

# Inhalt

## Kapitel I: Menschenbilder

(Erich Kirchler, Katja Meier-Pesti, Eva Hofmann)

<b>1</b>	<b>Menschenbilder, Arbeit und Organisationen</b>	<b>17</b>
1.1	Arbeit	18
1.2	Organisationen	20
1.3	Arbeits- und Organisationspsychologie	23
<b>2</b>	<b>Zur Zeit des „Homo oeconomicus“</b>	<b>27</b>
2.1	Frederick Winslow Taylor und die wissenschaftliche Betriebsführung	29
2.2	Hugo Münsterberg und die Psychotechnik	34
2.3	Vordenker ihrer Zeit	38
2.3.1	Kurt Lewin und die „zwei Gesichter der Arbeit“	38
2.3.2	Hellpachs Aufgabenbegriff und das Konzept der Gruppenfabrikation	40
2.3.3	Diskussion über die Aufgaben der „Wirtschaftspsychologen“ von 1920–1930	42
2.4	Klassische Organisationstheorien	44
2.4.1	Die wissenschaftliche Betriebsführung nach Frederick Winslow Taylor	45
2.4.2	Die administrative Theorie nach Henri Fayol	48
2.4.3	Bürokratiemodell nach Max Weber	51
2.5	Qualitätssicherungssystem ISO 900x	58
<b>3</b>	<b>Zur Zeit des „Social Man“</b>	<b>62</b>
3.1	Die Hawthorne-Studien	64
3.2	Die Human-Relations-Bewegung	65
3.3	Organisationstheorien	67
3.3.1	Rensis Likerts partizipative Theorie	68
3.3.2	Organisationen als „offene Systeme“	75

<b>4</b>	<b>Zur Zeit des „Self-actualizing Man“</b>	<b>95</b>
4.1	Humanisierung der Arbeit	97
4.1.1	Die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow	99
4.1.2	Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman	104
4.2	Organisationstheorien	108
4.2.1	Theorie X und Theorie Y von Douglas McGregor	109
4.2.2	Integration des Individuums und der Organisation nach Chris Argyris	112
4.2.3	Die Theorie der Firma von March, Simon und Cyert	118
<b>5</b>	<b>Zur Zeit des „Complex Man“</b>	<b>126</b>
5.1	Organisationstheorien	129
5.1.1	Kontingenztheorien der Organisation	129
5.1.2	Die Theorie des Organisierens, nicht der Organisation, nach Karl Weick	149
5.1.3	Kulturtheorie von Edgar Schein	156
5.2	New Public Management in der öffentlichen Verwaltung	163
<b>6</b>	<b>Ein Blick in die Zukunft</b>	<b>166</b>
6.1	Veränderung von Arbeitsstrukturen	166
6.2	Entsteht ein neues Menschenbild?	171
6.3	Neue Organisationskonzepte	175
6.3.1	Die lernende Organisation	176
6.3.2	Die virtuelle Organisation	185
6.4	Die feminine Theorie der konsensualen Organisation	191

## **Kapitel II: Arbeitsgestaltung (Erich Kirschler, Erik Hölzl)**

<b>1</b>	<b>Analyse der Arbeit</b>	<b>199</b>
1.1	Auftrags- und Bedingungsanalyse	201
1.2	Tätigkeitsanalyse	206
1.2.1	Grundlagen der Handlungstheorie	207
1.2.2	Zur Durchführung von Tätigkeitsanalysen	228
1.3	Verfahren zur Messung der Auswirkungen der Arbeit auf Arbeitstätige	231
<b>2</b>	<b>Bewertung der Arbeit</b>	<b>236</b>
2.1	Das Tätigkeitsbewertungssystem	240
2.2	Arbeitszufriedenheit	242
2.2.1	Definition von Arbeitszufriedenheit	243
2.2.2	Modelle der Arbeitszufriedenheit	246

