

## Die Bedeutung der Wirtschaftspsychologie für den Erfolg von Unternehmen

Alexander Wick, Internationale Berufsakademie Darmstadt

### 1. Die Wirtschaftspsychologie

Die Wirtschaftspsychologie ist eine einigermaßen junge wissenschaftliche Disziplin, deren Wirkungsanspruch sich durchaus auf den Erfolg von Unternehmen erstreckt. Die Frage nach ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist für den Einen Frage überraschend, weil die Bedeutung für ihn völlig klar zutage liegt, für die Andere ganz im Gegensatz dazu, weil für sie Wirtschaft und Psychologie kaum zusammengehen. Gerade, weil die noch häufig vorkommende Vorstellung, dass Psychologie hier und Wirtschaft da entweder nichts miteinander zu tun haben oder sogar zumindest in Teilen gegenläufig sind, immer weiter überwunden wird, entsteht die Wahrnehmung, dass man sich gegenseitig ins Gehege kommen kann. Insofern stellt sich die Frage nach der Bedeutung der Wirtschaftspsychologie für den Erfolg von Unternehmen sehr wohl: Vor allem im Vergleich mit oder zumindest in Ergänzung der traditionellen Leitdisziplin der Betriebswirtschaftslehre.

Die Wirtschaftspsychologie bringt also zwei Bereiche wieder zusammen, die faktisch ohnehin fest miteinander verbunden sind und nur analytisch (rationalistisch-normativ) getrennt sind: der Mensch und die Wirtschaft. Sie sind nicht unabhängig voneinander oder Gegner, sondern bilden einen unauflösbaren Komplex, ein System. Eine getrennte Betrachtung beider kann nur zu minderen Ergebnissen führen als eine integrierte Betrachtung.

Was bedeutet das nun genau? Und wie macht sie das? Dazu lohnt es sich, ein bisschen auszuholen: Die Wirtschaftspsychologie ist ganz allgemein definiert die Teildisziplin der Psychologie, die sich mit dem Erleben und Verhalten von Menschen im wirtschaftlichen Kontext befasst (vgl. Moser & Soucek, 2015). Sie ist somit ein Anwendungsfach der Psychologie: Theorien, Erkenntnisse und Methoden der Psychologie werden auf ihre Anwendbarkeit auf einen Kontext hin betrachtet. Sie ist also eine Perspektive auf einen definierten Zusammenhang oder Kontext. Der Kontext hier ist der wirtschaftliche. Der Sachverhalt wird in Abb. 1 illustriert:

