

Uwe Peter Kanning · Thomas Staufenbiel

# Organisations- psychologie

BACHELORSTUDIUM PSYCHOLOGIE



# Organisationspsychologie

# Bachelorstudium Psychologie

## Organisationspsychologie

von Prof. Dr. Uwe Peter Kanning und Prof. Dr. Thomas Staufenbiel

---

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Eva Bamberg, Prof. Dr. Hans-Werner Bierhoff,

Prof. Dr. Alexander Grob, Prof. Dr. Franz Petermann

# Organisations- psychologie

von

Uwe Peter Kanning  
und Thomas Staufenbiel

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG · TORONTO  
CAMBRIDGE, MA · AMSTERDAM · KOPENHAGEN · STOCKHOLM

*Prof. Dr. Uwe Peter Kanning*, geb. 1966. 1987–1993 Studium der Psychologie, Pädagogik und Soziologie in Münster. 1993–1994 Studium an der University of Kent in Canterbury, England. 1997 Promotion. 1997–2009 wissenschaftlicher Mitarbeiter des Fachbereiches Psychologie und Sportwissenschaft der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und Projektleiter der Beratungsstelle für Organisationen der Universität Münster. 2007 Habilitation. Seit 2009 Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück.

*Prof. Dr. Thomas Staufenbiel*, geb. 1958. 1979–1986 Studium der Psychologie in Aachen, Düsseldorf und Gießen. 1986–1993 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich Psychologie der Universität Gießen. 1992 Promotion. 1993–2003 wissenschaftlicher Assistent und Hochschuldozent im Fachbereich Psychologie der Universität Marburg. 2000 Habilitation. 2003–2009 Professor für Evaluation und Forschungsmethodik an der Universität Osnabrück. Seit 2009 Professor für Forschungsmethodik, Diagnostik und Evaluation an der Universität Osnabrück.



Informationen und Zusatzmaterialien zu diesem Buch finden Sie unter [www.hogrefe.de/buecher/lehrbuecher/psychlehrbuchplus](http://www.hogrefe.de/buecher/lehrbuecher/psychlehrbuchplus)

© 2012 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag • Toronto  
Cambridge, MA • Amsterdam • Kopenhagen • Stockholm  
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

**<http://www.hogrefe.de>**

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

### **Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

---

Umschlagabbildung: © digitalstock.de  
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar  
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2145-2

## **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 Audiodateien.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	11
<b>1 Grundlagen der Organisationspsychologie</b> .....	13
1.1 Geschichte .....	14
1.1.1 Einfluss naturwissenschaftlicher Forschung .....	15
1.1.2 Anfänge der angewandten Psychologie .....	15
1.1.3 Entwicklung der Testdiagnostik .....	18
1.2 Aufgaben .....	18
1.3 Forschungsthemen .....	23
1.4 Arbeitsfelder in der Praxis .....	26
Zusammenfassung .....	29
Weiterführende Literatur .....	29
Fragen .....	30
<b>2 Prozess der Personalauswahl</b> .....	31
2.1 Prozess der Personalauswahl im Überblick .....	32
2.2 Anforderungsanalyse .....	35
2.2.1 Intuitive Anforderungsanalyse .....	36
2.2.2 Arbeitsanalytische Anforderungsanalyse .....	37
2.2.3 Personenanalytische Anforderungsanalyse .....	38
2.2.4 Kombination von Methoden .....	39
2.2.5 Anforderungsprofil .....	41
2.3 Personalmarketing .....	41
2.3.1 Grundlagen .....	42
2.3.2 Methoden des Personalmarketing .....	44
2.3.3 Weitere Einflüsse auf das Personalmarketing .....	45
2.3.4 Abschluss des Auswahlverfahrens .....	48
2.4 Vorauswahl per Internet .....	48
2.5 Ergebnisintegration .....	52
Zusammenfassung .....	54
Weiterführende Literatur .....	54
Fragen .....	55

