

Kohlhammer
Urban
-Taschenbücher

Grundriss der Psychologie ➔ Band 22

Lutz von Rosenstiel,
Walter Molt, Bruno Rüttinger

Organisations- psychologie

9. Auflage

Kohlhammer
Urban
-Taschenbücher

Grundriss der Psychologie

Band 22

eine Reihe in 22 Bänden

herausgegeben von Maria von Salisch,

Herbert Selg und Dieter Ulich

Diese in sich geschlossene Taschenbuchreihe orientiert sich konsequent an den Erfordernissen des Studiums. Knapp, übersichtlich und verständlich präsentiert jeder Band das Grundwissen einer Teildisziplin.

Band 1

H.E. Lück

Geschichte der Psychologie

Band 11

L. Laux

Persönlichkeitspsychologie

Band 2

D. Ulich/R.M. Bösel

Einführung in die Psychologie

Band 12

H.M. Trautner

Allgemeine Entwicklungspsychologie

Band 3

H. Selg/J. Klapprott/

R. Kamenz

Forschungsmethoden der Psychologie

Band 14

T. Faltermaier/P. Mayring/

W. Saup/P. Strehmel

Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters

Band 4

G. Vossel/H. Zimmer

Psychophysiologie

Band 15

G. Bierbrauer

Sozialpsychologie

Band 5

D. Ulich/R. Mayring

Psychologie der Emotionen

Band 17

H- Liebel

Angewandte Psychologie

Band 6

F. Rheinberg

Motivation

Band 18 und 19

B. Sieland

Klinische Psychologie

I. Grundlagen

II. Intervention

Band 7

R. Guski

Wahrnehmung

Band 20

H.-P. Nolting/P. Paulus

Pädagogische Psychologie

Band 8

W. Hussy

Denken und Problemlösen

Band 10

F.J. Schermer

Lernen und Gedächtnis

Lutz von Rosenstiel
Walter Molt
Bruno Rüttinger

Organisations- psychologie

9., vollständig überarbeitete
und erweiterte Auflage

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb enger Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

9., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2005

Alle Rechte vorbehalten

© 1972/2005 W. Kohlhammer GmbH Stuttgart

Umschlag: Data Images GmbH

Gesamtherstellung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG Stuttgart

Printed in Germany

3-17-016933-5

Inhaltsverzeichnis

<i>Vorwort zur 9. Auflage</i>	13
<i>Zielsetzung dieses Buches</i>	15
1 Arbeits- und Organisationspsychologie – Begriffs- bestimmung und Problemgeschichte des Faches	17
<i>Lernziele</i>	17
<i>Orientierungsfragen</i>	18
1.1 Begriff der Organisationspsychologie	19
1.2 Abgrenzung der Organisationspsychologie von verwandten Disziplinen	21
1.2.1 Organisationspsychologie und Arbeitspsychologie	21
1.2.2 Organisationspsychologie und Betriebspsychologie	23
1.2.3 Organisationspsychologie und Organisationssoziologie ...	24
1.2.4 Organisationspsychologie und betriebswirtschaftliche Organisationslehre	24
1.3 Die Organisation	25
1.3.1 Vorannahmen und Metaphern	25
1.3.2 Organisationsstrukturen	28
1.4 Anwendungsorientierte Forschung und wissenschaftlich begründete Praxis	33
1.4.1 Psychologie als Grundlagenforschung, angewandte Forschung und Sozialtechnologie	34
1.4.2 Die ethische Perspektive	35
1.5 Problemgeschichte des Faches	42
1.5.1 Frühe Fragen und erste Antworten	44
1.5.2 Tayloristische Wurzeln	45
1.5.3 Ansätze der »Psychotechnik«	46
1.5.4 Die Entwicklung der sozialen Perspektive durch die »Hawthorne Studien«	46
1.5.5 Die humanistische Wende und die Entdeckung des Arbeitsinhaltes	48
1.5.6 Die Differenzierung der Betrachtung und die Individualisierung der Gestaltungskonzepte	49
1.5.7 Die Nachtseite oder der Blick ins Nichtrationale	49
1.6 Inhalte und Wege arbeits- und organisations- psychologischer Forschung	50
1.6.1 Stufen und Schritte wissenschaftlichen Handelns	50

1.6.2	Inhaltliche Felder der Arbeits- und Organisationspsychologie	52
1.6.3	Methoden der Erkenntnisgewinnung	53
1.7	Institutionalisierung des Faches	55
	<i>Zusammenfassung</i>	58
	<i>Arbeitsteil</i>	59
2	Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung	63
	<i>Lernziele</i>	63
	<i>Orientierungsfragen</i>	63
2.1	Arbeit	64
2.2	Arbeitsaufgabe	66
2.3	Arbeitssystem	69
2.4	Fragestellungen der Arbeitspsychologie	71
2.5	Arbeitsanalyse	71
2.5.1	Methoden der Datenerhebung	72
2.5.1.1	Unstandardisierte Verfahren	72
2.5.1.2	Halbstandardisierte Verfahren	72
2.5.1.3	Standardisierte Verfahren	73
2.5.2.	Partizipative Verfahren	76
2.5.3	Ziele von Arbeitsanalysen	77
2.5.3.1	Verbesserung der Arbeitsbedingungen	78
2.5.3.2	Analyse der Arbeits(ablauf)organisation	79
2.5.3.3	Ermittlung von Qualifikationen	80
2.5.4	Theoretische Grundlagen von Arbeitsanalyseverfahren ..	82
2.5.4.1	Aufgabenorientierte Ansätze	82
2.5.4.2	Verhaltensorientierte Ansätze	83
2.5.4.3	Handlungstheoretische Ansätze	83
2.5.4.4	Soziotechnischer Ansatz	91
2.6	Arbeitsbewertung	91
2.7	Arbeitsgestaltung	94
2.7.1	Begriffsbestimmung und Arten der Arbeitsgestaltung ...	94
2.7.2	Modelle der Arbeitsgestaltung	97
2.7.2.1	FW.Taylor und die Wissenschaftliche Betriebsführung ...	99
2.7.2.2	Modell der soziotechnischen Systemgestaltung	100
2.7.2.3	Job-Characteristics-Modell	102
2.7.2.4	Modell der persönlichkeitsförderlichen Aufgabengestaltung	106
2.7.2.5	Kritische Würdigung	108
	<i>Zusammenfassung</i>	109
	<i>Arbeitsteil</i>	111

3	Gruppen in Organisationen	114
	<i>Lernziele</i>	114
	<i>Orientierungsfragen</i>	115
3.1	Aufgabenkomplexität und Arbeitsteilung	116
3.2	Koagierende, interagierende und kontraagierende Zusammenarbeit	119
3.3	Plan und beobachtbare Realität	121
3.4	Zum Begriff der Gruppe	123
3.5	Sozialpsychologie der Arbeitsgruppe	126
3.5.1	Gruppenbildung in Organisationen	127
3.5.2	Normierung des Verhaltens und Gruppendruck	129
3.5.2.1	Leistungsnorm und Leistungsrestriktion	132
3.5.2.2	»Gruppendenken«	134
3.5.2.3	Gruppenmitgliedschaft und Leistung	137
3.5.3	Kohäsion und Dependenz	139
3.6	Einflussnahme auf Arbeitsgruppen durch organisatorische Maßnahmen	140
3.6.1	Personale Maßnahmen	141
3.6.1.1	Teamdiagnostik	141
3.6.1.2	Teamzusammensetzung	142
3.6.1.3	Teamentwicklung	143
3.6.2	Strukturelle Maßnahmen	145
3.6.2.1	Die Gestaltung der Kommunikationsstruktur	145
3.6.2.2	Einsatz von Kommunikationstechnik	146
3.6.2.3	Telearbeit	148
3.6.2.4	Förderung der Gruppenkohäsion	150
3.6.2.5	Grad der Diversität	152
3.6.2.6	Die Wahl der Gruppengröße	154
3.6.2.7	Übertragung eines Aufgabenzusammenhanges	156
3.7	Gruppe und Organisation	156
3.7.1	Qualitätszirkel	157
3.7.2	Lernstatt	158
3.7.3	Teilautonome Arbeitsgruppen	159
3.7.4	Projektgruppen	161
	<i>Zusammenfassung</i>	162
	<i>Arbeitsteil</i>	164
4	Organisation als Sozialisationsumwelt	168
	<i>Lernziele</i>	168
	<i>Orientierungsfragen</i>	168
4.1	Begriffsbestimmung und Fragestellungen	169
4.2	Methodische Probleme der Sozialisationsforschung	171

