

# Organisationspsychologie - Gruppe und Organisation

herausgegeben von

Prof. Dr. Heinz Schuler

Hogrefe • Verlag für Psychologie  
Göttingen • Bern • Toronto • Seattle

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I: Interaktion und Führung

### 1. Kapitel: Sozialpsychologische Grundlagen der Organisationspsychologie: Was kann die Organisationspsychologie von der Sozialpsychologie lernen?

Von Dieter Frey, Beate Schuster und Veronika Brandstätter

1	Einleitung	3
2	Theorien des „individuellen Zweiges“	6
2.1	Theorien zu Einstellungen: Das Kommunikationsmodell und das Elaboration Likelihood-Modell	7
2.2	Die Theorie der kognitiven Dissonanz	12
2.3	Die Hypothesentheorie der Wahrnehmung	17
2.4	Die Theorie sozialer Vergleichsprozesse	18
2.5	Die Theorie des Selbstwertschutzes und der Selbsterhöhung	20
2.6	Die Kontrolltheorie	24
2.7	Die Reaktanztheorie	29
2.8	Die Theorie der gelernten Sorglosigkeit	33
3	Theorien des „sozialen/interaktiven Zweiges“	33
3.1	Majoritäteneinfluss und die Theorie des informellen Gruppendrucks	34
3.2	Das Modell des Gruppendenkens („Groupthink“)	35
3.3	Die Theorie des Minderheiteneinflusses von Moscovici	37
3.4	Führungstheorien	39
3.5	Die Theorie des realistischen Gruppenkonflikts und die Theorie der sozialen Identität	40
4	Der „soziologische Zweig“: Ansätze und Fragestellungen	44
5	Abschließende Bemerkungen	47
	Literatur	49

### 2. Kapitel: Interaktion und Kommunikation

Von Gerhard Blickle

1	Organisation, Interaktion, Kommunikation	55
1.1	Einleitung	55
1.2	Interaktion und Kommunikation	57

2	Strukturalistische Organisationsmodelle . . . . .	61
2.1	Das Paradigma . . . . .	61
2.2	Das Kommunikations- und Interaktionskonzept . . . . .	63
2.3	Spezifische Themenfelder . . . . .	65
2.3.1	Formale Kommunikationsstruktur . . . . .	65
2.3.2	Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion . . . . .	69
2.3.3	Räumliche Arbeitsumgebung . . . . .	71
3	Die Wiederentdeckung des menschlichen Faktors . . . . .	73
3.1	Die Paradigmen . . . . .	73
3.2	Das Kommunikations- und Interaktionskonzept . . . . .	75
3.3	Spezifische Themenfelder . . . . .	80
3.3.1	Macht und Einfluss . . . . .	80
3.3.2	Spiele, (üble) Streiche, Scherze, Klatsch . . . . .	83
3.3.3	Gerüchte . . . . .	85
4	Der Prozess des Organisierens . . . . .	87
4.1	Die Paradigmen . . . . .	88
4.2	Das Kommunikations- und Interaktionskonzept . . . . .	90
4.3	Spezifische Themenfelder . . . . .	98
4.3.1	Impression Management . . . . .	99
4.3.2	Rolleninteraktion . . . . .	102
4.3.3	Rückmeldungen . . . . .	107
5	Fazit: ein Integrationsversuch . . . . .	111
	Literatur . . . . .	118

### 3. Kapitel: Arbeitsgruppen

Von Conny Herbert Antoni und Walter Bungard

1	Arbeitsgruppen als Gegenstand der Organisationspsychologie . . . . .	129
2	Gestaltungsformen von Arbeitsgruppen . . . . .	133
2.1	Temporäre Gruppenarbeit . . . . .	136
2.1.1	Qualitätszirkel . . . . .	136
2.1.2	Projektgruppen . . . . .	140
2.2	Kontinuierliche Gruppenarbeit . . . . .	142
2.2.1	Teilautonome Arbeitsgruppen . . . . .	142
2.2.2	Fertigungsteams . . . . .	146
2.2.3	Klassische Arbeitsgruppen . . . . .	148
2.2.4	Vergleich teilautonomer Arbeitsgruppen, Fertigungsteams und klassischer Arbeitsgruppen . . . . .	148
2.2.5	Effektivität kontinuierlicher Arbeitsgruppen . . . . .	150
3	Modelle der Gruppeneffektivität . . . . .	153
3.1	Sozio-technische Ansätze der Gruppeneffektivität . . . . .	154
3.2	Sozial- und motivationspsychologische Ansätze . . . . .	156

