

Ansfried B. Weinert

# Lehrbuch der Organisations- psychologie

Menschliches Verhalten  
in Organisationen  
2., erweiterte Auflage

Psychologie Verlags Union  
München-Weinheim 1987

# Inhalt

<b>Kapitel 1: Einführung</b> . . . . .	19	2.3	Die formale und die soziale Organisation . . . . .	41
1.1 Zum Gegenstand der Organisationspsychologie . . . . .	19	2.4	Die informale Organisation . . . . .	43
1.1.1 Probleme der Sozialpsychologie und der Verhaltenswissenschaften mit diesem Gegenstand . . . . .	20	2.5	Die Organisation als geschlossenes System . . . . .	44
1.1.2 Erweiterung der Fragestellung . . . . .	21		Neue Theorie auf traditionellem Hintergrund . . . . .	47
1.2 Komplexität des menschlichen Verhaltens in Organisationen . . . . .	22	2.5.1	Kritik des Konzeptes der geschlossenen Organisation . . . . .	48
1.3 Generalisierungsprobleme . . . . .	23	2.6	Die Organisation als offenes System . . . . .	51
1.4 Bedeutung und Zweck der Arbeit im menschlichen Leben . . . . .	26	2.6.1	Kritik des Konzeptes der offenen Organisation . . . . .	54
1.5 Arbeitsteilung und Spezialisierung . . . . .	26		Versuch einer Synthese . . . . .	55
1.6 Bedürfnisse, die bei der Arbeit befriedigt werden . . . . .	28	2.7	Erweiterung des Rahmens einer vergleichenden Analyse von Organisationsperspektiven . . . . .	56
1.6.1 Physiologische- und Sicherheitsbedürfnisse des in der Organisation tätigen Menschen . . . . .	29	2.7.1	Die Management-Theorie . . . . .	57
1.6.2 Soziale Bedürfnisse des in der Organisation tätigen Menschen . . . . .	30		Kritik der Management-Theorie . . . . .	58
1.6.3 Egoistische Bedürfnisse des in der Organisation tätigen Menschen . . . . .	30	2.7.2	Die Struktur-Theorie . . . . .	59
Die subjektive Wichtigkeit der geleisteten Arbeit . . . . .	30		Kritik der Struktur-Theorie . . . . .	59
Das individuelle Streben nach Autonomie . . . . .	31	2.7.3	Die Gruppen-Theorie . . . . .	60
Das Bedürfnis nach Information . . . . .	32		Kritik der Gruppen-Theorie . . . . .	61
1.7 Stellenwert der im Arbeitsprozeß zu befriedigenden Bedürfnisse . . . . .	32	2.7.4	Die Individual-Theorie . . . . .	62
1.8 Zusammenfassung . . . . .	33		Kritik der Individual-Theorie . . . . .	62
1.9 Materialübersicht dieses Buches . . . . .	34	2.7.5	Die Technologie-Theorie . . . . .	63
1.10 Vertiefungsliteratur zu Kapitel 1 . . . . .	35		Kritik der Technologie-Theorie . . . . .	64
		2.7.6	Die ökonomische Theorie . . . . .	65
			Kritik der ökonomischen Theorie . . . . .	66
		2.8	Zusammenfassung . . . . .	67
		2.9	Vertiefungsliteratur zu Kapitel 2 . . . . .	68
<b>Kapitel 2: Organisationskonzepte und Organisationsperspektiven</b> . . . . .	37	<b>Kapitel 3: Entwicklung der Organisation</b> . . . . .		71
2.1 Zweck der Organisation . . . . .	37	3.1	Organisationstheorien und Management-Techniken . . . . .	71
2.2 Definition der Organisation . . . . .	38		„Schulen“ und „Namen“ . . . . .	71
		3.1.1	Annahmen der Organisationstheoretiker über die Natur des arbeitenden Menschen, die der Entwicklung der Organisationen zugrunde liegen . . . . .	72