4.3	Empirische Forschungsprogramme zu organisationalen Sozialisationswirkungen	172
4.3.1	Berufsorientierungen und Werthaltungen	172
4.3.2	Restriktive Arbeitsumwelt und emotionales Erleben	176
4.3.3	Kognitive Leistungsfähigkeit	177
4.4	Sozialisationsstrategien	178
4.5	Theorien des Sozialisationsprozesses	180
4.5.1	Beobachtungslernen	180
4.5.2	Attributionsforschung	183
4.5.3	Stresstheoretische Ansätze der organisationalen Sozialisation	185
4.6	Sozialisation und organisationale Karriere	191
4.6.1	Stellensuche	191
4.6.2	Stellenwahl	192
4.6.3	Personalauswahl	192
4.6.4	Organisationseintritt	195
4.6.5	Verbleib und Aufstieg in Organisationen	196
4.7	Persönlichkeitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung	198
	<i>Zusammenfassung</i>	203
	<i>Arbeitsteil</i>	204
5	Entscheidung und Konflikt	209
	<i>Lernziele</i>	209
	<i>Orientierungsfragen</i>	209
5.1	Entscheidung	210
5.1.1	Begriffsbestimmung	210
5.1.2	Entscheidungsforschung	213
5.1.2.1	Präskriptive Entscheidungsforschung: SEU-Modell	213
5.1.2.2	Entscheidungsheuristiken	215
5.1.2.3	Sozial-emotionale Beeinflussungsfaktoren von Entscheidungen	218
5.1.3	Entscheidungshilfen	224
5.1.4	Computergestützte Entscheidungsprozesse	224
5.2	Soziale Konflikte	229
5.2.1	Definition	229
5.2.2.	Wirkungen von Konflikten	231
5.2.3	Konflikte als Phasenabfolge	232
5.2.4	Konfliktursachen	236
5.2.5	Konfliktverlauf	238
5.2.6	Konfliktmanagement	241
5.2.6.1	Konfliktprävention	241
5.2.6.2	Konfliktsteuerung	243

<i>Zusammenfassung</i>	250
<i>Arbeitsteil</i>	252
6 Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit	255
<i>Lernziele</i>	255
<i>Orientierungsfragen</i>	256
6.1 Das Zielsystem der Organisation	257
6.2 Motivation als eine Determinante des Verhaltens	259
6.3 Motivation: Zur Klärung des Konzepts	260
6.4 Wahl der Ziele – Sicht der Wege	262
6.4.1 Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation	263
6.4.1.1 Das Modell der Hierarchie der Motive von Maslow	265
6.4.1.2 Motivatoren im Konzept von Herzberg, Mausner und Snyderman	267
6.4.2 Prozesstheorien der Arbeitsmotivation	268
6.4.2.1 Wert mal Instrumentalität	268
6.4.2.2 Der Wert mal Instrumentalität mal Erwartungsansatz von Vroom	269
6.4.2.3 Austauschtheoretische Ansätze	272
6.4.3 Gemischte Theorien	276
6.5 Volition und Motivation	278
6.6 Korrelate und Konsequenzen der Arbeitsmotivation	279
6.7 Beeinflussung der Arbeitsmotivation	280
6.7.1 Anreizgestaltung	281
6.7.2 Personalentwicklung	287
6.8 Arbeitszufriedenheit	289
6.8.1 Begriff und verwandte Konzepte	291
6.8.2 Messung der Arbeitszufriedenheit	293
6.8.3 Wirkungen der Arbeitszufriedenheit	296
6.8.4 Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit	299
<i>Zusammenfassung</i>	302
<i>Arbeitsteil</i>	304
7 Führung in Organisationen	307
<i>Lernziele</i>	307
<i>Orientierungsfragen</i>	308
7.1 Facetten eines schillernden Begriffs	309
7.1.1 Zum Begriff der Führung und zur Führungsforschung ...	309
7.1.2 Führung: ein Gegenstand unterschiedlicher Wissenschaften	310
7.1.3 Führung in Organisationen	311

7.1.3.1	Unternehmensführung	311
7.1.3.2	Führung durch »Papier und Technik«	312
7.1.3.3	Personale Einflussnahme	313
7.2	Die Perspektive der angewandt-psychologischen Führungsforschung	314
7.3	Ein Rahmenmodell der Führung	315
7.3.1	Führungseigenschaften: Die Basis von Personalauswahlentscheidungen	317
7.3.2	Führungsverhalten: Die Basis der Personalentwicklung ...	318
7.3.3	Situative Relativierung	318
7.4	Eigenschaftensorientierte Ansätze	319
7.4.1	Der Führende im Blickpunkt: Seine Persönlichkeits- merkmale als Ursache des Führungserfolgs	320
7.4.1.1	Frühe Studien	320
7.4.1.2	Neuere Befunde	321
7.4.1.3	Geschlechtszugehörigkeit	324
7.4.2	Der Beobachter im Blickpunkt: Wahrgenommene Persönlichkeitsmerkmale als Ursache des Führungserfolgs	325
7.4.3	Auswahl von Führungskräften	327
7.4.3.1	Merkmale der Person – Anforderungen der Position	328
7.4.3.2	Gütekriterien von Auswahlverfahren	330
7.4.3.3	Einsatzhäufigkeit und Nutzen	331
7.4.3.4	Beispiele: Multimodales Interview, Biographisches Inventar, Assessment Center	332
7.5	Führungsverhalten	338
7.5.1	Der Führende im Blickpunkt: Sein Verhalten als Ursache des Führungserfolgs	338
7.5.1.1	Der Alltag einer Führungskraft	339
7.5.1.2	Führungsstil	341
7.5.1.3	Dimensionen des Führungsverhaltens	341
7.5.1.4	Transaktionale und transformationale Führung	344
7.5.2	Der Beobachter im Blickpunkt: Wahrgenommenes Verhalten als Ursache des Führungserfolgs	347
7.5.3	Entwicklung des Führungsverhaltens	348
7.6	Die Führungssituation	354
7.6.1	Eine Pioniertat: Die Kontingenztheorie der Führung	355
7.6.2	Situative Relativierung zentraler Dimensionen des Führungsverhaltens	358
7.6.3	Rollentheorie der Führung	359
7.6.4	Ein wechselseitiges Kalkulieren: die Weg-Ziel-Theorie der Führung	361
7.6.5	Ein normatives Entscheidungsmodell der Führung	361

