

# Inhaltsverzeichnis

## 1. Organisationspsychologie – Historische Entwicklung und Perspektiven

### Kapitel 1.1: Gegenstand, Geschichte und Trends der Organisationspsychologie

Von Erwin Roth

1.1.1	Organisation: Begriff und Faktum . . . . .	3
1.1.2	Historische Wurzeln und Entwicklung organisationspsychologischer Forschung . . . . .	7
1.1.3	Inhalte und wissenschaftssystematischer Ort der Organisationspsychologie . . . . .	11

### Kapitel 1.2: Organisationspsychologie in Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung

Von Helmut Gachowetz

1.2.1	Organisationspsychologie als Wissenschaft . . . . .	17
1.2.1.1	Gesellschaftliche Bezüge . . . . .	17
1.2.1.2	Organisationspsychologie in Wirtschaft und Verwaltung . . . . .	23
1.2.2	Organisationspsychologie als Beruf . . . . .	27
1.2.2.1	Gesellschaftliche Bezüge . . . . .	27
1.2.2.2	Der Organisationspsychologe in Wirtschaft und Verwaltung . . . . .	31
1.2.3	Abschließende Überlegungen . . . . .	34

## 2. Rahmenbedingungen für Organisationen aus Politik und Gesellschaft

### Kapitel 2.1: Politische und Soziale Systeme

Von Klaus Faupel

2.1.1	Einführung . . . . .	39
2.1.2	Gesellschaftstheoretische Grundfragen . . . . .	42
2.1.3	Funktion des Politischen Systems unter einem demokratischen Regime . . . . .	43
2.1.3.1	Bestand . . . . .	43
2.1.3.2	Wirkungsformen . . . . .	44
2.1.3.3	Ansatzbereiche: Meta-Ordnung, Ordnung, Struktur und Prozeß . . . . .	44
2.1.3.4	Stellung . . . . .	47

2.1.4	Leistungen und Leistungsbereiche unter einem demokratischen Regime . . . . .	49
2.1.4.1	Vorblick . . . . .	49
2.1.4.2	Wirtschaft . . . . .	49
2.1.4.2.1	Allgemeines . . . . .	49
2.1.4.2.2	Adressaten . . . . .	50
2.1.4.2.3	Objektbereiche der Ordnungspolitik . . . . .	52
2.1.4.2.3.1	Koordination . . . . .	52
2.1.4.2.3.2	Organisation und Interaktion . . . . .	54
2.1.4.2.3.3	Abschließende Bemerkungen . . . . .	57
2.1.4.2.4	Strukturpolitik . . . . .	57
2.1.4.2.5	Prozeßpolitik . . . . .	58
2.1.4.3	Religion . . . . .	58
2.1.4.3.1	Funktion, Leistungen und Organisation des Religionssystems . . . . .	58
2.1.4.3.2	Politisches System und Religionssystem . . . . .	60
2.1.4.4	Erziehung . . . . .	60

## Kapitel 2.2: Wirtschaft

### Von Bert Rürup

2.2.1	Terminologische Grundlagen . . . . .	63
2.2.2	Empirische Befunde: Die sozioökonomische Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Österreichs und der Schweiz in der Nachkriegszeit . . . . .	71
2.2.2.1	Demographische Entwicklung und Altersstruktur . . . . .	72
2.2.2.2	Bildung und Erwerbstätigkeit . . . . .	73
2.2.2.3	Gesamtwirtschaftliche Entwicklung . . . . .	76
2.2.2.4	Entwicklung ausgewählter Sozialindikatoren . . . . .	88
2.2.3	Ziele, Instrumente und Träger der Wirtschaftspolitik . . . . .	91