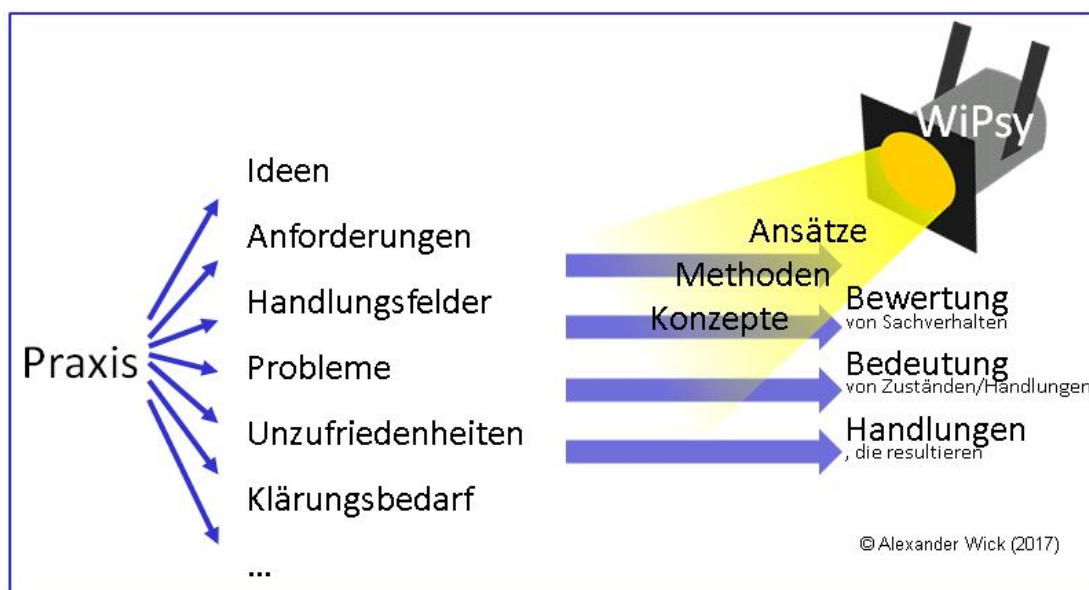


Abb. 1: Die Wirtschaftspsychologie als Perspektive

Es handelt sich um ein weites Feld und so befasst sich die Wirtschaftspsychologie gemäß ihrem Kontext mit einem sehr breiten Spektrum von Phänomenen. Mit Wiswede (2012) lässt sich dies grundsätzlich in die Facetten der mikroökonomischen Prozesse von Produktion und Konsumption sowie makroökonomische Prozesse strukturieren. Die Psychologie der Produktion wird zumeist über das Feld der Arbeits- und Organisationspsychologie erschlossen, die der Konsumption über die Markt- und Werbepsychologie. Eine Illustration bringt die Abb. 2:



Abb. 2: Struktur der Wirtschaftspsychologie

Die folgenden Abbildungen 3 bis 5 differenzieren die Kernbereiche der Wirtschaftspsychologie nach ihren Hauptinteressen:

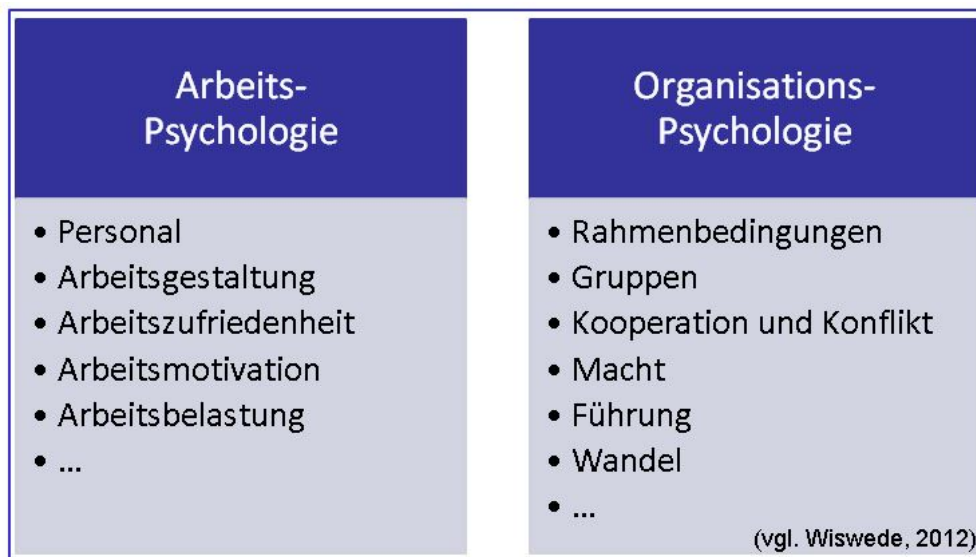


Abb. 3: ausgewählte Themen der Arbeits- und Organisationspsychologie (nach Wiswede, 2012)



Abb. 4: ausgewählte Themen der Markt- und Werbepsychologie (nach Wiswede, 2012)



Abb. 5: ausgewählte Themen der Psychologie makroökonomischer Prozesse (nach Wiswede, 2012)

Wie andere Anwendungsdisziplinen entwickelt sich auch die Wirtschaftspsychologie etwas perspektivisch: Anforderungen und Interesse der Wirtschaftspsychologie werden zumeist von der (zahlungskräftigen und materiell interessierten) Unternehmensseite artikuliert. Deshalb steht die Produzenten- bzw. Anbieterseite im Vordergrund. Das heißt aber nicht, dass die andere Seite, die des arbeitenden und konsumierenden Menschen, völlig zum manipulierbaren Objekt verkommt: Es wird in jüngerer Vergangenheit verstärkt auch diese Seite fokussiert und im Idealfall werden Produzent und Arbeitender bzw. Konsumierender integriert. Dies geschieht z.B. in Ansätzen der Arbeitssysteme und der Organisationsentwicklung auf der einen und der Dienstleistung, der kundenorientierten Qualitäts- und Zufriedenheitsansätze auf der anderen Seite.

Nun ist es nicht hinreichend, viele und breite Themen für sich zu beanspruchen. Das tun andere Disziplinen auch und verstehen sich in „ihren“ Domänen durchaus als Leitdisziplinen. Thematisch überschneidend sind das für Sachverhalte, die die Wirtschaftspsychologie bearbeitet, neben der Wirtschaftswissenschaft und der Psychologie zumindest die Arbeitswissenschaft, die Organisationspäda-

gogik, die Soziologie, Teilbereiche der Politologie und der Ethik. Und so geht es inhaltlich um die typische Stärke, aber auch das ebenso typische Problemfeld eines „interdisziplinären“ Ansatzes wie der Wirtschaftspsychologie: Aus einer standespolitischen Perspektive der Grundlagendisziplinen kann ein interdisziplinär Ausgebildeter oder Arbeitender als „nicht richtig“ ausgebildet oder kompetent, jedenfalls irgendwie randständig angesehen werden.