3.3	Empirische Befunde zu Einflussfaktoren der Gruppeneffektivität	158
3.3.1	Gruppendesign	158
3.3.1.1	Aufgabenstruktur	158
3.3.1.2	Zusammensetzung	159
3.3.1.3	Gruppennormen und -ziele	161
3.3.2	Kontextfaktoren	161
3.3.2.1	Belohnungssystem	162
3.3.2.2	Schulung und Training	163
3.3.2.3	Informationssysteme und Führung	166
3.3.3	Gruppensynergien	168
3.3.4	Prozesskriterien	169
3.3.4.1	Teamklima, Kohäsion, Gruppenwirksamkeit	170
3.3.4.2	Mentale Modelle	172
3.3.5	Fazit	172
4	Einführung von Gruppenarbeit als Organisationsentwicklungsprozess	173
4.1	Heuristisches, partizipatives Vorgehen	174
4.2	Frühzeitige Auswahl, Information und Qualifizierung aller Betroffenen	174
4.3	Schaffung struktureller Voraussetzungen	177
4.4	Entwicklung günstiger Rahmenbedingungen	178
5	Quo vadis Gruppenarbeit	179
	Literatur	180

## 4. Kapitel: Kooperation und Konflikt

Von Erika Spieß

1	Einleitung - Problemfeld	193
2	Erklärungsansätze für Kooperation und Konflikt	194
2.1	Erklärungsansätze für Kooperation	194
2.2	Erklärungsansätze für Konflikte	199
2.3	Zur Psychologie der Verhandlung	205
2.4	Das experimentelle Paradigma in der Sozialpsychologie	208
3	Kooperation und Konflikt in Organisationen	209
3.1	Kooperation in Organisationen	210
3.1.1	Die Bedeutung sozialer Werte	213
3.1.2	Vertrauen als Voraussetzung kooperativen Handelns	214
3.1.3	Die Bedeutung von Kommunikation	220
3.1.4	Zur Rolle von Diversität	221
3.2	Konflikte in Organisationen	222
3.2.1	Klassifikation von Konflikten	223
3.2.2	Ein Konfliktmodell	227

3.2.3	Beschwerdewesen als formalisierte Konfliktaustragung . . . . .	228
3.2.4	Formen der Konfliktbewältigung . . . . .	230
3.3	Kulturabhängigkeit von Kooperation und Konflikt . . . . .	233
4	Fazit und Perspektiven . . . . .	237
	Literatur . . . . .	239

## 5. Kapitel: Handeln in Organisationen

Von Sabine Sonntagag, Doris Frey und Michael Frese

1	Das Konzept des Handelns . . . . .	251
2	Grundmerkmale des Handelns . . . . .	253
2.1	Handeln aus sequenzieller Perspektive . . . . .	253
2.1.1	Einzelne Phasen im Handlungsprozess . . . . .	253
2.1.2	Übergänge zwischen einzelnen Phasen im Handlungsprozess ..	254
2.1.3	Die zyklische Struktur des Handelns . . . . .	255
2.2	Handeln aus hierarchischer Perspektive . . . . .	257
2.2.1	Grundkonzeption der hierarchischen Organisation des Handelns	257
2.2.2	Vorteile der hierarchischen Organisation des Handelns . . . . .	258
2.2.3	Spezifische Modelle zum Aufbau der Hierarchie . . . . .	259
2.2.4	Kontrollierte versus automatisierte Prozesse . . . . .	261
2.2.5	Repräsentation der Hierarchie im Handeln: Action Identification . . . . .	262
2.3	Wissen . . . . .	262
3	Besonderheiten von Handeln in Organisationen . . . . .	263
3.1	Handeln von Gruppen . . . . .	263
3.2	Partialisierte Handlungen . . . . .	266
4	Einzelaspekte des Handelns . . . . .	266
4.1	Ziele . . . . .	266
4.1.1	Aufgabenbezogene Ziele . . . . .	267
4.1.2	Ziele, die über die Arbeitsaufgabe hinausgehen . . . . .	269
4.1.3	Der Konflikt zwischen aufgabenbezogenen und anderen Zielen ..	270
4.2	Orientieren . . . . .	271
4.2.1	Orientieren bei der Bearbeitung von Arbeitsaufgaben . . . . .	271
4.2.2	Orientieren im Rahmen der organisationalen Sozialisation ....	272
4.3	Planen . . . . .	273
4.4	Feedback . . . . .	277
4.4.1	Feedback als Aufgabenmerkmal . . . . .	277
4.4.2	Feedbackinterventionen . . . . .	278
4.4.3	Aktive Feedbacksuche . . . . .	279
5	Schlussfolgerungen . . . . .	281
	Literatur . . . . .	283