2.2.3	Korrelate der Arbeitszufriedenheit	254
2.2.4	Messung der Arbeitszufriedenheit	261
2.3	Belastung und Stress	283
2.3.1	Definition von Belastung und Stress	283
2.3.2	Stressmodelle	290
2.3.3	Konsequenzen von Stress und Stressbewältigung	293
<b>3</b>	<b>Arbeitsgestaltung</b>	<b>297</b>
3.1	Strategien der Arbeitsgestaltung	302
3.2	Merkmale der Aufgabengestaltung	303
3.3	Wege der psychologischen Arbeitsgestaltung	305
3.4	Vom „besten Weg“ zum Angebot von Alternativen	310
3.5	Arbeitsgestaltung und Kultur	314

## Kapitel III: Motivation (Erich Kirchler, Christa Walenta)

<b>1</b>	<b>Motivation als Grundlage zielgerichteten Verhaltens</b>	<b>319</b>
1.1	Intrinsische und extrinsische Motivation	321
1.1.1	Das „Flow-Erleben“	323
1.1.2	Der Korrumpierungseffekt	324
1.2	Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation	326
<b>2</b>	<b>Inhaltstheorien</b>	<b>328</b>
2.1	Die Maslow'sche Bedürfnispyramide	328
2.2	Die ERG-Theorie	329
2.3	Die Zwei-Faktoren-Theorie	330
2.4	Theorie X und Theorie Y	331
2.5	Leistungsmotivation	331
2.5.1	Praktische Anwendung der Leistungsmotivation	336
2.6	Praktische Anwendungen der Inhaltstheorien	337
2.6.1	Mitarbeiterpartizipationsprogramme	337
2.6.2	Arbeitsgestaltung durch Erweiterung des Handlungsspielraumes	340
<b>3</b>	<b>Prozesstheorien</b>	<b>345</b>
3.1	Das Rubikon-Modell	345
3.2	Prädezesionale Phase – Wählen:	
	Erwartungs-mal-Wert-Theorien	348
3.2.1	Das Modell der Risikowahl	350
3.2.2	Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie	352
3.2.3	Kritik an der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie	356

3.2.4	Erweitertes kognitives Motivationsmodell	358
3.2.5	Kritik an den Erwartungs-mal-Wert-Theorien	362
3.3	Praktische Anwendungen der Erwartungs-mal-Wert-Theorien	363
3.3.1	Variable Entlohnungsprogramme	363
3.3.2	Fähigkeits- und fertigkeitenbezogene Entlohnungsprogramme	364
3.3.3	Variable Belohnungen	364
3.4	Präaktionale Phase: Theorie der Zielsetzung	365
3.4.1	Spezifische Ziele fördern die Leistung	368
3.4.2	Partizipative vs. autoritäre Zielvorgabe	369
3.4.3	Selbstwirksamkeit und Feedback als Moderatorvariablen	370
3.4.4	Feedback-Intervention-Theorie	373
3.5	Praktische Anwendungen der Zielsetzungstheorie	376
3.5.1	Management by Objectives	377
3.5.2	Mitarbeitergespräche	382
3.6	Aktionale Phase – Handeln und Kontrolle: Handlungstheorie	384
3.6.1	Theorie der Handlungskontrolle	387
3.6.2	Ausführungskontrolle: Theorie der Selbstregulation	392
3.7	Praktische Anwendungen der Handlungstheorie	394
3.7.1	Zeitmanagement	394
3.7.2	Lean-Management	397
3.8	Postaktionale Phase: Bewertung	397
3.8.1	Kausalattribution	398
3.8.2	Gerechtigkeit	400
3.9	Praktische Anwendungen der Gerechtigkeitsforschung	407
3.9.1	Anerkennungsmodelle	409

## Kapitel IV: Führung (Christa Walenta, Erich Kirchler)

<b>1</b>	<b>Aspekte der Führungsforschung</b>	<b>413</b>
1.1	Was ist unter Führung zu verstehen?	413
1.2	Führung, Macht und Einfluss	415
1.3	Praktische Anwendungen des Machtkonzeptes	419
1.4	Effektivität von Führung	425
1.5	Einteilung der Ansätze in der Führungsforschung	426