Was ist denn nun also das Spezielle oder Spezifische an der Wirtschaftspsychologie, wodurch sie inhaltliche erkennbar und relevant wird? Hier soll das aus der folgenden Perspektive betrachtet werden: Man kann sich Vieles so schön rational modellieren und dann (das ist das Problem!) erwarten, dass es so geschieht, v.a. dass Menschen sich so verhalten, wie man das von ihnen wünscht oder sogar erwartet. Aber das klappt so nicht (immer). Eigentlich scheint es ganz einfach zu sein: Nehmen wir als Beispiel einen Unternehmer, der angesichts eines von seinem Unternehmen entwickelten Produkts verzückt ausruft: „Unser Produkt ist gut! Sowas kaufen die Leute!“ Das kann klappen. Oder auch schief gehen. So ganz einfach ist es nämlich nicht – zu viele ungenannte Vorannahmen und Wunschvorstellungen sind in diesen beiden einfachen und scheinbar folgerichtigen Sätzen enthalten (vgl. Abb. 6):



Abb. 6: Eigentlich ist es ganz einfach ... oder?

- Für den ersten Satz z.B.: Was ist eigentlich „gut“? Und für wen? Und in welchem Ausmaß? Warum sollte das so sein? Und woher will man das wissen?
- Und für den zweiten Satz: Wer sind eigentlich genau „die Leute“? Und kaufen es alle diese Leute? Oder wie viele kaufen es? Kaufen sie es später nochmals? Wie häufig kaufen sie es? Kaufen sie es – aber woanders? Und wissen sie überhaupt, dass sie sowas von/bei uns bekommen?
- Und zuletzt noch die angenommene Schlussfolgerung der beiden Sätze: Wird gekauft, was gut ist? Immer? Immer wieder? Oder wird auch mal aus anderen Gründen gekauft? Oder gar nicht?

Das sind bereits eine ganze Menge Fragen, die auf Basis der einfachen, mit Selbstbewusstsein vorgebrachten Aussage des Unternehmers unbeantwortet sind, bevor das alles so klappt, wie unser Unternehmer sich das wünscht. Diese und weitere Fragen fallen weniger in den Bereich der Wirt-

schaftswissenschaft als vielmehr den der Psychologie – in Anbetracht des Kontexts also der Wirtschaftspsychologie.

## 2. Leistungsfähigkeit der Wirtschaftspsychologie

Wo also knirscht es bei der Wirtschaftswissenschaft und die Psychologie kommt weiter? Beispielsweise werden in der Wirtschaftswissenschaft weiterhin und trotz anders lautender Grundsatzaussagen Menschen als homo oeconomicus über einen Kamm geschert: In Konsum wie auch als Arbeitnehmer seien Menschen überwiegend auf eigene und unmittelbare materielle Vorteile bezogen und handeln gemäß diesem Kriterium rational, verfolgen also eine stringente opportunistische Nutzenmaximierung. Abweichungen davon werden weniger in anderen Strebungen gesehen als vielmehr in einer Begrenztheit der angenommenen menschlichen Rationalität, weshalb Vorteile nicht immer voll nutzen und sogar zugunsten vordergründiger, kurzfristiger Effekte größere langfristig wirkende Vorteile nicht erkennen oder verschmähen.

Diese Logik ist ebenso bestechend wie ignorant: Alles was getan wurde, ist materiell nutzenoptimierend – und falls es nicht geklappt hat, dann nur deshalb, weil der Handelnde es nicht besser erkannt oder gekonnt hat. Das klingt verdächtig nach „Kräht der Hahn auf dem Mist, ändert sich das Wetter oder es bleibt wie es ist“ – also einerseits absolut bestechend klar formuliert und eingängig, andererseits weitgehend erkenntnisfrei hinsichtlich des Wetters bzw. hier der Ursachen des Handelns. Wirtschaftspsychologie dagegen kann qualitativ und quantitativ besser modellieren, nach welchen Leitlinien oder Faktoren (verschiedene) Menschen vorgehen und kann helfen auf der Basis von Verhaltensvorhersagen auch in Situationen der Unbestimmtheit handlungsfähig zu bleiben, ohne auf triviale Nullaussagen wie den Hahn mit dem Wetter oder der reinen Nutzenoptimierung rückzugreifen.

Sie kann damit für das Verhalten von Menschen besser z.B.