## Kapitel 2.3: Recht

### Von Gerhard Schnorr

2.3.1	Organisation und Rechtsordnung im allgemeinen . . . . .	95
2.3.1.1	Abgrenzungsfragen . . . . .	95
2.3.1.2	Rechtliche Garantien der Organisationsfreiheit . . . . .	97
2.3.1.3	Schranken der Organisationsfreiheit . . . . .	99
2.3.1.4	Rechtsquellen . . . . .	101
2.3.1.4.1	Verwaltungsvorschriften des Organisationsrechts . . . . .	102
2.3.1.4.2	Privatrechtliche Vorschriften des Organisationsrechts . . . . .	103
2.3.2	Rechtsformen der Organisation . . . . .	103
2.3.2.1	Rechtsformen im öffentlichen Recht . . . . .	104
2.3.2.1.1	Staatliche Organisation . . . . .	104
2.3.2.1.2	Verwaltungsorganisation . . . . .	107
2.3.2.1.3	Gerichtsorganisation . . . . .	110
2.3.2.2	Rechtsformen im Privatrecht . . . . .	111
2.3.2.2.1	Gemeinschaften und Gesellschaften . . . . .	113
2.3.2.2.2	Vereine . . . . .	114
2.3.2.2.3	Organisationsformen des Handelsrechts . . . . .	115
2.3.2.2.4	Organisationsformen des Arbeitsrechts . . . . .	117

## Kapitel 2.4: Technologie und Organisation

Von Eberhard Ulich, Norbert Troy und Andreas Alioth

2.4.1	Entwicklungen in der Arbeitsgesellschaft . . . . .	119
2.4.2	Menschenbilder und Rationalisierungsstrategien . . . . .	124
2.4.3	Strategien der Arbeits- und Organisationsgestaltung . . . . .	127
2.4.4	Technologische Rahmenbedingungen . . . . .	130
2.4.5	Technologie als Option . . . . .	133
2.4.6	Das Konzept der soziotechnischen Systemgestaltung . . . . .	136
2.4.7	Größe als Rahmenbedingung für Technikeinsatz und Arbeitsgestaltung . . . . .	138

## Kapitel 2.5: Arbeit und Freizeit

Von Konrad Daumenlang und Helmut Dreesmann

2.5.1	Einleitung und Begriffsbestimmung . . . . .	142
2.5.2	Historische und gegenwärtige Perspektiven . . . . .	143
2.5.3	Beschreibung des Freizeitverhaltens . . . . .	144
2.5.4	Ansätze zu einer Theorie der Freizeit . . . . .	145
2.5.5	Empirische Befunde . . . . .	148
2.5.6	Entwicklungstendenzen . . . . .	152

## Kapitel 2.6: Menschenbild, Einstellungen, Normen und Werte

Von Bernhard Wilpert

2.6.1	Menschenbild und Wertwandel . . . . .	155
2.6.1.1	Zum Stand der Wertforschung . . . . .	155
2.6.1.1.1	Kontext . . . . .	155
2.6.1.1.2	Historische Ansätze psychologischer Wertforschung . . . . .	156
2.6.1.1.3	Sozialwissenschaftliche Ansätze . . . . .	157
2.6.1.2	Menschenbilder als Wert- und Verhalten-induzierte Bezugssysteme . . . . .	159
2.6.1.2.1	Explizite Leitbilder . . . . .	159
2.6.1.2.2	Implizite Menschenbilder . . . . .	159
2.6.1.2.3	Folgen für das Verhalten in/ von Organisationen . . . . .	161
2.6.1.3	Arbeitsbezogene Werthaltungen . . . . .	162
2.6.1.3.1	Bedeutung der Arbeit . . . . .	162
2.6.1.3.2	Wertwandel . . . . .	163
2.6.1.4	Wichtige Operationalisierungsansätze . . . . .	164
2.6.1.5	Praxisimplikationen . . . . .	164
2.6.1.5.1	Gesellschaftliche Evolution . . . . .	164
2.6.1.5.2	Erziehung . . . . .	165
2.6.1.5.3	Organisationsstrategien . . . . .	165
2.6.1.5.4	Sozialpolitische Maßnahmen . . . . .	166
2.6.2	Normen . . . . .	166
2.6.2.1	Definition und Merkmale sozialer Normen . . . . .	166
2.6.2.1.1	Definition . . . . .	166
2.6.2.1.2	Allgemeine Merkmalsdimensionen . . . . .	167
2.6.2.1.3	Typen sozialer Normen . . . . .	168
2.6.2.2	Funktionen sozialer Normen . . . . .	168