<b>2</b>	<b>Fokus Persönlichkeit: Eigenschaftsansätze</b>	<b>429</b>
2.1	Praktische Anwendung der Eigenschaftstheorien	431
<b>3</b>	<b>Verhaltenstheorien</b>	<b>433</b>
3.1	Zwei-Faktoren-Führungstheorien	436
3.2	Managerial-Grid-Modell	439
3.3	Praktische Anwendung der Verhaltenstheorien	441
<b>4</b>	<b>Fokus Situation: Kontingenztheorien</b>	<b>444</b>
4.1	Situatives Reifegradmodell von Hersey und Blanchard	445
4.2	Kontinuumstheorie von Tannenbaum und Schmidt	449
4.3	Kontingenzmodell von Fiedler	451
4.4	Weg-Ziel-Theorien der Führung	455
4.5	Normatives Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton	457
4.5.1	Praktische Fallbeispiele zur Übung des Modells	461
4.5.2	Mögliche Lösungen laut Modell	464
4.6	Attributionstheoretischer Ansatz	465
4.7	Die Leader-Member-Exchange(LMX)-Theorie der Führung	467
<b>5</b>	<b>Aktuelle Ansätze in der Führungsforschung</b>	<b>470</b>
5.1	Charismatische Führung	472
5.2	Transformationale Führung, transaktionale Führung und das „Full Range Model of Leadership“	475
5.2.1	Transformationale Führung	475
5.2.2	Das „Full Range Model of Leadership“	477
5.2.3	Transaktionale Führung	478
5.2.4	Astro Airlines – eine Fallstudie	482
5.3	Ethische Führungskonzepte	487
5.3.1	Authentisches Leadership	488
5.3.2	Servant Leadership	490
5.4	Systemische Führung	492
5.5	Symbolische Führung	493
<b>6</b>	<b>Kultur, Geschlecht und Führung</b>	<b>496</b>
6.1	Kulturübergreifende Führungsforschung	496
6.2	Frauen und Führung	499

# Kapitel V: Entscheidungen

(Erich Kirchler, Andrea Schrott)

<b>1</b>	<b>Aufgaben</b>	<b>509</b>
1.1	Probleme	515
1.1.1	Objektive Kriterien der Schwierigkeit	519
1.1.2	Subjektive Repräsentationen der Schwierigkeit	520
1.2	Entscheidungen	521
1.2.1	Entscheidungsrisiko	526
1.2.2	Entscheidungsgüte	528
<b>2</b>	<b>Gruppen in Organisationen</b>	<b>531</b>
2.1	Kommunikation in Gruppen	540
2.2	Spezifische Gruppen in Organisationen	543
2.2.1	Teilautonome Arbeitsgruppen	543
2.2.2	Qualitätszirkel, Lernstatt und Werkstattzirkel	548
<b>3</b>	<b>Zur Lösung von Problemen</b>	<b>551</b>
3.1	Strategien	552
3.2	Problemlösung von Individuen und in Gruppen	557
<b>4</b>	<b>Zum Treffen von Entscheidungen</b>	<b>561</b>
4.1	Modelle der Entscheidungsfindung	563
4.1.1	Normative Modelle: Rationalmodell	563
4.1.2	Deskriptive Entscheidungsmodelle	566
4.2	Entscheidungsstile in der Mitarbeiterführung	576
4.3	Entscheidungsfehler	578
4.4	Strategien gegen Entscheidungsfehler	590
4.5	Entscheidungen von Individuen und in Gruppen	592
4.6	Entscheidungstechniken	598
	<b>Die Autorinnen und Autoren</b>	<b>606</b>
	<b>Glossar</b>	<b>607</b>
	<b>Literatur</b>	<b>635</b>
	<b>Sachregister</b>	<b>669</b>
	<b>Personenregister</b>	<b>685</b>