7.7	Führungserfolg	365
7.8	Perspektiven der Forschung und Praxis	368
	<i>Zusammenfassung</i>	369
	<i>Arbeitsteil</i>	370

8 Organisationsentwicklung und Personalentwicklung 374

	<i>Lernziele</i>	374
	<i>Orientierungsfragen</i>	374
8.1	Organisationsentwicklung (OE)	376
8.1.1	Umwelt und Wandel	376
8.1.2	Begriffsbestimmung	376
8.1.3	Historische Quellen der OE	379
8.1.3.1	Laboratoriumsmethode	379
8.1.3.2	Die Survey-Feedback-Methode und die Aktionsforschung	381
8.1.3.3	Theorie soziotechnischer Systeme	383
8.1.4	Veränderungsstrategie der OE	384
8.1.5	Prozessberatung und Rolle des Beraters	385
8.1.6	Methoden und Instrumente der OE	389
8.1.7	Organisationskultur	395
8.1.8	Erfolgsmessung und kritische Würdigung	401
8.2	Personalentwicklung (PE) und Weiterbildung	403
8.2.1	Personalentwicklung und Organisationsentwicklung	403
8.2.2	Begriffsbestimmung	403
8.2.3	Formen der Personalentwicklung	404
8.2.3.1	PE-into-the-job	404
8.2.3.2	PE-on-the-job	405
8.2.3.3	PE-near-the-job	406
8.2.3.4	PE-off-the-job	406
8.2.3.5	PE-along-the-job	407
8.2.3.6	PE-out-of-the-job	407
8.2.4	Programm- und Durchführungsplanung von PE-Maßnahmen	407
8.2.4.1	Ermittlung des PE-Bedarfs	408
8.2.4.2	Bestimmung der Lernziele	409
8.2.4.3	Sicherstellung des Lerntransfers	411
8.2.4.4	Lehr-/Lernmethoden	416
8.2.4.5	Evaluation	419
	<i>Zusammenfassung</i>	422
	<i>Arbeitsteil</i>	423

Richtiglösungen der Mehrfachwahlfragen	427
Literaturverzeichnis	428
Autorenregister	465
Sachregister	474

Vorwort zur 9. Auflage

33 Jahre sind vergangen, seit diese Schrift 1972 als erstes deutschsprachiges Textbuch zur Organisationspsychologie veröffentlicht wurde; zehn Jahre liegt es nun zurück, seit es mit der achten Auflage weitgehend überarbeitet und erweitert wurde. Jetzt erschienen uns und dem Verlag wiederum grundlegende Aktualisierungen ratsam und angebracht. Folgende Gründe waren dafür ausschlaggebend.

Auf dem Feld der Organisationspsychologie hat es in den vergangenen Jahren eine Vielzahl neuer Entwicklungen gegeben, die inzwischen in der Fachwelt und in der Praxis eine so weite Beachtung gefunden haben, dass wir sie auch hier berücksichtigen wollen, obwohl der Grundgedanke dieses Buches, nicht die Organisationspsychologie insgesamt, sondern interessante und wichtige Teilgebiete exemplarisch darzustellen, erhalten blieb. Wir bleiben der Aufgliederung in acht Kapitel treu, da wir glauben, dass damit die zentralen Themen der Arbeits- und Organisationspsychologie dargestellt werden.

Aktualisiert wurde das 1. Kapitel und ergänzt um Hinweise zu neuen Entwicklungen in der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie zu den damit verbundenen Gefahren. In Kapitel 2 Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung wurden mehrere Abschnitte überarbeitet und aktualisiert.

Gravierend umstrukturiert und erweitert wurde das 3. Kapitel über Gruppen in Organisationen, wobei insbesondere konkrete Hinweise zur Teamdiagnostik, -zusammensetzung, -führung und -entwicklung, zur Groupware und zur Telearbeit, zum Wandel vom »Volvoismus« zum »Toyotismus« bei der Gruppenarbeit in der Produktion sowie zu den in der Praxis immer wichtiger werdenden heterogen zusammengesetzten Gruppen gegeben werden, was unter dem Stichwort der Diversität abgehandelt wird.

In starkem Maße aktualisiert und in mehreren Punkten ergänzt wurden die Kapitel 4, 5 und 6. Das vierte Kapitel über Organisation als Sozialisationsumwelt wurde zum großen Teil neu geschrieben. Hinzugekommen sind vor allem Abschnitte über Sozialisationsstrategien, stresstheoretische Ansätze der organisationalen Sozialisation, die Sozialisation im Verlauf der Organisationszugehörigkeit und der organisationalen Karriere sowie die persönlichkeitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung. Auch das fünfte Kapitel über Entscheidung und Konflikt wurde durch mehrere Abschnitte erweitert, insbesondere durch Ausführungen zu Entscheidungsheuristiken, Entscheidungshilfen, Effekte

von Gruppenkonflikten und das Konfliktmanagement durch Verhandlung und Mediation.

Im sechsten Kapitel finden sich nun auch Hinweise zum »Flow-Erleben«, zu dem auf der Zieltheorie aufbauenden »high-performance-cycle« und zur Wirkung persönlicher beruflicher Ziele. Völlig neu strukturiert wurde das Kapitel 7 über die Führung; es enthält aktuelle Information zu vielversprechenden neuen Befunden zur Eigenschaftstheorie der Führung, zu neueren Methoden der Personalauswahl und -entwicklungen im Führungsbereich, zur transaktionalen und transformationalen Führung, zur weltweit bislang umfangreichsten Studie zur Führung, dem GLOBE-Projekt, sowie zur brisanten Thematik »Frau und Karriere«. Im abschließenden Kapitel 8 über Personal- und Organisationsentwicklung wurde eine Abgrenzung der Organisationsentwicklung von neueren Ansätzen des Change Managements vorgenommen und ein längerer Abschnitt über Organisationskultur eingefügt. Die Ausführungen zur Personalentwicklung wurden vor allem durch neuere Ansätze zur Transferproblematik ergänzt.

Obwohl an einigen Stellen inaktuell gewordene Information oder der Hinweis auf Forschungsbefunde, die wenig Beachtung gefunden haben, gestrichen wurden, konnte leider nicht vermieden werden, dass der Umfang des Buches abermals gewachsen ist, wie das bei Neuauflagen ja meist der Fall zu sein scheint. Bedenkt man, dass die erste Auflage noch weniger als 200 Seiten, die fünfte deutlich überarbeitete bereits mehr als 230, die achte, die erstmals die auch hier behandelten acht Kapitel umfasste, auf annähernd 400 Seiten kam, so sind die 484 Seiten dieser 9. Auflage Beleg für eine derartige Tendenz.

Heute, nachdem das Manuskript abgeschlossen vor uns liegt, möchten wir uns bedanken. Dieser Dank gilt den immer wieder neuen Generationen von Lesern und Kollegen, die dem Buch die Treue hielten und uns viele Anregungen zukommen ließen. Er gilt Frau Elisabeth Böhnke, Frau Susanne Bögel-Fischer, Frau Angela Busch und Frau Ute Leischer für das sorgfältige Schreiben des Textes sowie Frau Petra Gotzler, Herrn Prof. Werner Kannheiser, Herrn P. D. Dr. Jürgen Kasehrbe, Frau Dr. Raffaella Kraus, Herrn P. D. Dr. Ulf Peltzer und Herrn Ralph Wosché für die Unterstützung beim Lesen der »Fahnen« und dem Freund und langjährigen Kooperationspartner Dr. Peter Neumann für die Überprüfung des Literaturverzeichnisses. Er gilt in ganz besonderem Maße dem Kohlhammer Verlag, der dieses Buch nun bereits mehr als drei Jahrzehnte lang pflegt und fördert sowie Herrn Dr. Ruprecht Poensgen, der bei uns säumigen Autoren das neuerarbeitete Manuskript mit besonderer Geduld und Höflichkeit annahmte.

