

# Organisationstheoretische Ansätze und die Berücksichtigung der Motivation

Dominik Meixner, Dominique Cheray

Mittwoch, 8. April 2015

# Inhalt

- ▶ Definition Organisationstheorie
- ▶ Klassische Ansätze
- ▶ Verhaltensorientierte Ansätze
- ▶ Entscheidungsorientierte Ansätze
- ▶ Situative Ansätze
- ▶ Systemorientierte Ansätze

# Definition Organisationstheorie

# Definition Organisationstheorie

- ▶ Zweck: Organisationen sowie organisationsimmanentes Verhalten untersuchen und erklären
- ▶ Vielzahl von Organisationstheorien, da Organisationen komplexe Gebilde sind und der Gegenstand der Organisationstheorie sehr breit ist

# Definition Organisationstheorie

- ▶ Allen Ansätzen ist ihr Objektbereich (Organisation und ihre Zielsetzung) gleich, untersuchen aber jeweils bestimmte Aspekte
- ▶ Ausgangspunkt der Theorie: interdisziplinäre Betrachtung organisationssoziologischer und organisationspsychologischer Ansätze

# Klassische Ansätze

# Klassische Ansätze

- ▶ Bürokratieansatz
- ▶ Scientific Management
- ▶ Administrations und Managementlehre
- ▶ Betriebswirtschaftliche Organisationslehre
- ▶ Berücksichtigung der Motivation

# Klassische Ansätze - Bürokratieansatz

- ▶ Bürokratie als leistungsfähige Organisationsform
- ▶ gekennzeichnet durch
  - ▶ Arbeitsteilung
  - ▶ Amtshierarchie
  - ▶ Regeln und Normen zur Aufgabenerfüllung
  - ▶ Aktenmäßigkeit der Verwaltung



# Klassische Ansätze - Scientific Management

- ▶ Geprägt durch verstärkten Einsatz von Maschinen und standardisierte Massenproduktion
- ▶ Ziel: Produktivität der Arbeiter und Effizienz des Managements steigern

# Klassische Ansätze - Administrations- und Managementlehre

- ▶ Behandelt Fragen der
  - ▶ Aufgaben- und Abteilungsbildung und der Koordination
  - ▶ Verwaltung und Probleme der Unternehmensführung
- ▶ Hat den Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung

# Klassische Ansätze - Betriebswirtschaftliche Organisationslehre

- ▶ Aufbau- und Ablauforganisation
- ▶ Aufgaben im Mittelpunkt der Betrachtung

# Klassische Ansätze – Berücksichtigung der Motivation

- ▶ Arbeitswissenschaftliche Ansätze
  - => Arbeitsprozesse werden analysiert und effizienter gestaltet
- ▶ Mensch als Maschine
- ▶ Verlust der Beziehung zum Produkt

# Verhaltensorientierte Ansätze

# Verhaltensorientierte Ansätze

- ▶ Organizational Behavior
- ▶ Human Relations Ansatz
- ▶ Organisationsentwicklung
- ▶ Motivationsorientierte Ansätze
- ▶ Der ästhetische Ansatz der Organisationsforschung
- ▶ Berücksichtigung der Motivation

# Verhaltensorientierte Ansätze - Organizational Behavior

- ▶ Leitende Fragestellung:
  - ▶ Wie verhalten sich Menschen als Individuen , in Gruppen, in Organisationseinheiten und in ganzen Organisationen
  - ▶ aufgrund ihres Wahrnehmens, Denkens und Fühlens
- ▶ Insbesondere Gestaltung und Sicherung von sozialen Regeln, Prozessen, Funktionen und Strukturen ist von Interesse

# Verhaltensorientierte Ansätze - Human Relations Ansatz

- ▶ Untersuchung der Wirkungen der Arbeitsbedingungen auf die Arbeitsleistung
- ▶ Kernaussage:
  - ▶ Mensch ist ein soziales Wesen und funktioniert nach eigenen Gesetzen