2.6.2.3	Normengenesse und Normenübernahme . . . . .	169
2.6.2.3.1	Kultur . . . . .	169
2.6.2.3.2	Soziographische Faktoren . . . . .	170
2.6.2.3.3	Organisationen, Institutionen . . . . .	171
2.6.2.3.3.1	Erziehungsinstitutionen, Arbeitsorganisationen . . . . .	171
2.6.2.3.3.2	Berufe . . . . .	172
2.6.2.3.4	Religiöse Gruppierungen/ Organisationen . . . . .	172
2.6.2.3.5	Arbeitgeber-, Arbeitnehmerorganisationen . . . . .	172
2.6.2.3.6	Parteien, Bewegungen . . . . .	173
2.6.2.3.7	Technologische Randbedingungen . . . . .	173
2.6.2.4	Normen und Arbeitsorganisationen . . . . .	174
2.6.2.5	Normenkonflikt und Lösungsstrategien . . . . .	175
2.6.2.5.1	Intra-organisatorische Normenkonflikte . . . . .	175
2.6.2.5.2	Inter-organisatorische Normenkonflikte . . . . .	176
2.6.2.5.3	Entwicklungstrends . . . . .	176
2.6.3	Einstellungen . . . . .	178
2.6.3.1	Einstellungskonzept und -modelle . . . . .	178
2.6.3.2	Einstellung und Verhalten . . . . .	179
2.6.3.3	Verwandte Konzepte . . . . .	180
2.6.3.4	Einstellungen zu Organisationen . . . . .	181
2.6.3.5	Ausblick . . . . .	183

## Kapitel 2.7: Kulturelle Bedingungen

### Von Alexander Thomas

2.7.1	Kulturelle Bedingtheit der Organisationspsychologie . . . . .	186
2.7.2	Legitimation der Berücksichtigung interkultureller Handlungsbedingungen . . . . .	188
2.7.3	Organisationstheorien und implizite Menschenbilder . . . . .	189
2.7.4	Führungsverhalten . . . . .	192
2.7.5	Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit . . . . .	195
2.7.6	Training zum interkulturellen Handeln . . . . .	198
2.7.7	Bedeutung interkultureller Bedingungen für Organisationen . . . . .	199

## 3. Konzepte und Theorien

### Kapitel 3.1: Organisationstheorien

#### Von Oswald Neuberger

3.1.1	Einleitung: Definitionen und Leistungen von „Organisation“ . . . . .	205
3.1.2	Geschichte der Organisationstheorie . . . . .	207
3.1.2.1	Überblick . . . . .	207
3.1.2.2	Scientific Management (Taylor) . . . . .	209
3.1.2.3	Bürokratie- oder Struktur-Ansatz (Weber) . . . . .	211
3.1.2.4	Human-Relations-Ansatz (Mayo, Roethlisberger) . . . . .	216
3.1.2.5	Systemtheoretische Ansätze (Bertalanffy, Parsons, Luhmann) . . . . .	218
3.1.2.6	Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie (Barnard, Simon, March) . . . . .	225

3.1.3	Metaphern der Organisationstheorie . . . . .	231
3.1.3.1	Überblick . . . . .	231
3.1.3.2	Struktur, Handlung, Symbolisierung; Perspektiven der organisationstheoretischen Forschung . . . . .	238
3.1.3.2.1	Die „Situative Organisationstheorie“: Bedingungen und Folgen der Organisations-Struktur . . . . .	238
3.1.3.2.2	„Negotiated Order“ und „Spiele“ . . . . .	241
3.1.3.2.3	Organisationskultur . . . . .	245

## Kapitel 3.2: Organisationspsychologisch relevante allgemeine Theorien

Von Andreas Schwald und Thomas Pape

3.2.1	Betrachtungsweisen von Systemen . . . . .	251
3.2.2	Eigenschaften komplexer Informationssysteme . . . . .	253
3.2.3	Formale Theorien . . . . .	255
3.2.4	Grundlegende Strukturmodelle . . . . .	257
3.2.4.1	Mengen und Relationen . . . . .	257
3.2.4.2	Graphen . . . . .	259
3.2.4.3	Generierende Systeme . . . . .	260
3.2.5	Allgemeine Systemtheorie und mathematische Modelle . . . . .	262
3.2.5.1	Wichtige Konzepte der Allgemeinen Systemtheorie . . . . .	262
3.2.5.2	Mathematische Modelle . . . . .	264
3.2.6	Kybernetik . . . . .	265
3.2.6.1	Lernende Automaten . . . . .	265
3.2.7	Wissensbasierte Systeme . . . . .	268
3.2.7.1	Expertensysteme . . . . .	269
3.2.7.2	Beispiel: EHeanbahnung . . . . .	270
3.2.7.3	Anwendung in der Psychologie . . . . .	271
3.2.7.4	Optimierungsprobleme . . . . .	272
3.2.7.5	Zusammenfassung . . . . .	274
3.2.8	Problemlösen . . . . .	274
3.2.9	Zusammenfassung . . . . .	276