<b>3</b>	<b>Methoden der Personalauswahl</b> .....	57
3.1	Bewerbungsunterlagen .....	58
3.1.1	Lichtbild .....	60
3.1.2	Anschreiben .....	60
3.1.3	Lebenslauf .....	61
3.1.4	Zeugnisse .....	62
3.2	Tests und Fragebögen .....	65
3.2.1	Intelligenztests .....	65
3.2.2	Situative Verfahren .....	66
3.2.3	Persönlichkeitsfragebögen .....	67
3.2.4	Biografische Fragebögen .....	68
3.3	Arbeitsprobe .....	69
3.4	Einstellungsinterview .....	71
3.5	Assessment Center .....	77
3.5.1	Struktur des Assessment Centers .....	77
3.5.2	Beobachtung im Assessment Center .....	80
3.5.3	Validität .....	81
	Zusammenfassung .....	82
	Weiterführende Literatur .....	83
	Fragen .....	83
<b>4</b>	<b>Qualitätssicherung in der Personalauswahl</b> .....	85
4.1	Gütekriterien .....	86
4.1.1	Objektivität .....	86
4.1.2	Reliabilität .....	88
4.1.3	Validität .....	89
4.2	Ökonomie .....	92
4.3	DIN 33430 .....	95
4.4	Gesetzliche Bestimmungen .....	98
	Zusammenfassung .....	102
	Weiterführende Literatur .....	103
	Fragen .....	103
<b>5</b>	<b>Grundlagen der Personalentwicklung</b> .....	105
5.1	Formen der Personalentwicklung .....	106
5.2	Bedarfsanalyse .....	110
5.2.1	Organisationsanalyse .....	111
5.2.2	Aufgabenanalyse .....	112



5.2.3	Personenanalyse .....	113
5.3	Lernen und Transfer .....	114
5.3.1	Ziele der Intervention .....	115
5.3.2	Prinzipien des Lernens .....	115
5.3.3	Merkmale der Teilnehmer .....	123
5.3.4	Merkmale des Arbeitsumfeldes .....	126
5.3.5	Transfer .....	127
	Zusammenfassung .....	130
	Weiterführende Literatur .....	130
	Fragen .....	130
<b>6</b>	<b>Interventionen und Evaluation in der Personal- entwicklung</b> .....	<b>133</b>
6.1	Interventionen .....	134
6.1.1	Frontalunterricht .....	134
6.1.2	Computergestützte Trainings .....	135
6.1.3	Verhaltensmodellierung .....	137
6.1.4	Coaching .....	138
6.1.5	Mentoring .....	139
6.1.6	Entwicklung von Führungskräften .....	140
6.1.7	Team-Trainings .....	143
6.2	Evaluation .....	144
6.2.1	Kriterien .....	145
6.2.2	Design .....	147
6.2.3	Auswertung .....	149
6.3	Wirksamkeit .....	151
	Zusammenfassung .....	155
	Weiterführende Literatur .....	155
	Fragen .....	155
<b>7</b>	<b>Motivation</b> .....	<b>157</b>
7.1	Grundlegende Begriffe und Zusammenhänge .....	158
7.2	Motive .....	163
7.2.1	Bedürfnishierarchie nach Maslow .....	163
7.2.2	ERG-Theorie nach Alderfer .....	165
7.3	Valenz, Erwartung und Instrumentalität .....	167
7.4	Ziele .....	170
7.4.1	Zielsetzungstheorie .....	170
7.4.2	Management by Objectives .....	173

7.5	Gerechtigkeit . . . . .	173
7.5.1	Verteilungsgerechtigkeit . . . . .	174
7.5.2	Verfahrensgerechtigkeit . . . . .	175
7.6	Motivierung in der Praxis . . . . .	176
	Zusammenfassung. . . . .	178
	Weiterführende Literatur . . . . .	178
	Fragen . . . . .	178
<b>8</b>	<b>Leistung und Leistungsbeurteilung . . . . .</b>	<b>181</b>
8.1	Begriff der beruflichen Leistung . . . . .	182
8.2	Struktur von Arbeitsleistung . . . . .	185
8.3	Kriterien zur Leistungsbeurteilung . . . . .	189
8.4	Beurteilungsverfahren . . . . .	191
8.4.1	Ratingverfahren . . . . .	192
8.4.2	Ranking- und Paarvergleichsverfahren . . . . .	196
8.4.3	Qualität der Bewertungsverfahren . . . . .	198
8.5	Durchführung von Leistungsbeurteilungen . . . . .	200
8.5.1	Varianten von Leistungsbeurteilungen . . . . .	200
8.5.2	Ziele von Leistungsbeurteilungen . . . . .	201
8.5.3	Einführung eines Leistungsbeurteilungssystems . . . . .	202
8.6	Determinanten der Arbeitsleistung . . . . .	203
8.7	Verfahren zur Leistungssteigerung . . . . .	206
8.7.1	360°-Feedback . . . . .	206
8.7.2	PromES . . . . .	208
	Zusammenfassung. . . . .	211
	Weiterführende Literatur . . . . .	211
	Fragen . . . . .	212
<b>9</b>	<b>Einstellungen, Emotionen und Persönlichkeit . . . . .</b>	<b>213</b>
9.1	Einstellungen . . . . .	214
9.1.1	Arbeitszufriedenheit . . . . .	214
9.1.2	Commitment und Involvement . . . . .	230
9.2	Emotionen und Stimmungen . . . . .	233
9.3	Persönlichkeit . . . . .	235
9.3.1	Intelligenz . . . . .	236
9.3.2	Persönlichkeit . . . . .	236
9.3.3	Weitere Personenvariablen . . . . .	238

