

Prof. Dr. Heinz Siebenbrock

## Der Ansatz „Organizational Behavior“ und die Hilfswissenschaften der Organisationsgestaltung

© Heinz Siebenbrock, Drensteinfurt 2020

# Der Ansatz „Organizational Behavior“ und die Hilfswissenschaften der Organisationsgestaltung

- 1 Einführung
- 2 Hilfswissenschaften des Organizational Behavior (OB)
- 3 Es gibt wenig Absolutes
- 4 Herausforderungen und Möglichkeiten von OB
- 5 Wie ein OB-Modell entsteht
- 6 Folgerungen für Manager

Literatur (und wesentliche Quelle der nachfolgenden Inhalte): Robbins, Stephen P., Organisation der Unternehmung, 9. Aufl., München 2001

# 1 Einführung

- Organizational Behavior (OB) ist ein Forschungsgebiet, das die Auswirkungen von
  - *Individuen, Gruppen und Strukturen*
  - *auf das Verhalten in Organisationen untersucht,*
  - *um durch die Anwendung des so gewonnenen Wissens die Effektivität einer Organisation zu steigern.*
- Wir alle sind Verhaltensforscher ...
- OB untersucht, was Menschen in einer Organisation tun und wie dieses Verhalten die Leistungsfähigkeit der Organisation beeinflusst.
- Wir wollen das Verhalten systematisch erforschen, statt uns auf unsere Intuition zu verlassen.

## 2 Hilfswissenschaften des Organizational Behavior (OB)

- Organizational Behavior ist eine angewandte Verhaltenswissenschaft, die auf eine Reihe verwandter Disziplinen zurückgreift:
  - *Psychologie*
  - *Soziologie*
  - *Sozialpsychologie*
  - *Antropologie*
  - *Politische Wissenschaft(en)*
- Die Psychologie ist die Wissenschaft, die das Verhalten von Menschen und anderen Lebewesen erfasst, erklärt und manchmal verändert.
  - *Psychologen erforschen das individuelle Verhalten und versuchen es zu verstehen.*
  - *Betriebs- und Organisationspsychologen: Theorien über das Lernen und die Persönlichkeit.*
  - *Die ersten Unternehmens- und Organisationspsychologen befassten sich mit den Problemen der Ermüdung, der Langeweile und weiteren Faktoren der Arbeitsbedingungen, welche die Leistungsfähigkeit beeinträchtigen können.*

## 2 Hilfswissenschaften des Organizational Behavior (OB)

- *In jüngerer Zeit widmeten sich Unternehmens- und Organisationspsychologen darüber hinaus folgenden Themenkomplexen:*
  - Lernen,
  - Wahrnehmung,
  - Persönlichkeit,
  - Emotionen,
  - Ausbildung,
  - erfolgreiche Führung,
  - Bedürfnis- und Motivationsfaktoren,
  - Arbeitszufriedenheit,
  - Entscheidungsfindung,
  - Leistungsbeurteilung,
  - Einstellungsbewertung,
  - Methoden der Personalauswahl,
  - Arbeitsgestaltung und Stress am Arbeitsplatz .

## 2 Hilfswissenschaften des Organizational Behavior (OB)

- Soziologen erforschen das Sozialsystem, innerhalb dessen Individuen ihre Rollen erfüllen, d. h. Gegenstand der Soziologie sind die Menschen in Beziehung zu ihren Mitmenschen.
  - *Der größte Beitrag der Soziologen zu OB ist die Erforschung des Gruppenverhaltens in Organisationen, insbesondere in formalen und komplexen Organisationen.*
  - *Zu den Gebieten, auf denen OB den Soziologen wertvolle Beiträge zu verdanken hat, zählen unter anderen*
    - Gruppendynamik,
    - Zusammenstellung von Arbeitsteams,
    - Organisationskultur,
    - formale Organisationstheorie und -struktur,
    - Organisationstechnologie,
    - Kommunikation,
    - Angst und Vertrauen (nicht bei Robbins)
    - Herrschaft und Konflikt.

## 2 Hilfswissenschaften des Organizational Behavior (OB)

- Die Sozialpsychologie ist ein Teilgebiet der Psychologie, das Begriffe aus Psychologie und Soziologie verbindet.
- Sie konzentriert sich auf den Einfluss, den Menschen aufeinander ausüben.
  - *Eines der wichtigsten Themengebiete, das von Sozialpsychologen gründlich erforscht wird, ist der Wandel - wie er bewirkt und wie Barrieren gegen seine Verwirklichung abgebaut werden können (vgl. auch Organisationsentwicklung bzw. Change-Management).*
  - *Darüber hinaus haben einzelne Sozialpsychologen Bedeutendes geleistet, um folgende Phänomene zu erfassen, zu verstehen und zu verändern:*
    - allgemeine Einstellungen,
    - Kommunikationsmuster,
    - die Befriedigung individueller Bedürfnisse durch Gruppenaktivitäten sowie
    - Gruppenentscheidungen.

