

Ansfried B. Weinert

# Lehrbuch der Organisations- psychologie

Menschliches Verhalten  
in Organisationen

Urban & Schwarzenberg  
München-Wien-Baltimore 1981

# 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 zugrundeliegen . . . . .	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			
	<b>Kapitel 5: Eintritt des Individuums in die Organisation</b> . . . . .	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	204			
	Die Zeitkomponente . . . . .	205			
	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 Individuum und Organisation . . . . .</b>	<b>261</b>		
6.1 Die Motivation zur Arbeit. Ein „klassi- scher“ psychologischer Ansatz . . . . .	261	<b>Kapitel 7: Interaktionsfeld – Individuum – Gruppe – Organisation . . . . .</b>	<b>317</b>
6.2 Theorien der Arbeitsmotivation . . . . .	263	7.1 Soziale Gruppen in Organisationen . . .	317
6.2.1 MASLOWS Modell der Bedürfnishierar- chie . . . . .	264	7.2 Unterschiedliche Klassifikation von Gruppen in Organisationen . . . . .	319
6.2.2 ALDERFERS ERG-Theorie . . . . .	266	7.3 Funktionen formaler und informaler Gruppen für das Individuum . . . . .	320
6.2.3 HERZBERGS Zwei Faktoren-Theorie . .	268	7.4 Charakteristika und Abhängigkeiten ei- ner Gruppe . . . . .	322
6.2.4 MCCLELLANDS Theorie der gelernten Bedürfnisse . . . . .	270	7.4.1 Kommunikationsprozesse in der Organi- sation . . . . .	324
6.2.5 Stellungnahme zu den vier „Content“- oder Inhalt/Ursache-Theorien . . . . .	272	7.4.2 Weitere wichtige Charakteristika der Gruppe . . . . .	326
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	Die „Ohio-Führungsstudien“ . . . . .	352
7.4.4	Führung und Führungsstil . . . . .	330	Die „Michigan-Führungsstudien“ . . . . .	356
7.4.5	Entscheidungsfällen . . . . .	331	Das „Grid-System“ der effizienten Führung . . . . .	358
7.4.6	Mitbestimmung durch Gruppen . . . . .	333	Das „Vier-Faktoren-Führungsmodell“ von BOWERS & SEASHORE . . . . .	360
7.4.7	Auswirkungen und Einflüsse der Gruppe . . . . .	334	7.7.3 Der Kontingenzansatz von FIEDLER . . . . .	362
7.5	Gruppe oder Individuum . . . . .	335	Kritikpunkte . . . . .	368
	Die Selbstberichte der Gruppenmitglieder . . . . .	336	7.7.4 Die „Path-Goal“- (-Weg-Ziel-) Theorien der Führung . . . . .	371
	Die Fremdbeobachtungs- und Fremdbeurteilungsmethoden . . . . .	337	7.8 Zusammenfassung . . . . .	375
7.6	Führung: Systeme, Konzepte, Modelle . . . . .	340	7.9 Vertiefungsliteratur zu Kapitel 7 . . . . .	378
7.6.1	Führung und Organisation . . . . .	340	<b>8. Hauptverzeichnis der Literatur . . . . .</b>	<b>379</b>
7.6.2	Die Grundlagen des Führungsprozesses . . . . .	344	<b>9. Namenverzeichnis . . . . .</b>	<b>423</b>
7.7	Führungstheorien und Modellansätze . . . . .	347	<b>10. Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>433</b>
7.7.1	Führungstheorien, die sich auf Charaktereigenschaften stützen („Trait-Theorien“) . . . . .	348		
7.7.2	Verhaltenstheoretische Ansätze der Führung . . . . .	350		