Das didaktische Konzept des Buches haben wir seit der ersten Auflage beibehalten. Gehen Sie wie folgt vor:

1. Verschaffen Sie sich einen ersten Überblick über das Buch, indem Sie das Inhaltsverzeichnis, die Lernziele, Orientierungsfragen und Zusammenfassungen lesen. Machen Sie sich Gedanken zum Thema und überlegen Sie sich selbstständig Fragen dazu!
2. Suchen Sie – nachdem Sie sich noch einmal die Zielsetzungen von Kapitel I vergegenwärtigt haben – nun die Orientierungsfragen des ersten Kapitels zu beantworten. Überprüfen Sie danach Ihre Antworten, indem Sie den Text des ersten Kapitels lesen.
3. Lösen Sie nun die Aufgaben von Kapitel 1, um dadurch Ihr erarbeitetes Wissen zu überprüfen, es selbstständig weiter zu entwickeln und kritisch anzuwenden. Die zu jedem Kapitel angegebene Literatur kann Ihnen dabei helfen.
4. Überprüfen Sie Ihre Lösungen anhand der Hinweise auf Seite 427.
5. Gehen Sie bei den folgenden Kapiteln so vor, wie es die Punkte 2 bis 4 aufzeigen.

L. v. R., W. M., B. R.
Dezember 2004

Zielsetzung dieses Buches

1. Ausgewählte Grundkenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie sollen erworben und später im Beruf angewandt werden.
2. Mit den gewonnenen Kenntnissen sollen Probleme, die sich im Wechsel zwischen Aufgaben, Personen, Arbeitsgruppen und Organisationen in theoretischen Ansätzen, empirischen Befunden und Anwendungskonzeptionen ergeben, selbstständig gelöst werden können.
3. Zu vorliegenden Organisationstheorien – auch zu Aussagen, die in diesem Buch gemacht werden – soll kritisch unter Verwendung der nach den Kapitelzusammenfassungen genannten Literatur Stellung genommen werden.
4. Die Ideologie, die hinter verschiedenen organisationstheoretischen Ansätzen steht, soll durchschaut werden.
5. Die Sensibilität für psychologische Zusammenhänge in Organisationen soll gesteigert werden.
6. In dem von der Arbeits- und Organisationspsychologie erarbeiteten Veränderungswissen soll ein Beitrag dazu gesehen werden, das unaufhebbare Spannungsverhältnis zwischen dem Einzelnen und der Organisation zu reduzieren.
7. In der Selbstentfaltung des Individuums in und durch Organisationen soll ein wesentliches normatives Ziel der Organisationspsychologie erkannt werden.

1 Arbeits- und Organisationspsychologie – Begriffsbestimmung und Problemgeschichte des Faches

Lernziele

Die Bearbeitung dieses Kapitels soll

- *erste Kenntnis darüber vermitteln, was man unter Arbeits- und Organisationspsychologie versteht,*
- *dazu befähigen, die Arbeits- und Organisationspsychologie von anderen wissenschaftlichen Disziplinen abzuheben, die sich mit dem gleichen Gegenstandsbereich beschäftigen oder doch zu beschäftigen scheinen,*
- *dazu beitragen, den Begriff der Organisation definieren zu können und auf verschiedene Perspektiven bei der Betrachtung von Organisationen hinzuweisen,*
- *dazu anregen, in der Arbeits- und Organisationspsychologie eine anwendungsorientierte Disziplin zu sehen, deren Forschungsergebnisse dem Menschen nützen sollen,*
- *dabei helfen, in den von Arbeits- und Organisationspsychologie erarbeiteten Anwendungskonzepten Beiträge zur Reduzierung der Spannung zwischen dem Einzelnen und der Organisation zu sehen.*
- *dafür sensibilisieren, dass anwendungsorientierte Forschung stets eine politische Perspektive hat und ethisch zu reflektieren ist,*
- *Wissen über die historische Entwicklung des Faches vermitteln und damit zugleich aufzeigen, dass sich dabei auch das Bild der Wissenschaft vom arbeitenden Menschen in Organisationen wandelte,*
- *an Beispielen bewusst machen, welche Fragen in der Arbeits- und Organisationspsychologie gestellt werden und mit welchen Methoden man sie zu beantworten sucht,*
- *die Institutionalisierung der Arbeits- und Organisationspsychologie in Wissenschaft und Praxis skizzieren,*
- *dazu beitragen, in aktuellen Entwicklungen die Gefahr zu erkennen, dass die Kluft zwischen Wissenschaft und Praxis sich vergrößert.*

Orientierungsfragen

1. Notieren Sie am Beispiel des Ablaufs eines Alltags, welche Ihrer Tätigkeiten durch die Zugehörigkeit zu Organisationen bestimmt sind!
2. Welche durch Organisationen geschaffenen oder bereitgestellten Güter, Dienstleistungen oder Ideen nehmen Sie in Anspruch? Wie würde sich Ihr Leben verändern, wenn Sie darauf nicht zurückgreifen könnten?
3. Denken Sie sich in die Situation eines Facharbeiters in der Produktion eines Automobilunternehmens. Welche Vorteile erwachsen ihm aus seiner Organisationsmitgliedschaft? Welche Opfer muss er dafür bringen?
4. Der Seniorchef eines Familienbetriebes kritisiert die unternehmerischen Entscheidungen seines Sohnes mit den Worten: »Früher haben wir das alles ganz anders gemacht, und es ist auch gegangen!« Was soll der Sohn dem Vater antworten?
5. Ein Kritiker behauptet: »Die Arbeits- und Organisationspsychologie verfolgt letztlich nur das Ziel, die Eigner immer reicher zu machen und die Arbeitnehmer durch faule Tricks so weit zu beruhigen, dass sie gegen ihre Ausbeutung nicht rebellieren!« Inwieweit würden Sie diesem Kritiker recht geben, inwieweit würden Sie ihm widersprechen?
6. Es stellt jemand die Behauptung auf: »Je autoritärer der Chef ist, desto mehr Konflikte gibt es zwischen den ihm unterstellten Personen!« Wie könnte man methodisch vorgehen, um die Richtigkeit dieser Behauptung zu überprüfen?

Nachfolgend geht es um die Arbeits- und Organisationspsychologie im Sinne einer erfahrungswissenschaftlichen Disziplin vom arbeitenden Menschen in Organisationen. Der Akzent allerdings soll organisationspsychologisch gesetzt werden.

Die Organisationspsychologie hat sich in den westlichen Industriestaaten und auch im deutschsprachigen Raum zu einem wichtigen Teilgebiet der Psychologie entwickelt. Lehrbücher (Weinert, 1998; Gebert & v. Rosenstiel, 2002; v. Rosenstiel, 2003; Nerdinger, 2003; Spieß & Winterstein, 1999; Schuler, 2001, 2004) und Enzyklopädien informieren über das Basiswissen des Faches. Deutschsprachige Fachzeitschriften (»Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie«, »Zeitschrift für Personalforschung«, »Zeitschrift für Wirtschaftspsychologie«, »Zeitschrift für Personalpsychologie«) stellen die neuesten Forschungsergebnisse vor. Absolventen von Studiengängen mit organisationspsychologischen Schwerpunkten arbeiten erfolgreich als Selbstständige, in Unternehmensberatungen oder Personal- und Organisati-

onsabteilungen größerer Unternehmen. Die Organisationspsychologie hat also in Wissenschaft und Praxis eine kaum zu übersehende Bedeutung erlangt. Wir wollen in diesem einleitenden Kapitel danach fragen, was man unter der Organisationspsychologie versteht, wie sie sich von verwandten wissenschaftlichen Disziplinen abgrenzen lässt, wie sie sich historisch entwickelte und wie sie zu ihren Erkenntnissen gelangt. Dabei wird die Nähe und Teilüberlappung des Faches zur bzw. mit der Arbeitspsychologie aufzuzeigen sein.

