

	<u>Seite</u>
1. EINFÜHRUNG IN DIE PROBLEMSTELLUNG	1
1.1. Das Spannungsfeld von Individuum und Organisation in der Organisationstheorie, -forschung und -praxis	1
1.1.1. Organisatorische Regeln als Instrumente der Verhaltensbeeinflussung	1
1.1.2. Der Mitarbeiter als Mensch versus individuelle Persönlichkeit	3
1.1.3. Stufen der organisationstheoretischen Integration individueller Persönlichkeit	6
1.2. Zu den Möglichkeiten pragmatischer Aussagen über die Berücksichtigung individueller Persönlichkeit bei der organisatorischen Gestaltung - methodische Anmerkungen	8
2. INSTRUMENTALITÄT UND OPERATIONALITÄT ORGANISATORISCHER REGELN	18
2.1. Das Potential organisatorischer Regeln als Instrumente der Verhaltensbeeinflussung	19
2.1.1. Einige Globaldefinitionen von "Organisation"	19
2.1.2. Dimensionen der Organisation als Grundlage der Untersuchung	20
2.1.2.1. Arbeitsteilung (Spezialisierung)	22
EXKURS Ia Zur Abgrenzung von Arbeitsteilung und Festlegung von Entscheidungsbefugnissen	27
2.1.2.2. Festlegung von Entscheidungsbefugnissen	29
EXKURS Ib Zur Abgrenzung von Arbeitsteilung und Festlegung von Entscheidungsbefugnissen	32
2.1.2.3. Festlegung von Weisungsbefugnissen	33
2.1.2.4. Festlegung von Vertretungsbefugnissen	34
2.1.2.5. Anweisungen	35
EXKURS II Zur Entstehung von organisatorischen Regeln in der Praxis	39

	<u>Seite</u>
2.2. Abgrenzung des Organisationsbegriffs von anderen Bereichen mit verhaltensbeeinflussenden Intentionen	48
2.2.1. Organisation und Personalwesen	48
2.2.1.1. Globaldefinitionen von Personalwesen	48
2.2.1.2. Aufgabenbereiche des Personalwesens als Ausgangspunkt der Abgrenzung	50
2.2.1.2.1. Personalpolitik, Personalplanung und Personalbereitstellung	53
2.2.1.2.2. Personaleinsatz	57
EXKURS III Zur Anpassung von Stelle und Mitarbeiter und Probleme der Organisationsentwicklung	59
2.2.2. Organisation und Führung	67
2.2.2.1. Globaldefinitionen von Personalführung, Führung, Führungsstil und Leitung	67
2.2.2.2. Dimensionen der Führung als Ausgangspunkt der Abgrenzung	70
EXKURS IV Bezugsebenen von Organisations- und Führungsmerkmalen	76
2.3. Selbstfestlegung der Aufgabenerfüllung	83
2.4. Zur Dauerhaftigkeit und Zielgerichtetheit als Merkmale organisatorischer Maßnahmen	88
2.5. Auswahl und Operationalisierung der in die weitere Untersuchung einbezogenen organisatorischen Maßnahmen	93
2.5.1. Befugnisse als indirekte Einflußfaktoren	93
2.5.2. Das Interpretationsmuster	96
2.5.3. Operationalisierung von Anweisungen als direkte Einflußfaktoren	97
3. DAS INDIVIDUUM ALS ZENTRALE PROBLEMKATEGORIE	112
3.1. Individuelles Verhalten als Ausgangspunkt zur Betrachtung der Wirksamkeit organisatorischer Regeln	113
3.1.1. Organisatorische Effizienz im themenspezifischen Zusammenhang	113