## 4. Aufgabenfelder der Organisationspsychologie

### 4.1 *Das Individuum in der Organisation*

#### Kapitel 4.1.1: Berufseignungsdiagnostik

Von Heinz Schuler und Uwe Funke

4.1.1.1	Bedeutung und Aufgaben der psychologischen Berufseignungsdiagnostik . . . . .	281
4.1.1.1.1	Zum Begriff der Eignung . . . . .	281
4.1.1.1.2	Einsatzbereiche und Funktionen der Berufseignungsdiagnostik . . . . .	282
4.1.1.2	Methodische Entwicklungen in der Eignungsdiagnostik . . . . .	284
4.1.1.2.1	Metaanalyse und Validitätsgeneralisierung . . . . .	284

4.1.1.2.2	Probabilistische Testmodelle . . . . .	286
4.1.1.2.3	Computereinsatz in der Eignungsdiagnostik . . . . .	287
4.1.1.3	Tätigkeitsanforderungen und beruflicher Erfolg . . . . .	288
4.1.1.3.1	Anforderungen . . . . .	288
4.1.1.3.2	Kriterien beruflichen Erfolgs . . . . .	290
4.1.1.4	Eignungsdiagnostische Verfahren . . . . .	291
4.1.1.4.1	Bewerbungsunterlagen und Zeugnisse . . . . .	292
4.1.1.4.2	Interview . . . . .	293
4.1.1.4.3	Biographische Fragebogen . . . . .	296
4.1.1.4.4	Psychologische Tests . . . . .	298
4.1.1.4.5	Arbeitsproben . . . . .	301
4.1.1.4.6	Assessment Center . . . . .	303
4.1.1.4.7	Weitere Verfahren . . . . .	306
4.1.1.5	Modelle personeller Entscheidungen . . . . .	307
4.1.1.5.1	Zuordnungs- und Veränderungsmodell . . . . .	308
4.1.1.5.2	Experten-Modell . . . . .	309
4.1.1.5.3	Präzisionsmodell . . . . .	310
4.1.1.5.4	Nutzen-Modell . . . . .	312
4.1.1.6	Eignungsdiagnostik aus der Sicht des Bewerbers . . . . .	314
4.1.1.6.1	Individuelle Organisationswahl . . . . .	315
4.1.1.6.2	Erleben eignungsdiagnostischer Situationen . . . . .	316
4.1.1.6.3	Fairneß . . . . .	318
4.1.1.6.4	Rechtliche Bestimmungen . . . . .	318

## Kapitel 4.1.2: Organisationspsychologisch relevante Aspekte der Kognitionspsychologie

Von Oswald Huber

4.1.2.1	Wahrnehmung . . . . .	321
4.1.2.2	Aufmerksamkeit . . . . .	324
4.1.2.3	Problemlösen . . . . .	327
4.1.2.4	Entscheiden . . . . .	338

## Kapitel 4.1.3: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit

Von Bernd Six und Uwe Kleinbeck

4.1.3.1	Übersicht . . . . .	348
4.1.3.2	Arbeitsmotivation als Bestimmungsstück der Effektivität von Organisationen . . . . .	349
4.1.3.3	Die Wirkung der Arbeitsmotivation auf die Leistung . . . . .	350
4.1.3.4	Motivation und Berufswahl . . . . .	354
4.1.3.5	Die Wirkung der Arbeitsmotivation auf die Mitarbeiterbindung an die Organisation . . . . .	357
4.1.3.6	Motivationspsychologische Bestimmungsstücke von Fehlzeiten . . . . .	361
4.1.3.7	Arbeitsmotivation als Resultat der Wechselwirkung von Organisationsstruktur und persönlichen Motiven . . . . .	363
4.1.3.8	Motivationspsychologische Arbeitsgestaltung . . . . .	366
4.1.3.9	Arbeitszufriedenheit – Ein Konzept und seine unendliche Geschichte . . . . .	367

