

Heinz Schuler
Klaus Moser
(Hrsg.)

Lehrbuch Organisations- psychologie

6., überarbeitete Auflage



 hogrefe

Lehrbuch Organisationspsychologie

Lehrbuch Organisationspsychologie

Heinz Schuler, Klaus Moser (Hrsg.)

Wissenschaftlicher Beirat Programmbereich Psychologie:

Prof. Dr. Guy Bodenmann, Zürich; Prof. Dr. Lutz Jäncke, Zürich;

Prof. Dr. Franz Petermann, Bremen; Prof. Dr. Astrid Schütz, Bamberg;

Prof. Dr. Markus Wirtz, Freiburg i. Br.

Heinz Schuler
Klaus Moser
(Herausgeber)

Lehrbuch Organisationspsychologie

6., überarbeitete Auflage

unter Mitarbeit von

Conny Herbert Antoni
Eva Bamberg
Gerhard Blickle
Hermann Brandstätter
Stefan Diestel
Katharina Ebner
Jörg Felfe
Guido Hertel
Stefan Höft
Joachim Hüffmeier
Simone Kauffeld
Günter W. Maier
Laurenz L. Meier
Friedemann W. Nerdinger

Annika Nübold
Karsten Paul
Lutz von Rosenstiel
Heinz Schüpbach
Norbert K. Semmer
Sonja Sobiraj
Marc Solga
Roman Soucek
Henning Staar
Barbara Steinmann
Jürgen Wegge
Johannes Wendsche
Andreas Wihler
Hans-Georg Wolff



Prof. Dr. Heinz Schuler

Universität Hohenheim
70593 Stuttgart
Deutschland
E-Mail: schuler@uni-hohenheim.de

Prof. Dr. Klaus Moser

Universität Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpsychologie
Lange Gasse 20
90403 Nürnberg
Deutschland
E-Mail: klaus.moser@fau.de

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Kopien und Vervielfältigungen zu Lehr- und Unterrichtszwecken, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Hogrefe AG
Lektorat Psychologie
Länggass-Strasse 76
3012 Bern
Schweiz
Tel: +41 31 300 45 00
info@hogrefe.ch
www.hogrefe.ch

Lektorat: Dr. Susanne Lauri
Herstellung: René Tschirren
Umschlagabbildung: akg images
Umschlag: Claude Borer, Riehen
Druckvorstufe: Claudia Wild, Konstanz
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Finidr s.r.o., Český Těšín
Printed in Czech Republic

6., überarbeitete Auflage 2019
© 2019 Hogrefe Verlag, Bern
© 1993, 1995, 2004, 2007, 2014 Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

(E-Book-ISBN_PDF 978-3-456-95997-9)
(E-Book-ISBN_EPUB 978-3-456-75997-5)
ISBN 978-3-456-85997-2
<http://doi.org/10.1024/85997-000>

Nutzungsbedingungen

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audio-dateien.

Anmerkung

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhalt

Vorwort zur sechsten Auflage	7
1 Einleitung <i>Heinz Schuler und Klaus Moser</i>	9
<hr/>	
A Individuum	
2 Persönliche Verhaltens- und Leistungsbedingungen <i>Hermann Brandstätter und Heinz Schuler</i>	19
3 Personalmarketing und Personalauswahl <i>Stefan Höft und Heinz Schuler</i>	47
4 Personalentwicklung I: Training und Transfer <i>Günter W. Maier, Sonja Sobiraj, Barbara Steinmann und Annika Nübold</i>	109
5 Leistungsbeurteilung <i>Klaus Moser und Heinz Schuler</i>	151
<hr/>	
B Interaktion	
6 Teamarbeit: Wirkmechanismen und Rahmenbedingungen <i>Guido Hertel und Joachim Hüffmeier</i>	187
7 Gruppenorientierte Interventionstechniken <i>Conny Herbert Antoni</i>	225
8 Führung <i>Jürgen Wegge und Lutz von Rosenstiel</i>	269
9 Personalentwicklung II: Karrieremanagement, Training und Beratung <i>Andreas Wihler, Marc Solga und Gerhard Blickle</i>	313

