

**Siegfried Greif**

# **Konzepte der Organisationspsychologie**

**Eine Einführung in grundlegende theoretische Ansätze**

**Mit einem Vorwort von Eberhard Ulich**



**Verlag Hans Huber Bern Stuttgart Wien**

# Inhaltsverzeichnis

<i>Einleitung</i> . . . . .	13
<i>Kapitel 1</i>	
<b>Theorieentwicklung in der Organisationsforschung</b>	
1.1 <i>Zur Bedeutung organisationswissenschaftlicher Theorien</i> . . . . .	17
1.2 <i>Grundbegriffe der Organisationstheorien</i> . . . . .	19
«Organisation» und «organisieren» . . . . .	19
Systeme . . . . .	20
Interaktionen . . . . .	20
Organisationen als offene Systeme . . . . .	21
Organisationsstrukturen . . . . .	22
Organisationsklima . . . . .	23
Organisationstechnologien . . . . .	23
Organisationsumgebung . . . . .	24
Ziele von Organisationen . . . . .	25
Organisationale Effizienz und Effektivität . . . . .	25
1.3 <i>Untersuchungseinheiten und Problemgebiete der Organisationsforschung</i> . . . . .	26
1.4 <i>Übersichtsdarstellung theoretischer Ansätze</i> . . . . .	29
(1) Die Bürokratiethorie von Max Weber . . . . .	30
(2) Management-Theorien und betriebswirtschaftliche Organisationslehre . . . . .	30
(3) Human-Relations-Ansätze . . . . .	32
(4) Humanistische Ansätze . . . . .	32
(5) Partizipative Führung und überlappende Gruppen . . . . .	33
(6) Soziotechnische Systemtheorien . . . . .	34
(7) Verhaltens wissenschaftliche Entscheidungstheorien . . . . .	35
(8) Systemtheoretische Ansätze . . . . .	36
(9) Situative Ansätze . . . . .	36
(10) Handlungstheoretische Ansätze . . . . .	38
1.5 <i>Arbeitspsychologie und Organisationspsychologie</i> . . . . .	39

## Kapitel 2

### **Organisationspsychologie als angewandte Wissenschaft**

2.1	<i>Zum Verhältnis von angewandter und theoretischer Wissenschaft</i>	42
2.2	<i>Wissenschaftliche Gütekriterien</i>	44
2.3	<i>Normative Grundlagen organisationspsychologischer Theorien</i>	47
	Zum Begründungsproblem	48
	Fragen zur systematischen Analyse	49
2.4	<i>Zum Problem der Beliebigkeit und Irrelevanz wissenschaftlicher Theorien</i>	54

## Kapitel 3

### **MCGREGORS humanistische Theorie**

#### Management durch Integration und Selbstkontrolle?

3.1	<i>Grundlagen</i>	61
	Theorie X - eine falsche Managementphilosophie	61
	Theorie Y - eine fortschrittliche Managementphilosophie	62
	Führung durch Integration und Selbstkontrolle	64
	Praktische Anwendbarkeit der Theorie	65
3.2	<i>Zentrale Hypothesen</i>	65
3.3	<i>Diskussion der Hypothesen</i>	68
	Begriffe	68
	Widerspruchsfreiheit, Begründung und empirische Bestätigung	69
	Realisierbarkeit der technologischen Prognosen	73
	Schlußfolgerungen	74

## Kapitel 4

### **Das «Mix-Modell» von ARGYRIS**

#### Konflikte zwischen Individuum und Organisation

4.1	<i>Grundlagen</i>	77
	Motivations- und Persönlichkeitstheorie	78
	Organisation und Effektivität	81
4.2	<i>Zentrale Hypothesen</i>	82
	Annahmen zur klassischen Pyramidenstruktur der Organisation	83
	Dimensionen der Organisation	86
	Prognose organisationaler Effektivität	89
	Organisationstypen und ihre besonderen Effektivitätsbedingungen	90

<i>Diskussion der Hypothesen</i> . . . . .	93
Begriffe . . . . .	93
Widerspruchsfreiheit und empirische Bestätigung . . . . .	95
Realisierbarkeit der technologischen Prognosen . . . . .	97
Schlußfolgerungen . . . . .	98

## \Kapitel5

LIKERTS neue Ansätze der Unternehmensführung  
 Effizienz durch Vertrauen, Partizipation und überlappende  
 Arbeitsgruppen?