3.2	Basis der technologischen und der klassischen Organisations- und Management-Theoretiker . . . . .	73	„Motivations“- und „Hygiene“-Faktoren . . . . .	106
3.2.1	Erweiterte Darstellung des Hauptansatzes . . . . .	74	3.5.6 Zur Kritik an den Individualtheoretikern . . . . .	108
3.2.2	Kritik an diesen Prinzipien . . . . .	75	3.6 Gedankliche Basis der ökonomischen Theoretiker . . . . .	111
3.2.3	Empfehlung von Verwaltungs- und Führungsstrategien . . . . .	76	3.6.1 Der Rollenbegriff . . . . .	111
3.3	Veränderung der Positionen unter den Human Relations- und den Gruppentheoretikern . . . . .	77	3.6.2 Die Bedeutung der Motivation . . . . .	113
3.3.1	Neue Foci . . . . .	78	3.6.3 Annahmen über die Natur des Menschen . . . . .	115
3.3.2	Annahmen über die Natur des arbeitenden Menschen . . . . .	79	Perspektiven der Organisation zum individuellen Mitglied . . . . .	116
3.3.3	Folgerung aus der Beziehung: Individuum - Organisation . . . . .	80	Die Einschätzung von Autoritäts- und Kontrollmechanismen . . . . .	117
3.3.4	Einfluß der neuen Ansichten auf Verwaltungs- und Führungsstrategien . . . . .	82	3.6.4 Fazit: Der erweiterte Rahmen der ökonomischen Organisationstheorie . . . . .	118
3.4	Einwände der Strukturtheoretiker und der Vertreter der bürokratischen Organisationsform . . . . .	84	3.6.5 Strategien für die Organisationsleitung . . . . .	119
3.4.1	Neu-Orientierung der Strukturtheoretiker . . . . .	85	3.7 Zusammenfassung und Folgerungen . . . . .	120
3.4.2	Ansichten der Strukturalisten über das Verhältnis Individuum - Organisation . . . . .	87	3.8 Vertiefungsliteratur zu Kapitel 3 . . . . .	124
3.4.3	WEBERS Organisationskonzept: „Organisation“ und „Bürokratie“ . . . . .	88	<b>Kapitel 4: Struktur und Design der Organisation . . . . .</b>	<b>127</b>
3.4.4	Grenzen des strukturalistisch-bürokratischen Ansatzes . . . . .	90	4.0 Einführende Bemerkungen . . . . .	127
3.5	Individualtheoretische Konzepte und Zielsetzungen . . . . .	92	4.1 Hauptcharakteristika formaler Organisationen . . . . .	130
3.5.1	Die beiden wichtigsten Modelle der Individualtheoretiker . . . . .	92	4.2 Die Struktur der formalen Organisation . . . . .	138
3.5.2	Das Organisationsmodell von MARCH & SIMON . . . . .	93	4.2.1 Konzeptionelles und deskriptives Vorgehen in der Organisationsanalyse . . . . .	142
	Die Entscheidungstheorie von MARCH & SIMON . . . . .	94	4.2.2 Zur Bestimmung der Organisationsstruktur . . . . .	143
	Konflikte in Organisationen . . . . .	97	4.3 Beziehungen zwischen Organisationsstruktur und individuellen Attitüden, Erleben und Verhalten am Arbeitsplatz . . . . .	148
	Der Einfluß von Konflikten auf das Organisationsverhalten . . . . .	98	4.3.1 Beziehungen zwischen Attitüden und Verhalten des Individuums zur Größe der Gesamtorganisation . . . . .	148
3.5.3	Das Organisationsmodell von ARGYRIS . . . . .	99	4.3.2 Beziehungen zwischen Attitüden und Verhalten des Individuums zur Konfiguration der Gesamtorganisation . . . . .	150
	ARGYRIS' Modell des individuellen Organisationsverhaltens . . . . .	101	4.3.3 Beziehungen zwischen Attitüden und Verhalten des Individuums zur Form der Organisation (Zentralisierungsgrad der Gesamtorganisation) . . . . .	153
3.5.4	Annahmen über die Natur des arbeitenden Menschen . . . . .	103	4.3.4 Beziehungen zwischen Attitüden und Verhalten des Individuums zur Organisationsebene . . . . .	154
3.5.5	Zur Plausibilität der Annahmen der Individualtheoretiker . . . . .	104		

