

Jan Dettmers

# Arbeits- und Organisationspsychologie

Einheit 3:  
Organisationspsychologie

Fakultät für  
**Psychologie**

---

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. Wir weisen darauf hin, dass die vorgenannten Verwertungsalternativen je nach Ausgestaltung der Nutzungsbedingungen bereits durch Einstellen in Cloud-Systeme verwirklicht sein können. Die FernUniversität bedient sich im Falle der Kenntnis von Urheberrechtsverletzungen sowohl zivil- als auch strafrechtlicher Instrumente, um ihre Rechte geltend zu machen.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m<sup>2</sup>, weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

## Vorwort

Liebe Studierende,

wir begrüßen Sie herzlich zum Lehrbrief 3 *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, deren Funktionsweise sowie deren Interaktion mit den Organisationsmitgliedern besser verstehen zu können, erfolgt zunächst ein Überblick über die wichtigsten Organisationstheorien sowie typische Beschreibungsmerkmale von Organisationen. Im zweiten Kapitel geht es um die große Herausforderung, Organisationen und deren Strukturen zu verändern, wie das etwas bei der Organisationsentwicklung geschieht. In den nachfolgenden Kapiteln geht es dann um die Arbeit in Gruppen und die Führung von Mitarbeitenden. Im letzten Teil des Studienbriefes geht es auf intraindividuelle Ebene um die Beziehung zwischen Individuum und Organisation, die sich in Einstellungen und Motivation widerspiegelt.

Auch dieser Lehrbrief ist nicht im luftleeren Raum entstanden, sondern stellt eine Aktualisierung und Weiterentwicklung vorangegangener Versionen dar, die von meinen Vorgänger\*innen im Lehrgebiet verfasst worden sind. Hierbei sind vor allem Alexandra Sturm, Dr. Ilga Opterbeck & Prof. Dr. Jochen Gurt zu nennen, unter deren Autorenschaft der von mir übernommene und überarbeitete Lehrbrief zur Organisationspsychologie gefallen ist und die ebenfalls ein Lehrbuch *Organisationspsychologie* im Springer-Verlag verfasst haben (Sturm, Opterbeck & Gurt, 2011). Aufgrund der gezielten Weiterentwicklung des übernommenen Lehrbriefs kann es in einigen Kapiteln zu textlichen Überschneidungen mit dem Lehrbuch der gleichen Autor\*innen kommen, insbesondere dort, wo ich selbst keinen Änderungsbedarf am Vorgängerlehrbrief gehabt habe. An anderen Stellen habe grundlegendere Änderungen und Aktualisierungen vorgenommen. Ich hoffe, dass es am Ende gelungen ist, eine gute Mischung aus bereits bewährten und neuen und neu strukturierten Inhalten zu erreichen.

Wir wünschen Ihnen angenehmes Lesen und Arbeiten mit diesem Studienbrief!

Hagen, 09. September, 2022

Jan Dettmers

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Inhaltsverzeichnis .....	4
Tabellenverzeichnis .....	7
Abbildungsverzeichnis.....	8
1 Strukturen und Prozesse in Organisationen.....	9
1.1 Klassische Organisationstheorien .....	10
1.1.1 Arbeitsteilung nach Taylor.....	10
1.1.2 Theorie der idealen Bürokratie nach Weber.....	10
1.1.3 Human-Relations-Bewegung .....	11
1.1.4 Humanistische Theorie von McGregor .....	12
1.1.5 Entscheidungsorientierter Ansatz nach March und Simon.....	12
1.1.6 Rollentheorie von Katz und Kahn.....	13
1.1.7 Mikropolitik .....	14
1.1.8 Transaktionskostentheorie nach Williamson .....	14
1.1.9 Principal Agent Theory .....	15
1.2 Organisationsstrukturen .....	16
1.3 Organisationskultur.....	20
2 Veränderung und Beratung von Organisationen.....	23
2.1 Überwindung von Widerständen in der OE .....	25
2.2 Das Drei-Phasen-Modell von Kurt Lewin.....	25
2.3 Methodische Ansätze der OE.....	26
2.4 Einordnung und Kritik an den beschriebenen OE-Konzepten .....	30
2.5 Die lernende Organisation .....	31
2.5.1 Organisationales Lernens nach Argyris und Schön .....	31
2.5.2 Die fünf Disziplinen von Senge .....	32
2.6 Konflikte in Organisationen .....	34
2.6.1 Konflikttypen.....	35
2.6.2 Auswirkungen von Konflikten .....	36
2.6.3 Der Umgang mit Konflikten.....	39
3 Arbeit in Gruppen .....	43
3.1 Formen von Arbeitsgruppen .....	43
3.2 Voraussetzungen für die Einführung von Gruppenarbeit .....	47