C Organisation

10	Organisationsdiagnose	345
	<i>Jörg Felfe</i>	
11	Organisationsentwicklung	383
	<i>Simone Kauffeld und Katharina Ebner</i>	
12	Gesundheit und Sicherheit	427
	<i>Eva Bamberg und Henning Staar</i>	

D Arbeit

13	Bedeutung und Wirkung von Arbeit	473
	<i>Norbert K. Semmer und Laurenz L. Meier</i>	
14	Analyse und Bewertung von Arbeitssystemen und Arbeitstätigkeiten	511
	<i>Heinz Schüpbach</i>	
15	Arbeitsgestaltung	543
	<i>Jürgen Wegge, Johannes Wendsche und Stefan Diestel</i>	

E Rahmenbedingungen

16	Planung und Evaluation organisationspsychologischer Interventionen	591
	<i>Klaus Moser, Karsten Paul, Roman Soucek und Hans-Georg Wolff</i>	
17	Ethik und kontraproduktive Prozesse in Organisationen	639
	<i>Gerhard Blickle und Friedemann W. Nerdinger</i>	
	Personenregister	663
	Sachregister	683
	Autorinnen und Autoren dieses Buchs	705

Vorwort zur sechsten Auflage

Für die fünfte Auflage, die im Jahr 2014 erschienen ist, war das Lehrbuch Organisationspsychologie inhaltlich sowie in Aufbau und didaktischer Gestaltung sehr gründlich revidiert worden. Dass bereits nach fünf Jahren eine Neuauflage erforderlich ist, bestärkt uns in der Überzeugung, dass es sich beim Fachgebiet Organisationspsychologie um eine lebendige, wichtige Disziplin handelt.

Die neuerliche Überarbeitung konnte sich dieses Mal auf Aktualisierung und Fehlerkorrektur beschränken. In diesem Lehrbuch wird auch weiterhin das generische Maskulinum (z. B. „Mitarbeiter“, „Proband“) verwendet, um Personen jeglichen Geschlechts zu beschreiben, und Gleiches gilt für das generische Femininum (z. B. „Führungskraft“, „Versuchsperson“). Ein veränderter Satzspiegel ermöglichte die Kürzung des Seitenumfangs, was der Handlichkeit

des Bandes entgegenkommen sollte. Was seine Wirkung betrifft, haben wir unserem Wunsch aus dem Vorwort zur fünften Auflage nichts hinzuzufügen:

Autoren und Herausgeber hoffen, die Ausbildung im Fach Organisationspsychologie in Bachelor- und Masterstudiengängen, seien diese grundständig oder weiterbildend, mit diesem Lehrbuch wirksam unterstützen zu können. Wir würden uns freuen, wenn es uns gelungen ist, damit vermittelt zu haben, dass es sich bei der Organisationspsychologie um ein Anwendungsfach handelt, das als Studienfach, als Wissenschaft und als Beruf faszinierende Tätigkeitsfelder bietet und zum Nutzen von Organisationen und Individuen beitragen kann.

Stuttgart und Nürnberg
Heinz Schuler, Klaus Moser

1 Einleitung

Heinz Schuler und Klaus Moser

1.	Organisationspsychologie als angewandte Grundlagenforschung	11
2.	Verantwortung für organisationspsychologisches Handeln	12
3.	Zielsetzung und Gliederung dieses Lehrbuchs	13
4.	Lesehinweise	14
5.	Literatur	16