4.1.3.10	Die Interpretationsvarianten der Arbeitszufriedenheit . . . . .	372
4.1.3.11	Theorien der Arbeitszufriedenheit . . . . .	379
4.1.3.12	Korrelate der Arbeitszufriedenheit . . . . .	387
4.1.3.12.1	Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung . . . . .	387
4.1.3.12.2	Arbeitszufriedenheit und Absentismus (Fehlzeiten) . . . . .	389
4.1.3.12.3	Arbeitszufriedenheit und Fluktuation . . . . .	391
4.1.3.13	Arbeitszufriedenheit – Perspektive und Perspektivität einer unendlichen Geschichte . . . . .	397

## Kapitel 4.1.4: Leistungsbeurteilung Von Heinz Schuler

4.1.4.1	Funktionen der Leistungsbeurteilung . . . . .	399
4.1.4.2	Theorien und Modelle des Beurteilungsvorgangs . . . . .	400
4.1.4.3	Leistungskriterien . . . . .	403
4.1.4.3.1	Kriterienarten . . . . .	404
4.1.4.3.2	Beschreibungsebenen . . . . .	404
4.1.4.3.3	Beurteiler . . . . .	409
4.1.4.4	Beurteilungsverfahren . . . . .	410
4.1.4.4.1	Freie Eindruckschilderung . . . . .	411
4.1.4.4.2	Einstufungsverfahren . . . . .	412
4.1.4.4.3	Kennzeichnungs- und Auswahlverfahren . . . . .	415
4.1.4.4.4	Rangordnungsverfahren . . . . .	416
4.1.4.4.5	Zielsetzungsverfahren . . . . .	418
4.1.4.5	Qualität von Leistungsbeurteilungen . . . . .	419
4.1.4.5.1	Urteilstendenzen . . . . .	419
4.1.4.5.2	Validität und Reliabilität . . . . .	423
4.1.4.5.3	Verwendungskriterien . . . . .	427

## Kapitel 4.1.5: Beanspruchung und Belastung Von Conny Antoni und Walter Bungard

4.1.5.1	Einführung . . . . .	431
4.1.5.2	Gegenstandsbestimmung . . . . .	431
4.1.5.3	Modelle und Theorien der organisationspsychologischen Stressforschung . . . . .	434
4.1.5.3.1	Reaktionszentrierte Stressatheorien . . . . .	434
4.1.5.3.2	Reizzentrierte Stressatheorien . . . . .	435
4.1.5.3.3	Kognitive Stressatheorien . . . . .	436
4.1.5.3.3.1	Das Stressmodell von Lazarus . . . . .	437
4.1.5.3.3.2	Handlungstheoretische Stressmodelle . . . . .	439
4.1.5.3.3.3	Rollentheoretisch orientierte Stressmodelle . . . . .	444
4.1.5.3.3.4	Person – Environment – Fit (PE – Fit) Modell . . . . .	445
4.1.5.4	Methodische Probleme der Stressforschung . . . . .	446
4.1.5.4.1	Allgemeine methodische Probleme der Stressforschung . . . . .	446
4.1.5.4.2	Spezifische Probleme der Stressforschung innerhalb von Organisationen . . . . .	452
4.1.5.4.3	Fazit . . . . .	455
4.1.5.5	Stressbewältigung, Prävention und Beanspruchungsoptimierung . . . . .	455

## *4.2 Gruppen und soziale Prozesse*

### Kapitel 4.2.1: Gruppenarten, -strukturen und -prozesse

Von Erich H. Witte und Elisabeth Ardelt

4.2.1.1	Entstehung von Gruppen . . . . .	463
4.2.1.1.1	Minimale Voraussetzungen und deren Konsequenzen . . . . .	463
4.2.1.1.2	Ein Entscheidungsmodell zum Aufsuchen einer Gruppe . . . . .	464
4.2.1.1.3	Phasenmodelle . . . . .	465
4.2.1.2	Unterscheidung verschiedener Typen von Gruppen . . . . .	467
4.2.1.2.1	Formale und informelle Gruppen . . . . .	467
4.2.1.2.2	Interagierende und koagierende Gruppen . . . . .	468
4.2.1.2.3	Offene und geschlossene Gruppen . . . . .	469
4.2.1.3	Struktur von Gruppen . . . . .	471
4.2.1.3.1	Normen und Rollen . . . . .	472
4.2.1.3.2	Kohäsion . . . . .	474
4.2.1.3.3	Zusammenhang zwischen der Einhaltung der Norm und der Kohäsion . . . . .	475
4.2.1.3.4	Kommunikationsstrukturen und Aufgabenstellungen . . . . .	476
4.2.1.3.5	Macht und Einfluß . . . . .	478
4.2.1.3.6	Koalitionsbildung . . . . .	479
4.2.1.4	Gruppenprozesse . . . . .	480
4.2.1.4.1	Gruppen und physische Umwelt . . . . .	480
4.2.1.4.2	Konformität und Innovation . . . . .	481
4.2.1.4.3	Veränderung von Gruppen . . . . .	483