## 6. Kapitel: Organizational Citizenship Behavior und Extra-Rollenverhalten

Von Friedemann W. Nerdinger

1	Die Entwicklung der Konzepte „Organizational Citizenship Behavior“ und „Extra-Rollenverhalten“ . . . . .	293
2	Konzepte des Extra-Rollenverhaltens . . . . .	295
2.1	Extra-Rollenverhalten mit positiven Folgen für die Organisation. . . . .	295
2.2	Extra-Rollenverhalten mit negativen Wirkungen für die Organisation. . . . .	298
2.3	Begriffliche Probleme des Extra-Rollenverhaltens. . . . .	300
3	Motivationale Grundlagen . . . . .	302
3.1	Affektive Determinanten . . . . .	303
3.2	Kognitive Determinanten. . . . .	303
4	Zum Stand der Forschung . . . . .	305
4.1	Bedingungen . . . . .	305
4.1.1	Einstellungen und Wertorientierungen. . . . .	305
4.1.2	Persönlichkeitsmerkmale. . . . .	309
4.1.3	Kontextfaktoren. . . . .	312
4.2	Konsequenzen . . . . .	315
4.2.1	Individuelle Konsequenzen . . . . .	315
4.2.2	Kollektive Konsequenzen . . . . .	316
• 5	Methodische Probleme der Untersuchung von Extra-Rollenverhalten . . . . .	318
	Interventionen . . . . .	320
6.1	Interventionen zur Erhöhung positiver Wirkungen des Extra-Rollenverhaltens. . . . .	320
6.2	Interventionen zur Vermeidung negativer Wirkungen des Extra-Rollenverhaltens. . . . .	322
	Ausblick. . . . .	324
	<b>eratur.</b> . . . . .	325

## Kapitel: Entscheidung und Nutzen

von Heinz Holling und Torsten Melles

	<b>Einleitung</b> . . . . .	335
	<b>Struktur</b> von Entscheidungen. . . . .	337
• 2.1	Einführendes Beispiel. . . . .	337
• 2.2	Komponenten des Entscheidungsbegriffs. . . . .	339

3	Normative Entscheidungsansätze . . . . .	341
3.1	Uniattributive Entscheidungen unter Sicherheit . . . . .	341
3.2	Uniattributive Entscheidungen unter Unsicherheit . . . . .	342
3.3	Multiattributive Entscheidungen unter Sicherheit . . . . .	344
3.4	Multiattributive Entscheidungen unter Unsicherheit . . . . .	346
4	Deskriptive Entscheidungsansätze . . . . .	347
4.1	Entscheidungsregeln . . . . .	347
4.2	Prospect-Theorie . . . . .	349
4.3	Theorien mit emotionalen Komponenten . . . . .	353
4.4	Fazit zu den deskriptiven Entscheidungstheorien . . . . .	354
5	Entscheidungsfehler . . . . .	356
5.1	Überblick über Heuristiken und Entscheidungsfehler . . . . .	356
5.2	Overconfidence . . . . .	359
5.3	Framing . . . . .	361
5.4	Fazit zur Forschung zu Entscheidungsfehlern . . . . .	364
6	Monetäre Nutzenanalyse . . . . .	365
6.1	Brogden-Cronbach-Gleser-Modell . . . . .	365
6.2	Neuere monetäre Nutzenmodelle . . . . .	367
6.3	Schätzung der Standardabweichung der Leistung . . . . .	370
6.4	Zur Anwendung der monetären Nutzenanalyse . . . . .	372
7	Resümee . . . . .	373
	Literatur . . . . .	374

## 8. Kapitel: Problemlösen und Entscheiden in Gruppen

### Von Hermann Brandstätter und Felix C. Brodbeck

1	Einleitung . . . . .	383
2	Zu Theorien des Problemlosen und Entscheidens in Gruppen . . . . .	386
2.1	Ratlosigkeit oder Dissens in Tatsachenfragen . . . . .	387
2.1.1	Soziale Kombinationsmodelle . . . . .	390
2.1.2	Theorie kollektiver Entscheidungen . . . . .	391
2.1.3	Soziale Urteilstheorie . . . . .	392
2.1.4	Reduzieren von Komplexität . . . . .	394
2.2	Wertungs- und Verteilungskonflikte . . . . .	395
2.2.1	Experimentelle Spiele als Simulation von Verhandlungen bei Verteilungskonflikten . . . . .	397
2.2.2	Faktoren kooperativen Verhaltens . . . . .	400
2.2.3	Intergruppenentscheidungen . . . . .	402
2.3	Motivationale und emotionale Komponenten von Gruppenentscheidungen . . . . .	403
2.3.1	Die Gefahren des „Gruppendenkens“ . . . . .	404