## 2 Hilfswissenschaften des Organizational Behavior (OB)

- Die Anthropologie ist die Erforschung von Gesellschaften, um Menschen und ihr Handeln zu verstehen.
- Die Arbeit von Anthropologen über Kulturen und Umweltbedingungen hat uns zum Beispiel geholfen, die Unterschiede hinsichtlich
  - *Wertvorstellungen,*
  - *Einstellungen und*
  - *Verhalten bei Menschen*

in verschiedenen Ländern und innerhalb verschiedener Organisationen zu verstehen.

- Unser heutiges Verständnis von Organisationskultur, Organisationsumwelt und von Unterschieden zwischen nationalen Kulturen entstammt der Arbeit von Anthropologen oder basiert auf deren Methodologie.

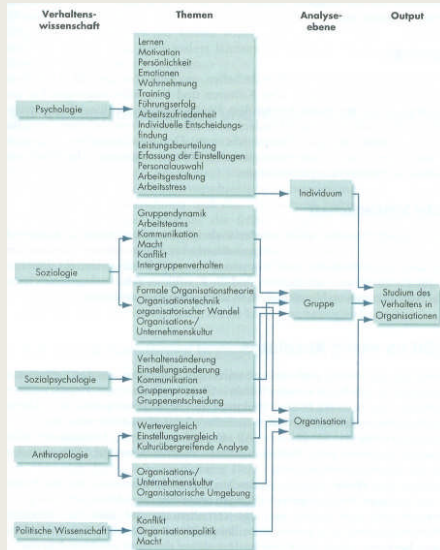


## 2 Hilfswissenschaften des Organizational Behavior (OB)

- Die Arbeiten der politischen Wissenschaftler werden zwar oft übersehen, tragen aber dennoch erheblich zum Verständnis des Verhaltens in Organisationen bei.
- Die politische Wissenschaft erforscht das Verhalten von Individuen und Gruppen in einem politischen Umfeld.
- Die Themenbereiche, die uns im Einzelnen interessieren, sind
  - *die Konfliktstrukturierung,*
  - *Herrschaftsbefugnisse und*
  - *die Ausnutzung von Herrschaft im individuellen Eigeninteresse.*

# 2 Hilfswissenschaften des Organizational Behavior (OB)

Aufbau des Fachgebietes  
OB:



### 3 Es gibt wenig Absolutes

- Es gibt, wenn überhaupt, nur wenige einfache und universale Prinzipien, die das Verhalten in Organisationen erklären.
  - *In den Naturwissenschaften - Chemie, Astronomie, Physik - gibt es gleichbleibende Gesetze, die in einem breiten Spektrum von Situationen gelten.*
  - *Sie erlauben den Wissenschaftlern, Verallgemeinerungen über die Schwerkraft anzustellen oder zuversichtlich Astronauten zur Reparatur von Satelliten ins All zu schicken.*
  - *Doch für Verhaltensforscher gelten andere Gesetze, wie einer ihrer Vertreter einmal treffend bemerkte: "Die einfachen Probleme hat Gott alle den Physikern zugeteilt."*
- Menschen sind komplexe Wesen. Weil sie unterschiedlich sind, können wir nur beschränkt einfache, präzise und umfassende Verallgemeinerungen anstellen.
  - *Zwei Menschen handeln in derselben Situation oft ganz verschieden, und das Verhalten ein und desselben Menschen ändert sich in unterschiedlichen Situationen.*
  - *Zum Beispiel lässt sich nicht jeder durch Geld motivieren, und man benimmt sich in der Kirche anders als auf der Party am Abend zuvor.*