### Kapitel 4.2.2: Kommunikationsprozesse

Von Rainer Maderthaner

4.2.2.1	Einleitung: Interaktion, Kommunikation und Organisation . . . . .	487
4.2.2.2	Kommunikationsrelevante Gesetzmäßigkeiten menschlicher Informationsverarbeitung . . . . .	489
4.2.2.2.1	Kognitiv-informationale Kommunikationseinflüsse . . . . .	489
4.2.2.2.2	Emotional-motivationale Kommunikationseinflüsse . . . . .	491
4.2.2.3	Spezielle Bedingungen und Auswirkungen von Kommunikation in Gruppen und Organisationen . . . . .	492
4.2.2.3.1	Disposition, Rolle und Status . . . . .	493
4.2.2.3.2	Beziehungsqualität und Glaubwürdigkeit . . . . .	494
4.2.2.3.3	Überzeugungsprozesse und Kooperationsbereitschaft . . . . .	495
4.2.2.3.4	Privatheit und Metakommunikation . . . . .	497
4.2.2.3.5	Sprech-, Schrift-, Körper-, Tele- und Handlungskommunikation . . . . .	498
4.2.2.3.6	Kommunikationsstrukturen . . . . .	502

## Kapitel 4.2.3: Problemlösen und Entscheiden in Gruppen

### Von Hermann Brandstätter

4.2.3.1	Einleitung . . . . .	505
4.2.3.2	Zur Theorie des Problemlösens und Entscheidens in Gruppen . . . . .	508
4.2.3.2.1	Ratlosigkeit oder Dissens in Tatsachenfragen . . . . .	510
4.2.3.2.2	Wertungs- und Verteilungskonflikte . . . . .	514
4.2.3.2.3	Emotionale Komponenten des Einflusses in Gruppen . . . . .	517
4.2.3.2.4	Majoritäts- und Minoritätseinfluß . . . . .	518
4.2.3.2.5	Vergleich von Gruppenleistung mit individueller Leistung beim Problemlösen . . . . .	519
4.2.3.3	Zur Technologie der Gruppenentscheidung . . . . .	522
4.2.3.3.1	Ideengewinnung („Brainstorming“) . . . . .	523
4.2.3.3.2	Delphi-Technik und Nominalgruppen-Technik (NGT) . . . . .	523
4.2.3.3.3	Lösung kognitiver Konflikte nach dem Modell der sozialen Urteilstheorie . . . . .	524
4.2.3.3.4	MAUM-Technik . . . . .	525
4.2.3.3.5	Maßnahmen gegen „Gruppendenken“ . . . . .	526
4.2.3.3.6	Regeln zur Wahl des erfolversprechenden Partizipationsgrades . . . . .	527

## Kapitel 4.2.4: Soziale Konflikte

### Von Wolfgang Grunwald und Wolfgang Redel

4.2.4.1	Problemstellung . . . . .	529
4.2.4.2	Konfliktbegriff . . . . .	530
4.2.4.2.1	Merkmale des sozialen Konflikts . . . . .	531
4.2.4.2.2	Konflikt und Konkurrenz . . . . .	532
4.2.4.3	Konflikttypologie . . . . .	533
4.2.4.4	Prozessuale Konfliktbetrachtung . . . . .	533
4.2.4.4.1	Konfliktpotential . . . . .	535
4.2.4.4.2	Konflikttransformation . . . . .	537
4.2.4.4.3	Formen interpersonaler Konflikt-handhabung . . . . .	541
4.2.4.4.4	Beurteilung alternativer Konflikt-Handhabungsformen . . . . .	543
4.2.4.4.5	Maßnahmen zur Beeinflussung der Konflikt-handhabung . . . . .	546
4.2.4.5	Programmatischer Ausblick . . . . .	549

