

1 Organisation aus dem Blickwinkel der Verhaltenswissenschaften

Nach einem geflügelten Wort ähneln Organisationen Wolken, deren Konturen sich in Abhängigkeit vom Standpunkt des Betrachters ständig verändern und – kommt man ihnen zu nahe – vor dem Auge verschwimmen (Starbuck 1976; vgl. Gebert/Rosenstiel 2002, S. 22ff.). Aufgrund des schwer fassbaren Charakters ihres Forschungsgegenstandes hat sich die Organisationsforschung in den letzten Jahrzehnten enorm ausdifferenziert und zu kaum mehr überschaubaren theoretischen Verästelungen geführt. Hier wird kein Versuch unternommen, diese Entwicklung nachzuzeichnen (vgl. Krüger 1994; Ortmann/Sydow/Türk 2000; Schreyögg 2003; Schulte-Zurhausen 2005; Kieser 2007). Vielmehr konzentrieren sich die folgenden Ausführungen auf *einen* Blickwinkel, auf die Frage nach dem Verhalten in Organisationen. Nach einer Klärung des mit dem Begriff »Organisation« gemeinten, die im Sinne einer Arbeitsdefinition zu verstehen ist, wird die hier eingenommene Perspektive der Verhaltenswissenschaften umrissen und das weitere Vorgehen erläutert.

1.1 Der Begriff »Organisation«

»Organisation« wird in mindestens drei verschiedenen Bedeutungen gebraucht (vgl. Schulte-Zurhausen 2005, 1ff.): Im Sinne eines Instrumentes, einer Funktion und einer Institution. *Instrumentell* betrachtet ist Organisation die Gesamtheit aller Regelungen, die sich auf die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie die Abwicklung von Arbeitsprozessen beziehen. Das System formaler, dauerhafter Regeln

bildet nach diesem Verständnis die Organisationsstruktur, die das Verhalten von Menschen auf ein gemeinsames Ziel ausrichtet. Organisation ist also ein Instrument zur effizienten, zielgerichteten Führung, daher wird der instrumentale Organisationsbegriff vor allem in der Betriebswirtschaftslehre verwendet. Für die Betriebswirtschaftslehre stellt »Organisation« aber auch eine *Managementfunktion* dar und umfasst in diesem Sinne alle Aktivitäten der Planung, Einführung und Durchsetzung von organisatorischen Regeln. Aus diesem Blickwinkel bedeutet Organisation vornehmlich organisieren, d. h. zum einen Arbeiten auf die Mitarbeiter verteilen (Arbeitsteilung) und zum anderen alle Arbeiten auf die übergeordneten Ziele ausrichten (Koordination).

Sowohl der instrumentale als auch der funktionale Organisationsbegriff thematisieren die Regeln, die eine Ordnung schaffen. Ordnung wird zwischen einzelnen Elementen – Aufgaben, Informationen und/oder Personen – geschaffen, die miteinander in Beziehung stehen. Eine Menge von Elementen und die Beziehungen, die zwischen ihnen bestehen, bezeichnet man als System. Ein soziales System ist dadurch gekennzeichnet, dass Personen die Elemente der Menge bilden. *Institutional* betrachtet sind Organisationen *soziale Systeme*, demnach können Organisationen beschrieben werden als

- zeitlich relativ stabile,
- gegenüber der Umwelt offene,
- aus Individuen und Gruppen zusammengesetzte,
- zielgerichtet handelnde und
- strukturierte Systeme (Porter/Lawler/Hackman 1975, S. 68ff.; Schulte-Zurhausen 2005, S. 1f.).

Bei diesem Verständnis von Organisation stehen drei Aspekte im Vordergrund – die Personen (Elemente), das Verhalten der Personen im Sinne ihrer regelgeleiteten Handlungen und das dadurch begründete System als überindividuelle Einheit. Das System ist *offen*, d. h. die Grenzen sind durchlässig gegenüber der sozialen, technischen, politischen und wirtschaftlichen Umwelt, mit der das System in Austauschbeziehungen steht. Das System handelt *zielgerichtet*. Dabei ist zu beachten, dass jede Organisation mehrere Ziele verfolgt, die häufig nicht eindeutig sind und sich teilweise sogar widersprechen. Schließlich ist das System *strukturiert*, d. h. zur Erreichung der Ziele entwickelt die Organisation eine bestimmte Form der Arbeitsteilung und eine Hierarchie (zu weiteren Struktur-

merkmalen vgl. Weinert 2004). Dies sind abstrakte Merkmale des Systems, es sind aber die Personen, ihr regelgeleitetes Verhalten und die dadurch entstehenden Beziehungen zwischen den Personen, die eine Organisation ausmachen. Aufgrund der zentralen Bedeutung der Personen und ihres Verhaltens ist der Institutionsbegriff der Organisation kennzeichnend für die Wissenschaften, die sich mit dem Verhalten der Personen in Organisationen beschäftigen. Dazu zählen neben der Betriebswirtschaftslehre die Psychologie und die Soziologie, aber auch die Politologie, die Pädagogik und andere Wissenschaften. Die verhaltenswissenschaftliche Perspektive wird im Folgenden eingenommen.