Die Organisationspsychologie befasst sich mit dem *Erleben und Verhalten des Menschen in Organisationen*, genauer gesagt damit, das Verhalten (und, soweit möglich, auch das Erleben) zu beobachten, zu beschreiben und zu erklären, in Entscheidungszusammenhängen zu prognostizieren und in Interventionsfällen auch zu verändern. Man mag dabei zunächst daran denken, auf welche Weise Arbeitsmerkmale oder die Organisationsstruktur das Verhalten, Befinden und die Zusammenarbeit der Menschen beeinflussen. Dies sind wichtige Fragestellungen der Organisationspsychologie. Doch unsere Betrachtung wäre einseitig, würden wir uns allein mit den *Wirkungen organisationaler Größen auf das Verhalten* beschäftigen und nicht auch mit der anderen Seite des Zusammenhangs, mit dem *Einfluss von Individuen auf Organisationen* und ihre Komponenten oder Subsysteme. Führungsstil und Organisationsklima in einem Unternehmen, beispielweise, sind nicht nur „unabhängige Variablen“, von denen das Handeln und Befinden der Menschen im Arbeitsleben beeinflusst wird; sie sind ihrerseits wiederum abhängig von den Fähigkeiten und dem Autonomiebedürfnis der Mitarbeiter, sind also auch das *Ergebnis* und nicht nur die *Bedingung* von Interaktionsprozessen.

Gleiches gilt mehr oder weniger, aber im Prinzip durchgängig, für alle anderen Merkmale einer Organisation. So sind Maßnahmen der Personalentwicklung einerseits Bedingung oder Ursache wachsender Kompetenz der Mitarbeiter, andererseits sind sie vernünftigerweise abzuleiten aus dem Vergleich des derzeitigen Qualifikationsstands der Mitarbeiter mit den derzeitigen Anforderungen der Tätigkeit oder den diesbezüglichen Erwartungen für die Zukunft. Auch Arbeitsplätze sind einerseits unmittelbare Bedingungen der Leistung und Zufriedenheit, andererseits keine zwangsläufig statischen Größen, sondern sie verändern sich durch persönliche oder repräsentative (Personalvertretung), direkte (z. B. Verbesserungsvor-

schläge) oder indirekte (z. B. Fehlzeiten) Einflussnahme der Organisationsmitglieder.

Als Gegenstand der Organisationspsychologie können wir also in diesem erweiterten Sinn der gegenseitigen Einflussnahme die Frage nach den *Zusammenhängen des Erlebens und Verhaltens bzw. Handelns des Menschen mit Struktur-, Prozess- und Zielcharakteristika von Organisationen* auffassen: Wie wirkt sich die Kontextbedingung „Organisation“ auf menschliches Verhalten aus und was tragen psychologische Erklärungsvariablen zum Funktionieren und zum Verständnis von Organisationen bei? Dies sind die Kernfragestellungen der Organisationspsychologie und die Grundlage ihrer Gestaltungsbemühungen – beispielsweise der Veränderung von Arbeitstätigkeiten oder der Entwicklung von Qualifikationen und der Gestaltung von Beziehungen.

Mit welcher Art von Organisationen hat nun die Organisationspsychologie zu tun? Hier soll die pragmatische Feststellung genügen, dass grundsätzlich alle „strukturierten, zielorientierten, überdauernden sozialen Gebilde“ (wie eine spröde Minimaldefinition der Organisation lautet) Gegenstand organisationspsychologischer Betrachtung sind. Praktisch gesehen hat bisher allerdings ein großer Teil organisationspsychologischer Tätigkeit in Bezug auf Arbeits- und Leistungsorganisationen wie vor allem Wirtschaftsunternehmen stattgefunden.

Unter den Wirtschaftsunternehmen sind große Industriebetriebe und Dienstleistungsunternehmen häufiger Gegenstand empirischer Untersuchungen, seltener dagegen Gewerbebetriebe und kleinere mittelständische Unternehmen. Öffentliche Verwaltungen gehören prinzipiell zum Gegenstandsbereich der Organisationspsychologie, auch wenn sie bisher in geringerem Umfang zum Feld empirischer Forschung wurden. Aber wenn auch erst ein Teil der potenziellen Arbeitsfelder der Organisationspsychologie vollständig erschlossen ist, so zählen jedenfalls auch Schulen und Universitäten, Kirchen und Verbände, Krankenhäuser, Armeen

und Freizeitorganisationen zum Objektbereich. Auch Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt oder zwischen Arbeit und Freizeit beginnen zu Routinefeldern unserer Tätigkeit zu werden.