Zusammenfassung.....	239
Weiterführende Literatur .....	239
Fragen.....	239
<b>10 Führung.....</b>	<b>241</b>
10.1 Grundlegende Begriffe und Zusammenhänge .....	242
10.1.1 Definitionen .....	242
10.1.2 Führung als Managementaufgabe .....	244
10.1.3 Führungsverhalten von Männern und Frauen.....	245
10.2 Führung und Persönlichkeit .....	245
10.3 Führungsverhalten.....	247
10.3.1 Führungsstile nach Lewin.....	248
10.3.2 Aufgaben- und mitarbeiterorientierte Führung.....	249
10.3.3 Transaktionale und transformationale Führung .....	252
10.4 Rahmenbedingungen effektiver Führung .....	256
10.4.1 Kontingenztheorie von Fiedler .....	256
10.4.2 Reifegrad-Theorie .....	258
10.4.3 Fazit.....	260
10.5 Das „Geheimnis“ erfolgreicher Führung .....	261
Zusammenfassung.....	263
Weiterführende Literatur .....	264
Fragen.....	264
<b>11 Teams in Organisationen.....</b>	<b>265</b>
11.1 Was ist eine Arbeitsgruppe? .....	266
11.2 Formen der Gruppenarbeit .....	268
11.2.1 Projektgruppen .....	268
11.2.2 Teilautonome Arbeitsgruppen .....	269
11.2.3 Qualitätszirkel .....	271
11.2.4 Virtuelle Arbeitsgruppen .....	273
11.3 Determinanten der Gruppenleistung .....	274
11.3.1 Merkmale der Arbeitsgruppe .....	276
11.3.2 Merkmale der Arbeitsaufgabe .....	278
11.3.3 Merkmale des Arbeitskontextes .....	280
11.4 Konflikte .....	281
11.4.1 Umgang mit Konflikten .....	282
11.4.2 Konsequenzen sozialer Konflikte .....	284
11.4.3 Konfliktmanagement.....	285
11.5 Management der Teamarbeit .....	286

Zusammenfassung . . . . .	288
Weiterführende Literatur . . . . .	289
Fragen . . . . .	289
<b>12 Organisationsentwicklung . . . . .</b>	<b>291</b>
12.1 Merkmale zur Beschreibung von Organisationen . . . . .	292
12.1.1 Organisationsziele . . . . .	292
12.1.2 Organisationsstrukturen . . . . .	294
12.1.3 Entscheidungsprozesse . . . . .	298
12.2 Organisationsdiagnostik . . . . .	300
12.2.1 Organisationsdiagnostik als Prozess . . . . .	301
12.2.2 Ansatzpunkte der Organisationsdiagnostik . . . . .	302
12.2.3 Diagnostische Methoden und Durchführung . . . . .	304
12.3 Methoden der Organisationsentwicklung . . . . .	305
Zusammenfassung . . . . .	310
Weiterführende Literatur . . . . .	311
Fragen . . . . .	311
<b>Anhang . . . . .</b>	<b>313</b>
Literatur . . . . .	315
Glossar . . . . .	327
Sachregister . . . . .	335

# Vorwort

Über mehr als 20 Jahre hinweg hat sich die Organisationspsychologie an deutschen Universitäten als anwendungsbezogene Teildisziplin der Psychologie etabliert. Seit mehr als 10 Jahren bieten zudem Fachhochschulen wirtschaftspsychologische Studiengänge an, die weitgehend als ein Synonym der Organisationspsychologie betrachtet werden können. Der Arbeitsmarkt entwickelt sich stetig positiv, so dass heute zumindest in jedem Großunternehmen auch Organisationspsychologen als Mitarbeiter und Führungskräfte Verantwortung tragen. Hinter der Klinischen Psychologie stellt die Organisationspsychologie inzwischen das zweitgrößte Arbeitsfeld für unsere Absolventinnen und Absolventen dar.

