

Lutz von Rosenstiel/Friedemann W. Nerdinger

# **Grundlagen der Organisations- psychologie**

Basiswissen und Anwendungshinweise

7., überarbeitete Auflage

2011

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhalt

<b>Vorwort zur 7. Auflage</b> . . . . .	<b>V</b>
<b>1. Organisationspsychologie</b> . . . . .	<b>1</b>
1.1. Definition der Psychologie und der Organisationspsychologie . . . . .	2
1.2. Entwicklung der Organisationspsychologie . . . . .	9
1.3. Teilgebiete der Organisationspsychologie . . . . .	12
1.4. Fragestellungen in der Organisationspsychologie . . . . .	16
1.5. Nachbarwissenschaften der Organisationspsychologie . . . . .	19
1.6. Forschungsmethoden der Organisationspsychologie . . . . .	21
1.7. Die Organisationspsychologie als Angewandte Psychologie . . . . .	29
1.8. Das Wertproblem in der Organisationspsychologie . . . . .	32
1.9. Die Nutzung organisationspsychologischen Wissens in der Praxis . . . . .	36
1.10. Veränderungstendenzen in der Organisationspsychologie . . . . .	37
1.11. Der weitere Aufbau des Buches . . . . .	42
<b>2. Aufgabe</b> . . . . .	<b>48</b>
2.1. Arbeit: Grundüberlegungen . . . . .	49
2.1.1. Begriffsklärungen . . . . .	55
2.1.2. Theorie der Aufgabe . . . . .	56
2.1.3. Arbeit und Emotion . . . . .	59
2.1.4. Emotionsarbeit . . . . .	62
2.1.5. Belastung, Beanspruchung und Burnout . . . . .	66
2.1.6. Zeitkonstante und zeitvariable Leistungsvoraussetzungen . . . . .	69
2.2. Arbeitsanalyse . . . . .	70
2.2.1. Methoden der Arbeitsanalyse . . . . .	71
2.2.2. Ausgewählte deutschsprachige Verfahren . . . . .	74
2.2.2.1. Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA) . . . . .	74
2.2.2.2. Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit (VERA) . . . . .	75
2.2.2.3. Analyse der Regulationshindernisse in der Arbeitstätigkeit (RHIA) . . . . .	76
2.2.2.4. Fragebogen zum Erleben von Intensität und Tätigkeitsspielraum in der Arbeit (FIT) . . . . .	77
2.2.2.5. Subjektive Arbeitsanalyse (SAA) . . . . .	77
2.2.2.6. Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus (TAA-KH-O) . . . . .	77
2.2.2.7. Verfahren zur Analyse von Arbeit im Haushalt (AVAH) . . . . .	78
2.2.2.8. Diagnoseinstrument gesundheitsförderlicher Arbeit (DigA) . . . . .	78
2.3. Psychologische Arbeitsbewertung . . . . .	78

2.3.1.	Kriterien der Arbeitsbewertung . . . . . ^ . . . . .	79
2.3.2.	Geht es nur um den »arbeitenden Menschen«? . . . . .	85
2.4.	Psychologische Arbeitsgestaltung . . . . .	85
2.4.1.	Arbeitsgestaltung und ihre Wirkung auf Motivation und Zufriedenheit . . . . .	86
2.4.1.1.	Die Zweifaktorentheorie von Herzberg . . . . .	87
2.4.1.2.	Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham . . . . .	94
2.4.1.3.	Das Konzept des Motivationspotenzials nach Hackman und Oldham . . . . .	97
2.4.2.	Arbeitsgestaltung und ihre Wirkung auf die Qualifikation . . . . .	99
2.4.3.	Die »Neuen Techniken« . . . . .	101
2.4.3.1.	Die Bewertung der Technik . . . . .	102
2.4.3.2.	Chancen und Gefahren neuer Techniken . . . . .	104
2.4.3.3.	Folgerungen für die Arbeitsgestaltung . . . . .	105
2.4.4.	Stress und Arbeitsgestaltung . . . . .	106
2.4.4.1.	Theoretische Ansätze und empirische Forschungsergebnisse. . . . .	107
2.4.4.2.	Folgerungen für die Arbeitsgestaltung . . . . .	110
2.5.	Konzepte und Beispiele psychologischer Arbeitsgestaltung . . . . .	112
2.5.1.	Job Rotation . . . . .	113
2.5.2.	Job Enlargement . . . . .	114
2.5.3.	Job Enrichment . . . . .	114
2.5.4.	Teilautonome Arbeitsgruppen . . . . .	115
2.5.5.	Qualifizierende Gruppenkonzepte . . . . .	118
2.5.5.1.	Qualitätszirkel . . . . .	118
2.5.5.2.	Lernstatt . . . . .	120
2.5.6.	Projektgruppe . . . . .	120
2.6.	Zukunft der Arbeit . . . . .	122
3.	Individuum . . . . .	129
3.1.	Grundüberlegungen . . . . .	131
3.1.1.	Individuum und Organisation . . . . .	131
3.1.2.	Implizite und explizite Persönlichkeitstheorien . . . . .	137
3.1.3.	Die Anlage-Umwelt-Problematik . . . . .	140
3.2.	~ Personalmarketing . . . . .	144
3.2.1.	Begriffsbestimmung . . . . .	145
3.2.2.	Das Image der Organisation . . . . .	147
3.2.3.	Merkmale der Tätigkeit bzw. der Stelle . . . . .	148
3.2.4.	Akzeptanz von Auswahlverfahren . . . . .	150
3.3.	Personalauswahl . . . . .	151
3.3.1.	Anforderung und Eignung . . . . .	152
3.3.2.	Auswahlverfahren im Überblick . . . . .	159
3.3.2.1.	Interview . . . . .	159
3.3.2.2.	Arbeitsproben . . . . .	162
3.3.2.3.	Biographische Fragebögen . . . . .	164
3.3.2.4.	Ehrlichkeits-(Integrity-) Tests . . . . .	165