## Kapitel 4.2.5: Führung und soziale Steuerung

### Von Ansfried B. Weinert

4.2.5.1	Einführung . . . . .	552
4.2.5.2	Führung als Forschungsgegenstand . . . . .	552
4.2.5.2.1	Fehlerhafte Ansätze . . . . .	553
4.2.5.2.2	Zur Definition von Führung . . . . .	555
4.2.5.2.3	Zur Klassifikation von Führungsansätzen . . . . .	556
4.2.5.2.3.1	Die „Universellen Theorien der Führung“ . . . . .	557
4.2.5.2.3.2	Die „Kontingenz-Theorien der Führung“ . . . . .	560
4.2.5.3	Soziale Steuerung . . . . .	570

4.2.5.3.1	Management-Philosophien und umfassende Führungskonzepte . . .	570
4.2.5.3.2	Struktur- bzw. situationsbedingte Führungsmittel . . . . .	572
4.2.5.3.3	Zukünftige Forschung . . . . .	577

### 4.3 Organisation

#### Kapitel 4.3.1: Aufgaben und Funktionen der Organisation

Von Alfred Kieser

4.3.1.1	Organisationen als Ressourcenpools . . . . .	581
4.3.1.2	Warum gibt es Organisationen? . . . . .	582
4.3.1.3	Funktionen der formalen Organisationsstruktur . . . . .	583
4.3.1.4	Ressourcensicherung als zentrale Aufgabe der Organisation . . . .	587
4.3.1.4.1	Zielsetzung . . . . .	588
4.3.1.4.2	Beeinflussung der Umwelt . . . . .	590
4.3.1.4.3	Einbindung und Motivation von Organisationsmitgliedern . . . .	591

#### Kapitel 4.3.2: Organisationsstrukturen

Von Rainer Buchner

4.3.2.1	Einleitung . . . . .	594
4.3.2.2	Grundlagen der Strukturforschung . . . . .	595
4.3.2.3	Strukturdimensionen . . . . .	597
4.3.2.4	Strukturdimensionen und Einflußgrößen . . . . .	601
4.3.2.5	Strukturdimensionen und Verhalten . . . . .	604
4.3.2.6	Ansätze zur Weiterentwicklung . . . . .	607

#### Kapitel 4.3.3: Berufliche Entwicklung und berufliche

Sozialisation

Von Karl Heinz Seifert

4.3.3.1	Berufliche Entwicklung als Laufbahnentwicklung . . . . .	608
4.3.3.2	Theorien der Berufswahl und der beruflichen Entwicklung . . . . .	609
4.3.3.2.1	Zuordnungstheorien . . . . .	610
4.3.3.2.2	Die Laufbahnentwicklungstheorie von D. E. Super . . . . .	616
4.3.3.3	Verlauf und Bedingungen der Laufbahnentwicklung . . . . .	617
4.3.3.3.1	Verlauf der allgemeinen Laufbahnentwicklung . . . . .	617
4.3.3.3.2	Formen und Determinanten der Laufbahnentwicklung . . . . .	622

#### Kapitel 4.3.4: Organisationsdiagnose

Von Torsten M. Kühlmann und Joachim Franke

4.3.4.1	Begriff und Aufgabe der Organisationsdiagnose . . . . .	631
4.3.4.1.1	Begriffserklärung . . . . .	631
4.3.4.1.2	Einsatzmöglichkeiten . . . . .	634
4.3.4.2	Aufbaumerkmale einer Organisationsdiagnose . . . . .	637
4.3.4.2.1	Statusdiagnostik versus Verlaufsdagnostik . . . . .	638
4.3.4.2.2	Nichtrepräsentative versus repräsentative Auswahl der Erhebungseinheiten . . . . .	639

4.3.4.2.3	Global- versus Detailerhebung . . . . .	640
4.3.4.2.4	Übernommene Diagnoseinstrumente versus maßgeschneiderte Diagnoseinstrumente . . . . .	641
4.3.4.2.5	Idealnorm versus statistische Norm zur Befundeinordnung . . . . .	642
4.3.4.2.6	Modellorientiertes versus fallorientiertes Vorgehen . . . . .	642
4.3.4.2.7	Objektive versus subjektive Organisationsmaße . . . . .	644
4.3.4.2.8	Deskriptive versus evaluative Maße . . . . .	645
4.3.4.3	Organisationsdiagnostische Instrumente und ihre Gütekriterien . . . . .	646
4.3.4.4	Zum Ablauf einer Organisationsdiagnose . . . . .	647
4.3.4.5	Ausblick . . . . .	650