2.3.2	Soziale Emotionen in kontroversen Diskussionen . . . . .	406
2.3.3	Majoritäts- und Minoritätseinfluss . . . . .	407
2.4	Vergleich von Gruppenleistung mit individueller Leistung . . . . .	409
2.4.1	Art der Aufgabe . . . . .	409
2.4.2	Integrationsanforderungen bei verteiltem Wissen . . . . .	410
2.4.3	Polarisierungstendenzen . . . . .	411
2.4.4	Motivationale Faktoren . . . . .	412
2.4.5	Gruppengröße . . . . .	413
2.4.6	Persönlichkeitsmerkmale und Gruppenzusammensetzung . . . . .	414
2.4.7	Erfahrung und Lernen in Gruppen . . . . .	415
2.4.8	Wann sollte man in Gruppen, und wann in Einzelarbeit tätig werden? . . . . .	416
3	Zur Technologie der Gruppenentscheidung . . . . .	417
3.1	Ideengewinnung („Brainstorming“) . . . . .	418
3.2	Delphi-Technik und Nominalgruppen-Technik (NGT) . . . . .	419
3.3	Die Stufentechnik . . . . .	420
3.4	Lösung kognitiver Konflikte nach dem Modell der sozialen Urteilstheorie . . . . .	420
3.5	MAUM-Technik . . . . .	421
3.6	Computerunterstützung bei Gruppenentscheidungen . . . . .	422
3.7	Maßnahmen gegen „Gruppendenken“ . . . . .	423
3.8	Aspekte der Partizipation in Arbeitsgruppen . . . . .	425
3.9	Gruppenentscheidung im Kontext verschiedener allgemeiner Formen von Gruppenarbeit . . . . .	427
4	Abschließende Gedanken zur Distanz von Gruppenforschung und Gruppenpraxis . . . . .	428
	Literatur . . . . .	429

## 9. Kapitel: Gruppenleistung und Leistungsförderung

### I Von Uwe Kleinbeck und Klaus-Helmut Schmidt

11	Gruppenarbeit als Gegenstand arbeits- und organisationspsychologischer Forschung . . . . .	446
	Arbeitsgruppen als soziale Einheiten der Informationsverarbeitung . . . . .	449
13	Risiken und Chancen der Gruppenarbeit für die Leistung . . . . .	452
	Theoretische Grundlagen zur Erklärung des Bedingungsgefüges von Gruppenleistung . . . . .	454
4.1	Aufgabenmerkmale . . . . .	455
4.2	Gruppenmerkmale . . . . .	457
4.3	Persönlichkeitsmerkmale der Gruppenmitglieder . . . . .	459
4.4	Unternehmensmerkmale . . . . .	461



5	Gruppenleistung - das Ergebnis der Umsetzung motivationaler, volitionaler und sozialer Prozesse in gemeinschaftliches Handeln . . . . .	463
6	Managementtechniken zur Unterstützung des Leistungsprozesses in Gruppen . . . . .	472
6.1	Fallbeispiel für die Einführung des Managementsystems PPM in einem mittelständischen Unternehmen . . . . .	476
6.1.1	Entwicklung des Managementsystems im „Produktionsteam Silikon“. . . . .	477
6.1.2	Ursachen für die Produktivitätssteigerung nach Einführung von PPM. . . . .	480
6.1.3	PPM kann mit vorhandenen konventionellen Systemen der Leistungsbeurteilung in Konflikt geraten. . . . .	483
6.1.4	Ein Managementsystem wie PPM erfordert ein verändertes Führungsverhalten. . . . .	484
6.2	Erfolgsbilanz des Managementsystems PPM für Arbeitsgruppen in einem angepassten Unternehmenskontext. . . . .	485
7	Die Zukunft der Gruppenarbeit . . . . .	485
	Literatur. . . . .	487

## 10. Kapitel: Führung

### Von Lutz von Rosenstiel und Jürgen Wegge

1	Begriffsbestimmung und Forschungsperspektiven . . . . .	494
1.1	Eine organisationspsychologische Definition des Phänomens „Führung“. . . . .	495
1.2	Führung als Unternehmensführung. . . . .	496
1.3	Führung als Personalmanagement. . . . .	497
1.4	Führung als personale Mitarbeiterführung. . . . .	498
1.5	Zum Nutzen psychologischer Führungsforschung. . . . .	499
2	Ein Rahmenmodell der Mitarbeiterführung in Organisationen. . . . .	501
3	Theorien der Führung und neuere Forschungsbefunde . . . . .	504
3.1	Die Persönlichkeit des Führers und der Geführten. . . . .	504
3.1.1	Die akteursorientierte Sichtweise: Persönlichkeitsdispositionen des Führers als Ursache des Führungserfolgs. . . . .	505
3.1.2	Die beobachterorientierte Sichtweise: Persönlichkeitsdispositionen und Handeln der Geführten als Ursache des Führungserfolgs. . . . .	512
3.1.3	Ein Zwischenfazit . . . . .	518
3.2	Verhaltensweisen der personalen Mitarbeiterführung in Organisationen. . . . .	519
3.2.1	Reales und ideales Verhalten von Führungskräften. . . . .	520
3.2.2	Ergebnisse der Führungsstilforschung. . . . .	523