- Erwartungen bilden und Vorhersagen ermöglichen
- auf Alternativen für eigenes Handeln vorbereiten, um nicht auf „überraschende“ Phänomene improvisiert reagieren zu müssen
- Handlungsempfehlungen und Bewertungen von Handlungen und ihrer Wirkung liefern.

Sie kann ansetzen, indem sie z.B. einerseits die angenommene begrenzte Rationalität aus Einschränkungen der menschlichen Informationsverarbeitung genauer beschreiben kann – und, was viel relevanter sein dürfte, auch erklären kann, wann und warum solche Einschränkungen nicht immer (gleich) wirksam wird. Hierzu sollen nur die Begriffe *dual processing* (z.B. Petty & Cacioppo, 1986; Fiske & Taylor, 2017) bzw. *satisficing vs. optimizing* (Simon, 1956) genannt werden, die eine gewisse Neigung zur vereinfachten Informationsverarbeitung aus Ressourcenersparnis beschreiben, die aber unter motivationalem und Willenseinfluss zugunsten umfassenderer systematischer Informationsverarbeitung ausgesetzt werden kann.

Andererseits verweist sie auf die eigenständige und prinzipiell gleichberechtigte Relevanz nicht-materieller Aspekte, z.B. Emotionen und Gesellung, wobei das Streben nach positiven Emotionen und nach befriedigenden sozialen Beziehungen sich gegenüber materiellem Gewinn häufig durchsetzt.

Die Wirtschaftspsychologie bündelt dafür spezifische Methoden und Erkenntnisbestände der Psychologie zum Erleben und Verhalten von Menschen als

- nicht (nur) rational-ökonomisch (Wirkung z.B. auch von sozialen Ziele, „Faulheit“, Selbstbildpflege)
- nicht trivial (z.B. durch Berücksichtigung weiterer Aspekte und Einschätzung, Modellierung, Bewertung von Unsicherheit)
- nicht alle gleich (z.B. Berücksichtigung relevanter sozialer Kategorien)
- nicht immer gleich (z.B. Einfluss von Emotionen)

Sie beschreibt besser, wo Regelmäßigkeiten sind und welche. Ferner wo und inwiefern es dagegen keine (einfachen) Regelmäßigkeiten gibt, wo es also relevant ist zu differenzieren. Und dann wie und wonach. Abbildung 7 illustriert das Feld, in dem sich die Wirtschaftspsychologie dem Erleben und Verhalten des Menschen in wirtschaftlichen Kontexten nähert:

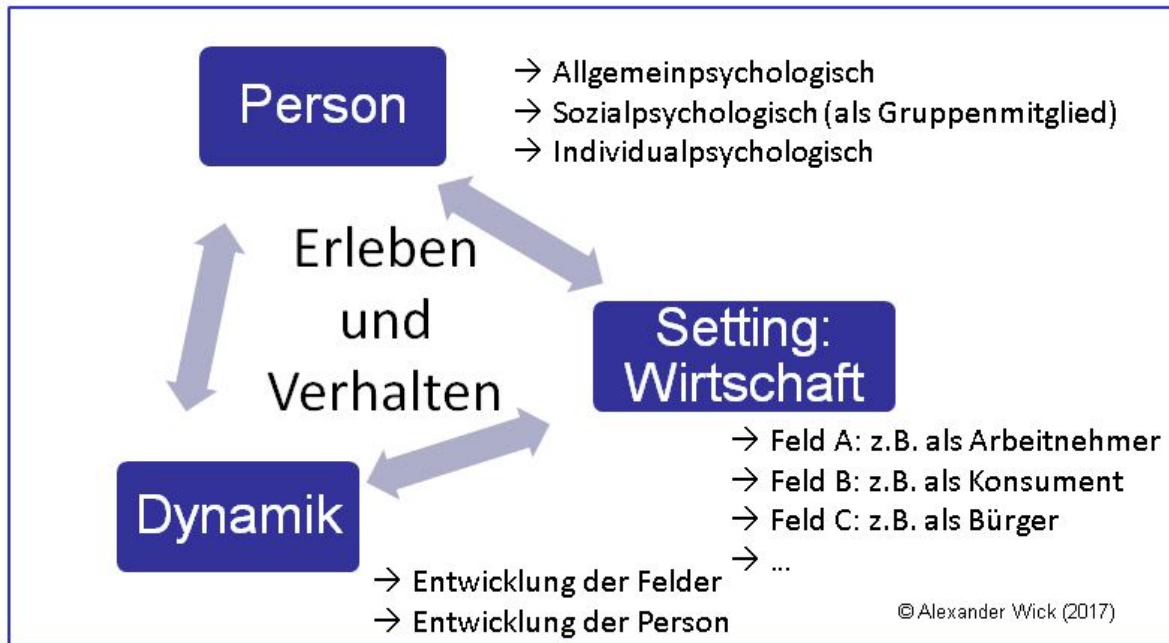


Abb. 7: Bedingungen des Erlebens und Verhaltens des Menschen in wirtschaftlichen Kontexten