5.1 <i>Grundlagen</i> . . . . .	101
Autoritäre Führungssysteme . . . . .	102
Unterstützende Beziehungen . . . . .	103
Entscheidungsprozesse und Gruppenorganisationen . . . . .	105
Ziele der Organisation und ihrer Mitglieder . . . . .	107
Untersuchungsmethoden . . . . .	108
5.2 <i>Zentrale Hypothesen</i> . . . . .	110
5.3 <i>Diskussion der Hypothesen</i> . . . . .	114
Begriffe . . . . .	115
Widerspruchsfreiheit, Begründung und empirische Bestätigung ..	115
Realisierbarkeit der technologischen Prognosen . . . . .	120
Schlußfolgerungen . . . . .	121

## Kapitel 6

Die Rollen- und Systemtheorie von KATZ und KAHN  
 Integration interdisziplinärer Forschungsergebnisse?

6.1 <i>Grundlagen</i> . . . . .	124
Das Konzept des offenen Systems . . . . .	124
Allgemeine Merkmale offener Systeme . . . . .	125
Rollentheoretische Grundlagen . . . . .	127
Organisationstypen und Subsysteme . . . . .	131
Organisationale Effektivität und Effizienz . . . . .	132
Motivationsstrukturen . . . . .	133
6.2 <i>Zentrale Hypothesen</i> . . . . .	137
Hypothesen zur erzwungenen Rollenübernahme (Typ A) . . . . .	138
Hypothesen zum effektiven Verhalten bei «externen Belohnungen» (Typ B) . . . . .	139
Hypothesen zu effektiven Verhaltensweisen bei «internalisierter Motivation» (Typ C) . . . . .	141

6.3	<i>Diskussion der Hypothesen.</i> . . . . .	143
	Begriffe. . . . .	143
	Widerspruchsfreiheit und empirische Bestätigung . . . . .	147
	Realisierbarkeit der technologischen Prognosen . . . . .	148
	Schlußfolgerungen . . . . .	149

*Kapitel 7*

**Entwicklung eines handlungstheoretischen Ansatzes  
der Organisationspsychologie**

7.1	<i>Einleitung.</i> . . . . .	151
	Handlungstheorien in der Psychologie und Kriterien zu ihrer Eingrenzung . . . . .	152
	Worin liegt das «Neue» der arbeitspsychologischen Handlungs- theorie? . . . . .	152
	Überblick über die folgenden Abschnitte. . . . .	153
	Einschränkung des wissenschaftlichen Anspruchs. . . . .	154
7.2	<i>Grundzüge der Handlungstheorie.</i> . . . . .	155
7.2.1	Grundlagen . . . . .	156
	Der Begriff der Handlung . . . . .	156
	Zyklische Einheiten. . . . .	158
	Die hierarchisch-sequentielle Organisation . . . . .	160
	Pläne, Aktionsprogramme und innere Repräsentationen. . . . .	162
	Das operative Abbildsystem. . . . .	164
	Fertigkeiten und verallgemeinerte Verfahren. . . . .	165
7.2.2	Effizientes Handeln und planende Strategie. . . . .	166
	Effektivität . . . . .	166
	Wohlbefinden und Persönlichkeitsförderung . . . . .	167
	Planende Strategie. . . . .	169
7.2.3	Persönlichkeitsfördernde Arbeitsgestaltung. . . . .	171
	Arbeitsbedingungen. . . . .	171
7.2.4	Wichtige Hypothesen . . . . .	173
	Freiheitsgrade und operatives Abbildsystem. . . . .	173
	Fertigkeiten und verallgemeinerte Verfahren. . . . .	175
	Planende Strategie und Persönlichkeitsförderung . . . . .	177
7.2.5	Diskussion der Hypothesen. . . . .	179
	Methoden und empirische Untersuchungen. . . . .	179
	Kritische Anmerkungen . . . . .	183
7.3	<i>Arbeitsmarkt und Reproduktionsinteressen.</i> . . . . .	185
7.3.1	Zur Entstehung von Reproduktionsinteressen und Orientierungen . . . . .	186
	Arbeitsmarkt . . . . .	186
	Gesellschaftliche Stellung. . . . .	189
	Interessen und Orientierungen. . . . .	191