Die allermeisten Studierenden wählen das Fach, weil sie eine praktische Berufstätigkeit jenseits der Wissenschaft anstreben, ihrer Arbeit aber gleichwohl ein wissenschaftliches Fundament geben wollen. Genau hierin liegt die Stärke der Organisationspsychologie. Einerseits ist sie verwurzelt in psychologischen Grundlagendisziplinen wie der Sozial-, der Persönlichkeits- sowie der Differentiellen Psychologie, andererseits strebt sie nicht nur nach Erkenntnis, sondern auch nach praktischer Nützlichkeit. Gerade aus der Mischung einer anspruchsvollen wissenschaftlichen Ausbildung mit einer auf Nützlichkeit hin orientierten Sichtweise erwächst ein besonderer Marktvorteil für Organisationspsychologen im Wettbewerb mit anderen Berufsgruppen.

In dieser Tradition steht auch das vorliegende Lehrbuch. Es will zum einen in die grundlegenden Theorien, Erkenntnisse und Methoden der Organisationspsychologie als Wissenschaft einführen, verliert dabei aber zum anderen nie den Blick für den praktischen Nutzen, der hieraus erwächst. Das Lehrbuch versteht sich dabei als ein einführendes Werk. Es ist in Art und Umfang speziell auf die Bedürfnisse eines Bachelor-Studienganges zugeschnitten.

Damit die aufmerksamen Leser unseres Buches nicht durch allzu viele Tippfehler gestört werden, wurden wir bei der Suche nach diesen unangenehmen Plagegeistern von verschiedenen Personen unterstützt. Wir danken Frau Dipl.-Psych. Laura Müller und Frau Margret Unger für ihre hilfreichen Dienste.

Im Sommer 2011

*Uwe Peter Kanning  
Thomas Staufenbiel*



# Kapitel 1

## Grundlagen der Organisationspsychologie

Uwe Peter Kanning

### Inhaltsübersicht

---

1.1	Geschichte . . . . .	14
1.1.1	Einfluss naturwissenschaftlicher Forschung . . . . .	15
1.1.2	Anfänge der angewandten Psychologie . . . . .	15
1.1.3	Entwicklung der Testdiagnostik . . . . .	18
1.2	Aufgaben . . . . .	18
1.3	Forschungsthemen . . . . .	23
1.4	Arbeitsfelder in der Praxis . . . . .	26
	Zusammenfassung . . . . .	29
	Weiterführende Literatur . . . . .	29
	Fragen . . . . .	30

---

Wenn wir die Psychologie ganz allgemein als die Lehre vom menschlichen Verhalten und Erleben definieren, so ist die *Organisationspsychologie* die Lehre vom menschlichen Verhalten und Erleben in Organisationen. Der Begriff des *Verhaltens* bezieht sich dabei auf sichtbare Äußerungen eines Menschen, wie etwa die Art und Weise, in der eine Führungskraft mit ihren Mitarbeitern umgeht. Demgegenüber liegt das *Erleben* erst einmal im Verborgenen. Es handelt sich um Gedanken, Gefühle oder Motive.