3.3.3.	Psychologische Tests . . . . .	167
3.3.3.1.	Theoretische Grundgedanken . . . . .	167
3.3.3.2.	Konstruktion von Testverfahren . . . . .	169
3.3.3.3.	Klassifikation psychologischer Testverfahren . . . . .	174
3.3.4.	Auswahlentscheidungen . . . . .	176
3.3.5.	Entwicklung von Entscheidungsregeln . . . . .	180
3.3.6.	Auswahl von Führungskräften und Identifikation von Führungspotenzial . . . . .	182
3.3.6.1.	»Führungseigenschaften« . . . . .	182
3.3.6.2.	Assessment-Center . . . . .	185
3.3.6.3.	Geschlechtszugehörigkeit und Führung . . . . .	190
3.4.	Die systematische Personalbeurteilung . . . . .	198
3.4.1.	Personalbeurteilung als soziale Urteilsbildung . . . . .	200
3.4.2.	Fehlerebenen und Fehlerarten bei der Urteilsbildung . . . . .	201
3.4.3.	Techniken und Verfahren der Personalbeurteilung . . . . .	207
3.4.4.	Beurteilungskonsequenzen . . . . .	213
3.5.	Personalentwicklung . . . . .	217
3.5.1.	Aus-, Fort- und Weiterbildung in Organisationen . . . . .	220
3.5.1.1.	Bedarfsermittlung . . . . .	221
3.5.1.2.	Methoden der Aus-, Fort- und Weiterbildung . . . . .	223
3.5.1.3.	Selbstgesteuertes Lernen . . . . .	224
3.5.2.	Zum Problem des Lerntransfers . . . . .	225
3.5.3.	Evaluation . . . . .	228
3.5.4.	Beispiele von Personalentwicklungsmaßnahmen . . . . .	234
3.5.4.1.	Das Erlernen kognitiver Inhalte mithilfe des »E-Learning« . . . . .	235
3.5.4.2.	Das Training von Motivation und Volition . . . . .	237
3.5.4.2.1.	Grundüberlegungen . . . . .	237
3.5.4.2.2.	Stützung von Motivation und Volition . . . . .	240
3.5.4.3.	Training des Selbstvertrauens . . . . .	243
3.5.4.3.1.	Theoretische Vöberlegungen . . . . .	243
3.5.4.3.2.	Verhaltensanalyse . . . . .	244
3.5.4.3.3.	Aufbau selbstsicheren Verhaltens . . . . .	245
3.5.4.4.	Entwicklung der interkulturellen Kompetenz . . . . .	247
3.5.4.5.	Training des Führungsverhaltens . . . . .	251
3.5.4.5.1.	Grundlagen . . . . .	251
3.5.4.5.2.	Erfassung des Führungsverhaltens . . . . .	253
3.5.4.5.3.	Optimierung des Führungsverhaltens . . . . .	258
3.5.4.5.4.	Beispiele für Trainingsverfahren . . . . .	261
3.6.	Lebensalter und Beschäftigung . . . . .	264
4.	Gruppe . . . . .	280
4.1.	Grundüberlegungen . . . . .	282
4.1.1.	Begriffsbestimmung . . . . .	283
4.1.2.	Gruppenstruktur und Gruppenprozess . . . . .	284
4.1.3.	Gruppe und Organisation . . . . .	285