### 3 Es gibt wenig Absolutes

- Das heißt natürlich nicht, dass wir keine hinlänglich präzisen Erklärungen des Menschlichen Verhaltens erlangen oder keine verlässlichen Prognosen treffen könnten.
  - *Allerdings heißt es, dass die Begriffe des OB die situativen bzw. kontingenztheoretischen Umstände berücksichtigen müssen.*
  - *Wir können die Aussage treffen, dass x zu y führt, aber nur unter den in z (den Kontingenzvariablen) festgelegten Bedingungen.*
- Die Wissenschaft des OB hat sich entwickelt, indem sie allgemeine Begriffe je nach ihrer Anwendung auf eine bestimmte Situation abänderte.
  - *OB-Forscher würden beispielsweise nicht postulieren, dass erfolgreiche Führer stets die Meinungen ihrer Untergebenen einholen sollten, bevor sie eine Entscheidung treffen.*
  - *Wir stellen vielmehr fest, dass in einigen Situationen ein partizipativer Stil eindeutig mehr verspricht, während in anderen Situationen ein autokratischer Entscheidungsstil der effektivere ist.*
  - *Mit anderen Worten, die Effektivität eines bestimmten Führungsstils ist situationsbedingt.*

## 4 Herausforderungen und Möglichkeiten von OB

- Nun wollen wir einige der wichtigsten Managementprobleme betrachten, für welche OB wenn nicht fertige Lösungen, so doch zumindest einige Einsichten bietet, die zu Lösungen beitragen können.
- „Der Globalisierung begegnen“
  - *Nationale Grenzen stellen für Organisationen kein Hindernis mehr dar: Burger King befindet sich im Besitz einer britischen Firma, und McDonald's verkauft Hamburger in Moskau.*
  - *Die Globalisierung betrifft die sozialen Fähigkeiten des Managers in mindestens zweierlei Hinsicht.*
    - Zum einen kann es einem Manager immer leichter widerfahren, dass er ins Ausland geschickt wird.
    - Zweitens wird man auch im eigenen Land mit Vorgesetzten, Kollegen und anderen Mitarbeitern konfrontiert, die in andere Kulturen hineingeboren wurden und darin aufgewachsen sind.
    - Um mit diesen Leuten erfolgreich zusammenzuarbeiten, müssen Sie die Kultur verstehen, die sie geprägt hat, und wissen, wie Sie Ihren Managementstil an kulturelle Unterschiede anpassen können.

# 4 Herausforderungen und Möglichkeiten von OB

## ■ „Diversitätsmanagement“

- *Diversität bedeutet, dass zunehmend unterschiedliche Gruppen von Individuen in Organisationen zusammenarbeiten.*
- *Früher gingen wir davon aus, dass Menschen, die anders waren, aus sich heraus den Wunsch hätten, sich zu assimilieren.*
- *Doch heute erkennen wir, dass Arbeitnehmer ihre kulturellen Werte und ihren bevorzugten Lebensstil nicht am Betriebstor abgeben.*
- *Die Organisationen stehen daher vor der Herausforderung, für verschiedenartige Menschengruppen zugänglicher zu werden:*
  - Von einer Philosophie der allgemeinen Gleichbehandlung müssen Manager dazu übergehen, Unterschiede anzuerkennen und in einer Weise darauf zu reagieren, dass die Beschäftigten bleiben und die Produktivität steigt, jedoch keine Diskriminierung stattfindet.
  - Wenn das Management positiv mit Diversität umgeht, kann sie in Organisationen sowohl Kreativität und Innovation steigern als auch die Entscheidungsfindung verbessern, indem Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden.
  - Wenn das Management hingegen nicht richtig reagiert, birgt die Diversität Potenzial für eine höhere Fluktuation, erschwerte Kommunikation und vermehrte interpersonale Konflikte.

## 4 Herausforderungen und Möglichkeiten von OB

### ■ „Qualitätsmanagement“

- *Immer mehr Manager müssen gleichzeitig die Produktivität ihrer Organisation sowie die Qualität der von ihnen angebotenen Produkte und Dienstleistungen steigern.*
- *Um das Ziel einer Qualitäts- und Produktivitätserhöhung zu erreichen, führen sie Programme wie beispielsweise Total Quality Management oder Reengineering ein - Programme, die eine umfassende Beteiligung der Belegschaft erfordern.*
  - Heutige Manager verstehen, dass jeder Versuch zur Qualitäts- und Produktivitätssteigerung nur dann Erfolg haben kann, wenn die Arbeitnehmer einbezogen werden.
  - Sie bilden nicht nur eine maßgebliche Kraft zur Umsetzung von Veränderungen, sondern werden sich künftig zunehmend aktiv an deren Planung beteiligen.