3.2.3	Dimensionen des Führungsverhaltens (Michigan- und Ohio-Studien) . . . . .	525
3.2.4	Transaktionale, transformationale Führung und „laissez-faire“ . . . . .	527
3.2.5	Zwischenfazit . . . . .	532
3.3	Mitarbeiterführung in bestimmten Situationen und Kontexten. . . . .	533
3.3.1	Die Kontingenztheorie der Führung . . . . .	534
3.3.2	Situative Relativierung der Dimensionen des Führungsverhaltens. . . . .	535
3.3.3	Dyadische Führung von Gruppen. . . . .	537
3.3.4	Individuelle Verstärkung erwünschten Geführtenverhaltens (Weg-Ziel-Theorie). . . . .	538
3.3.5	Das Entscheidungsmodell der Führung von Vroom und Yago . . . . .	539
3.3.6	Ein weiteres Zwischenfazit . . . . .	541
4	Führungserfolg . . . . .	541
5	Ein Ausblick auf aktuelle Entwicklungen in der Führungsforschung . . . . .	544
	Literatur. . . . .	547

## 11. Kapitel: Training von Führungskräften

### i Von Jürgen Kaschube und Lutz von Rosenstiel

1	Einführung: Begriffsklärung und Zielgruppen . . . . .	559
r2	Training von Führungskräften als Sonderfall der Personalentwicklung . . . . .	561
2.1	Ökonomische Rahmenbedingungen. . . . .	561
2.2	Funktionale Vielfalt . . . . .	562
	Analyse des Entwicklungsbedarfs. . . . .	562
3.1	Trainingsinhalte aus Sicht der Führungsforschung. . . . .	563
3.2	Qualifikationsmodelle und Kompetenzprofile. . . . .	565
3.3	Aktivitäten von Führungskräften. . . . .	566
3.4	Methoden der Management-Diagnostik . . . . .	568
	Maßnahmen und Interventionen. . . . .	571
i	4.1 Schulungsmaßnahmen. . . . .	572
4.1.1	Führungsstil und Führungsverhalten. . . . .	572
4.1.1.1	Persönlichkeitsorientierte Maßnahmen. . . . .	573
4.1.1.2	Verhaltensorientierte Trainingskonzepte. . . . .	576
4.1.1.3	Führungstheoretisch orientierte Trainingskonzepte . . . . .	577
4.1.2	Aufgabenbezogene Maßnahmen. . . . .	580
4.1.2.1	Interkulturelle Trainings. . . . .	580
4.1.2.2	Führen von Mitarbeitergesprächen. . . . .	581
E. 4.2	Arbeitsplatznahe Führungskräfteentwicklung . . . . .	582
4.2.1	Coaching und Mentoring . . . . .	583
4.2.1.1	Coaching . . . . .	583
4.2.1.2	Mentoring. . . . .	585

4.2.2	Entwicklung durch den Einsatz von Beurteilungsverfahren . . . . .	588
4.2.3	Entwicklung durch die Übernahme von Arbeitsaufgaben. . . . .	590
4.2.4	Entwicklungsprogramme für Führungskräfte. . . . .	591
5	Entwicklungstrends und Aufgaben für die Forschung . . . . .	592
	Literatur. . . . .	593

## **Teil II: Organisation**

### **12. Kapitel: Organisationstheorien**

Von Peter Walgenbach

1	Einleitung . . . . .	605
2	Organisation . . . . .	609
2.1	Dauerhafte Zielverfolgung . . . . .	609
2.2	Organisationsmitglieder. . . . .	611
2.3	Formale Struktur. . . . .	614
2.4	Aktivitäten der Organisationsmitglieder. . . . .	616
3	Organisation als Institution . . . . .	617
4	Organisationstheorien . . . . .	619
4.1	Management- und Organisationslehren . . . . .	619
4.1.1	Die „klassische“ Management- und Organisationslehre. . . . .	619
4.1.2	Die „Verwissenschaftlichung“ der Managementlehre. . . . .	621
4.1.3	Die Human Relations-Bewegung. . . . .	624
4.2	Die Bürokratietheorie von Max Weber. . . . .	626
4.3	Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. . . . .	628
4.4	Der Situative Ansatz . . . . .	631
4.5	Der Neo-Institutionalistische Ansatz . . . . .	634
4.6	Die Agenturtheorie. . . . .	638
4.7	Das Spiele-Konzept von Crozier und Friedberg . . . . .	640
4.8	Die Strukturierungstheorie von Anthony Giddens. . . . .	642
5	Abschließende Bemerkungen . . . . .	645
	Literatur. . . . .	646

### **13. Kapitel: Organisationsdiagnose**

Von Martin Kleinmann und Kirsten Wallmichrath

1	Einleitung . . . . .	653
2	Theoretische Modelle. . . . .	657
2.1	Systemtheoretischer Ansatz. . . . .	658

2.1.1	Hintergrund	658
2.1.2	Rahmenmodell	659
2.1.3	Diagnostisches Vorgehen	660
2.2	Soziotechnischer Ansatz	662
2.2.1	Hintergrund	662
2.2.2	Rahmenmodell	663
2.2.3	Diagnostisches Vorgehen	663
2.3	Politischer Ansatz	664
2.3.1	Hintergrund	664
2.3.2	Rahmenmodell	666
2.3.3	Diagnostisches Vorgehen	668
2.4	Prozessanalytische Ansätze	670
2.4.1	Hintergrund	670
2.4.2	Rahmenmodell	671
2.4.3	Diagnostisches Vorgehen	673
2.5	Weitere Ansätze	674
2.5.1	Metaphern	677
3	Ziele	679
3.1	Bestimmung des Auftrags	679
3.1.1	Dimensionen der Diagnostik	680
3.1.2	Datenquellen	682
4	Instrumente	683
4.1	Standardisierte Instrumente	683
4.2	Unstandardisierte Befragungen	687
4.3	Beobachtungstechniken	688
5	Beispiel für die Organisationsdiagnose	689
	Konzeption	690
	Durchführung	692
	Auswertung	692
	Interpretation	693
6	Fazit	694
literatur		696