1.2 Die verhaltenswissenschaftliche Perspektive

Die Verhaltenswissenschaften untersuchen das menschliche Verhalten, speziell auch das Verhalten der Personen in Organisationen. Diese scheinbar so eindeutige Definition wirft eine Vielzahl von Problemen auf, die letztlich auf den »Wolken-Charakter« von Organisationen zurückzuführen sind und in der wissenschaftlichen Literatur zu intensiven Diskussionen geführt haben (vgl. Neuberger 1989; Ortmann et al. 2000; Kieser/Ebers 2006; Kieser 2007). Vor allem das Wörtchen »in« erweist sich dabei als kritisch, setzt es doch eine Grenze zwischen der Organisation und ihrer Umwelt, zwischen innerhalb und außerhalb der Organisation voraus. Diese Grenze zu ziehen ist allerdings äußerst schwierig, da sie natürlich nicht mit dem »Zaun um das Grundstück« zu vergleichen ist. Der Versicherungsverkäufer, der seinen Kunden zu Hause besucht, um ihm eine Lebensversicherung zu verkaufen, handelt in der Organisation. Dagegen handelt der Kunde, der den Verkäufer in den Räumen der Versicherung besucht, außerhalb der Organisation (vgl. Nerding 2001a).

Bei allen damit verbundenen begrifflichen Problemen hat die hier zugrunde gelegte Definition aber den unschätzbaren Vorteil, dass sie die Perspektive der Personen einnimmt, die sich selbst als Mitglieder einer Organisation verstehen. Der Versicherungsverkäufer weiß gewöhnlich genauso wie sein Kunde, ob er »in« der Organisation handelt oder außer-

halb – obwohl beide vermutlich nicht in der Lage sind, dafür eine abstrakte und allgemein gültige Definition anzugeben. Aus der Perspektive der Handelnden lassen sich verschiedene Klassen von Bedingungen des Verhaltens in Organisationen ableiten. In der Regel fühlen sich Menschen selbst als Ursache ihres Verhaltens: Hat der Versicherungsverkäufer im vorliegenden Beispiel seinen Kunden ausführlich beraten und dieser entschließt sich zu einer Lebensversicherung, so wird der Verkäufer diesen Erfolg vermutlich seiner Leistung zuschreiben (Johnston/Kim 1994; Nerdinger 2001a). Aus seiner Sicht erklärt sich der Erfolg, weil er z. B. das Gespräch mit dem Kunden so geschickt aufgebaut und so überzeugende Argumente gefunden hat. In diesem Fall sieht der Verkäufer die Ursache des Verhaltens und des Ergebnisses *in seiner Person* – in seinem Wissen, seinem Denkvermögen, seinem sozialen Geschick oder seiner Motivation für die Arbeit. Diese psychischen Phänomene werden als *intrapersonale* Bedingungen des Verhaltens bezeichnet. Die Organisationspsychologie – eine Teildisziplin der Psychologie, die sich mit dem Erleben und Verhalten in Organisationen beschäftigt – untersucht die intrapersonalen Bedingungen. Diese Disziplin hat in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl von Belegen vorgelegt, die zeigen, dass dies nicht nur häufig der Sicht der Personen entspricht – die intrapersonalen Bedingungen sind auch wissenschaftlich begründet wesentliche Voraussetzungen für das Verhalten in Organisationen (Weinert 2004; Rosenstiel 2007; Schuler 2007; Schuler/Sonntag 2007; Nerdinger/Blickle/Schaper 2008).