Es gibt viele solcher psychologischen Konzepte, die Mehrwert gegenüber nicht-psychologischen Herangehensweisen bringen. Abb. 8 stellt einige davon zusammen:

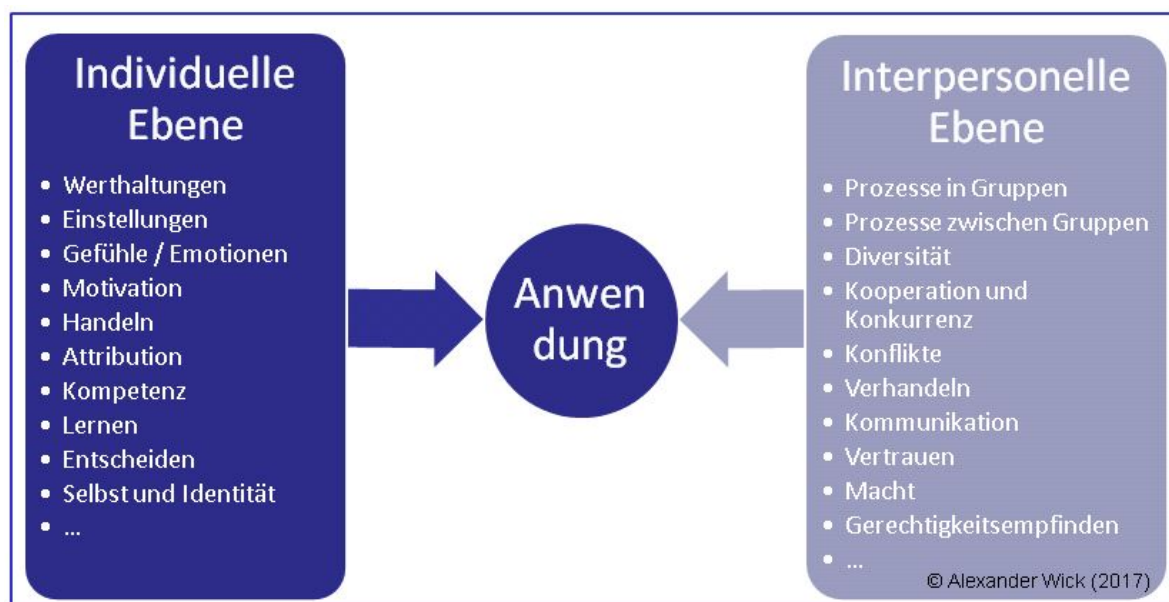


Abb. 8: Beispiele wirtschaftspsychologisch relevanter Konzepte der Psychologie



Schon diese kleine Auswahl ist recht imposant und es ist einleuchtend, dass deren Kenntnis und Handhabung natürlich Personen ohne einschlägige (Aus-)Bildung überfordern wird.

### 3. Wirkung der Wirtschaftspsychologie in Unternehmen

Sowohl auf der Produktions- wie auch auf der Konsumtionsseite ermöglichen die Erkenntnisse der Wirtschaftspsychologie weiterführende Einsichten, die in ein geplantes Handeln aufgenommen zu einer besseren Ausrichtung des Unternehmens auf den Markt – sowohl hinsichtlich der Arbeit als auch des Konsums – gegenüber den wirtschaftswissenschaftlich fundierten Ansätzen beitragen können. Und das mit einiger Sicherheit und in einigem Umfang. Erleben und Verhalten produzierender wie konsumierender Menschen sind weit über das (begrenzt) rationale hinausgehende Faktoren. Unternehmen (oder vielmehr darin gestaltend agierenden Personen) sollten

- die Beweggründe und Ausprägungen des menschlichen Produzierens und Konsumierens (Phänomene, Muster, Wirkungen, Alternativen) kennen
- diese für ihr Unternehmen bewerten können,
- sowie ihr eigenes Verhalten daran ausrichten (z.B. beeinflussen, abwenden, nutzen) können.