### Kapitel 4.3.5: Innovation und Veränderung in Organisationen Von Lutz von Rosenstiel

4.3.5.1	Organisation und Umwelt . . . . .	652
4.3.5.1.1	Umwelt und Organisationsdynamik . . . . .	652
4.3.5.1.2	Ausgangspunkte für Veränderung . . . . .	653
4.3.5.2	Zur Begriffsveränderung: Innovation und Organisationsveränderung . . . . .	655
4.3.5.2.1	Innovation . . . . .	656
4.3.5.2.2	Organisationsveränderung . . . . .	657
4.3.5.3	Partizipative Veränderungsstrategien . . . . .	660
4.3.5.3.1	Partizipation . . . . .	660
4.3.5.3.2	Organisationsentwicklung . . . . .	664
4.3.5.4	Wirkungen von Organisationsentwicklung . . . . .	671
4.3.5.4.1	Voraussetzungen für Erfolge von Organisationsentwicklungsmaßnahmen . . . . .	673
4.3.5.4.2	Spezifische Wirkungen der Intervention . . . . .	674
4.3.5.4.3	Qualitätszirkel und Lernstatt . . . . .	677
4.3.5.5	Innovation als Ergebnis . . . . .	682

### Kapitel 4.3.6: Aus-, Fort- und Weiterbildung Von Bruno Rüttinger und Volker Klein-Moddenborg

4.3.6.1	Spannungsverhältnis Individuum – Organisation unter dem Aspekt der Qualifikation . . . . .	685
4.3.6.2	Begriffliche Abgrenzung . . . . .	686
4.3.6.3	Aus-, Fort- und Weiterbildung und Personalentwicklung . . . . .	688
4.3.6.4	Rechtliche Grundlagen und Zuständigkeiten . . . . .	689
4.3.6.5	Berufliche Ausbildung . . . . .	691
4.3.6.6	Weiter- und Fortbildung . . . . .	693
4.3.6.7	Lernforschung und Bildungsmaßnahmen . . . . .	694
4.3.6.8	Programm- und Durchführungsplanung von Bildungsmaßnahmen . . . . .	698
4.3.6.8.1	Ermittlung des Bildungsbedarfs . . . . .	698
4.3.6.8.2	Bestimmung der Lernziele . . . . .	701

4.3.6.8.3	Lerntransfer . . . . .	702
4.3.6.8.4	Lehr- / Lernmethoden . . . . .	704
4.3.6.8.5	Evaluation . . . . .	708

## 5. Organisation und Umwelt

### Kapitel 5.1: Mechanismen der Aufnahme bzw. Abwehr von Umwelteinflüssen durch die Organisation

Von Diether Gebert

5.1.1	Problemstellung . . . . .	715
5.1.2	Die Ebene der Rezeption . . . . .	716
5.1.3	Die Ebene der Bewertung– Prozesse der Präferenzbildung . . . . .	718
5.1.4	Die Ebene des politischen Handelns– Zur Implementation der Aufnahme oder Abwehr innerhalb der Organisation . . . . .	721
5.1.5	Aufnahme/ Abwehr von Umwelteinflüssen in der öffentlichen Verwaltung . . . . .	724

### Kapitel 5.2: Strategien des Einwirkens auf die Umwelt und die Entstehung von Gegenmacht

Von Diether Gebert

5.2.1	Einwirkungen über die Beeinflussung der Meinung über die Organisation . . . . .	726
5.2.2	Einwirkungen auf die Umwelt über Strategien der Machtstabilisierung und Machterweiterung . . . . .	729
5.2.3	Entstehung von Gegenmacht . . . . .	732

### Kapitel 5.3: Massenmedien im Austauschprozeß zwischen Organisation und Umwelt

Von Diether Gebert

5.3.1	Massenmedien als Kommunikatoren– Wirkungsforschung . . . . .	735
5.3.1.1	Individuumbezogene Wirkungen . . . . .	735
5.3.1.2	Gesellschaftsbezogene Wirkungen– Massenmedien und sozialer Wandel . . . . .	738
5.3.1.3	Organisationsspezifische Wirkungen . . . . .	740
5.3.2	Massenmedien als Rezipienten– Bedingungsforschung . . . . .	741

Literaturverzeichnis . . . . .	744
Autoren-Register . . . . .	899
Sach-Register . . . . .	923