Würde man denselben Versicherungsverkäufer dagegen fragen, warum er jeden Tag zehn Kunden anruft, um mit ihnen einen Beratungstermin auszumachen oder warum er in den letzten Wochen verstärkt versucht, Lebensversicherungen zu verkaufen, würde er wohl antworten, dass sein Vorgesetzter das von ihm erwartet bzw. mit ihm dahingehende Ziele vereinbart hat (vgl. Nerdinger 2001a). Das Verhalten wird also in der Sicht des Verkäufers nicht nur durch ihn selbst, d. h. intrapersonal bestimmt, sondern in hohem Maße auch durch andere Mitglieder der Organisation – besonders die direkten Vorgesetzten – beeinflusst. In Organisationen finden ständig *Interaktionen* statt, d. h. die Mitglieder wirken wechselseitig aufeinander ein (vgl. Fischer/Wiswede 2002; Nerdinger et al. 2008, S. 81ff.). Fordert der Vorgesetzte, dass der Versicherungsverkäufer mehr Kunden besucht und mehr Lebensversicherungen abschließt, so wirkt er im Sinne der Ziele der Organisation auf seinen Mitarbeiter ein. Umge-

kehrt wirkt aber auch der Mitarbeiter auf den Vorgesetzten ein, z. B. wenn er versucht, ihn zu überzeugen, dass die geforderte Zahl von Abschlüssen aufgrund der Marktlage nicht realisierbar ist. Das Verhalten in Organisationen wird also durch die Prozesse beeinflusst, die sich zwischen den Personen abspielen. Diese werden als *interpersonale* Bedingungen des Verhaltens in Organisationen bezeichnet. Die Grundlagen zum Verständnis dieser Prozesse entstammen der Soziologie (vgl. z. B. Wiswede 1998; Preisendörfer 2005) und der Sozialpsychologie (vgl. Forgas 1999; Fischer/Wiswede 2002; Jonas/Stroebe/Hewstone 2007).

Würde man den Versicherungsverkäufer schließlich fragen, warum er sich von seinem Vorgesetzten so behandeln lässt und nicht macht, was ihm für richtig erscheint, so wäre er wahrscheinlich überrascht über die Naivität der Frage. Bei unbeirrtem Nachfragen könnte dann z. B. als Antwort kommen, »das ist halt so«, »weil ich dafür bezahlt werde«, »weil der Vorgesetzte dazu das Recht hat« oder etwas Ähnliches. Hinter solchen, häufig eher verschwommenen Aussagen steht gewöhnlich eine dritte Klasse von Bedingungen des Verhaltens, bei denen letztlich das System selbst die Ursache ist. In diesen Fällen, in denen die Bedingungen des Verhaltens nicht an konkrete Personen gebunden sind, spricht man auch von *apersonalen* Bedingungen des Verhaltens in Organisationen. Die Regeln und ihre Folgen, die ja erst eine Organisation konstituieren, bestimmen das Verhalten der Mitarbeiter. Die apersonalen Bedingungen werden besonders von den Wirtschaftswissenschaften (vgl. Krüger 1994; Schreyögg 2003; Schulte-Zurhausen 2005; Kieser 2007), aber auch von der Soziologie und der Politologie untersucht.

Zu den apersonalen Bedingungen zählen nicht nur die formalen Regelungen, sondern auch die in der Organisation verwendete Technologie: So wird z. B. das Verhalten eines Arbeiters am Fließband fast vollständig durch die Technik bestimmt. Das Fließband legt fest, welche Handgriffe in welcher Zeit wie zu verrichten sind. Da die in der Organisation eingesetzte Technik großen Einfluss auf das Verhalten ausübt, beschäftigen sich auch die Ingenieurwissenschaften mit den technologisch bestimmten, apersonalen Bedingungen des Verhaltens. Der technische Blickwinkel wird im Folgenden ausgeklammert.

1.3 Ein Modell des Verhaltens in Organisationen

Aus den bislang angestellten Überlegungen lässt sich ein sehr einfaches Modell des Verhaltens in Organisationen entwickeln, das folgende Darstellung veranschaulicht:

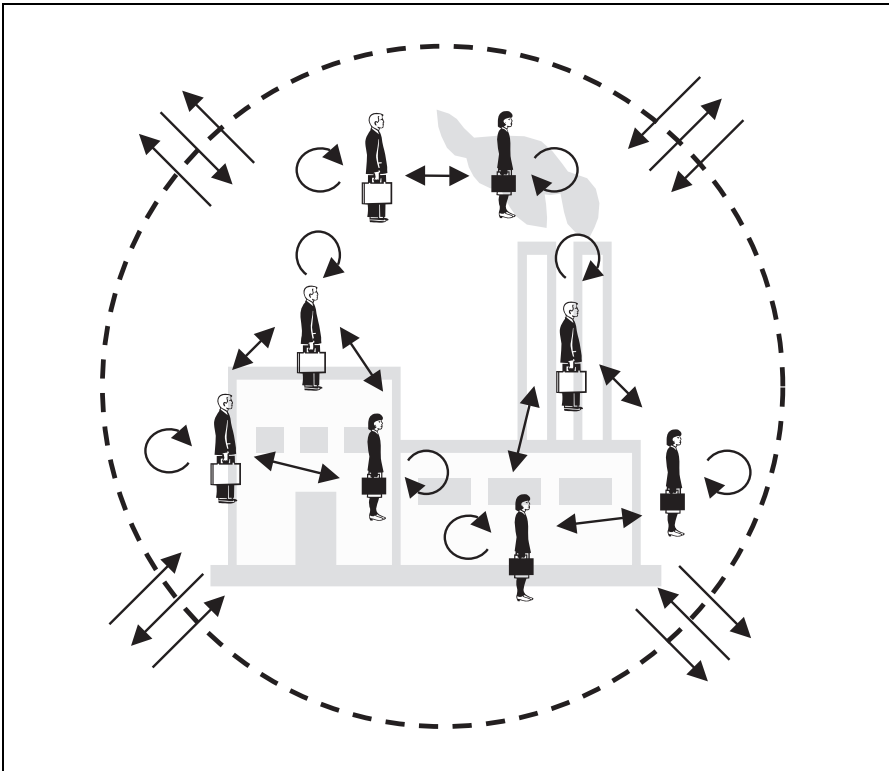


Abb. 1: Ein Modell des Verhaltens in Organisationen

In dieser Darstellung verweist die gestrichelte Linie um das ganze Gebilde auf die Grenze der Organisation – sie ist ein offenes System und daher gegenüber ihrer Umwelt durchlässig. Die nach innen gerichteten Pfeile deuten den Einfluss auf die Mitglieder der Organisation an, sie veranschaulichen die *apersonalen* Bedingungen des Verhaltens. Die Mitglieder werden durch die dargestellten Personen veranschaulicht. Von diesen geht jeweils ein auf die Person zurück gebogener Pfeil aus. Damit wird gezeigt, dass Menschen zur Selbstreflexion in der Lage sind, d. h.

sie können über sich und ihr Verhalten nachdenken und auf diesem Wege manchmal auch ihr Verhalten ändern. Die zurück gebogenen Pfeile symbolisieren die *intrapersonalen* Bedingungen des Verhaltens. Die Personen sind durch beidseitig gerichtete Pfeile verbunden, mit denen Interaktionen zwischen den Mitgliedern und damit die *interpersonalen* Bedingungen des Verhaltens angedeutet werden. Durch die so dargestellten, geregelten Interaktionen schließen sich jeweils mehrere Kreise zusammen – ein Sinnbild für die Gruppenbildung in Organisationen (zwischen den Gruppen bestehen natürlich auch noch Beziehungen, auf deren Darstellung hier der Einfachheit halber verzichtet wurde).

Die einzelnen Mitglieder der Organisation, deren Verhalten zu erklären ist, sind also den verschiedensten Einflüssen ausgesetzt. Ausgangspunkt dieser Einflüsse ist das grundlegende Problem der Integration, der Einbindung von Individuen in die Organisation (vgl. dazu Krüger 1994; Deeg/Weibler 2008). Letztlich geht es dabei um die Frage, wie es gelingt, die Mitarbeiter auf die Ziele der Organisation auszurichten. Die Einbindung in die Organisation kann auf der Ebene der Organisation, der sozialen Ebene (Gruppe bzw. zwischenmenschliche Beziehungen) und der Ebene des Individuums betrachtet werden. Auf der Ebene der Organisation lassen sich vier Formen der Einbindung unterscheiden (Krüger 1994; Schulte-Zurhausen 2005), die als apersonale Bedingungen des Verhaltens wirksam werden. Die Einbindung durch

- die *Aufgabe*: Die Organisation überträgt dem einzelnen Mitarbeiter Aufgaben, die aus der Gesamtaufgabe der Organisation abgeleitet werden;
- die *Strukturen und Prozesse*: Damit sind alle organisatorischen Regelungen gemeint – detaillierte Regelungen der Kompetenzen, Richtlinien, Verfahrensvorschriften, Arbeitsanweisungen usw.;
- die *planerischen Vorgaben*: Durch solche Vorgaben wird versucht, die Mitarbeiter über die angestrebten Ergebnisse einzubinden. Im Rahmen von Planungsprozessen werden Ziele für die Organisation entwickelt, von denen sich dann in einem mehrstufigen Prozess Ziele für die einzelnen Mitarbeiter ableiten lassen;
- die *Kultur*: Wenn die Mitglieder der Organisation dieselben Werte vertreten, so werden sie über diese Werte in die Organisation eingebunden; die gemeinsam geteilten Werte bilden den Kern dessen, was man als die Kultur der Organisation bezeichnet.

