

Alexandra Sturm
Ilga Opterbeck
Jochen Gurt

Arbeits- und Organisationspsychologie

Kurseinheit 4:
Organisationspsychologie

Fakultät für
**Kultur- und
Sozialwissen-
schaften**

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	Antezedenzien (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

1 Die Organisation

„Organisation ist ein Mittel, die Kräfte des Einzelnen zu vervielfältigen.“

Peter F. Drucker

Beispiele für Organisationen

In der Organisationspsychologie liegt das Augenmerk auf der Analyse, Bewertung und Entwicklung von Organisationen. Wie Kieser und Kubicek (1992) formulieren, sind wir ständig von Organisationen umgeben. Eine kurze Auflistung der bekanntesten soll einen ersten Eindruck davon vermitteln: Krankenhäuser, Schulen, öffentliche Verwaltung, Kirchen und Parteien sowie Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Organisationen sind Teil unseres Lebens, sie beeinflussen unsere Einstellungen und Werte sowie unser Verhalten (Walgenbach, 2004).

Der instrumentelle und institutionelle Organisationsbegriff

Der Begriff *Organisation* kann in zwei Bedeutungen verwendet werden. Zum einen gibt es den *instrumentellen* Organisationsbegriff, der das Organisieren und Regeln meint, und zum anderen den *institutionellen* Organisationsbegriff, der für das soziale Gebilde steht (Schreyögg, 2008). Um letzteren geht es, wenn man eine Organisation als ein der Umwelt gegenüber offenes System beschreibt, das zeitlich relativ überdauernd existiert, utilitaristisch ist und sich aus Individuen bzw. Gruppen von Individuen zusammensetzt, deren Verhalten auf spezifische Ziele ausgerichtet werden soll (vgl. Rosenstiel, Molt, Rüttinger & Salisch, 2005). Organisationen sind formal strukturiert (auch Aufbaustruktur genannt) und besitzen formale Regelungen, die zum Beispiel Kompetenzen und Weisungsbefugnisse enthalten. Sie zeichnen sich durch Arbeitsteilung und Hierarchie der Verantwortung aus (vgl. Kieser & Kubicek, 1992).

Organisationsstruktur und -kultur

Aus dem instrumentellen Organisationsbegriff leitet sich die Organisationsstruktur ab, welche ein Geflecht von dauerhaft wirksamen, generellen Regelungen zur Ordnung soziotechnischer Systeme bezeichnet. Dabei wurden im klassischen betriebswirtschaftlichen Sinne zwei unterschiedliche Problembereiche identifiziert (Schreyögg, 2008): Die *Aufbauorganisation* legt die Abteilungs- und Stellengliederung sowie das Instanzengefüge fest. Die *Ablauforganisation* hingegen hat die zeitliche und räumliche Abstimmung der Arbeitsgänge zum Gegenstand. Dieses Hilfsmittel der konzeptionellen Trennung in zwei Bereiche wird jedoch sowohl unter praktischer als auch theoretischer Perspektive kritisch betrachtet, da Struktur und Prozess, Aufbau und Ablauf so eng ineinander greifen, dass sich eine analytische Einzelbetrachtung nahezu verbietet.

Neben der Organisationsstruktur, welche Verhalten und Regelungen der Zusammenarbeit formal expliziert, existiert mit der Organisationskultur ein zweiter Mechanismus, der unter funktionalistischer Perspektive ein Orientierungsmuster für die Organisationsmitglieder darstellt. Organisationskultur kann nach Schreyögg