4.3.5 Beziehungen zwischen Attitüden und Verhalten des Individuums zum Hierarchiesystem innerhalb der Angestellten und innerhalb der Arbeiter. . . . . 156

4.3.6 Beziehungen zwischen Attitüden und Verhalten des Individuums zur Kontrollspanne. . . . . 157

4.3.7 Beziehungen zwischen Attitüden und Verhalten des Individuums zur Größe des Unter- und Teilsystems der Gesamtorganisation. . . . . 158  
Kritik der Empirie. . . . . 160

4.3.8 Kritische Wertung der Untersuchungen zum Einfluß von Organisationsdimensionen auf individuelle Attitüden und auf individuelles Verhalten. . . . . 161

4.4 Das Organisationsklima: Einfluß und Wirkung. . . . . 166

4.4.1 Definition des Konstrukts „Organisationsklima“. . . . . 167  
Neue Überlegungen zum Organisationsklima. . . . . 169

4.4.2 Methoden zur Messung des Organisationsklimas. . . . . 170

4.4.3 Beziehungen zwischen Organisationsklima und Variablen der Attitüden und des Verhaltens. . . . . 172

4.4.4 Abschließende Beurteilung und Kritik. . . . . 176

4.5 Die Arbeitsanalyse: Nutzen, Techniken, Methoden. . . . . 178

4.5.1 Nutzen und Wert einer Arbeitsanalyse. . . . . 178

4.5.2 Inhalte und Elemente einer Arbeitsanalyse. . . . . 180

4.5.3 Methoden und Techniken einer Arbeitsanalyse. . . . . 181

4.5.4 Neuere Wege der Arbeitsanalyse. . . . . 184

4.5.5 Kritik an der Arbeitsanalyse. . . . . 186

4.5.6 Methoden der Arbeitsanalyse für theoretische und leitende Funktionen und für die Arbeit in Dienstleistungsorganisationen. . . . . 187

HEMPHILLS Dimensionsanalyse zur Beschreibung von Führungspositionen. . . . . 187

FLANAGANS Methode der „kritischen Ereignisse“ („Critical Incidents Method“). . . . . 188

SMITH & KENDALLS Methode der veran-

kerten Einstufungsskalen („Behavior Expectation Scales“ = BES). . . . . 189

4.6 Die Organisation als komplexes System („Systems approach“). . . . . 191

4.7 Zusammenfassung. . . . . 194

4.8 Vertiefungsliteratur zu Kapitel 4. . . . . 197

**Kapitel 5: Eintritt des Individuums in die Organisation. . . . . 199**

5.1 Auswahlprozesse des Individuums. . . . . 199

5.1.1 Theorien zur Organisationswahl. . . . . 200

5.1.2 Offene Fragen zur Organisationswahl. . . . . 203

5.2 Kriterienprobleme in bezug auf Auswahl, Bewertung und Training von Organisationsmitgliedern. . . . . 204

5.2.1 Art und Ursache der Kriterienprobleme. Die Zeitkomponente. . . . . 204  
Das Konstrukt. . . . . 205  
Die Eigenschaften des Kriteriums. . . . . 206  
Anzahl der (zu wählenden) Kriterien. . . . . 207  
Kompositive vs. multiple Kriterien. . . . . 208  
Kriterien für (die Entwicklung von) Kriterien. . . . . 210