# Verhaltensorientierte Ansätze - Human Relations Ansatz

- ▶ Folgerung:
  - ▶ eine positive Einstellung gegenüber der Arbeit führt bei den Mitgliedern der Organisation und den Vorgesetzten zu einer hohen Zufriedenheit
- ▶ Ergebnis:
  - ▶ Zufriedenheit wiederum bewirkt eine hohe Arbeitsleistung

# Verhaltensorientierte Ansätze - Organisationsentwicklung

- ▶ Grundet auf Erkenntnissen aus der gruppendynamischen Laboratoriumsmethode und dem Survey-Feedback
- ▶ Kernkonzept:
  - ▶ „Betroffene zu Beteiligten machen“
  - ▶ Durch "geplanten sozialen Wandel" werden die Fähigkeiten aller Beteiligten und der Organisation als Ganzes für Entwicklung und Veränderung genutzt

# Verhaltensorientierte Ansätze - Organisationsentwicklung

- ▶ Gesetzmäßigkeiten sozialer Gemeinschaften werden genutzt
- ▶ Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt

# Verhaltensorientierte Ansätze – Motivationsorientierte Ansätze

- ▶ Haben menschliches Verhalten als Gegenstand
- ▶ Zusammenhang zwischen Motivation bzw. Frustration, Zufriedenheit und Leistung wird untersucht

# Verhaltensorientierte Ansätze – Ästhetischer Ansatz

- ▶ Untersucht die ästhetische Wahrnehmung in und von Organisationen
- ▶ Ästhetik gemäß der Grundbedeutung als "sinnliche Wahrnehmung"
- ▶ Organisationen werden nicht ausschließlich als kognitives Konstrukt betrachtet

# Verhaltensorientierte Ansätze – Ästhetischer Ansatz

- ▶ Annahme:

- ▶ Organisationsteilnehmer reagieren nicht nur rein rational,  
sondern körperlich-ästhetisch auf  
Architektur, Arbeitsplatzgestaltung, Atmosphäre  
und vor allem Teams und Führung

# Verhaltensorientierte Ansätze – Berücksichtigung der Motivation

- ▶ Menschliche Bedürfnisse werden beachtet
- ▶ Erstmalig Mensch im Mittelpunkt der Betrachtung
- ▶ Mensch ist ein soziales Wesen
- ▶ Menschliches Verhalten sehr komplex => kein verallgemeinerbarer Erfolg möglich

# Verhaltensorientierte Ansätze – Berücksichtigung der Motivation

- ▶ Betriebsklima hat mehr Einfluss auf das Arbeitsergebnis als die Arbeitsbedingungen
- ▶ Leistungsbereitschaft gefördert durch Zufriedenheit und Motivation



# Entscheidungsorientierte Ansätze

# Entscheidungsorientierte Ansätze

- ▶ Entscheidungslogisch-orientierte Ansätze
- ▶ Entscheidungsprozess-orientierte Ansätze
- ▶ Berücksichtigung der Motivation

# Entscheidungsorientierte Ansätze - Entscheidungslogisch-orientierte Ansätze

- Organisatorische Gestaltungsprobleme mit Hilfe von mathematischen Algorithmen für Entscheidungsmodelle beschreiben

# Entscheidungsorientierte Ansätze - Entscheidungsprozess-orientierte Ansätze

- ▶ Organisationen sind Systeme, in denen Entscheidungen zur Zielerreichung getroffen werden
- ▶ Einfluss der Organisationsstruktur auf das Entscheidungs-Verhalten
- ▶ Entscheidungen müssen koordiniert werden
- ▶ Im Mittelpunkt steht das Entscheidungsverhalten
- ▶ Organisationen sind das Entscheidungsumfeld

# Entscheidungsorientierte Ansätze – Berücksichtigung der Motivation

- ▶ Entscheidungsprozesse als Ausgangspunkt der Organisationsanalyse
- ▶ Menschliches Entscheidungsverhalten im Blickpunkt der Analyse

# Situative Ansätze

# Situative Ansätze

- ▶ Analytische Varianten
- ▶ Pragmatische Varianten
- ▶ Berücksichtigung der Motivation

# Situative Ansätze – Analytische Varianten

- ▶ Fragestellungen:
  - ▶ Warum unterscheiden sich die Organisationen verschiedener Unternehmen?
  - ▶ Warum verhalten sich die Mitglieder der Organisationen unterschiedlich?
  - ▶ Warum sind Organisationen mehr oder weniger effizient?