4.2.	Gruppennorm und Gruppenkohäsion als Determinanten des individuellen Verhaltens. . . . .	288
4.2.1.	Theoretische Grundlagen und empirische Forschungsergebnisse ..	288
4.2.2.	Ermittlung von Gruppennorm und Gruppenkohäsion. . . . .	295
4.2.3.	Beeinflussung von Gruppennorm und Gruppenkohäsion. . . . .	297
4.3.	Formelle und informelle Strukturen und Prozesse. . . . .	301
4.3.1.	Begriffliche Klärung. . . . .	301
4.3.2.	Indikatoren formeller und informeller Strukturen und Prozesse . . .	303
4.3.3.	Beeinflussung formeller und informeller Strukturen und Prozesse .	304
4.4.	Soziale Konflikte. . . . .	305
4.4.1.	Begriffliche Klärungen. . . . .	306
4.4.2.	Konfliktdiagnostik. . . . .	308
4.4.3.	Konfliktprophylaxe und Konfliktlösung. . . . .	309
4.5.	Interpersonale Kommunikation. . . . .	312
4.5.1.	Grundbegriffe und empirische Befunde. . . . .	314
4.5.2.	Diagnose von Defiziten. . . . .	319
4.5.3.	Verbesserung der Kommunikation in Gruppen. . . . .	321
4.6.	Führung in Gruppen. . . . .	324
4.6.1.	Theoretische Überlegungen. . . . .	325
4.6.1.1.	Das Kontingenzmodell von Fiedler. . . . .	325
4.6.1.2.	Das normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton. . . . .	329
4.6.2.	Ansätze zu einer Verhaltens- und Situationsmodifikation. . . . .	333
4.6.3.	Symbolische Führung. . . . .	334
4.7.	Gruppenarbeit und Leistung. . . . .	336
4.7.1.	Kriterien der Bewertung von Gruppenarbeit. . . . .	336
4.7.2.	Bedingungen der Gruppenleistung. . . . .	337
4.7.3.	Gruppenentscheiden und Gruppenproblemlösen als Beispiel. . . . .	340
4.7.3.1.	Begriffliche Klärung und theoretische Grundlagen. . . . .	340
4.7.3.2.	Gruppenarbeit oder Einzelarbeit?. . . . .	346
4.7.3.3.	Verbesserung von Gruppenproblemlösen und Gruppenentscheiden	347
4.8.	Virtuelle Gruppen. . . . .	350
4.8.1.	Vorteile und Probleme virtueller Gruppenarbeit. . . . .	350
4.8.2.	Management virtueller Gruppen. . . . .	352
<b>5.</b>	<b>Organisation. . . . .</b>	<b>364</b>
5.1.	Grenzen einer psychologischen Sicht der Organisation. . . . .	367
5.2.	Die Organisation im Bewusstsein ihrer Mitglieder. . . . .	368
5.2.1.	Empirische Organisationsforschung. . . . .	368
5.2.2.	Betriebsklima und Organisationsklima. . . . .	370
5.2.3.	Unternehmenskultur. . . . .	375
5.2.4.	Organisationsdiagnostik. . . . .	381
5.3.	Grundüberlegungen zu psychologisch orientierten Veränderungsmaßnahmen in Organisationen. . . . .	383
5.3.1.	Motivation und Organisation. . . . .	384
5.3.1.1.	Formen des Verhaltens in Organisationen. . . . .	384

5.3.1.1.1.	Organizational Citizenship Behavior	385
5.3.1.1.2.	Kontraproduktives Verhalten	387
5.3.1.1.3.	Leistungsverhalten	391
5.3.1.2.	Arbeitsmotive und intrinsische Motivation	393
5.3.1.3.	Hierarchische Motivationsmodelle	395
5.3.1.3.1.	Theorie von Maslow	395
5.3.1.3.2.	Folgerungen für die Organisationsgestaltung	397
5.3.1.4.	VIE-Theorien	398
5.3.1.4.1.	Die Theorie von Vroom und deren Weiterentwicklungen	398
5.3.1.4.2.	Folgerungen für die Organisationsgestaltung	403
5.3.1.5.	Austauschtheorien	405
5.3.1.5.1.	Die Equity-Theorie von Adams	405
5.3.1.5.2.	Folgerungen für die Organisationsgestaltung	408
5.3.1.6.	Ziele	409
5.3.1.7.	Motivation und Arbeitsverhalten - einige Hinweise zum Motivationsmanagement	412
5.3.2.	Arbeitszufriedenheit und Organisation	414
5.3.2.1.	Begriffsklärung und theoretische Ansätze	415
5.3.2.2.	Messung der Arbeitszufriedenheit	419
5.3.2.3.	Folgen und Korrelate der Arbeitszufriedenheit	424
5.3.2.4.	Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit durch organisatorische Maßnahmen	427
5.3.2.5.	Kritik am Konzept der Arbeitszufriedenheit	431
5.4.	Change Management	432
5.4.1.	Ein Extrembeispiel: »Die Strategie des Bombenwurfs«	434
5.4.2.	Organisationsentwicklung: Personale, interaktionale und strukturelle Ansätze	437
5.4.3.	Bedingungen des Erfolgs von Change Management	446
5.5.	Fusionen und Übernahmen	450
5.5.1.	Begriff und Formen	451
5.5.2.	Merger-Syndrom und Erfolgsfaktoren	452
5.5.3.	Psychologische Prozesse	454
5.5.3.1.	Erlebte Kontrolle und Partizipation	454
5.5.3.2.	Identifikation und Identität	455
5.5.3.3.	Wahrgenommene Gerechtigkeit	457
5.5.4.	Unternehmenskommunikation zur Steuerung der Integration	459
5.6.	Wissensmanagement und lernende Organisation	460
<b>Literaturverzeichnis</b>		<b>472</b>
<b>Bestlösungen der Selbstkontrollfragen</b>		<b>507</b>
<b>Autorenverzeichnis</b>		<b>509</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>		<b>521</b>