Gesellschaftliche Stellung und Orientierungen. . . . .	193
Widersprüche im Bewußtsein und ihre Auflösung . . . . .	197
Deutungsmuster und Relevanzstrukturen. . . . .	198
7.3.2 Sozialpsychologische Ansätze und Aktivierungsprozesse. . . . .	199
Aktivierungsprozesse. . . . .	201
Zum Konsistenzbegriff. . . . .	203
Glaubwürdigkeit von Informationen. . . . .	203
Solidarität . . . . .	204
Intensität der Emotionen. . . . .	205
Verfestigung von Orientierungen. . . . .	205
Entstehung von Aktivierungsprozessen. . . . .	205
7.3.3 Individuelles und kollektives Handeln. . . . .	207
Orientierungen und Handeln. . . . .	207
Orientierungen und Arbeitsleistungen. . . . .	209
Aktiver und passiver Widerstand gegen Leistungsnormen und Belastungen. . . . .	210
7.4 <i>Ungerechtigkeit und Leistungsnormen.</i> . . . . .	212
7.4.1 Grundlagen der Gerechtigkeitstheorie. . . . .	213
Grundbegriffe. . . . .	214
Mehrdimensionale Konzeptionen. . . . .	215
Ausbeuter und Opfer. . . . .	217
7.4.2 Diskussion der Annahmen der Gerechtigkeitstheorie. . . . .	218
Experimentelle Untersuchungen. . . . .	218
Utilitaristische Grundlagen. . . . .	219
Anwendungsvoraussetzungen. . . . .	220
7.4.3 Hypothesenentwicklung zur Entstehung von Leistungsnormen in Arbeitsgruppen. . . . .	222
7.5 <i>Leistungsmotivation.</i> . . . . .	227
7.5.1 Wert-Erwartungs-Theorien. . . . .	228
7.5.2 Vrooms Motivationstheorie. . . . .	229
Die erste Grundannahme. . . . .	230
Die zweite Grundannahme. . . . .	230
7.5.3 Heckhausens «Suchmodell». . . . .	231
7.5.4 Diskussion der Theorien. . . . .	234
Diskussion der Motivationstheorie von VROOM. . . . .	234
Diskussion des Modells von HECKHAUSEN. . . . .	236
7.5.5 Eingrenzung des Anwendungsbereichs und Hypothesen- entwicklung. . . . .	237
Kontingenzen an Arbeitsplätzen mit niedriger gesellschaftlicher Stellung . . . . .	238
Die Höhe der Kontingenzen zwischen Leistungen und Handlungs- folgen. . . . .	239

Arbeitsplätze mit höherer gesellschaftlicher Stellung . . . . .	240
Hypothesen . . . . .	241
7.6 <i>Führungsverhalten und Arbeitsleistungen.</i> . . . . .	245
7.6.1 Die Weg-Ziel-Theorie der Führung . . . . .	247
7.6.2 Diskussion der Weg-Ziel-Theorie der Führung . . . . .	249
Methodenprobleme. . . . .	249
Beliebigkeit der Konstrukte und Hypothesen . . . . .	251
Austauschtheorie und gemeinsame Nutzenmaximierung . . . . .	252
7.6.3 Eingrenzung des Anwendungsbereichs und Hypothesen- entwicklung . . . . .	253
Interessenkonstellationen . . . . .	254
7.7 <i>Zusammenfassung und Diskussion der Hypothesen.</i> . . . . .	262
7.7.1 Systematisierung der Hypothesen . . . . .	262
(1) Hypothesen zur Entstehung von gesellschaftlichen und beruflichen Orientierungen . . . . .	264
(2) Hypothesen zur Entstehung kollektiven Widerstands der Beschäftigten . . . . .	266
(3) Hypothesen zur Entstehung von Leistungsanstrengungen und Leistungen . . . . .	268
(4) Hypothesen zur Entwicklung einer effizienten Arbeitsweise und zur Förderung der Persönlichkeitsentwicklung . . . . .	270
7.7.2 Diskussion der Hypothesen . . . . .	273
Begriffe . . . . .	274
Widerspruchsfreiheit, Begründung und empirische Bestätigung ..	274
Realisierbarkeit der technologischen Prognosen . . . . .	276
Schlußfolgerungen . . . . .	280

## Kapitel 8

### Zusammenfassender Vergleich der theoretischen Ansätze

8.1 <i>Theoretische und methodische Grundlagen.</i> . . . . .	283
Motivationstheoretische Grundlagen . . . . .	283
Theoretische Komplexität . . . . .	285
Experimentelle und dif ferentielle Psychologie . . . . .	286
8.2 <i>Praktische Anwendungskonsequenzen.</i> . . . . .	288
8.3 <i>Normative Grundlagen.</i> . . . . .	289
<i>Literaturverzeichnis.</i> . . . . .	293
<i>Autorenverzeichnis.</i> . . . . .	305
<i>Sachwortverzeichnis.</i> . . . . .	311