5.2.2 Die Entwicklung von Kriterien und die Konstruktion von Meßmethoden. . . . . 211

5.3 Prozesse der Personalauswahl durch die Organisation. . . . . 213

5.3.1 Modelle in der Selektion und Bewertung von Personal. . . . . 217  
Traditionelles Selektionsmodell. . . . . 217  
Multiple Korrelation und Regression. . . . . 218  
Multiples CuTOFF-Modell. . . . . 219  
Multiples Hürden-System des sequentiellen Entscheidungsfällens. . . . . 219  
Profilvergleichssystem. . . . . 220  
Kreuzvalidierungssystem. . . . . 221  
Moderatorvariablen und Untergruppenanalysen. . . . . 222  
Suppressorvariablen. . . . . 223  
DUNNETTES Selektionsmodell. . . . . 224  
Kritische Anmerkungen. . . . . 224

5.3.2 Selektionsinstrumente und ihre Validität. . . . . 225  
Personalfragebogen. . . . . 227  
Auswahlgespräch (Interview). . . . . 228

Referenzen . . . . .	230	6.2.9 Balance-Theorien der Arbeitsmotiva- tion . . . . .	280
Formale Tests . . . . .	230	6.2.10 Anwendungsmöglichkeiten der Motiva- tionsmodelle . . . . .	283
Kritik gegenüber Tests als Selektionsin- strumente . . . . .	233	Finanzielle Entlohnung . . . . .	283
Assessment Centers . . . . .	236	Inhaltliche Veränderungen der Arbeits- prozesse . . . . .	284
5.3.3 Das Fällen der endgültigen Entschei- dung: Die Kombination von Information mit der klinischen und mit der mechani- schen Methode . . . . .	237	Verkürzung der Arbeitszeit . . . . .	285
5.4 Training und Personalentwicklung . . . .	239	6.3 Arbeitszufriedenheit . . . . .	285
5.4.1 Training als Interventionsmethode . . . .	240	6.3.1 Historische Entwicklung der Forschung über AZ . . . . .	287
Die Analyse der Gesamtorganisation und des Arbeitsplatzes . . . . .	242	6.3.2 Modelle der AZ . . . . .	291
Die Mitarbeiteranalyse . . . . .	243	6.3.3 Empirische Forschungsergebnisse zur AZ Variablen, die eine Beziehung zur AZ aufweisen und Variablen, die als Modera- tor dienen . . . . .	294
5.4.2 Die Motivations- und Lernprinzipien . .	243	Variablen, die als Determinanten der AZ angesehen werden . . . . .	296
Die Anwendung von Lernprinzipien . . . .	244	Variablen, die ihrerseits von der AZ des Individuums beeinflusst werden . . . . .	299
5.4.3 Trainingsmethoden und -techniken . . .	245	Unterschiedliche wissenschaftliche Posi- tionen über die Beziehung zwischen AZ und Arbeitsleistung . . . . .	300
Informationsangebot bzw. -Vermittlung . .	246	Physische und psychische Auswirkungen der AZ . . . . .	302
Simulation . . . . .	246	6.3.4 Meßmethoden der AZ . . . . .	303
Übungen . . . . .	247	Das „PoRTER-Instrument“ . . . . .	305
Anwendung gruppenspezifischer Prinzi- pien . . . . .	248	Der „Arbeitsbeschreibungs-Index“ von SMITH, KENDALL & HULIN . . . . .	309
5.4.4 Evaluation von Trainingsprogrammen und von Trainingstechniken . . . . .	251	6.4 Zusammenfassung . . . . .	313
Exkurs: Experimental Designs . . . . .	252	6.5 Vertiefungsliteratur zu Kapitel 6 . . . . .	315
5.5 Zusammenfassung . . . . .	257		
5.6 Vertiefungsliteratur zu Kapitel 5 . . . . .	259		
<b>Kapitel 6: Sozialer Rahmen zwischen Individu- um und Organisation . . . . .</b>	<b>261</b>	<b>Kapitel 7: Interaktionsfeld - Individuum - Gruppe - Organisation . . . . .</b>	<b>317</b>
6.1 Die Motivation zur Arbeit. Ein „klassi- scher“ psychologischer Ansatz . . . . .	261	7.1 Soziale Gruppen in Organisationen . . . .	317
6.2 Theorien der Arbeitsmotivation . . . . .	263	7.2 Unterschiedliche Klassifikation von Gruppen in Organisationen . . . . .	319
6.2.1 MASLOWS Modell der Bedürfnishierar- chie . . . . .	264	7.3 Funktionen formaler und informaler Gruppen für das Individuum . . . . .	320
6.2.2 ALDERFERS ERG-Theorie . . . . .	266	7.4 Charakteristika und Abhängigkeiten ei- ner Gruppe . . . . .	322
6.2.3 HERZBERGS Zwei Faktoren-Theorie . . .	268	7.4.1 Kommunikationsprozesse in der Organi- sation . . . . .	324
6.2.4 MCCLELLANDS Theorie der gelernten Bedürfnisse . . . . .	270	7.4.2 Weitere wichtige Charakteristika der Gruppe . . . . .	326
6.2.5 Stellungnahme zu den vier „Content“- oder Inhalt/Ursache-Theorien . . . . .	272		
6.2.6 Instrumentalitäts- oder Erwartungsthe- orien . . . . .	272		
6.2.7 VROOMS VIE-Theorie . . . . .	273		
6.2.8 Modell von PORTER & LAWLER . . . . .	276		