Breite Definition  
des Begriffs  
„Organisation“

*Organisationen* können sowohl Unternehmen, die primär profitorientiert arbeiten, als auch Behörden, Schulen oder Krankenhäuser sein (sog. „Non-profit“-Organisationen). Schon die Breite dieser Definition lässt erahnen, dass sich die organisationspsychologische Forschung mit vielfältigsten Fragestellungen beschäftigt: Wie findet man die richtigen Mitarbeiter für ein Unternehmen und wie kann man sie intern bestmöglich platzieren? Nach welchen Prinzipien sollten die Mitarbeiter geführt werden? Durch welche Maßnahmen der Mitarbeitermotivierung lässt sich sowohl ihre Leistung als auch die Arbeitszufriedenheit steigern? Mit welchen Methoden kann man vorhandene Kompetenzen des Personals am besten weiterentwickeln? Dies ist nur eine kleine Auswahl derjenigen Fragen, mit denen sich die Organisationspsychologie z. T. seit vielen Jahrzehnten beschäftigt. Ganz offensichtlich haben wir es hier mit einer eindeutig *anwendungsorientierten Wissenschaft* zu tun, die nicht nur den Menschen verstehen will, sondern auch konkrete Strategien zur Lösung praktischer Probleme entwickelt.

Im Folgenden wollen wir uns mit den Grundlagen der Organisationspsychologie auseinandersetzen. Hierzu gehört zunächst ein kurzer historischer Rückblick. Im zweiten Schritt wird es um die Frage gehen, welche übergeordneten Aufgaben die Organisationspsychologie als Anwendungswissenschaft zu erfüllen hat und wie sich ihr Forschungsgegenstand differenzieren lässt. Hieraus leitet sich im dritten Schritt eine Auseinandersetzung mit den Arbeitsfeldern in der Praxis ab.

## 1.1 Geschichte

Kurze Geschichte

Die Geschichte der Organisationspsychologie ist im Vergleich zu anderen psychologischen Disziplinen, wie etwa die der Wahrnehmungspsychologie oder auch der Arbeitspsychologie, vergleichsweise kurz (vgl. Greif, 2007; Lück, 2004). Im deutschsprachigen Raum taucht der Begriff erst in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts auf, nachdem



Rosenstiel, Molt und Rüttinger (1972) ein Buch mit gleichnamigem Titel veröffentlicht haben. Gleichwohl reichen die Wurzeln weit zurück bis zu den Anfängen der akademischen Psychologie.

### 1.1.1 Einfluss naturwissenschaftlicher Forschung

Der Beginn der modernen Psychologie wird in aller Regel mit der Gründung des ersten psychologischen Laboratoriums an der Universität Leipzig durch *Wilhelm Wundt* (1832–1920) im Jahre 1879 gleichgesetzt. Seinerzeit löste sich die Psychologie aus der Philosophie heraus und ließ über die Jahrzehnte hinweg mehr und mehr die qualitativ interpretierende Methodik hinter sich, um sich einer quantitativ naturwissenschaftlichen Untersuchungsweise zuzuwenden.

Quantitativ naturwissenschaftliche Orientierung

Getragen wurde diese Entwicklung von der sehr grundlegenden Skepsis gegenüber den Fähigkeiten des Menschen zur objektiven Wahrnehmung und Interpretation seiner Umwelt. Es waren gerade die Wahrnehmungspsychologen der ersten Tage, die dieser Skepsis ein empirisches Fundament geben konnten. Wenn die Menschen schon bei der Wahrnehmung einfachster physikalischer Reize die Realität in systematischer Weise verzerren, wie unangebracht erscheint es da, sich bei der Erforschung des sehr viel komplexeren menschlichen Verhaltens und Erlebens allein auf seine fünf Sinne, sein Gedächtnis und seine Urteilsbildung zu verlassen? Beflügelt wurde die Hinwendung zum naturwissenschaftlichen Arbeiten durch die enormen Fortschritte der klassischen Naturwissenschaften im 19. Jahrhundert, die das Leben in der damaligen Zeit tiefgreifend veränderten. Man denke z. B. an die Erfindung der Dampfmaschine, den Ottomotor oder die Entdeckungen der Paläontologie und schließlich die Evolutionstheorie von Charles Darwin. So verwundert es denn auch nicht, wenn viele der ersten quantitativ empirisch arbeitenden Psychologen von ihrer Grundausbildung her keine Philosophen, sondern Naturwissenschaftler waren. Wilhelm Wundt hat beispielsweise zunächst Medizin studiert und Theodor Fechner war Physiker.

### 1.1.2 Anfänge der angewandten Psychologie

Im Zentrum der Bemühungen der meisten Forscher der damaligen Zeit stand der reine Erkenntnisgewinn. Man wollte wissen, wie der Mensch funktioniert. Einige von ihnen – allen voran der Wundt-