1. Organisationspsychologie als angewandte Grundlagenforschung

Als Wissenschaft ist die Organisationspsychologie eine „angewandte“ Disziplin, d.h. eine solche, die ihre Problemstellungen vor allem in der praktischen Lebenswelt findet, auf die sie sich bezieht. Sie ist allerdings keine in Anwendung sich erschöpfende Disziplin, sondern sie ist an theoretisch-modellhaft formulierbaren allgemeinen Erkenntnissen orientiert und bedient sich hierfür der anspruchsvollsten verfügbaren Methoden, leistet zunehmend sogar eigenständige Beiträge zur Entwicklung von Forschungsmethoden, die dann auch in anderen Bereichen einsetzbar sind. Daher auch der Begriff „angewandte Grundlagenforschung“.

Die Breite des Fachs hat so stark zugenommen, dass wir uns in einer inhaltlichen Spezialisierung auch in den deutschsprachigen Ländern befinden, wie sie an nordamerikanischen Universitäten längst üblich ist. Dabei profitiert nicht nur die Organisationspsychologie von ihren Nachbarwissenschaften – z.B. den Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften –, sondern kann auch ihrerseits nützliche Beiträge zur Weiterentwicklung dieser Disziplinen leisten. Als praktisches Berufsfeld findet die Organisationspsychologie seit den achtziger Jahren noch mehr Zuspruch als in der Wissenschaft. Nach Schätzungen des Berufsverbands Deutscher Psychologinnen und Psychologen dürften derzeit mehr als 9000 Wirtschaftspsychologinnen und -psychologen in Deutschland aktiv sein, wobei hierzu allerdings auch ein (kleinerer) Anteil zählt, der im Bereich der Markt- und Konsumentenpsycho-

logie tätig ist (vgl. Moser, 2015). Die Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie in der Deutschen Gesellschaft für Psychologie ist mittlerweile mitgliederstärker als die Fachgruppe Klinische Psychologie. In den Niederlanden übersteigt die Zahl der Absolventen mit dieser Studienspezialisierung die der klinisch orientierten Psychologen bereits seit längerem. In Wirtschaftsorganisationen ist die frühere Skepsis gegenüber der Psychologie (die vielleicht noch stärker den *Psychologen* galt als ihrem Fachgebiet) der Einsicht gewichen, dass sie wichtige eigenständige Beiträge leisten kann, um die wirtschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit zu bewältigen. Dem kommt eine wachsende Aufgeschlossenheit entgegen, Probleme nicht nur mithilfe von Technik und Finanzierung, sondern vor allem mit Menschen zu lösen – und zwar nicht nur dadurch, dass der Leistungsdruck erhöht wird, sondern indem Arbeit, Organisation, Strukturen und Prozesse menschengerecht gestaltet werden oder bleiben und Menschen befähigt werden, hohen technischen, wirtschaftlichen und sozialen Anforderungen gerecht zu werden, ohne überfordert zu sein.

Die Aufgaben berufspraktisch tätiger Organisationspsychologen gleichen den Arbeitsschwerpunkten ihrer Kollegen in der Forschung auf bemerkenswerte Weise. Auch hieran lässt sich ablesen, dass Wissenschaft und Praxis in der Organisationspsychologie eng aufeinander bezogen, in vielen Fällen gar nicht auseinanderzuhalten sind. Eine besonders große Zahl von Organisationspsychologen ist in der „Personalpsychologie“ tätig, also mit Fragen der Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung, Gewinnung und Auswahl von Mitarbeitern sowie Leistungsbeurteilung befasst. Andere beschäftigen sich mit der Analyse und Gestaltung von Arbeitsabläufen, speziell im Computerbereich, und tragen dazu bei, diese Tätigkeiten sowohl menschengerecht als auch produktiv zu gestalten. Führungstrainings und Organisationsentwicklungsmaßnahmen gehören bereits