1.1 Begriff der Organisationspsychologie

Die *Psychologie* wird häufig als eine Wissenschaft verstanden, die sich mit dem Erleben und Verhalten des Menschen auseinandersetzt (Rohracher, 1988). Damit wird zugleich ein hoher Anspruch an Allgemeingültigkeit gestellt, der nur durch Abstraktion erreichbar ist. Menschliches Erleben und Verhalten gibt es ja – von Person zu Person unterschieden – in höchst vielfältigen Formen, wobei zusätzlich zu bedenken ist, dass bei jedem Menschen dieses Erleben und Verhalten von den jeweiligen äußeren Umständen abhängig ist. In ihrer wichtigsten Grundlagendisziplin, der *Allgemeinen Psychologie*, sucht die Forschung von dererlei person- und situationsbedingten Differenzen abzusehen. Sie bemüht sich um das Auffinden allgemeingültiger Gesetzmäßigkeiten menschlichen Erlebens und Verhaltens. Das kritische Argument, dass ja kein Mensch einem anderen gleiche, entzieht einem derartigen Bemühen nicht den Boden. Man denke an andere Wissenschaften vom Menschen, die Anatomie und Medizin! Sie untersuchen z.B. die Anatomie und Physiologie des menschlichen Herzens und können sehr wohl auf allgemeine Gesetzmäßigkeiten seines Aufbaus und seiner Funktion verweisen, obwohl im Detail kein Herz mit einem anderen voll identisch ist. In diesem Sinne ist es sehr wohl möglich, allgemeine Gesetzmäßigkeiten der Wahrnehmung, des Lernens, des Gedächtnisses, des Denkens, der Emotion oder der Motivation des Menschen aufzufinden. Diese Gesetzmäßigkeiten allerdings berücksichtigen die jeweiligen Umstände nicht, in denen sich Menschen befinden. Erleben und Verhalten aber sind auch von derartigen äußeren Umständen abhängig. Entsprechend kann es nicht verwundern, wenn sich vielfältige Teildisziplinen der Psychologie entwickeln, die bewusst und gezielt das Erleben und Verhalten von Menschen in ganz bestimmten Situationen, die gesellschaftlich bedeutsam erscheinen, forschend zu erfassen suchen. Man denke z.B. an die Familienpsychologie (Schneewind, 1999), die Schulpsychologie (Schiefele & Krapp, 1981), die Verkehrspsychologie

(Klebensberg, 1982), die Marktpsychologie (v. Rosenstiel & Neumann, 2002) oder eben die Organisationspsychologie.

Organisationspsychologie lässt sich als die Wissenschaft definieren, die sich mit dem Erleben und Verhalten von Menschen in Organisationen auseinandersetzt (v. Rosenstiel, 2003; Gebert & v. Rosenstiel, 2002). Hier wird also ganz bewusst ein von Menschen geschaffener Kontext, die Organisation, als Bedingung menschlichen Verhaltens thematisiert. Wechselbeziehungen zwischen dem Menschen und der Organisation werden unter der Perspektive des Erlebens und Verhaltens zum Forschungsgegenstand. Damit ist zugleich eine historische Relativierung der Erkenntnisse mitgedacht. Organisationen verändern sich als von Menschen geschaffene Gebilde im Zuge des gesellschaftlichen Wandels rasch (v. Rosenstiel & Comelli, 2003). Mit einem derartigen Wandel verlieren dann auch bestimmte organisationspsychologische Erkenntnisse an Bedeutung. Die psychologische Grundlagenforschung hat demgegenüber eine unvergleichlich längere Zeitperspektive. Sieht man im Menschen einen Bestandteil der Natur (Bischof, 1997), so gelten viele Erkenntnisse der Allgemeinen Psychologie für die große zeitliche Erstreckung, in der die Art besteht, d.h. bis sie aufgrund einer nachhaltigen evolutionären Veränderung die Gesetzmäßigkeiten ihres Erlebens und Verhaltens umformt oder aber ausstirbt.

Geht man davon aus, dass es in einer Wissenschaft auch darum geht, Zusammenhänge zu erklären, d.h. Wenn-dann-Beziehungen aufzudecken, also aufzuzeigen, welche unabhängigen Variablen (u.V. = wenn) Einfluss auf welche abhängigen Variablen (a.V. = dann) nehmen, so ist in der Organisationspsychologie der Regelfall, als u.V. von einer nicht-psychologischen Organisationsvariable auszugehen und deren Einfluss auf menschliches Erleben und Verhalten zu analysieren. Dafür ein Beispiel: je höher der Grad der Zentralisierung, desto häufiger kommt es zu interpersonellen Konflikten.

Gelegentlich findet man auch in der Organisationspsychologie den umgekehrten Fall, d.h. die u.V. bezieht sich auf das Erleben und Verhalten der Organisationsmitglieder, die a.V. auf nicht-psychologische Organisationsgrößen. Beispiel: je ausgeprägter die Leistungsmotivation der Führungskräfte, desto größer ist das Wachstum des Unternehmens.

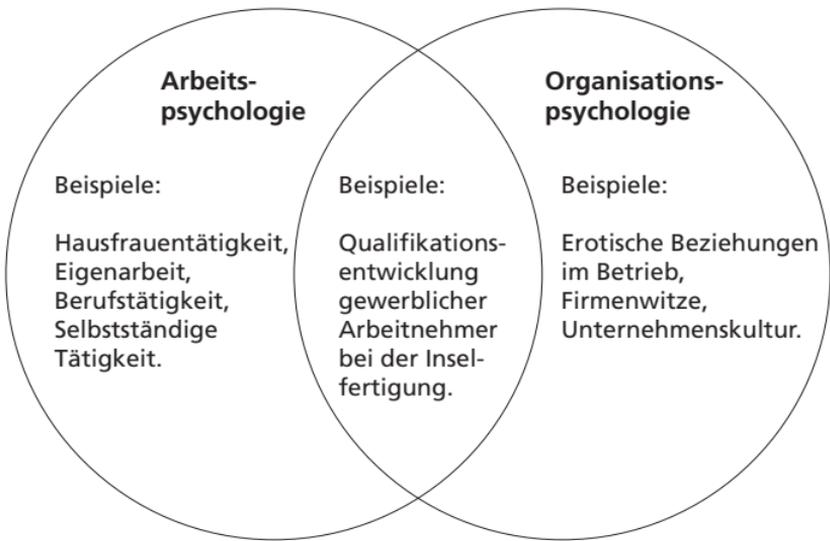
Der Organisationspsychologie sind entsprechend solche Fragestellungen nicht zuzuzählen, bei denen u.V. und a.V. entweder beide psychologische bzw. nicht-psychologische Größen sind. In diesem Sinne wäre weder die Fragestellung: »Führt die Erhöhung des Budgets für die Weiterbildung zu einer Senkung der sonstigen Personalkosten?« noch die Hypothese: »Je häufiger ein Mitarbeiter vom Kunden kritisiert wird, desto häufiger hat er Konflikte mit dem Ehepartner.« der Organisationspsychologie zuzuzählen.

