

Alexandra Sturm
Ilga Opterbeck
Jochen Gurt

Arbeits- und Organisationspsychologie

Kurseinheit 4:
Organisationspsychologie

kultur- und
sozialwissenschaften

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Liebe Studierende,

wir begrüßen Sie herzlich zum Kurs 03426 *Organisationspsychologie*.

Zentrale Aufgabenbereiche der Organisationspsychologie sind Analyse, Bewertung und Entwicklung von Organisationen. Dabei stehen die Wechselbeziehungen zwischen den Individuen und der Organisation im Mittelpunkt. Um das Bestehen von Organisationen sowie deren Funktionsweise besser verstehen zu können, erfolgt zunächst ein Überblick über die wichtigsten Organisationstheorien. Mit deren Hilfe lassen sich sowohl verschiedene Menschenbilder und Perspektiven auf den Stellenwert von Menschen in einer Organisation als auch deren Veränderungen über die Zeit nachzeichnen. Daran schließen sich die Organisationsdiagnose und Organisationsentwicklung an, bei denen es um geplante Veränderungsprozesse und deren erfolgreiche Umsetzung geht. In den nachfolgenden Kapiteln werden mehrere Interaktionsprozesse besprochen. Zu jedem Phänomen werden zusätzlich zur Beschreibung des Forschungsstandes Faktoren, die zum Gelingen oder Misslingen beitragen können, vorgestellt. Als Erstes wird die Führung von Mitarbeitern behandelt. Danach geht es um Kommunikationsprozesse, Konflikte und Innovationen in Organisationen. Ein Schwerpunkt auf der Arbeit in Gruppen und Teams rundet die Beschreibung von Prozessen auf der interindividuellen Ebene ab. Im letzten Teil des Studienbriefes geht es auf intraindividuelle Ebene um Arbeitsmotivation und Arbeitseinstellungen.

Wir haben uns bemüht, Redundanzen zu vermeiden. An den Stellen, wo dies nicht gelingt, sehen Sie es bitte als eine nützliche Erinnerungshilfe und nötige Pointierung wichtiger Lerninhalte.

Wir wünschen Ihnen angenehmes Lesen und Arbeiten mit diesem Studienbrief!

Alexandra Sturm, Ilga Opterbeck & Jochen Gurt

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	4
Tabellenverzeichnis	6
Abbildungsverzeichnis	7
1 Die Organisation.....	8
1.1 Klassische Organisationstheorien.....	9
1.1.1 Arbeitsteilung nach Taylor	10
1.1.2 Theorie der idealen Bürokratie nach Weber.....	11
1.1.3 Human-Relations-Bewegung	11
1.1.4 Humanistische Theorie von McGregor	12
1.1.5 Entscheidungsorientierter Ansatz nach March und Simon	13
1.1.6 Rollentheorie von Katz und Kahn	13
1.1.7 Mikropolitik.....	14
1.1.8 Transaktionskostentheorie nach Williamson.....	15
1.1.9 Principal Agent Theory	15
1.1.10 Netzwerkorganisationen	16
1.2 Organisationsstruktur und –kultur.....	18
1.2.1 Dimensionen der Organisationsstruktur	18
1.2.2 Organisationskultur	20
1.3 Organisationsdiagnose.....	23
1.4 Organisationsentwicklung.....	26
1.4.1 Überwindung von Widerständen in der OE	28
1.4.2 Das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin.....	29
1.4.3 Methodische Ansätze der OE	30
1.4.4 Einordnung und Kritik an den beschriebenen OE-Konzepten	33
1.4.5 Die lernende Organisation.....	35
2 Führung von Mitarbeitern	39
2.1 Was versteht man unter erfolgreicher Führung?	39
2.2 Führungsforschung.....	40
2.2.1 Eigenschaftstheorien der Führung.....	41
2.2.2 Verhaltenstheoretische Konzepte der Führung	42
2.2.3 Situationsorientierte Theorien der Führung	44
2.2.4 Interaktionsorientierte Führungskonzeptionen.....	50
2.2.5 Transformationstheorien der Führung.....	53
2.3 Führung in Abhängigkeit vom Geschlecht.....	58
2.4 Führung von unten, Machtbasen und Einflusstaktiken	59
2.5 Führungsstil in Abhängigkeit von Kultur.....	62
3 Prozesse in Organisationen	67
3.1 Kommunikation.....	67