---

	<u>Seite</u>
) 3.1.2. Themenspezifische Definition und Operationalisierung individuellen Verhaltens	118
3.1.3. Verhaltensdimensionen als erste, singuläre Ergebnisse	129
3.2. Individuelle Persönlichkeit als 'konkurrierender' Einflußfaktor	136
3.2.1. Globaldefinitionen individueller Persönlichkeit und Menschenbilder in der Managementlehre	137
3.2.2. Differenziertere Persönlichkeitsmodelle	140
3.2.2.1. Kriterien für die Auswahl von Persönlichkeitsmodellen	141
3.2.2.2. Auswahl eines Persönlichkeitsmodells	147
3.2.3. Zu einem Pretest sowie der Einordnung und Verwendung des faktoranalytischen Persönlich- keitsmodells in der Arbeit	164
3.2.4 Persönlichkeitsprofile	170
3.2.5. Varianzanalytische Ergebnisse zu dem Beziehungs- muster von individuellem Verhalten, individueller Persönlichkeit und organisatorischen Regeln	177
3.2.5.1. Zur Varianzanalyse als statistische Methode und ihren Voraussetzungen	179
3.2.5.2. Ergebnisse der Varianzanalyse zum zentralen Interpretationsmuster	184
3.2.5.3. Einige das zentrale Beziehungsmuster intervenierende Variablen	202
3.2.5.3.1. Geschlecht als zusätzliches Persönlichkeitsmerkmal	207
3.2.5.3.2. Alter als zusätzliches Persönlichkeitsmerkmal	213
3.2.5.3.3. Differenzierung von Anweisungen	219
3.2.5.3.4. Differenzierung des Führungsstils	223
3.2.5.3.5. Philosophien - Einstellungen der Vorgesetzten als intervenie- rende Variable	227
3.2.5.4. Sachaufgaben als grundlegende Variable	235

---

	<u>Seite</u>
4. ANWEISUNGEN UND PERSÖNLICHKEIT ALS KONKURRIERENDE VARIABLEN	248
4.1. Trotz einer Dominanz von Persönlichkeitsfaktoren gibt es Einflußmöglichkeiten	248
4.1.1. Zusammenfassung der Ergebnisse	248
4.1.2. Persönlichkeits-orientierte Anweisungen - Möglichkeiten und Grenzen	258
4.2. Ein organisationstheoretischer Bezugsrahmen unter Berücksichtigung individueller Persönlichkeiten	268

---

	<u>Seite</u>
Abbildung 1: Der konzeptionelle Bezugsrahmen	11
Abbildung 2. Übersicht der explorativen Forschungsstrategie	13
Abbildung 3: Die Direktheit des Verhaltensbezuges organisatorischer Regeln	47
Abbildung 4: Bezugsebenen organisatorischer Merkmale	77
Abbildung 5: Einschätzung des Führungsstils von Abteilungsleitern durch die Sachbearbeiter	79
Abbildung 6: Das Zielsystem einer mittelständischen Unternehmung	92
Abbildung 7: Das Interpretationsmuster für den Zusammenhang zwischen den organisatorischen Maßnahmen und dem Verhalten der Mitarbeiter	96
Abbildung 8: Genauigkeit/Detailliertheitsgrad von Anweisungen nach absoluten Angaben von Abteilungsleitern für alle Sachbearbeiter ihrer Abteilung und nach Angaben der Sachbearbeiter	101
Abbildung 9: Vorgabe von Einzelanweisungen nach absoluten Angaben der Abteilungsleiter für alle Mitarbeiter ihrer Abteilung und nach Angaben der Sachbearbeiter	103
Abbildung 10: Häufigkeit der Angaben von Einzelanweisungen nach Angaben der Sachbearbeiter im Vergleich zu den Angaben der Abteilungsleiter	106
Abbildung 11: Absolute Nennungen der Häufigkeit alltäglicher Einzelanweisungen getrennt nach Abteilungsleitern und Sachbearbeitern	109
Abbildung 12: Das themenspezifische zentrale Interpretationsmuster	112
Abbildung 13: Einordnung der Effizienz in einen organisations-theoretischen Bezugsrahmen	115
Abbildung 14: Die themenspezifische Betrachtung organisatorischer Effizienz	116
Abbildung 15: Zwei Beispiele für Verhaltensskalen	127
Abbildung 16: Dimensionen des Verhaltens	132
Abbildung 17: Prüfkriterien für die Auswahl von Variablen-Modellen	146
Abbildung 18: Zwei beispielhafte Persönlichkeitsprofile	172
Abbildung 19: Faktorenanalyse der Persönlichkeitsdaten	175