1.2 Abgrenzung der Organisationspsychologie von verwandten Disziplinen

In organisationspsychologischen Lehrbüchern stößt man nicht selten auf Themen oder Darstellungen von Untersuchungen, die einem aus Fachbüchern anderer Disziplinen bereits bekannt sind. Dies überrascht nicht, denn die Grenzen sind häufig fließend. Dennoch soll hier in akzentuierender Weise versucht werden aufzuzeigen, was die Organisationspsychologie von anderen Wissenschaften unterscheidet, deren Gegenstand ebenfalls der Mensch in der Organisation ist.

1.2.1 Organisationspsychologie und Arbeitspsychologie

Ulich (2001) weist in seinem Lehrbuch der »Arbeitspsychologie« darauf hin, dass sich sein Werk auf abhängige Erwerbsarbeit in betrieblichen Organisationen beziehe. Dieser Gegenstandsbereich ließe sich ebenso gut als organisationspsychologisch kennzeichnen, denn Erwerbsarbeit in Organisationen ist ein Teil des Erlebens und Verhaltens in den Organisationen. Daraus ableiten zu wollen, dass die Arbeitspsychologie das umfassendere Gebiet (Greif, 1983; Udris & Grothe, 1991) oder gar die Organisationspsychologie nur eine spezielle Arbeitspsychologie sei (Hacker, 1986), ist nicht schlüssig. Beide Teilbereiche der Psychologie überlappen sich jedoch in so weiten Bereichen, dass eine Unterscheidung vielfach schwierig wird oder gar willkürlich erscheint. Die Differenzierung bietet sich am ehesten über die Überlegung an, dass keineswegs nur in Organisationen gearbeitet, in Organisationen aber auch nicht ausschließlich gearbeitet wird (v. Rosenstiel, 1991). So weist etwa Ulich (2001) darauf hin, dass die psychologische Beschäftigung mit Arbeitstätigkeiten wie Hausarbeit, Erziehungsarbeit, Gemeinwesenarbeit oder Eigenarbeit sehr wohl zur Arbeitspsychologie zählen. Diese Themen sind jedoch nicht Gegenstand der Organisationspsychologie. Auf der anderen Seite ist es so, dass es in Organisationen vielfältige »Spiele« gibt (Neuberger, 1986), dass dort Witze und Anekdoten über die Firma erzählt werden (Neuberger, 1988), dass es dort informelle Kontakte und romantisch-sexuelle Beziehungen gibt, die in einer sehr organisationspezifischen Art und Weise gelebt werden (Friedel-Howe, 2003) etc. All das hat mit Arbeit im engeren Sinne wenig zu tun. Es ist legitimer Gegenstand der Organisations-, nicht aber der Arbeitspsychologie. Darstellung 1 zeigt dies.



Darstellung 1: Inhaltliche Felder der Arbeits- und Organisationspsychologie

Da alle diese Themen in der Arbeits- bzw. der Organisationspsychologie eher peripher behandelt werden und sich die Forschungsbemühungen tatsächlich auf abhängige Erwerbsarbeit in betrieblichen Organisationen konzentrieren, ist faktisch eine Unterscheidung zwischen der Arbeits- und Organisationspsychologie wenig nützlich. Entsprechend wird in diesem Buch zwischen beiden Disziplinen nicht unterschieden; sie werden in Einengung ihrer Möglichkeiten zu einer Wissenschaft vom Erleben und Verhalten des arbeitenden Menschen in Organisationen zusammengefasst.

Eine eher pragmatische, aber keineswegs zwingend systematische Unterscheidung ergibt sich daraus, dass die Arbeitspsychologie sich auf das individuelle Verhalten am Arbeitsplatz konzentriert und daher all-gemeinpsychologische Theorien als Erklärungsgrundlage heranzieht, während die Organisationspsychologie stärker die Interaktion zwischen den Menschen in der Organisation thematisiert und daher gelegentlich als eine angewandte Sozialpsychologie interpretiert wird.

Darüber hinaus haben sich – obwohl diese Gegensätze allmählich abklingen – in der Arbeits- und Organisationspsychologie von einander abweichende »Facetten« entwickelt, die sich in unterschiedlichen interdisziplinären Kooperationen (Arbeitspsychologen häufiger mit Ingenieuren und Informatikern; Organisationspsychologen mit Betriebswirten und Soziologen), aber auch im Sympathisieren mit verschiedenen unternehmensspezifischen Standpunkten (Arbeitspsycho-

logen eher mit Arbeitnehmer-, Organisationspsychologen eher mit Arbeitgebersicht) zeigen. Darstellung 2 macht dies deutlich.

	Arbeitspsychologie	Organisationspsychologie
Inhaltlicher Anspruch	Psychologie der Arbeit	Erleben und Verhalten in Organisationen
Inhaltliche Realität	Psychologie der Erwerbsarbeit in Organisationen	Psychologie der Erwerbsarbeit in Organisationen
Typische Untersuchungspopulation	Industriemitarbeiter	Führungskräfte
Innerbetriebliche Interessensbildung	Gewerkschafts- bzw. Betriebsratsnähe	Managementorientierung
Intrapsychologische Fundierung	Allgemeine Psychologie	Sozialpsychologie
Kooperationswissenschaften	Ingenieurwissenschaften, Arbeitsmedizin, Informatik	Betriebswirtschaft, Soziologie, Ethnologie
Methoden	häufiger Labor- und Feldexperimente	häufiger Befragungen im Feld

Darstellung 2: Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der Arbeits- und Organisationspsychologie

Aber dies sind Akzente, keine trennenden Grenzen; ohnehin verschwimmen – wie gesagt – die Unterschiede mehr und mehr.

1.2.2 Organisationspsychologie und Betriebspsychologie

Im deutschen Sprachraum herrschte bis zum Beginn der 70er Jahre der Terminus »Betriebspsychologie« vor (Mayer & Herwig, 1970). Das Fach konzentrierte sich dabei auf menschliches Erleben und Verhalten in Industriebetrieben. Der Name »Organisationspsychologie« entwickelte sich zunächst in den USA (Leavitt, 1961; Bass, 1965) und so dann im deutschsprachigen Raum mit der ersten Auflage dieses hier vorliegenden Lehrbuches im Jahre 1972 mit vorwiegend programmatischer Absicht: Gesetzmäßigkeiten menschlichen Erlebens und Verhaltens interessieren nicht nur in betrieblichen Organisationen, sondern

auch in solchen der Erziehung, der Rechtspflege, der öffentlichen Verwaltung, des Militärs etc., für die der Terminus »Betrieb« wenig gebräuchlich ist. In der Wortwahl »Organisationspsychologie« liegt also der Anspruch, menschliches Erleben und Verhalten nicht nur in industriellen Betrieben, sondern auch in ganz andersartigen Organisationen zu erforschen.

1.2.3 Organisationspsychologie und Organisationssoziologie

Nicht wenige klassische Felduntersuchungen in Organisationen werden sowohl von der Organisationspsychologie als auch von der Organisationssoziologie als Meilensteine ihrer Entwicklung zitiert, so etwa die berühmten Hawthorne-Untersuchungen (Roethlisberger & Dickson, 1939). Dies verwundert kaum, denn eine Grenzziehung zwischen der Organisationspsychologie und der Organisationssoziologie (Luhmann, 1964; Allmendinger & Hinz, 2002) ist nur schwer möglich. Organisationspsychologisch zentriert sind in der Regel solche Arbeiten, in denen in Abhängigkeit von organisationalen Gegebenheiten auch menschliche Erlebensweisen und interindividuelle Differenzen beachtet werden, während die Soziologen sich auf organisationstypische Verhaltensweisen oder Ergebnisse dieses Verhaltens – insbesondere Organisationsstrukturen – beschränken und dabei den interindividuellen Differenzen, soweit sich diese nicht aus soziodemographischen Merkmalen ableiten lassen, wenig Aufmerksamkeit schenken.