---

3.3	Gruppenentwicklungsprozess .....	48
3.4	Gruppeneffektivität und deren Determinanten .....	50
3.4.1	Anzahl und Eigenschaften der Gruppenmitglieder .....	51
3.4.2	Gestaltung der Arbeitsaufgabe .....	52
3.4.3	Kohäsion, Gruppenklima und Identifikationsprozesse .....	52
3.4.4	Entlohnungssystem .....	53
3.4.5	Metamodell von Campion, Medsker und Higgs .....	54
3.5	Folgen von Gruppenarbeit .....	55
3.5.1	Mögliche Vorteile der Gruppenarbeit .....	55
3.5.2	Mögliche Probleme der Gruppenarbeit .....	56
4	Führung von Mitarbeitern .....	59
4.1	Was versteht man unter erfolgreicher Führung? .....	59
4.2	Führungsforschung .....	60
4.2.1	Eigenschaftstheorien der Führung .....	61
4.2.2	Verhaltenstheoretische Konzepte der Führung .....	62
4.2.3	Interaktionsorientierte Führungskonzeptionen .....	64
4.2.4	Transformationstheorien der Führung .....	66
4.3	Führung in Abhängigkeit vom Geschlecht .....	71
4.4	Führung von unten, Machtbasen und Einflusstaktiken .....	72
4.5	Führungsstil in Abhängigkeit von Kultur .....	75
5	Mitarbeitermotivation und andere organisationspsychologische Indikatoren .....	79
5.1	Arbeitsmotivation .....	79
5.1.1	Klassische Motivationspsychologie .....	80
5.1.2	Theorien der Arbeitsmotivation .....	80
5.1.3	Inhaltsorientierte Theorien .....	81
5.1.4	Prozessorientierte Theorien .....	86
5.1.5	Theorie der Zielsetzung von Locke und Latham .....	91
5.2	Organisationale Gerechtigkeit und Arbeitszufriedenheit .....	95
5.2.1	Gerechtigkeit in Organisationen .....	95
5.2.2	Arbeitszufriedenheit .....	97
5.3	Organisationales Commitment .....	103
5.3.1	Antezedenzen (Einflussfaktoren) des organisationalen Commitments .....	104
5.3.2	Konsequenzen von Commitment .....	104

5.4 Weitere arbeitsbezogene Einstellungen: Job Involvement und Organisationale Identifikation.....	105
Literaturverzeichnis .....	108

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klassifikation von Organisationsentwicklungsmaßnahmen (Porter, Lawler & Hackman (1975) zitiert nach Gebert und von Rosenstiel (2002, S. 388).....	24
Tabelle 2: Positive Auswirkungen teilautonomer Arbeitsgruppen (nach Ulich, 2001) .....	45
Tabelle 3: Merkmale „taylorisierter Gruppenarbeit“ gegenüber „selbstorganisierter Gruppenarbeit“ (nach Roth, 1996, S. 129).....	46

