

# Inhaltsverzeichnis

## Kapitel 1

|                         |   |
|-------------------------|---|
| <b>Einführung</b> ..... | 1 |
|-------------------------|---|

## Kapitel 2

|   |    |
|---|----|
| <b>Eine historische Perspektive</b> ..... | 5  |
| Eine zeitlose Fragestellung .....         | 6  |
| Die Ära des Handwerksmeisters .....       | 8  |
| Das »Scientific Management« .....         | 9  |
| Das partizipative Management .....        | 11 |

## Kapitel 3

### **Wie nützlich ist die Partizipation?**

|   |    |
|---|----|
| <b>Bewertungskriterien</b> .....              | 15 |
| Die gesetzlich verankerte Partizipation ..... | 16 |
| Die informale Partizipation .....             | 16 |
| Die Zufriedenheit am Arbeitsplatz .....       | 18 |
| Die Entscheidungsqualität .....               | 19 |
| Die Entscheidungsakzeptanz .....              | 25 |
| Die Personalentwicklung .....                 | 26 |
| Zeitliche Aspekte .....                       | 27 |

## Kapitel 4

|   |    |
|---|----|
| <b>Definitionen</b> .....                             | 29 |
| Eine Klassifikation von Entscheidungsstrategien ..... | 30 |
| Entscheidungsstrategien und Führungsfähigkeiten ..... | 35 |
| Acht Fallstudien zur Illustration .....               | 39 |

## Kapitel 5

### **Kontingenztheorien der Partizipation**

|  |    |
|--|----|
| <b>Das Vroom/Yetton-Modell</b> .....                     | 47 |
| Das Kontingenzmodell Fiedlers .....                      | 48 |
| Die situative Führungstheorie von Hersey/Blanchard ..... | 50 |
| Die Path/Goal-Theorie von House .....                    | 51 |
| Das ursprüngliche Vroom/Yetton-Modell .....              | 52 |
| Die Anwendung des Vroom/Yetton-Modells .....             | 63 |
| Die Anwendung des Modells auf Individualprobleme .....   | 67 |
| Die Zusammenstellung der Gruppe .....                    | 74 |

## Kapitel 6

|   |    |
|---|----|
| <b>Bewertung des Vroom/Yetton-Modells</b> ..... | 75 |
| Die Validierungsstudien .....                   | 75 |
| Mängel des Modells .....                        | 79 |

## Kapitel 7

|  |     |
|--|-----|
| <b>Der Einsatz der Partizipation in der Praxis</b> ..... | 86  |
| Problem Sets .....                                       | 88  |
| Die Gesamtergebnisse .....                               | 90  |
| Individuelle Unterschiede .....                          | 90  |
| Korrelate der individuellen Unterschiede .....           | 91  |
| Gegenwärtige Partizipationstrends .....                  | 94  |
| Situative Unterschiede .....                             | 95  |
| Unterschiedliche Reaktionen der Vorgesetzten .....       | 100 |
| Übereinstimmung mit dem normativen Modell .....          | 100 |

## Kapitel 8

|  |     |
|--|-----|
| <b>Neue Richtungen für ein normatives Modell</b> ..... | 101 |
| Grundzüge des neuen Modells .....                      | 101 |
| Die Problemattribute .....                             | 103 |
| Mathematische Funktionen .....                         | 106 |

## Kapitel 9

|   |     |
|---|-----|
| <b>Das neue Modell und die Entscheidungsqualität</b> .....          | 111 |
| Modellierung der Entscheidungsqualität .....                        | 112 |
| Bedeutung der Entscheidungsqualität .....                           | 112 |
| Informationsstand des Vorgesetzten und Entscheidungsqualität .....  | 113 |
| Informationsstand der Mitarbeiter und Entscheidungsqualität .....   | 115 |
| Problemstruktur und Entscheidungsqualität .....                     | 117 |
| Zielkongruenz und Entscheidungsqualität .....                       | 118 |
| Konflikte zwischen den Mitarbeitern und Entscheidungsqualität ..... | 119 |
| Bewußte Konflikterzeugung .....                                     | 121 |
| Zwei Anwendungsbeispiele .....                                      | 123 |
| Anwendung auf das Individualmodell .....                            | 126 |

## Kapitel 10

|  |     |
|--|-----|
| <b>Das neue Modell und die Entscheidungsakzeptanz</b> .....              | 130 |
| Modellierung der Entscheidungsakzeptanz .....                            | 130 |
| Bedeutung der Entscheidungsakzeptanz .....                               | 131 |
| Akzeptanzwahrscheinlichkeit und Wege zur Erzielung der Akzeptanz .....   | 132 |
| Die Entscheidungsakzeptanz und Konflikte zwischen den Mitarbeitern ..... | 134 |
| Zwei Anwendungsbeispiele .....   | 135 |
| Anwendung auf das Individualmodell .....                                 | 137 |

## Kapitel 11

|   |     |
|---|-----|
| <b>Partizipation und das Humankapital</b> . . . . .   | 140 |
| Kosten der Entscheidungszeit . . . . .  | 141 |
| Personalentwicklung . . . . .   | 144 |
| Vergleich der Attribute »Kosten der Entscheidungszeit« und »Personal-<br>entwicklung« . . . . . | 150 |
| Anwendung auf das Individualmodell . . . . .  | 150 |

## Kapitel 12

|  |     |
|--|-----|
| <b>Zusammenfassung zum kompletten Modell</b> . . . . .                                     | 153 |
| Anwendungsbeispiele . . . . .  | 153 |
| Vergleich des neuen mit dem alten Modell . . . . .   | 165 |
| Verhalten des neuen Modells über Situationen hinweg . . . . .                              | 167 |
| Zur Validität des neuen Modells . . . . .  | 170 |
| Eine Technologie für die Anwendung von Gleichungen zu Expertensystemen . . . . .           | 171 |
| Eine einfachere Technologie für die Anwendung: Zurück zum Entscheidungs-<br>baum . . . . . | 174 |

## Kapitel 13

|  |     |
|--|-----|
| <b>Die Anwendung des Modells bei der Personalentwicklung</b> . . . . . | 179 |
| Ein viertägiges Ausbildungsprogramm . . . . .                          | 181 |
| Eine Studie über die Trainingseffektivität . . . . .                   | 186 |
| Einsatz des neuen Modells für Trainingszwecke . . . . .                | 192 |
| Zusammenfassende Gedanken zum Training von Führungskräften . . . . .   | 203 |
| Ein letztes Wort . . . . .   | 204 |

## Anhang A

|  |     |
|--|-----|
| <b>Definitionen der Problemattribute</b> . . . . . | 206 |
|--|-----|

## Anhang B

|  |     |
|--|-----|
| <b>Ein normatives Modell der Partizipation in Entscheidungsprozessen</b> . . . . . | 217 |
| <b>Literaturhinweise</b> . . . . .   | 222 |
| <b>Namensregister</b> . . . . .  | 229 |
| <b>Stichwortregister</b> . . . . .   | 231 |