## 14. Kapitel: Veränderung von Organisationen /on Andreas Guldin

Einführung	701
Theoretische Grundlagen zur Veränderung von Organisationen	703
2.1 Ordnungsperspektiven zu Theorien und Konzepten der Organisation	704
2.1.1 Organisation als offenes oder geschlossenes System	704

2.1.2	Inhaltliche Domänen von Theorien und Konzepten zur Organisation . . . . .	707
2.1.3	Betriebswirtschaftliche Konzeptionen der Organisation: „Market-based View“ oder „Resource-based View“. . . . .	709
2.1.4	Zusammenfassende Betrachtung der Ordnungsperspektiven von Theorien und Konzepten zur Organisation . . . . .	710
2.2	Konzepte der Veränderung von Organisationen . . . . .	712
2.2.1	Theorien des Prozesses der Veränderung . . . . .	713
2.2.2	Theorien des Veränderns - Implementierungstheorien . . . . .	716
2.2.3	Geplantheit versus Ungeplantheit - die Intentionalität als Differenzierungsmerkmal . . . . .	719
2.2.4	Kontinuität versus Diskontinuität - die Art der Veränderung als Differenzierungsmerkmal . . . . .	720
2.2.5	Integrierte Betrachtung der Differenzierungsmerkmale Intentionalität und (Dis-) Kontinuität der Veränderung . . . . .	722
2.2.6	Kulturbedingte Grundkonzepte von Veränderungen und ihre Auswirkungen illustriert am Beispiel Lewin versus Konfuzius . . . . .	723
2.3	Zusammenfassende Gegenstandsbestimmung der Konzepte zur Veränderung von Organisationen . . . . .	725
3	Praxis der Veränderung von Organisationen . . . . .	727
3.1	Arten von Interventionen zur Organisationsveränderung . . . . .	729
3.2	Ansatzpunkte der Interventionen: Variablen des Organisationskontextes . . . . .	733
3.3	Zielvariablen der Organisationsveränderung . . . . .	735
3.4	Agenten der Veränderung („Change Agent“): Berater, Manager, Mitarbeiter . . . . .	736
3.5	Innovationsförderung als Form der Organisationsveränderung . . . . .	739
3.5.1	Begriffsbestimmung der „Innovation“. . . . .	739
3.5.2	Allgemeine Praktiken zur Förderung von Innovationen . . . . .	740
3.5.3	Intrapreneuring . . . . .	742
3.6	Lernende Organisation . . . . .	744
3.7	Fazit zur Praxis der Organisationsveränderung . . . . .	750
4	Evaluationsforschung zur Veränderung von Organisationen: Methodik und Ergebnisse . . . . .	751
4.1	Methodik der Evaluationsforschung zur Organisationsveränderung . . . . .	751
4.2	Ergebnisse der Evaluationsforschung zur Organisationsveränderung . . . . .	754
5	Status quo zur Veränderung von Organisationen — eine schlussfolgernde Zusammenfassung . . . . .	758
	Literatur . . . . .	760

## 15. Kapitel: Gesundheitsbezogene Interventionen in Organisationen

### Von Norbert K. Semmer und Dieter Zapf

1	Einleitung	773
1.1	Ansatzpunkte von gesundheitsbezogenen Maßnahmen	774
1.1.1	Prävention und Therapie	774
1.1.2	Person und Umwelt: Verhaltens- und Verhältnisprävention	774
1.2	Ziele gesundheitsbezogener Interventionen	775
2	Breit angelegte betriebliche Gesundheitsprogramme	777
2.1	Die angelsächsische Tradition: Health Promotion at die Workplace und Employee Assistance Programs	777
2.1.1	Ansätze	777
2.1.2	Effekte	779
2.2	Die europäische Tradition: Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung, Gesundheitszirkel	787
2.2.1	Ansätze	787
2.2.2	Effekte	788
	Stressprävention	792
3.1	Die Veränderung von Arbeitsbedingungen („Verhältnisprävention“)	792
3.1.1	Arbeitsgestaltung	792
3.1.2	Rollenklärung und Verbesserung der sozialen Beziehungen	797
3.1.3	Multiple Veränderungen	799
3.1.4	Fazit	800
3.2	Stress-Management („Verhaltensprävention“)	804
3.2.1	Ansätze	804
3.2.2	Evaluation	806
3.2.3	Fazit	809
	Spezielle Themen	810
4.1	Alkohol	810
4.2	Bewegung und Fitness	813
• 4.3	Organizational Behavior Management	814
	Fazit	816
p5.1	Der Stand des Wissens und die Forschungsnotwendigkeiten	816
5.2	„Natürliches Primat“ der Verhältnisprävention — oder Verhaltens- prävention als Voraussetzung für adäquate Verhältnisse?	821
5.2.1	Zur prinzipiellen Unvermeidbarkeit von Stressfaktoren	821
5.2.2	Individuelle Unterschiede	822
5.2.3	Personale Ressourcen als Voraussetzung für die Nutzung von Optionen	822
5.2.4	Die Veränderung von Arbeitsbedingungen als Thema personenbezogener Interventionen	824
5.3	Schluss: Gesundheitsförderung als Managementaufgabe	824
		827