# Situative Ansätze – Pragmatische Varianten

- ▶ Fragestellung:
  - ▶ Wie lässt sich die Organisation eines Unternehmens gestalten, damit sie den veränderten Anforderungen gerecht wird?

# Situative Ansätze – Berücksichtigung der Motivation

- ▶ Modelle berücksichtigen nicht den Entscheidungsträger
- ▶ Entscheidungsverhalten ist aber verantwortlich für Organisationsgestaltung

# Systemorientierte Ansätze

# Systemorientierte Ansätze

- ▶ Systemtheoretisch-kybernetischer Ansatz
- ▶ Soziologie
- ▶ Soziotechnischer Ansatz
- ▶ Soziosystemischer Ansatz
- ▶ Berücksichtigung der Motivation

# Systemorientierte Ansätze - Systemtheoretisch-kybernetischer Ansatz

## ► Kernaussage:

- Soziale Systeme verfügen über die Fähigkeit zur Selbstorganisation
- Entwickeln hierbei Verhaltensregeln weiter

# Systemorientierte Ansätze - Soziologie

- ▶ Anspruch:
  - ▶ Eine Universaltheorie im Sinne eines umfassenden und kohärenten Theoriegebäudes für alle Formen von Sozialität

# Systemorientierte Ansätze - Soziotechnischer Ansatz

- ▶ Arbeit menschlicher gestalten und dabei gleichzeitig die Leistung steigern
- ▶ Betrachtet Organisationssysteme als offene Systeme mit der Hauptaufgabe Input in Output zu transformieren
- ▶ Mensch, Arbeit und Technik werden grundsätzlich als gleichwertig betrachtet

# Systemorientierte Ansätze – Soziosystemischer Ansatz

- ▶ Betrachtet Organisation als ein soziales System, dessen Teile ihre eigenen Zwecke verfolgen
- ▶ Ziel des Systems als Ganzes:
  - ▶ Sich selbst, seine Teile und oft auch das übergeordnete System weiter entwickeln



# Systemorientierte Ansätze- Berücksichtigung der Motivation

- ▶ Wichtiges Kennzeichen eines Systems:
  - ▶ der ganzheitliche Zusammenhang von Dingen, Vorgängen und Teilen
- ▶ Wesen der einzelnen Bestandteile wird vom übergeordneten Ganzen bestimmt

# Systemorientierte Ansätze- Berücksichtigung der Motivation

- ▶ Mensch ist ein Element des Systems
- ▶ Mensch ist mehr als nur im Mittelpunkt der Organisation
- ▶ Neben seiner Mitgliedschaft in der Organisation ist er auch Mitglied der Unternehmensumwelt

# Systemorientierte Ansätze- Berücksichtigung der Motivation

- ▶ Vielfältige Beziehungen des Menschen zu seiner Umwelt haben auch Einfluss auf sein Wahrnehmungs- und Lernverhalten
- ▶ Konsequenterweise hat dies rückwirkend Einfluss auf das System

# Fragen?



Quellen (1.4.15):

- ▶ <http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Organisationstheorie&oldid=139295730>
- ▶ [https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/marktlehre/Skripte/Oekonomik/oekonomik\\_kap\\_4\\_5.pdf](https://www.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/marktlehre/Skripte/Oekonomik/oekonomik_kap_4_5.pdf)
- ▶ [http://www.it-infothek.de/fhtw/bwl\\_03.html](http://www.it-infothek.de/fhtw/bwl_03.html)
- ▶ <http://www2.uni-erfurt.de/organisationslehre/docs/OT.pdf>
- ▶ <http://www.vordenker.de/gerald/sysansatz.html>