



Organisation

- Kapitel 4** **Organisationstheorien – 47**
Friedemann W. Nerdinger
- Kapitel 5** **Interaktion und Kommunikation – 63**
Friedemann W. Nerdinger
- Kapitel 6** **Gravitation und organisationale Sozialisation – 81**
Friedemann W. Nerdinger
- Kapitel 7** **Führung von Mitarbeitern – 95**
Friedemann W. Nerdinger
- Kapitel 8** **Teamarbeit – 119**
Friedemann W. Nerdinger
- Kapitel 9** **Konflikte in Organisationen – 135**
Marc Solga
- Kapitel 10** **Organisationsdiagnose – 151**
Friedemann W. Nerdinger
- Kapitel 11** **Organisationsklima und Organisationskultur – 163**
Friedemann W. Nerdinger
- Kapitel 12** **Organisationsentwicklung – 179**
Friedemann W. Nerdinger
- Kapitel 13** **Mergers & Acquisitions: Fusionen
und Unternehmensübernahmen – 193**
Friedemann W. Nerdinger

Arbeitet man nur in Organisationen? Wird in Organisationen nur gearbeitet? Mit diesen provokanten Fragen hat Lutz von Rosenstiel (1992) darauf verwiesen, dass die beiden klassischen Blickwinkel der Arbeits- bzw. der Organisationspsychologie auf menschliches Erleben und Verhalten – der Mensch als arbeitendes Wesen und der Mensch als Mitglied einer Organisation – nicht aufeinander reduzierbar sind. In diesem Abschnitt wird der Mensch, sein Erleben und Verhalten in der Organisation betrachtet.

Zunächst gilt es zu klären, was denn unter dem Begriff Organisation überhaupt zu verstehen ist und wie sich die damit beschriebenen sozialen Gebilde verstehen und erklären lassen. Das ist das Thema des Kapitels über Organisationstheorien. Organisationen bestehen, weil die dort arbeitenden Menschen immer wieder ihre Handlungen wechselseitig abstimmen. Sie machen das, indem sie gegenseitig aufeinander einwirken. Diesen Vorgang bezeichnet man als Interaktion. Die wichtigste Form der Einwirkung auf andere Menschen ist die Kommunikation, d. h. der Austausch von Mitteilungen. Für ein Verständnis des Verhaltens in Organisationen ist daher ein grundlegendes Wissen über die Phänomene Interaktion und Kommunikation erforderlich. Das bildet wiederum die Grundlage um zu verstehen, wie Organisationen Einfluss auf die Werte, Einstellungen und Orientierungen ihrer Mitglieder nehmen. Dieser Prozess, der als Sozialisation bezeichnet wird, führt letztlich dazu, dass sich die Mitarbeiter an die Organisation anpassen und loyal zu ihr verhalten. Der wichtigste Einflussfaktor auf das Verhalten der Mitarbeiter, der auch im Wege der Kommunikation wirksam wird, ist die Führung durch direkte Vorgesetzte. Führung bildet den zentralen Transmissionsriemen, mit dem das Verhalten der Mitarbeiter auf die Ziele der Organisation ausgerichtet wird, weshalb dieser Bereich einen relativ breiten Raum in der Forschung und damit auch in diesem Lehrbuch einnimmt.

Bei dem Versuch, die Ziele der Organisation zu erreichen, arbeiten die Mitarbeiter gewöhnlich nicht alleine, sondern koordiniert mit anderen Mitarbeitern. Daher lassen sich Organisationen als soziale Systeme betrachten, die aus miteinander verzahnten Subsystemen, d. h. aus Gruppen bzw. Teams bestehen. Gruppe und Teamarbeit bilden das Scharnier zwischen dem individuellen und dem organisationalen Verhalten. Ein spezieller Aspekt ist dabei der interpersonelle Konflikt, der in Gruppen auftreten kann. Solche Konflikte können die Organisation schädigen, werden sie aber konstruktiv gelöst, sind sie möglicherweise sogar ein Gewinn für die Organisation. Die Bedingungen und Folgen von Konflikten in Gruppen werden aufgrund dieser großen Bedeutung in einem eigenen Kapitel untersucht.

Die restlichen Kapitel dieses Abschnittes widmen sich dann der Organisation als Ganzes. Grundlage dafür bilden

die verschiedenen Methoden der Organisationsdiagnose, die in der Psychologie und anderen Wissenschaften entwickelt wurden. Zwei spezielle Konzepte, die auch zur Diagnose von Organisationen eingesetzt werden, sind das Organisationsklima und die Organisationskultur. Beides sind Aspekte der Organisation, die zu den sog. „weichen Faktoren“ zählen, deren Bedeutung für den Erfolg einer Organisation sehr hoch einzustufen ist. Die Diagnose von Klima und Kultur bildet aber keinen Selbstzweck, sondern dient häufig als Anlass zur Veränderung der Organisation. Konzepte wie Organisationsentwicklung, Innovation oder lernende Organisation bezeichnen verschiedene Aspekte solcher Veränderungsprozesse. Eine Form der Veränderung, die häufig sehr dramatisch abläuft und in den letzten Jahren immer stärker ins Bewusstsein der Bevölkerung gerückt ist, bilden Mergers & Acquisitions, d. h. Unternehmenszusammenschlüsse und -käufe. Dass diese so häufig scheitern, liegt nicht zuletzt an psychologischen Faktoren, die im abschließenden Kapitel dieses Abschnitts diskutiert werden.

Literatur

- von Rosenstiel, L. (1992). Wird in Organisationen nur gearbeitet? Arbeitet man nur in Organisationen? Anmerkungen zu einer spannenden Beziehung. Zürich: Institut für Psychologie der ETH.