## 16. Kapitel: Organisationales Lernen

### Von Annette Kluge und Jan Schilling

1	Einführung	845
1.1	Die Begriffe „Lernen“ und „Organisation“	846
1.2	Abgrenzung des Lernbegriffs aus psychologischer Perspektive	847
1.3	Der Lernbegriff im organisationalen Kontext	851
1.4	Der Organisationsbegriff im Lernkontext	852
2	Aktuelle Entwicklungen der Organisationsforschung und Organisationales Lernen	854
2.1	Evolutionäre Organisationstheorie	855
2.2	Interpretative Organisationstheorie	856
2.3	Moderne Managementlehre	856
2.4	Moderne psychologische Organisationsforschung	857
2.5	Politikorientierte Organisationstheorie	857
3	Konzepte und Modelle zum Organisationalen Lernen	858
3.1	Der Metaphernansatz als Basis einer Systematisierung Organisationalen Lernens	858
3.2	Organisationales Lernen: Stand der Theorie-, Modell- und Konzeptentwicklung	859
3.2.1	Maschine: Lernkurven, Arbeitsstrukturen und Informations- technologie	860
3.2.1.1	Effizienter produzieren durch Learning-by-doing - oder: Lernen am Fließband	860
3.2.1.2	Optimierung von Prozessen und Entscheidungen durch grenzenlosen Informationsfluss — oder: Lernen auf Knopfdruck	862
3.2.2	Organismus: Wissensmanagement, Umwelt und Strategisches Lernen	864
3.2.2.1	Wissen als Geschäftsprozess und Wettbewerbsfaktor - oder: Lernen auf Heller und Pfennig	864
3.2.2.2	Von der Anpassung zum bewussten Reflektieren und zu strategischen Handlungsplänen — oder: Besser lernen als die Konkurrenz	866
3.2.3	Gehirn: Informationsverarbeitung und organisationales Gedächtnis	868
3.2.3.1	Wahrnehmen, Verarbeiten, Speichern und Abrufen als Mechanismen Organisationalen Lernens - oder: Lernen beginnt im Kopf	869
3.2.4	Kultur: Landeskultur, Lernkultur, geteilte Bedeutungen und Enkulturation	871
3.2.4.1	Der Einfluss von Landeskultur auf OL — oder: Lernen Japaner schneller?	872
3.2.4.2	Unterstützung des Lernens durch die Schaffung einer Lernkultur - oder: Kultiviertes Lernen	872

3.2.4.3	Die eigene Organisationskultur als Erfahrungsspeicher — oder: Lernen als Sinnfrage . . . . .	873
3.2.4.4	Enkulturation in eine Expertengemeinschaft — oder: Lernen von Könnern . . . . .	874
3.2.5	Fluss und Transformation: Organisationsentwicklung und lokale Theorien . . . . .	875
3.2.5.1	Die geplante Veränderung organisationaler Strukturen und Prozesse - oder: Lernen, um die Organisation zu verändern . . . . .	876
3.2.5.2	Aufdeckung und Veränderung mentaler Modelle — oder: Lernen, um das eigene Bild von der Organisation zu verändern . . . . .	877
3.2.6	Politische Arena: Lernbarrieren, Macht und Informationskontrolle . . . . .	879
3.2.6.1	OL im Umfeld politischer Spiele und persönlicher Eigeninteressen - oder: Lernen ist Macht . . . . .	879
4	Forschungsstrategien und Befunde zum Organisationalen Lernen . . . . .	881
4.1	Feldstudien und Feldexperimente in der OL-Forschung . . . . .	882
4.2	Experimentelle Simulationen und Laborexperimente in der OL-Forschung . . . . .	887
4.3	Repräsentative Befragungen und Beurteilungsaufgaben in der OL-Forschung . . . . .	889
4.4	Computersimulationen und Formale Theorien in der OL-Forschung . . . . .	891
4.5	Fazit zum Stand der empirischen Forschung . . . . .	894
	Resümee und Ausblick . . . . .	898
[	Literatur . . . . .	899

