

Ansfried B. Weinert

Lehrbuch der Organisations- psychologie

Menschliches Verhalten
in Organisationen
2., erweiterte Auflage

Psychologie Verlags Union
München-Weinheim 1987

Inhalt

Kapitel 1: Einführung	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
Kapitel 2: Organisationskonzepte und Organisationsperspektiven	37	Kapitel 3: Entwicklung der Organisation	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	Kapitel 4: Struktur und Design der Organisation	127
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 verankerten 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	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		
Kapitel 6: Sozialer Rahmen zwischen Individu- um und Organisation	261	Kapitel 7: Interaktionsfeld - Individuum - Gruppe - Organisation	317
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
Kapitel 8: Neuentwicklungen in der Organisa- tionspsychologie.		379			
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.	Namensverzeichnis	535
			11.	Sachverzeichnis	549