1.2.4 Organisationspsychologie und betriebswirtschaftliche Organisationslehre

In der Organisationspsychologie interessiert primär – wie bereits ausgeführt –, wie sich organisationale Bedingungen auf menschliches Erleben und Verhalten auswirken. In der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung steht dem gegenüber die Frage nach den ökonomisch relevanten Auswirkungen organisationaler Aufbau- oder Ablaufstrukturen im Vordergrund (Weinert, 2002), z.B. jene, durch welche Organisationsstruktur die Prozess- oder Produktinnovationen gesteigert werden können.

Halten wir also fest: Die scharfe Abgrenzung der Organisationspsychologie von anderen mit ihr verwandten Forschungsfeldern ist nur schwer möglich. Lediglich die Akzentsetzungen unterscheiden sich. Ein Organisationspsychologe tut entsprechend gut daran, sich mit der

Arbeitswissenschaft, der Soziologie, dem Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht oder der Betriebswirtschaftslehre auseinanderzusetzen und die dort erarbeiteten Befunde in seiner wissenschaftlichen oder praktischen Tätigkeit zu berücksichtigen.

1.3 Die Organisation

Die Organisationspsychologie wurde als Wissenschaft vom Erleben und Verhalten des Menschen in Organisationen definiert. Was aber ist eine Organisation?

Geht man davon aus, dass die menschlichen Bedürfnisse nahezu unbegrenzt, die Mittel zu ihrer Befriedigung aber knapp sind, so folgt, dass der Einzelne in vielerlei Weise unbefriedigt bleibt. Durch Arbeitsteilung und die Koordination der Bemühungen vieler lässt sich eine Vermehrung der Güter und Dienstleistungen zur Befriedigung der Bedürfnisse erreichen. Steigerung der Leistung erhöht die Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Arbeitsteilung gestattet es, die Arbeitszeit herabzusetzen oder die Arbeit weniger belastend zu gestalten.

Aus der Organisierung menschlicher Tätigkeiten entsteht nun die Organisation im Sinne einer Institution oder formalisierten Struktur. Eine solche Organisation (Gebert, 1978) ist

- ein der Umwelt gegenüber offenes System,
- das zeitlich überdauernd existiert,
- spezifische Ziele verfolgt,
- sich aus Individuen bzw. aus Gruppen zusammensetzt, also ein soziales Gebilde ist,
- eine bestimmte Struktur aufweist, die meist durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist.

Organisation wird also hier als Institution, nicht als Handlung (»etwas organisieren«) verstanden. Das weist auf die Spannung zwischen Struktur und Prozess hin, die ja keineswegs als Gegensätze betrachtet werden sollen, sondern vielfach zwei unterschiedliche Perspektiven – eine statische und eine dynamische – des gleichen Phänomens sind.

1.3.1 Vorannahmen und Metaphern

Eine Definition der Organisation, wie sie soeben vorgeschlagen wurde, setzt bereits ein bestimmtes, häufig wenig reflektiertes Grundverständnis

nis von Organisation voraus. Basisannahmen über das, was Organisation eigentlich sei, prägen in sehr nachhaltiger Weise das Handeln von Wissenschaftlern, die sich mit Organisationen auseinandersetzen und von Organisationsmitgliedern, die innerhalb der Organisationen gemeinsam leben und arbeiten. Das Verständnis von Organisation wird dabei nicht selten in Bildern oder Metaphern deutlich (Boulding, 1968; Cohen, March & Olsen, 1972; Weick, 1985; Neuberger, 1989; Morgan, 1997). In diesem Sinne ist es von erheblichem Interesse, ob als angemessenes Bild für eine Organisation die Familie, die Anarchie, eine Pflanze, eine Theaterbühne, ein Eingeborenenstamm, ein Marktplatz, eine Mülltonne, ein Thermostat, eine Maschine oder ähnliches herangezogen wird.

Vorherrschend, wenn auch meist unausgesprochen, ist in der empirischen Organisationsforschung unter Einschluss der Organisationspsychologie wohl die Metapher der Maschine (z.B. der Mitarbeiter als »Rädchen im Getriebe« und Organisationswandel als »business reengineering«). Ontologisch wird vom Realismus ausgegangen, d.h. von der Annahme einer personenunabhängigen, objektiv existierenden Welt. Dieser Standpunkt nähert sich der erkenntnistheoretischen Position des Positivismus, d.h. der Auffassung, dass Gesetzmäßigkeiten durch einen neutralen, das Geschehen kaum beeinflussenden Beobachter erfasst werden können. Das Verhalten der in der Organisation handelnden Menschen wird dabei als weitgehend determiniert angesehen, wobei es das Ziel ist, in der Forschung mithilfe eines nomothetischen Ansatzes allgemeine Gesetzmäßigkeiten über das menschliche Verhalten in der Organisation zu formulieren (Neuberger, 1989).

Eine derartige Vorgehensweise, die ein bestimmtes Verständnis von Organisation voraussetzt, hat wissenschaftlich und praktisch durchaus ihre Erfolge gehabt. Man sollte dennoch nicht übersehen, dass organisationspsychologische Forschung auch aus gänzlich anderer Perspektive betrieben werden kann (Weick, 1985; Schein, 1985; Müller, 1999).

Derartige vom bisher Gewohnten abweichende wissenschaftliche Herangehensweisen an die Organisation haben in jüngster Zeit vor allem dazu geführt, die Organisation als Kultur zu interpretieren (Smircich, 1983; Schein, 1984; Neuberger & Kompas, 1987; Dierkes, v. Rosenstiel & Steger, 1993).

Bei derartigen Ansätzen wird das Verhalten der Organisationsmitglieder nicht als Mittel zu dem Zweck gesehen, die Organisationsziele in möglichst ökonomischer Weise zu erreichen, wie es das sog. »Zweckmodell« der Organisation postuliert (Mayntz, 1968; vgl. Beleg 1). Man interpretiert es statt dessen als Ausdruck gemeinsam geteilter Werthaltungen und Selbstverständlichkeiten, die häufig von den Organi-

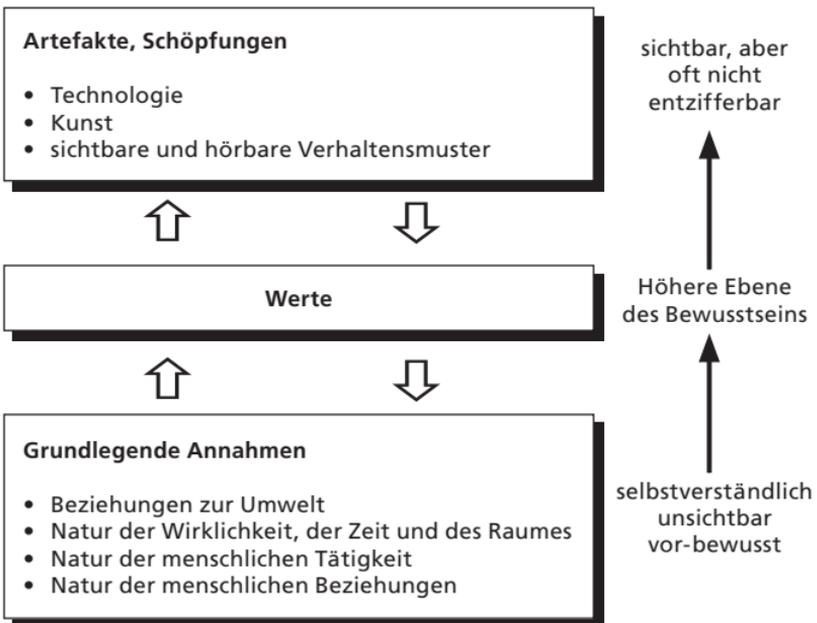
Beleg 1: Das »Zweckmodell« der Organisation