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufgabenanalyse und Stellenbildung (rot umrandet) – <b>Variante 1:</b> Pro Stelle nur eine Einzelaufgabe .....	17
Abbildung 2: Aufgabenanalyse und Stellenbildung (rot umrandet) – <b>Variante 2:</b> Pro Stelle mehrere Einzelaufgaben der gleichen Komplexität .....	17
Abbildung 3: Aufgabenanalyse und Stellenbildung (rot umrandet) – <b>Variante 3:</b> Pro Stelle mehrere Einzelaufgaben unterschiedlicher Komplexität .....	18
Abbildung 4: Ebenen der Organisationskultur nach Schein (1990) .....	21
Abbildung 5: Der Prozess des PPM nach Pritchard et al. (1989).....	28
Abbildung 6: Beispiele für Bewertungsfunktionen in einem Krankenhaus.....	29
Abbildung 7: Stufenmodell der Konflikteskalation nach Glasl (Nerdinger et al., 2008) .....	35
Abbildung 8: Konfliktlösungsstile von Thomas (1992, nach Spieß, 2007, S. 343).....	40
Abbildung 9: Das integrative Modell der Gruppeneffektivität (nach Campion et al., 1993; zitiert nach Nerdinger et al., 2008, S. 419).....	54
Abbildung 10: Führungsmodell nach Rosenstiel (2006).....	60
Abbildung 11: Das Verhaltensgitter („Managerial Grid“) nach Blake und Mouton (1964, nach Staehle, 1999, S. 840).....	64
Abbildung 12: Grundmodell der klassischen Motivationspsychologie (nach Rheinberg, 2008, S. 70) .....	80
Abbildung 13: Bedürfnispyramide nach Maslow (1954) .....	82
Abbildung 14: Modell der Arbeitscharakteristika nach Hackman und Oldham (1980; nach Brandstätter & Schnelle, 2007) .....	85
Abbildung 15: Motivationspotential nach Hackman und Oldham (1980) .....	86
Abbildung 16: <i>Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell von Vroom</i> .....	87
Abbildung 17: Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Modell.....	88
Abbildung 18: Das Zirkulations-Modell nach Porter und Lawler (1968; in Anlehnung an Weinert, 2004) .....	89
Abbildung 19: Dimensionen der Attribution <i>nach Weiner</i> (1985; in Anlehnung an Schneider & Schmalt, 2000, S. 284).....	90
Abbildung 20: Zielsetzungstheorie nach Locke & Latham (Abbildung nach Kanning & Staufenbiel, 2012) .....	92
Abbildung 21: Ergebnisse aus dem Vergleichsprozess .....	95
Abbildung 22: Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1974).....	99
Abbildung 23: Integratives Modell des Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung (Judge et al., 2001, S. 390, eigene Übersetzung) .....	102



# 1 Strukturen und Prozesse in Organisationen

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

Peter F. Drucker

In der Organisationspsychologie liegt das Augenmerk auf der Analyse, Bewertung und Entwicklung von Organisationen. Organisationen sind soziale Gebilde, die bestimmte Ziele verfolgen und formale Regeln festlegen, mit deren Hilfe die Interaktion der Organisationsmitglieder auf die Erreichung dieser Ziele hin ausgerichtet wird (Kieser & Kubicek, 1992). Wir sind ständig von Organisationen umgeben: Verwaltungen, Krankenhäuser, Schulen, Kirchen und Parteien sowie Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Organisationen sind Teil unseres Lebens, sie beeinflussen unsere Einstellungen und Werte sowie unser Verhalten (Walgenbach, 2004), insbesondere die Organisationen in denen wir Mitglied sind.

Eine Organisation ist ein der Umwelt gegenüber offenes System, 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 werden gebildet, um Aufgaben gemeinschaftlich zu bewältigen, weil sie nur kollektiv erfüllbar sind oder so wirksamer oder wirtschaftlicher zu lösen sind.

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). Die Organisationsstruktur ist 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. Wichtige Merkmale hierbei sind etwas die Tiefe von Hierarchien und Führungsspannen, aber auch organisationale Gliederungen wie Abteilungen und Teams. Die *Ablauforganisation* hingegen hat die zeitliche und räumliche Abstimmung der Arbeitsgänge zum Gegenstand. Dies betrifft auch die Art und Weise wie Entscheidungen zustande kommen und wer an ihnen beteiligt ist (Partizipation)

**Organisations-  
struktur und -kultur**

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. Sie betrifft gemeinsam geteilte (implizite) Werte und Normen, die das Verhalten der Organisationsmitglieder sowie deren Entscheidungen prägen. Aufgrund ihres häufig informellen Charakters stellt die Organisationskultur häufig einen schwer zugänglichen Aspekt von Organisationen dar und ist gleichzeitig bei der Gestaltung und Veränderung von Organisationen besonders zu betrachten.