Abb. 9 illustriert diesen Sachverhalt:

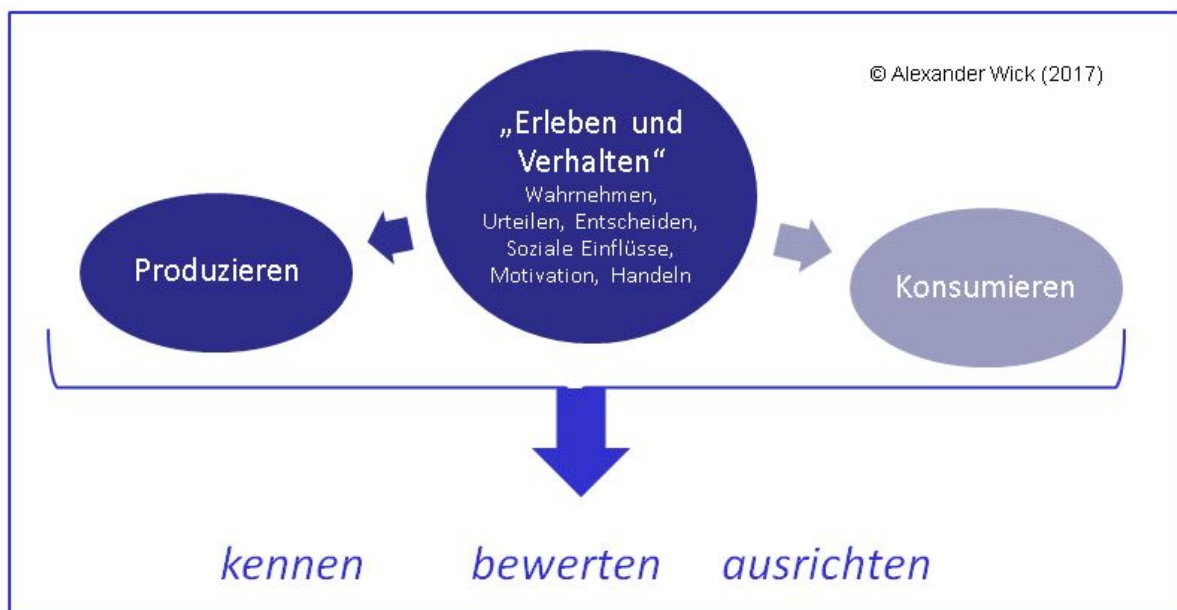


Abb. 9: Erleben und Verhalten in Produktion und Konsumtion berücksichtigen

Dazu ein Beispiel aus der Arbeits- und Organisationspsychologie: Hier ist eine Feststellung, Beurteilung oder Vorhersage von leistungsorientiertem Handeln wichtig und findet z.B. im Rahmen von Personalauswahl, Führung, Personalentwicklung, Entgeltfindung, Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung statt. Dabei sind die menschlichen Erlebens- und Verhaltensfunktionen des Wahrnehmens, der Beobachtung, des Gedächtnisses, der Urteilsbildung und der Entscheidungsfindung angesprochen, also ein komplexes Feld. Die Arbeits- und Organisationspsychologie bietet und begründet hinreichend eine ebenso einfache wie wichtige Erkenntnis, die in der Praxis anscheinend weiterhin nicht so recht verbreitet ist: Nicht im Alltag gesammelte Erfahrung, Intuition und Menschenkenntnis machen den Kernbestand der Güte dieser Prozesse aus, auch wenn diese vom jeweils Diagnostizierenden

subjektiv als richtig und sicher eingeschätzt werden. Im Gegenteil weisen sie charakteristische Schwächen oder sogar Fehler auf, die nicht (sofort) erkennbar sind – mehr noch: deren Erkenntnis Menschen üblicherweise aktiv unterdrücken. Fehler zu erkennen und Schwächen einzugestehen steht im Widerspruch zu einem nicht reflektierten Bedürfnis nach einem positiven Selbstbild. Sie sind auch Folge einfacher Unkenntnis, fachlicher Überforderung und kognitiver Bequemlichkeit, die interindividuell unterschiedlich ausgeprägt und intraindividuell veränderlich sind. Und nicht zuletzt geht es bei der Beurteilung von Personen um soziale Definitionen, Symbolpolitik und Machtverhältnisse. Insgesamt also eher nicht zentral um qualitativ hochwertige und möglichst gering verzerrte Urteile und Entscheidungen. Das 1. zu wissen, 2. analysieren und 3. damit konstruktiv umgehen zu können, ist ein Gegenstandsbereich der Wirtschaftspsychologie.