## 4 Herausforderungen und Möglichkeiten von OB

- „Empowerment“
  - *Manager werden zunehmend als Coach, Berater, Sponsoren oder anderes mehr bezeichnet.*
  - *Die traditionelle Rollenteilung zwischen Managern und Arbeitern verschwimmt zunehmend.*
  - *Die Entscheidungen werden nach unten, auf die betriebliche Ebene verlagert.*
  - *Arbeitern wird die Befugnis eingeräumt, über Arbeitspläne und Verfahren zu entscheiden sowie am Arbeitsplatz auftretende Probleme zu lösen.*
    - *Manager machen Arbeitnehmer für ihr Tun verantwortlich.*
    - *Dabei müssen Manager lernen, wie sie ein Stück Kontrolle aufgeben, und Arbeitnehmer müssen lernen, wie sie die Verantwortung für ihre Arbeit übernehmen und die richtigen Entscheidungen treffen.*



## 4 Herausforderungen und Möglichkeiten von OB

- „Mit ‚Übergangsverhältnissen‘ umgehen“
  - *Der Wandel ist heute für die meisten Manager zur Dauerbeschäftigung geworden.*
  - *Der Begriff der kontinuierlichen Verbesserung zum Beispiel impliziert ständigen Wandel.*
  - *Die Manager und Arbeitnehmer von heute müssen lernen, mit Übergangsverhältnissen umzugehen.*
  - *Sie müssen lernen, mit Flexibilität, Spontaneität und Unberechenbarkeit zu leben.*
    - Das OB-Studium kann Ihnen wichtige Einsichten eröffnen, die zum besseren Verständnis einer in ständigem Wandel begriffenen Welt beitragen.
    - Es kann Ihnen helfen, Widerstand gegen Wandel zu überwinden und eine Organisationskultur zu schaffen, die vom Wandel beflügelt wird.

# 4 Herausforderungen und Möglichkeiten von OB

## ■ „Ethisches Verhalten“

- *Bislang ist nicht eindeutig definiert worden, worin gutes ethisches Verhalten besteht.*
- *In jüngster Zeit ist der Unterschied zwischen richtig und falsch noch undeutlicher geworden.*
- *Arbeitnehmer erleben, wie überall in ihrer Umgebung unethisches Verhalten praktiziert wird*
  - *gewählte Amtsträger werden angeklagt, weil sie in die eigene Tasche gewirtschaftet oder Bestechungsgelder entgegengenommen haben*
  - *hochkarätige Anwälte, die die Vorschriften kennen, werden dabei ertappt, dass sie keine Sozialversicherungsbeiträge für ihre Haushaltshilfen abführen*
  - *erfolgreiche Führungskräfte nutzen Insider-Informationen, um sich persönlich zu bereichern*
- *Der Manager von heute muss ein in ethischer Hinsicht gesundes Klima für seine Arbeitnehmer schaffen, in dem sie produktiv arbeiten können und in dem hinsichtlich der Frage, welche Verhaltensweisen richtig und welche falsch sind, ein minimales Maß an Zweideutigkeit herrscht.*

## 4 Herausforderungen und Möglichkeiten von OB

Sehen wir dazu ein passendes Video zum Thema Management(probleme) / Führung (leadership) eines bekannten niederländischen Psychoanalytikers :

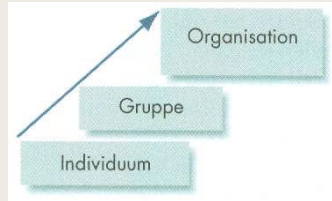
- [Manfred Kets de Fries: „When leaders turn bad“](https://www.youtube.com/watch?v=6VEypCeMCIE)  
(<https://www.youtube.com/watch?v=6VEypCeMCIE>)

Dazu passen auch die Videos, die wir uns im Zusammenhang mit dem Thema Führung angesehen haben.

- [Itay Talgam: „Lead like the great conductors!“](https://www.youtube.com/watch?v=Mm8cASg_CQo)  
([https://www.youtube.com/watch?v=Mm8cASg\\_CQo](https://www.youtube.com/watch?v=Mm8cASg_CQo))
- [Bob Davids: „Leadership without Ego“](https://www.youtube.com/watch?v=UQrPvmcgJJk)  
(<https://www.youtube.com/watch?v=UQrPvmcgJJk>)
- [Simon Sinek: „Why good leaders make you feel safe“](https://www.youtube.com/watch?v=lmyZMtPVodo)  
(<https://www.youtube.com/watch?v=lmyZMtPVodo>)

## 5 Wie ein OB-Modell entsteht

- Ein Modell ist eine Abstraktion von der Realität, eine vereinfachte Wiedergabe eines Phänomens in der realen Welt.



- ◆ Diese drei grundlegenden Ebenen kann man als Bausteine auffassen, die jeweils aufeinander aufbauen.
- ◆ Die Gruppenkonzepte erwachsen aus der Grundlage, die im Abschnitt über die individuelle Ebene gelegt wurde.
- ◆ Abschließend überlagern wir die individuelle und die Gruppenebene mit strukturellen Beschränkungen, um zum Verhalten auf der Organisationsebene zu gelangen.