## 1.1 Klassische Organisationstheorien

- Wie funktionieren Organisationen? Was bringt Menschen in Organisationen überhaupt dazu, im Sinne der Organisationsziele zu agieren?
- Was hält Organisationen zusammen und wie entwickeln sie sich?

Um diese Fragen zu beantworten und den Aufbau und das Funktionieren einer Organisation erklären zu können, braucht es Modelle und Theorien. Durch das Zusammenschließen mehrerer Individuen zu einer Organisation können Ressourcen gebündelt werden, die der Verfolgung gemeinsamer, organisationaler Ziele dienen. Dazu sind Arbeitsteilung und Koordination untereinander nötig. Daraus resultieren zwei Grundprobleme: das Herrschaftsproblem und das Verteilungsproblem (Schuler, 2007). Das Herrschaftsproblem betrifft die Rechte und Pflichten sowie Weisungsbefugnisse der Organisationsmitglieder. Das Verteilungsproblem betrifft Anreize und Belastungen, die sich für die Mitglieder ergeben. Die bedeutendsten Organisationstheorien werden in diesem Kapitel kurz beschrieben. Keine der hier vorgestellten Organisationstheorien kann als die eine richtige bezeichnet werden, vielmehr greifen sie unterschiedliche Aspekte auf und stellen diese auf verschiedene Weise dar. Wie im Lehrbrief 1, Kapitel 1 in der Geschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie schon dargestellt, finden sich auch hier wieder Annahmen zu den Menschen und Prozessen, die den Zeitgeist ihrer Autoren widerspiegeln.

### 1.1.1 Arbeitsteilung nach Taylor

In den Annahmen des amerikanischen Ingenieurs Frederick W. Taylor findet sich ein eher negativ gefärbtes Menschenbild. Er hatte es sich zur Aufgabe gemacht, den „Schlendrian“ bei Arbeitern zu vermeiden (vgl. Greif, 2007, S. 25). Mit Hilfe von Arbeitsablaufstudien, die auf Zeit- und Bewegungsstudien aufbauten, sollte die beste Ausführung für die Erledigung einfacher, routinierter und zumeist körperlich betonter Arbeiten gefunden werden. Da er den Antrieb zur Arbeit nur im Lohn begründet sah, war sein Ziel, über objektiv berechenbarere Akkordlöhne eine unmittelbare Leistungssteigerung zu erreichen. Das sollte sich in finanziellen Vorteilen sowohl für die Arbeiter als auch für den Unternehmer auszahlen. Seine Leitideen waren Rationalisierung und Produktivität (siehe auch Lehrbrief 1, Kapitel 1).

#### Trennung von Kopf- und Handarbeit

Dazu wurde die Trennung von Kopf- und Handarbeit gefordert. Hierdurch wurde die Verantwortung beim Arbeiter selbst eingeschränkt. Wenigen gut Ausgebildeten – meist Ingenieuren – wurde die Verantwortung übertragen, die Arbeit aufzuteilen und geeignete Mitarbeiter für die Aufgaben zu finden. Die Handarbeit sollte ferner kleinstmöglich aufgeteilt werden, so dass sie leicht erlernbar und ausführbar war. Folglich konnten die Arbeiter sowohl schnell angelernt als auch schnell wieder ersetzt werden. In vielen industriellen Fertigungsbetrieben sind die Prinzipien des Taylorismus heute noch vertreten (siehe auch Kurs 03423, zur Geschichte der A&O Psychologie).