Zurück zum Beispiel: Traditionell und ohne Kenntnis wirtschaftspsychologischer Befunde führt z.B. die Beobachtung einer „gewissen Trägheit“ bei einem langzeitarbeitslosen Bewerber mit an sich recht guten Zeugnissen sofort zu einer massiven Abwertung der Eignung und zumeist zur unmittelbaren Ablehnung. Die Logik dahinter ist ebenso verlockend wie fehleranfällig: „Wer sich nicht mal hier in einem so wichtigen Gespräch zusammenehmen kann, wird natürlich unmotiviert sein. Auch wenn die Person früher einmal gute Arbeit geleistet haben sollte, so ist sie spätestens durch die Arbeitslosigkeit so verhunzt, dass es keinen Zweck mehr hat, sich mit diesem Risiko zu belasten.“ Traditionell wird also eine einseitige Risikominimierung betrieben. Dass der Bewerber evtl. sehr geeignet für die Position ist und ein motivierter Mitarbeiter geworden wäre ... tja, das wird man nie erfahren. Also auch nicht, wenn das eigene Urteil daneben lag.

Die Wirtschaftspsychologie dagegen vermittelt dem Diagnostiker zunächst eine erhöhte Aufmerksamkeit: Die Beobachtung (falls man eine „gewisse Trägheit“ beobachten kann und das nicht bereits eine Schlussfolgerung darstellt) soll nicht zu einem endgültigen Urteil führen. Sie soll nicht das Ende der Diagnostik sein, sondern ihr Anfang. Eine solche Beobachtung lenkt die Aufmerksamkeit auf das beobachtete Phänomen. Da es Erkenntnisse gibt, die zeigen, dass gerade Langzeitarbeitslosigkeit Bewerber zu solchem „trägen“ Verhalten bringen kann, weil sie sich z.B. aus Selbstschutzgründen nicht allzu sehr in ein Vorstellungsgespräch hineinsteigern und dann gebremster wirken, als es ihrem Gegenüber gefällt, ist in einem weiteren diagnostischen Schritt zu prüfen, worauf das Verhalten, das ja schließlich den Zeugnissen zu widersprechen scheint, zurückzuführen ist. Wirtschaftspsychologisches Vorgehen setzt häufig genau dort ein, wo traditionell-betriebswirtschaftliches Vorgehen bereits endet. Das traditionelle Vorgehen ist eine zirkuläre Argumentation, die sicher zur Ablehnung führt.

Wenn man sich das ohne weiteres leisten kann, weil man viele gut geeignete Bewerber im Auswahlverfahren hat, muss das kein größeres Problem darstellen – oder zumindest erkennen lassen. Geht man alternativ davon aus, dass es in dem Feld, für das die Stelle ausgeschrieben ist, ein „Fachkräftemangel“ herrscht, vergibt man sich durch das vorschnelle betriebswirtschaftliche Vorgehen schmerzhaft die Chance einen guten Mitarbeiter zu gewinnen, der zudem nach der Erfahrung der langen Arbeitslosigkeit vermutlich eine sehr hohe Bindung an das Unternehmen und die neue Arbeit entwickeln könnte. Der psychologische Diagnostiker prüft also weitergehend, ob ein nachhaltiger Leistungsabbau vorliegt oder ob das Verhalten eine reversible Folge der Arbeitslosigkeit ist. Er bezieht auch die Frage nach der Validität der vorliegenden Zeugnisse, die ja einen anderen Eindruck vermitteln, mit ein. Das Ergebnis muss nicht anders sein als bei intuitivem Vorgehen: Auch der Wirtschaftspsychologe kann zuletzt zu der Entscheidung kommen, die Bewerbung abzulehnen. Aber das Vorgehen ist ganz anders und lässt dem Unternehmen die Chance, eine sach- und kenntnisbasierte Entscheidung zu treffen, statt einer reflexartigen Minimierungsreaktion eines nicht geprüften Risikos nachzugeben.



Auch auf der Konsumptionsseite der Wirtschaft lässt sich dies anwenden, z.B. im Kundenbeziehungsmanagement oder der Marktforschung. Auch hier bringen die psychologischen Konzepte und Methoden zusätzlichen Nutzen für das Handeln in wirtschaftlichen Kontexten.

#### 4. Die Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen

Nicht alles, was die Wirtschaftspsychologie bietet, ist dem nicht-wirtschaftspsychologisch sozialisierten Praktiker völlig unbekannt. Zum Beispiel wird die Wirkung von Emotionen auf Erleben und Verhalten mittlerweile grundsätzlich breit rezipiert und auch in der Betriebswirtschaft gerne – wenn auch zumeist stark vereinfacht – bedacht. Aber man ist konzeptionell und methodisch oft weit besser aufgestellt: Die Wirtschaftspsychologie bietet Methoden und Instrumente zur Diagnose, Prognose, Intervention, Gestaltung und Evaluation.