Die Organisation bildet mit diesen apersonalen Bedingungen gewissermaßen den Rahmen der Einbindung, für das Erleben entscheidend ist die *soziale Einbindung*. Vor allem die Interaktion mit den Vorgesetzten, die als Vertreter der Organisation auftreten, ist eine ganz entscheidende Bedingung des Verhaltens. Vorgesetzte und Mitarbeiter verhalten sich dabei nicht als individuell-einzigartige Persönlichkeiten, sondern in ihrer jeweiligen *Rolle*, die von der Organisation mit bestimmten Rechten und Pflichten ausgestattet ist. Vorgesetzte haben die notwendige *Macht*, um die Mitarbeiter auf die gemeinsamen Ziele zu verpflichten. Die Ausübung von Macht wird auf dieser interpersonalen Ebene durch die *Kommunikation* zwischen den Beteiligten vermittelt. Die interpersonale Ebene umfasst darüber hinaus aber auch den Einfluss der *Gruppen* innerhalb der Organisation. Das Klima in der Gruppe und ihre spezielle Dynamik stellen mit die stärksten Einflüsse auf das Verhalten der Einzelnen dar.

Alle diese Einflüsse wirken auf die einzelnen Mitarbeiter ein und formen ihr Verhalten. Menschen sind aber keine Marionetten dieser Einflüsse, sie lassen sich durch apersonale und interpersonale Einflüsse nicht beliebig steuern. Vielmehr können sie jeweils ganz unterschiedliche Reaktionen auf diese Bedingungen zeigen. Das ist auf die intrapersonalen Bedingungen des Verhaltens zurückzuführen, d. h. die psychischen Mechanismen, die das Verhalten steuern. Bei diesen Mechanismen lassen sich kognitive und aktivierende Prozesse unterscheiden. Der Begriff »Kognition« fasst alle Prozesse zusammen, die für die Erkenntnis notwendig sind (Engelkamp/Zimmer 2006). Diese Prozesse umfassen die Aufnahme und die Verarbeitung von Informationen, d. h. die *Wahrnehmung* und das *Denken* im weitesten Sinne. Zu den kognitiven Prozessen zählt aber auch das *Lernen*, mit dem Erkenntnisse über die Welt erworben und behalten werden. Die aktivierenden Prozesse beschreiben, wie die für das Verhalten notwendige Energie bereitgestellt wird. Dabei lassen sich *Motivation* und *Emotion* unterscheiden. Alle Einflüsse auf das Individuum werden durch die kognitiven Prozesse modifiziert und erst in dieser – mehr oder weniger stark veränderten – Form über die aktivierenden Prozesse verhaltenswirksam. Darüber hinaus ist das Individuum aber auch aktiv an der Einbindung in die Organisation beteiligt. Menschen haben einen eigenen Willen, setzen sich selbst Ziele, verfolgen ihre Ziele mehr oder weniger hartnäckig und wirken damit auf die Bedingungen der Organisation ein.

Dieses komplexe Zusammenspiel der verschiedenen Bedingungen des Verhaltens wird nachfolgend in seine Bestandteile zerlegt. Dadurch ergibt sich folgendes Vorgehen.

1.4 Vorgehensweise

Im Zentrum der folgenden Ausführungen stehen die intra-, die inter- und die apersonalen Bedingungen des Verhaltens. Allerdings können die Ausführungen weder eine vollständige Darstellung aller Bedingungen liefern, noch werden die einzelnen Bedingungen in ihrer ganzen Komplexität durchleuchtet. Vielmehr werden aus allen drei Bereichen die erwähnten Bedingungen herausgegriffen und ihre Bedeutung für das Verhalten in Organisationen jeweils exemplarisch veranschaulicht. Vorrangiges Ziel ist es, mit den Ausführungen ein Grundverständnis der ausgewählten Bedingungen und damit allgemein des Verhaltens in Organisationen zu schaffen. Zu diesem Zweck werden jeweils die begrifflichen Grundlagen der einzelnen Bedingungen umrissen, einige allgemein-wissenschaftliche Zusammenhänge dargestellt und schließlich Anwendungen und Folgerungen für das Verhalten in Organisationen – wiederum an ausgewählten Beispielen – verdeutlicht.

Letztlich soll damit ein grundlegendes Verständnis für die Bedingungen des Verhaltens in Organisationen geschaffen werden. Die berichteten Konzepte und Befunde beruhen auf Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaften. Wie Verhaltenswissenschaften zu ihren Erkenntnissen kommen, wird daher vorab in groben Zügen erläutert.