3.1.1	Sender – Empfänger-Modell.....	67
3.1.2	Filtermodell der Kommunikation	68
3.1.3	Kommunikationsformen	69
3.1.4	Kommunikationsbarrieren	74
3.2	Konflikte	76
3.2.1	Konflikttypen	77
3.2.2	Auswirkungen von Konflikten	78
3.2.3	Der Umgang mit Konflikten	81
3.3	Innovationen	86
3.3.1	Merkmale innovativer Personen	86
3.3.2	Innovationen im Unternehmen	86
4	Arbeit in Gruppen	92
4.1	Formen von Arbeitsgruppen	93
4.2	Voraussetzungen für die Einführung von Gruppenarbeit	97
4.3	Gruppenentwicklungsprozess	98
4.4	Gruppeneffektivität und deren Determinanten	100
4.4.1	Anzahl und Eigenschaften der Gruppenmitglieder	100
4.4.2	Gestaltung der Arbeitsaufgabe	101
4.4.3	Affektive Gruppenprozesse: Kohäsion, Gruppenklima und Identifikationsprozesse	102
4.4.4	Entlohnungssystem	103
4.4.5	Metamodell von Campion, Medsker und Higgs	104
4.5	Mögliche Vorteile und Probleme der Gruppenarbeit	105
4.5.1	Mögliche Vorteile der Gruppenarbeit	105
4.5.2	Mögliche Probleme der Gruppenarbeit	106
5	Arbeitsmotivation und Arbeitseinstellungen	110
5.1	Arbeitsmotivation	110
5.1.1	Klassische Motivationspsychologie	111
5.1.2	Theorien der Arbeitsmotivation	112
5.2	Organisationale Gerechtigkeit und Arbeitszufriedenheit	126
5.2.1	Gerechtigkeit in Organisationen	126
5.2.2	Arbeitszufriedenheit	128
5.3	Organisationales Commitment	135
5.3.1	Antezedenzen (Einflussfaktoren) des organisationalen Commitments	136
5.3.2	Konsequenzen von Commitment	137
5.4	Weitere verwandte Konzepte: Job Involvement und Organisationale Identifikation	137
6	Literaturverzeichnis	141
7	Stichwortverzeichnis	173

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der wichtigsten Organisationstheorien (siehe Scholl, 2007).....	9
Tabelle 2 : Klassifikation von Organisationsentwicklungsmaßnahmen (Porter, Lawler & Hackman (1975), zitiert nach Gebert und von Rosenstil (2003, S.388).....	27
Tabelle 3: Charakterisierende Merkmale und Formen der Kommunikation.....	69
Tabelle 4: Positive Auswirkungen teilautonomer Arbeitsgruppen (nach Ulich, 2001).....	94
Tabelle 5: Merkmale „taylorisierter Gruppenarbeit“ gegenüber „selbstorganisierter Gruppenarbeit“ (nach Roth, 1996, S. 129).....	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundriss der Kosiolschen Gestaltungslehre (Schreyögg, 2008, S. 127).....	19
Abbildung 2: Ebenen der Organisationskultur nach Schein (1990)	21
Abbildung 4: Der Prozess des PPM nach Pritchard et al. (1989)	32
Abbildung 5: Führungsmodell nach Rosenstiel (2006)	40
Abbildung 6: Das Verhaltensgitter („Managerial Grid“) nach Blake und Mouton (1964, nach Staehle, 1999, S. 840).	44
Abbildung 7: Kontingenzmodell der Führung nach Fiedler (1967)	45
Abbildung 8: Normatives Modell der Führungseffizienz nach Vroom und Yetton (Jago, 1995, S.1065)	48
Abbildung 9: Sender-Empfänger-Modell von Graumann (1972, nach Nerdinger et al., 2008).....	68
Abbildung 10: Top-down Prozess der Wahrnehmung (Fischer & Wiswede, 2002, nach Nerdinger, 2003, S.57).....	69
Abbildung 11: Kommunikationsstrukturen nach Rosenstiel (2007).....	74
Abbildung 12: Stufenmodell der Konflikteskalation nach Glasl (Nerdinger et al., 2008)	76
Abbildung 13: Konfliktlösungsstile von Thomas (1992, nach Spieß, 2007, S. 343).....	82
Abbildung 14: Phasenmodell der Innovation von Staudt und Auffermann (1996, nach Guldin, 2007).....	87
Abbildung 15: EFQM-Modell 2010 (in Anlehnung an EFQM, 2009).....	88
Abbildung 16: Das integrative Modell der Gruppeneffektivität (nach Champion et al., 1993; zitiert nach Nerdinger et al., 2008, S. 419)	104
Abbildung 17: Grundmodell der klassischen Motivationspsychologie (nach Rheinberg, 2008, S. 70).....	111
Abbildung 18: Modell der Arbeitscharakteristika nach Hackman und Oldham (1980; nach Brandstätter & Schnelle, 2007).....	116
Abbildung 19: Motivationspotential nach Hackman und Oldham (1980).....	117
Abbildung 20: Das Zirkulationsmodell nach Porter und Lawler (1968; in Anlehnung an Weinert, 2004)	119
Abbildung 21: Dimensionen der Attribution <i>nach Weiner</i> (1985; in Anlehnung an Schneider & Schmalt, 2000, S. 284).....	120
Abbildung 22: Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1974)	130
Abbildung 23: Integratives Modell des Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung (Judge et al., 2001, S.390, eigene Übersetzung)	133