Die klassische Organisationslehre hatte ihren Bemühungen um die richtige wirtschaftliche Organisation ein verhältnismäßig einfaches Begriffsbild zugrunde gelegt, das wir kurz als »Zweckmodell« der Organisation bezeichnen wollen: Organisationen werden als System angesehen; ein System wird als Ordnung von Beziehungen verstanden, durch welche Teile zu einem Ganzen verknüpft werden; das Verhältnis des Ganzen zu seinen Teilen wird durch das Zweck/Mittel-Schema interpretiert. Alle Teile des Systems haben sich als Mittel zum Zweck des Ganzen auszuweisen, und diese Charakterisierung ist zugleich Bedingung wissenschaftlicher Relevanz. Was sich nicht einfügt, wird als Störung verbucht, kann aber mit den relativ einfachen Denkmitteln des Zweckmodells nicht weiter erforscht werden.

Mayntz, R.: Bürokratische Organisation, Köln/Berlin 1968, S. 39.

sationsmitgliedern gar nicht bewusst wahrgenommen und reflektiert werden.

Wie man Organisationskultur in einem sog. Mehr-Ebenen-Ansatz (Schein, 1985) interpretieren kann, zeigt Darstellung 3.



Darstellung 3: Ebenen der Unternehmenskultur und deren Interaktion (nach Schein 1985)

Schein (1985) geht davon aus, dass ganz bestimmte grundlegende Annahmen das Verhalten der Menschen in der Organisation bestimmen und auch Basis für ihre Gemeinsamkeiten sind. Derartige grundlegende Annahmen leiten dann zu bereits bewusstseinsfähigen Werten und Präferenzen über, die dann wiederum zu sichtbaren und in der positivistischen Organisationsforschung meist erfassten Artefakten und Schöpfungen führen, wie z.B. zu Produktionsmethoden, Organisationsstrukturen, Gebäudefassaden, Personalselektionsmethoden und vielem anderen mehr.

1.3.2 Organisationsstrukturen

Um ihre spezifischen Ziele zu erreichen, verfügen die meisten Organisationen über eine Struktur, die in der Regel durch Arbeitsteilung und eine Hierarchie von Verantwortung gekennzeichnet ist. Dies ließe sich, denkt man an den Metaphern-Ansatz, daraus ableiten, dass man die Organisation als Familie interpretiert, oder dass man – im Sinne des Kulturansatzes – die übereinstimmende Grundannahme teilt, dass Menschen ungleich sind und daher die Herrschaft der einen über die anderen angemessen sei. Dies entspräche der Sicht der herkömmlichen Organisationsforschung, die vom Zweckmodell der Organisation ausgeht (Beleg 1), innerhalb dessen der Mensch ein Mittel zu dem Zweck ist, das Organisationsziel in wirtschaftlicher Weise zu erreichen. Entsprechend fragt man danach, welche Struktur der Organisation Abläufe sichert, die in besonderem Maße bzw. mit besonders hoher Wahrscheinlichkeit ziieldienlich ist. Eine derartige Denkweise ist alt, wie bereits der »Rat des Jethro« (Beleg 2) zeigt.

Die These jedoch, dass es für jedes Organisationsziel eine beste Struktur gäbe, ist in dieser eindeutigen Form nicht mehr zu halten (Kieser & Kubicek, 1977; Weinert, 2002). Verschiedene Konzepte der Aufbau- und Ablauforganisation stehen konkurrierend nebeneinander, sodass kontrovers darüber diskutiert werden kann, welches Konzept angesichts der besonderen kulturellen, ökonomischen, politischen und betrieblichen Bedingungen zu bevorzugen sei.

Das Konzept selbst hat meist die Qualität eines Plans, eines Soll-Zustandes, der sich auf dem Papier oder in den Köpfen der Entscheidenden findet. Man spricht hier auch von der formalen Organisation, die dann als Organigramm visualisiert wird. Die soziale Realität weicht jedoch häufig deutlich von diesem Plan ab, wird aber dennoch mehr oder weniger stark von ihm bestimmt. Diese Abweichungen legen die Rede von der informalen Organisation nahe. Da es sich bei ihr um die empirisch auffindbare Realität der Organisation handelt,

Beleg 2: Der Rat des Jethro, des ersten Organisationsberaters

14. Da aber sein Schwiegervater alles sah, was er mit dem Volke tat, sprach er: Was ist's, das du tust mit dem Volk? Warum sitztest du allein, und alles Volk steht um dich her von Morgen an bis zum Abend?
15. Moses antwortete ihm: Das Volk kommt zu mir, um Gott um Rat zu fragen.
16. Denn wo sie was zu schaffen haben, kommen sie zu mir, dass ich richte zwischen einem jeglichen und seinem Nächsten, und zeige ihnen Gottes Rechte und seine Gesetze.
17. Sein Schwiegervater sprach zu ihm: Es ist nicht gut, was du tust.
18. Du machst dich zu müde, dazu das Volk auch, das mit dir ist. Das Geschäft ist zu schwer; du kannst's allein nicht ausrichten.
19. Aber gehorche meiner Stimme; ich will dir raten, und Gott wird mit dir sein. Pflege du des Volks vor Gott, und bringe die Geschäfte vor Gott.
20. und stelle ihnen Rechte und Gesetze, dass du sie lehrest den Weg, darin sie wandeln, und die Werke, die sie tun sollen.
21. Siehe dich aber um unter allem Volk und redlichen Leuten, die Gott fürchten, wahrhaftig und dem Geiz feind sind; die setze über sie, etliche über tausend, über hundert, über fünfzig und über zehn.
22. dass sie das Volk allezeit richten; wo aber eine große Sache ist, dass sie dieselbe an dich bringen, und sie alle geringen Sachen richten. So wird's dir leichter werden, und sie werden mit dir tragen.
23. Wirst du das tun, so kannst du ausrichten, was dir Gott gebietet, und all dies Volk kann mit Frieden an seinen Ort kommen.
24. Moses gehorchte seines Schwiegervaters Wort, und tat alles, was er sagte.
25. und erwählte redliche Leute aus ganz Israel, und machte sie zu Häuptern über das Volk, etliche über tausend, über hundert, über fünfzig und über zehn,
26. dass sie das Volk allezeit richteten; was aber schwere Sachen wären, zu Moses brächten, und die kleinen Sachen selber richteten.

2. Moses 18, 14–26 in der Übersetzung von Martin Luther

ist sie für organisationspsychologische Fragestellungen von besonderem Interesse.

Ein Zweck des formalen Organisationsplanes ist es, die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder so zu regeln, dass die Organisationszwecke erreicht werden. Dies setzt nach vorherrschender Auffassung Instanzen voraus, welche die verschiedenen Aktivitäten koordinieren, d.h. Führungspositionen. Da in einer größeren Organisation eine Per-