7.4.3	Gruppennormen und Konformität . . .	328	.5.1	Der Ansatz von Glass. . . . .	393
7.4.4	Führung und Führungsstil . . . . .	330	.5.2	Der Ansatz von Hunter et al. . . . .	394
7.4.5	Entscheidungsfällen . . . . .	331	.5.3	Meta-Analysen zu den wichtigsten organisationspsychologischen Frage- stellungen . . . . .	397
7.4.6	Mitbestimmung durch Gruppen . . . .	333	1.5.3.1	Arbeitszufriedenheit - Arbeitsleistung	397
7.4.7	Auswirkungen und Einflüsse der Grup- pe . . . . .	334	1.5.3.2	Partizipation. . . . .	398
7.5	Gruppe oder Individuum. . . . .	335	1.5.3.3	Führung . . . . .	399
	Die Selbstberichte der Gruppenmitglie- der . . . . .	336	1.5.3.4	Alter und Leistung . . . . .	400
	Die Fremdbeobachtungs- und Fremd- beurteilungsmethoden. . . . .	337	1.5.3.5	Persönlichkeit und Führung. . . . .	401
7.6	Führung: Systeme, Konzepte, Modelle	340	1.5.3.6	Kooperation und Konkurrenz . . . . .	402
7.6.1	Führung und Organisation. . . . .	340	1.5.3.7	Organisationsstruktur und Leistungs- fähigkeit	403
7.6.2	Die Grundlagen des Führungsprozesses	344	1.5.4	Meta-Analysen über weitere For- schungsschwerpunkte. . . . .	405
7.7	Führungstheorien und Modellansätze	347	1.5.5	Kritische Fragen zum Konzept der Meta-Analyse. . . . .	406
7.7.1	Führungstheorien, die sich auf Charak- tereigenschaften stützen („Trait-Theo- rien“). . . . .	348	1.6	Qualität des Arbeitslebens. . . . .	408
7.7.2	Verhaltenstheoretische Ansätze der Führung . . . . .	350	1.7	Das Modell der Arbeitscharakteristika	410
	Die „Ohio-Führungsstudien“. . . . .	352	1.7.1	Kritische Bewertung des Modells . . . .	413
	Die „Michigan-Führungsstudien“ . . . .	356	1.8	Weitere Ansätze zur Arbeitsstrukturie- rung . . . . .	413
	Das „Grid-System“ der effizienten Füh- rung. . . . .	358	5.9	Qualitätszirkel. . . . .	414
	Das „Vier-Faktoren-Führungsmodell von BOWERS & SEASHORE . . . . .	360	5.10	Zukunftsweisende Perspektiven der Führung	416
7.7.3	Der Kontingenzansatz von FIEDLER . .	362	5.10.1	Attributionstheoretischer Ansatz . . . .	417
	Kritikpunkte . . . . .	368	5.10.2	Attributionsmodell der Führung . . . .	418
7.7.4	Die „Path-Goal“- (-Weg-Ziel-) Theo- rien der Führung . . . . .	371	5.10.3	Beurteilung des Entwicklungsstandes . .	419
7.8	Zusammenfassung . . . . .	375	5.10.4	Erläuterungen zur Weg-Ziel-Theorie der Führung . . . . .	420
7.9	Vertiefungsliteratur zu Kapitel 7 . . . .	378	5.10.5	Kritikpunkte zum Weg-Ziel-Modell . . .	423
			5.10.6	Was ist aus dem Vroom-Yetton-Modell geworden? . . . . .	424
			5.10.7	Wie ist dieses Modell heute zu bewer- ten? . . . . .	427
			5.10.8	Neue Wege in der Führungsforschung	428
			5.10.9	Charismatische Führung . . . . .	428
			5.10.10	Einzelbeziehung und Zweiwegprozeß	429
			5.10.11	Fiedlers Theorie der kognitiven Res- ourcen. . . . .	430
			5.10.12	Situationsdeterminanten der Führung	432
			5.11	Organisationskultur als Instrument der Führung . . . . .	435
			5.11.1	Exkurs: Menschenbilder. . . . .	438
			5.12	Commitment . . . . .	439
			5.13	Die Frau als Mitarbeiter und Führungs- kraft . . . . .	441
<b>Kapitel 8: Neuentwicklungen in der Organisa- tionspsychologie. . . . .</b>					
8.1	Standortbestimmung . . . . .	379			
8.1.1	Neue Themen, neue Trends. . . . .	380			
8.2	Mikro-Makro-Variablen-Ansatz . . . .	382			
8.2.1	Theorien des Organisationsverhaltens	386			
8.2.2	Struktur- und Prozeßtheorien. . . . .	386			
8.3	Vorrangiges Ziel: Schaffung einer Orga- nisationswissenschaft . . . . .	388			
8.4	Notwendigkeit der Integration von For- schungsergebnissen . . . . .	391			
8.5	Meta-analytisches Verfahren als neuer Ansatz . . . . .	392			