### 1.1.2 Theorie der idealen Bürokratie nach Weber

Der deutsche Soziologe Max Weber beschrieb 1922 den Idealtypus der bürokratischen Organisation. Seine Theorie war geprägt von den Prinzipien der Standardisierung und Rationalisierung

mit dem Ziel der Effektivitätssteigerung und „Ersparnisse[n] an Reibungen, sachlichen und persönlichen Kosten“ (Weber, 1922/1972; zitiert nach Nerdinger, Blicke & Schaper, 2008, S. 55). Dazu sollten folgende Merkmale beitragen: Arbeitsteilung, zentrale Steuerung und steile Hierarchien mit jeweils kleiner Kontrollspanne, Regeln der Amtsführung und Aktenkundigkeit (vgl. Nerdinger et al., 2008).

Der Vorgesetzte übt eine Überwachungsfunktion aus, ist aber seinerseits ebenso an starre Regeln gebunden, die einen Machtmissbrauch und Willkür verhindern sollen. Dieses Regelsystem nimmt die Mitarbeiter aus der direkten Verantwortung. Kommt es zu Schwierigkeiten bei der Bearbeitung von einzelnen Fällen und bei Konflikten, können die Aufgaben an die nächsthöhere Hierarchieebene weitergegeben werden. Ähnlich zu Taylor werden bei Weber teilgegliederte Aufgaben bevorzugt, die zu Spezialisten ihres Faches führen. Die Qualifikation des Mitarbeiters bestimmt sein Einsatzgebiet, seine weitere Karriere und seine Entlohnung. Die Aufgaben sind so gestaltet, dass die zu erbringende Leistung an eindeutigen Kriterien messbar ist. Ziel ist es, ein Regelwerk zu erschaffen, das unabhängig vom Individuum funktioniert und an der Sache ausgerichtet ist. Das führt dazu, dass die Mitarbeiter leicht und schnell austauschbar sind.

**Arbeitsteilung,  
zentrale Steuerung  
und steile  
Hierarchien**

Vorteile dieses Vorgehens sind sicherlich die kontinuierliche Berechenbarkeit und hohe Funktionsfähigkeit. Wenn möglichst viele Entscheidungen auf der obersten Hierarchieebene getroffen werden, sollte eine hohe Kongruenz von Entscheidungen mit den Zielen der Gesamtorganisation und ohne den Einfluss von Partikularinteressen erreicht werden. Nachteilig sind die starren Regeln insbesondere für einen flexiblen Umgang mit Veränderungen und Problemen. Eigenverantwortung und Problemlösefähigkeiten sind weder vom Mitarbeiter verlangt noch durch die Einschnitte in die Handlungs- und Entscheidungsspielräume möglich. So werden Beschäftigten auf unteren Ebenen entmündigt und sie verlieren ihre Eigeninitiative. Aber auch unabhängig von den motivationalen Einbußen auf Beschäftigtenebene fehlt bei den zentralisierten Entscheidungen auf den höheren Hierarchiestufen das Expertenwissen von der Basis, so dass suboptimale Entscheidungen die Folge sein können.

**Vor- und Nachteile**

### 1.1.3 Human-Relations-Bewegung

In der Human-Relations-Bewegung wurde die Herstellung menschlicher Beziehungen in einer Organisation betont. Studien in den Hawthorne-Werken der Western-Electric Company in der Nähe von Chicago zur Produktivität und Kündigungsrate (die sogenannten Hawthorne-Studien; Roethlisberger & Dixon, 1939/2003; nach Greif, 2007) ergaben, dass allein die Teilnahme an einer Studie im Werk zu einer Erhöhung der Produktivität führte (siehe auch Kurs 03423 *Grundlagen und Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie*).

**Produktivitäts-  
steigerung durch  
soziale Beziehungen**

Es zeigte sich bei diesen Untersuchungen, dass selbst „die Verringerung [Hervorhebung im Original] der Helligkeit (bis zum Mondlicht) nicht zu Leistungsverschlechterungen führte, sondern mit Leistungssteigerungen einherging.“ (Greif, 2007, S. 41). Dieser leistungssteigernde Effekt wurde auf das Interesse der Forscher an den Arbeitern zurückgeführt. Im Rahmen der Untersu-