Anderes ist dem wirtschaftspsychologischen Laien tatsächlich oft nicht bekannt oder sogar kontraintuitiv, so z.B. die brüchigen Relationen von Eigenschaften und Führungserfolg, von Menschenkenntnis und Urteilen, von Zufriedenheit und Leistung oder die Probleme mit der Bewertung eigener Urteile und Entscheidungen usw. Wirtschaftspsychologie bietet Theorien, Konzepte und Befunde zur Erklärung von Phänomenen, Zusammenhängen und Kausalitäten, die andere Disziplinen so nicht bieten.

Erkenntnisse, die handlungsrelevant sind, sind gegeben; aber die Erkenntnisse allein wirken ja nicht. Sie sind anzubringen, anzuwenden. Wirtschaftspsychologen sind die Praktiker, die das können. Sie bringen die Erkenntnis der Psychologie und Fragestellungen in Unternehmen zusammen und verbessern so das Handeln im Unternehmen. Durch die eigenen Erkenntnisbereiche und Methoden der Psychologie und ihrer Anwendungsdisziplin Wirtschaftspsychologie haben sie die Handhabe, wirtschaftliches Handeln zu analysieren, zu ergänzen und substantiell zu verbessern (vgl. Abb. 10).

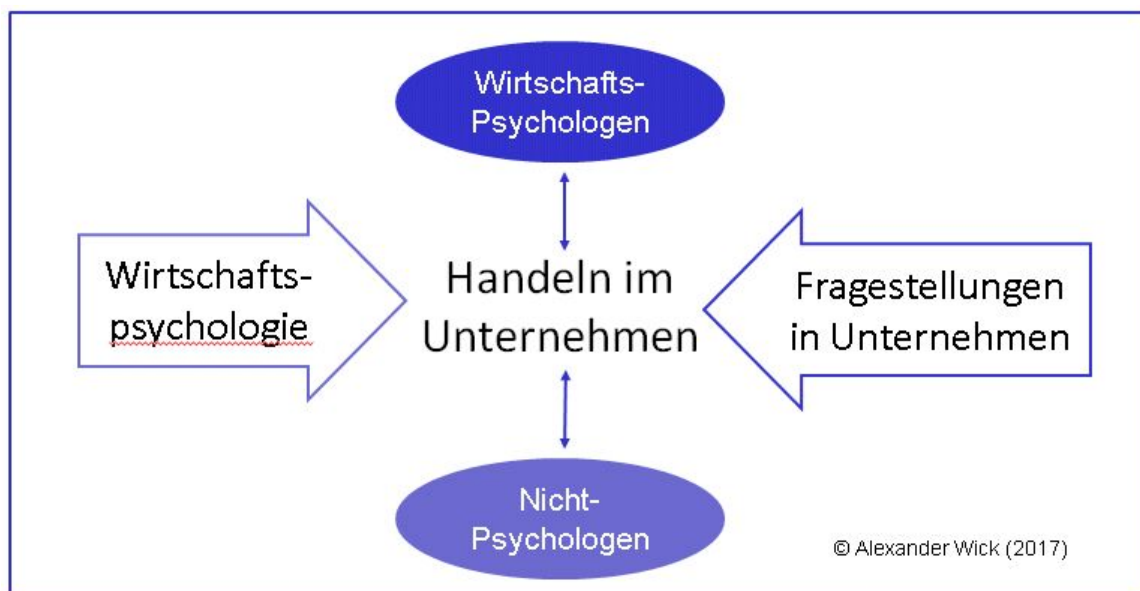


Abb. 10: Wirtschaftspsychologie wirkt.

Typische Aufgabenfelder der Wirtschaftspsychologie in Unternehmen sind Marketing, Personalwirtschaft, Produktentwicklung und Produktionssysteme. Das sind durchaus Kernfelder unternehmerischer Wertschöpfung. Der Psychologisierung von Gesellschaft und Wirtschaft, seit Jahrzehnten häufig konstatiert, wird insbesondere durch die Wirtschaftspsychologie Rechnung getragen. So durchdringt



Simon, H. A. (1956). Rational Choice and the Structure of the Environment. *Psychological Review*, 63 (2) 129–138.

Wiswede, G. (2012). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie* (5. Aufl.). München: Reinhardt.

## **6. Grundlagenliteratur zum Thema**

Moser, K. (2015). *Wirtschaftspsychologie* (2. Aufl.). Berlin: Springer.

Spieß, E. (2005). *Wirtschaftspsychologie: Rahmenmodell, Konzepte, Anwendungsfelder*. München: Oldenbourg.

Wiswede, G. (2012). *Einführung in die Wirtschaftspsychologie* (5. Aufl.). München: Reinhardt.

© Alexander Wick 2017