8.14	Persönlichkeitsforschung und Organisationspsychologie . . . . .	445	8.15	Der Biodaten-Fragebogen als Instrument für Bewertung, Auswahl und Beratung . . . . .	459
8.14.1	Exkurs: Kognitive Komplexität-Simplizität . . . . .	447	8.15.1	Empirischer Ansatz . . . . .	462
8.14.2	Person-Job-Fit . . . . .	450	8.15.2	Untergruppen-Technik und Assessment-Klassifikationsmodell . . . . .	462
8.14.3	Hollands Theorie . . . . .	450	8.15.3	Rationaler Ansatz . . . . .	465
8.14.4	Welche methodologischen Begründungen und Probleme liegen vor? . . . . .	454	8.15.4	Argumente zugunsten von Biodaten . . . . .	467
	a) Die Wiederentdeckung der Persönlichkeit		8.15.5	Probleme, Kritiken und offene Fragen . . . . .	468
	b) Bedingungen für Persönlichkeitsmessungen		8.15.6	Ist der biographische Ansatz eine echte Alternative zu Tests und Assessment-Centers? . . . . .	470
	c) Die Persönlichkeit als Moderatorvariable		8.15.7	Zusammenfassung . . . . .	472
	d) Persönlichkeit oder Situation: Ein Pseudothema		8.16	Vertiefungsliteratur zu Kapitel 8 . . . . .	475
	e) Drei zentrale Themen		9.	Hauptverzeichnis der Literatur . . . . .	479
			10.	<b>Namensverzeichnis</b> . . . . .	535
			11.	<b>Sachverzeichnis</b> . . . . .	549