoffnungen, zusammen mit Ingenieuren oder ohne sie. Und unter den neuen Bedingungen kann es sogar sein, dass sich die Arbeitspsychologie erübrigt. Zu Beginn der ganzen Humanisierungsdebatte kam aus ihr heraus einer der zentralen Anstöße: ein Vortrag 1972 von Eberhard Ulich. Wo ist heute dieser arbeitspsychologische Impetus? Er ist nicht da! Die etablierte Arbeitspsychologie (wie sie etwa in der DGfPs-Sektion vertreten ist) ist in dieser Diskussion gar nicht präsent!

**JFP:** Vielleicht noch eine Nachfrage, weil die zweite Moderne ja immer von Chancen und Risiken spricht und wir jetzt vor allem die Risiken gesehen haben. Wenn es Chancen gibt, welche würden Sie auf dem Weg in die nächste Stufe sehen?

**VOLPERT:** Wenn wir uns eine Welt vorstellen, in der nicht diese 52 internationalen Konzerne - oder wie viele es sind - eine reine Strategie der maximalen Gewinnsteigerung fahren, dann würde ich sagen, die Alternative liegt tatsächlich im weithin selbstständigen, autonom arbeitenden Menschen innerhalb eines fairen Marktes mit netzwerkartiger Kooperation unter Nutzung all dieser ganzen Informationstechnologie, die wir haben. Es ist ja nicht so, dass man diese Informationstechnologie nicht auch für dezentrale Kooperation autonomer Subjekte nutzen könnte. Nur das Ganze müsste dann nicht unter dem Aspekt fremdbestimmter Effizienzsteigerung, sondern als Steigerung des Sinnes der Produkte wie auch des Sinnes ihrer Arbeit für die einzelnen Personen geschehen.