## 5 Wie ein OB-Modell entsteht

- Die abhängigen Variablen sind die Schlüsselfaktoren, die es zu erklären oder vorherzusagen gilt und die von irgendeinem anderen Faktor beeinflusst werden.
- In unserem Kontext (BWL) erscheinen interessant:
  - *Produktivität, Wertschöpfung, Gewinn*
  - *Fehlzeiten*
  - *Fluktuation*
  - *Engagement*
  - *(Arbeits-) Zufriedenheit*

## 5 Wie ein OB-Modell entsteht

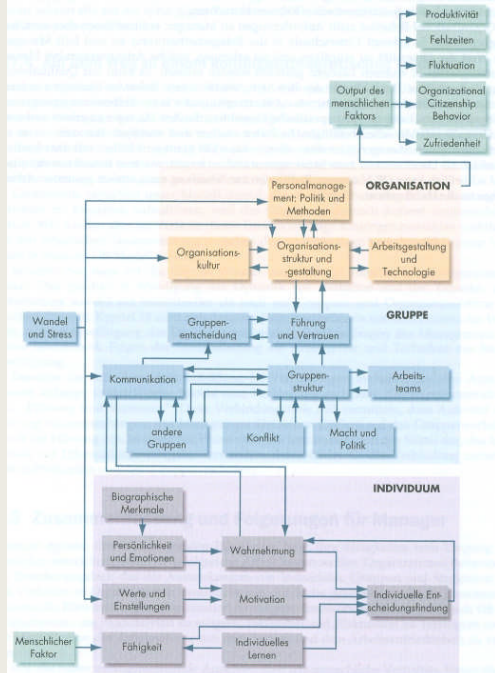
- Welches sind die Hauptdeterminanten von Produktivität, Fehlzeiten, Fluktuation, OCB (= Engagement) und Arbeitszufriedenheit? Die Antwort auf diese Frage bringt uns zu den unabhängigen Variablen.
- Entsprechend unserer Modellannahme benutzen wir dazu die drei Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation:
- Variablen der individuellen Ebene
  - *Die offenkundigen Eigenschaften sind*
    - persönliche oder biographische Merkmale wie Alter, Geschlecht und Familienstand,
    - persönliche Charakteristika,
    - emotionale Verfassung,
    - Wertvorstellungen und Einstellungen und
    - die erhaltene Ausbildung.
  - *Vier weitere Variablen auf der individuellen Ebene haben sich als Einflussfaktoren für das Arbeitnehmergehalten erwiesen:*
    - Wahrnehmung, individuelle Entscheidungsfindung, Lernen und Motivation.

## 5 Wie ein OB-Modell entsteht

- Variablen auf der Gruppenebene
  - *Verhaltensmuster, deren Befolgung man erwartet*
  - *Verhaltensstandards, die in der Gruppe gelten,*
  - *Ausmaß, in dem sich Gruppenmitglieder zueinander hingezogen fühlen*
  - *Kommunikationsmuster,*
  - *Führungsstile,*
  - *Herrschaft und Politik,*
  - *Konfliktniveau.*
  
- Variablen auf der Organisationsebene
  - *formale Organisation*
  - *Arbeitsabläufe*
  - *Personalpolitik mit den entsprechenden Praktiken (Auswahlverfahren, Trainingsprogramme, Methoden der Leistungsbeurteilung)*
  - *organisationsinterne Kultur*

# 5 Wie ein OB-Modell entsteht

Grundmodell des OB:





## 6 Folgerungen für Manager

- Manager müssen ihre interpersonalen Fähigkeiten bzw. ihre Fähigkeiten zum Umgang mit Menschen entwickeln, wenn sie erfolgreiche Arbeit leisten wollen.
- Organizational Behavior stellt einen Bezugsrahmen zur Verfügung, der dem Manager die Zusammenhänge zwischen
  - *den angestrebten Zielen (Gewinn, Wertschöpfung, Produktivität) und dem*
  - *Einsatz der Humanressourcen auf der Individual-, der Gruppen- und der Organisationsebene*

verdeutlicht.

- So soll ein Beitrag geleistet werden, die angesprochenen Managementprobleme (Ethik, Globalisierung, Diversität etc.) besser zu verstehen und ihnen adäquat begegnen zu können.
- Diskussion: „Der Mensch im Mittelpunkt.“ Siehe dazu den Text im Downloadbereich [10\\_Mensch.pdf](#)