	<u>Seite</u>
Abbildung 20: Übersicht der varianzanalytischen Ergebnisse zwischen Verhaltensweisen, Persönlichkeitsfaktoren und Anweisungen	186
Abbildung 21: Der intervenierende Einfluß der Variable Z auf die Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen $X_1$ und $X_2$ und der abhängigen Variable Y	202
Abbildung 22: Ausprägungen der Persönlichkeitsmerkmale bei Männern und Frauen der Stichprobe	209
Abbildung 23: Auswirkungen von Persönlichkeitsmerkmalen und Anweisungen auf Verhaltensweisen nach Geschlecht	210
Abbildung 24: Ausprägungen der Persönlichkeitsmerkmale in unterschiedlichen Altersklassen	215
Abbildung 25: Auswirkungen von Persönlichkeitsfaktoren und Anweisungen auf Verhaltensweisen nach Alter	218
Abbildung 26: Auswirkungen von Persönlichkeit und Anweisungen bei nach Persönlichkeiten differenzierenden und nicht differenzierenden Anweisungen	221
Abbildung 27: Auswirkungen von Persönlichkeit und Anweisungen bei nach Persönlichkeiten differenziertem und nicht differenziertem Führungsstil	224
Abbildung 28: Wirkungszusammenhänge zwischen Persönlichkeit, Verhalten, Philosophien und Anweisungen bzw. Führungsstil	234
Abbildung 29: Der Zusammenhang zwischen Aufgaben, Anweisungen und dem Arbeitsverhalten	237
Abbildung 30: Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit und dem Entscheidungsspielraum von Aufgaben	239
Abbildung 31: Zusammenhang zwischen der Komplexität und dem Routinegrad	239
Abbildung 32: Zusammenhang zwischen dem Routinegrad von Aufgaben, der Intensität von Anweisungen und dem Führungsstil	240
Abbildung 33: Zusammenhang zwischen der Komplexität von Aufgaben, der Intensität von Anweisungen und dem Führungsstil	241
Abbildung 34: Zusammenhang der Wichtigkeit von Aufgaben, der Intensität von Anweisungen und dem Führungsstil	242
Abbildung 35: Zusammenhang zwischen dem Entscheidungsspielraum von Aufgaben, der Intensität von Anweisungen und dem Führungsstil	243

---

	<u>Seite</u>
Abbildung 36: Zusammenhang zwischen Aufgaben, die sowohl sehr hohe Entscheidungsspielräume haben als auch von den Abteilungsleitern als sehr wichtig eingeschätzt werden, der Intensität von Anweisungen und dem Führungsstil	244
Abbildung 37: Relative Häufigkeit von einzelnen Anweisungen bei Aufgaben mit unterschiedlichen Entscheidungsspielräumen	246
Abbildung 38: Verhaltensweisen, die primär durch Anweisungen oder primär durch Persönlichkeitsmerkmale oder sowohl durch Anweisungen als auch Persönlichkeitsmerkmale beeinflusst werden	250
Abbildung 39: Häufigkeit des Einflusses von Persönlichkeitsfaktoren auf die ausgewählten Verhaltensweisen	256
Abbildung 40: Möglichkeiten der nach individuellen Persönlichkeiten differenzierenden organisatorischen Gestaltung	259
Abbildung 41: Die bildhafte Einbeziehung individueller Persönlichkeiten in einen organisationstheoretischen Bezugsrahmen	271