*L Kapitel: Neue Medien in Organisationen*

/on Klaus Moser und Bernad Batinic

Neue Medien in Organisationen . . . . .	911
1.1 Informationen abrufen . . . . .	914
1.2 Informationen publizieren . . . . .	915
1.3 Informationen austauschen . . . . .	917
Zusammenfassung . . . . .	918
Datenerhebung . . . . .	919
2.1 Datenerhebungsverfahren im Internet . . . . .	919
2.2 Datenqualität internetbasierter Erhebungsverfahren . . . . .	924
Zusammenfassung . . . . .	927
j Virtuelle Organisationen . . . . .	927
3.1 Offenheit gegenüber der Umwelt . . . . .	929
3.2 Die Lösung von Kapazitätsproblemen . . . . .	931



3.3 Die Verwirklichung von Interessen . . . . .	932
3.4 Organisationen als Reaktion auf Marktversagen.....	935
Zusammenfassung . . . . .	937
4 Neuere technologische Entwicklungen . . . . .	937
4.1 Breitbanddatenübertragung . . . . .	938
4.2 Mobile Internetkommunikation . . . . .	939
4.3 Virtuelle 3-D-Welten . . . . .	940
Zusammenfassung . . . . .	941
Literatur . . . . .	941

## 18. Kapitel: Verhalten in internationalen Organisationen

Von Torsten M. Kühlmann

1 Einleitung: Die Internationalisierung von (Arbeits-)Organisationen . . . . .	947
2 Landeskultur und das Verhalten in Unternehmen . . . . .	950
2.1 Kulturkonzepte und -dimensionen . . . . .	950
2.2 Einflüsse der Landeskultur auf das Verhalten in Organisationen? . . . . .	954
3 Kulturvergleichende Forschungsergebnisse zum Handeln in Organisationen . . . . .	957
3.1 Führen . . . . .	957
3.2 Motivieren . . . . .	961
3.3 Kommunizieren . . . . .	964
3.4 Organisieren . . . . .	967
4 Die individuelle Auseinandersetzung mit kulturellen Überschneidungssituationen . . . . .	969
4.1 Deskriptive Ansätze . . . . .	970
4.2 Theoretische Modellvorstellungen . . . . .	973
5 Die Bewältigung kultureller Überschneidungssituationen in Organisationen . . . . .	977
5.1 Auswahl interkulturell kompetenter Mitarbeiter . . . . .	978
5.2 Internationale Personalentwicklung . . . . .	981
5.3 Aufbau multinationaler/multikultureller Arbeitsgruppen . . . . .	985
6 Ausblick . . . . .	987
Literatur . . . . .	989

## 19. Kapitel: Selbstständig organisierte Erwerbstätigkeit

Von Günter F. Müller

1 Ortsbestimmung und Begriffsklärung . . . . .	999
2 Psychologische Erklärungsansätze . . . . .	1003

2.1 Psychoanalytischer Ansatz . . . . .	1004
2.2 Motivationstheoretischer Ansatz . . . . .	1005
2.3 Differenzialpsychologische Ansätze . . . . .	1007
2.3.1 Primärfaktoren . . . . .	1007
2.3.2 Faktoren höherer Ordnung . . . . .	1008
2.3.3 Eigenschaftstypologien . . . . .	1009
2.3.4 Zur Kritik an differenzialpsychologischen Ansätzen . . . . .	1011
2.4 Handlungstheoretischer Ansatz . . . . .	1011
2.5 Selbstführungstheorie . . . . .	1012
2.6 Sozialpsychologischer Ansatz . . . . .	1013
Zusammenfassung theoretischer Annahmen . . . . .	1015
Brennpunkte psychologischer Selbstständigkeitsforschung . . . . .	1016
3.1 Methodische Probleme psychologischer Selbstständigkeitsforschung . . . . .	1016
3.2 Familienbiografische Bedingungsfaktoren . . . . .	1017
3.3 Geschlechtstypische Besonderheiten . . . . .	1018
3.4 Dispositionelle Bedingungsfaktoren . . . . .	1020
3.5 Einfluss von Kontextfaktoren . . . . .	1022
3.6 Unternehmerisches Verhalten unter Teambedingungen . . . . .	1024
3.7 Unternehmerisches Verhalten in Organisationen . . . . .	1025
3.8 Psychische Belastungsfolgen selbstständig organisierter Erwerbstätigkeit . . . . .	1026
Zusammenfassende Bewertung empirischer Forschungsbefunde . . . . .	1027
Förderung selbstständig organisierter Erwerbstätigkeit . . . . .	1028
4.1 Universitäre Ausbildung . . . . .	1028
4.2 Gründungsberatung . . . . .	1029
4.3 Organisationsentwicklung . . . . .	1031
Zusammenfassung . . . . .	1032
Ausblick . . . . .	1033
eratur . . . . .	1035
Drenregister . . . . .	1047
ster . . . . .	1085