

Inhalt

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| Vorwort zur 5. Auflage | XXI |
| Teil I | |
| Standortbestimmung: Arbeit im 21. Jahrhundert | 1 |
| I Auf dem Weg in eine neue Arbeitswelt | 3 |
| 1.1 Eine veränderte Ausgangslage in der Umwelt | 4 |
| 1.2 Antriebsursachen und Trägerelemente der Veränderungen | 6 |
| 1.2.1 Informationstechnologie | 7 |
| 1.2.2 Veränderungen im Büro und in der Fertigung | 9 |
| 1.2.3 Veränderung der Arbeits- und Führungsprozesse | 12 |
| 1.3 Neue Aufgaben der Führungskraft | 13 |
| 1.3.1 Annahmen über die Arbeitsmotivation | 13 |
| 1.3.2 Aufgaben und Eigenschaften der Führungskraft | 14 |
| 1.3.3 Neue Chancen | 15 |
| 1.4 Konturen einer neuen Organisationsform | 15 |
| 1.4.1 Mismatch | 15 |
| 1.4.2 Entwicklung zur föderalen Organisation | 16 |
| 1.4.3 Die teamorientierte Organisation des 21. Jahrhunderts | 17 |
| 1.4.4 Die laterale Organisation | 19 |
| 1.4.5 Aufgaben für die Organisations- und Personalpsychologie | 19 |
| 1.5 Was bedeuten die Veränderungen für die Arbeitsbeziehungen? | 20 |
| 1.5.1 Schlüsselqualifikationen | 20 |
| 1.5.2 Commitment und Loyalität | 21 |
| 1.5.3 Neue Leistungskriterien | 21 |
| 1.5.4 Grad des Eingebettetseins | 23 |
| 1.6 Boundaryless-Karrieren in Organisationen | 23 |
| 1.6.1 Der traditionelle und der moderne Karrierebegriff | 23 |
| 1.6.2 Karriereverantwortlichkeit: Zwei Institutionen | 24 |
| 1.6.3 Beziehungskontrakt versus transaktionaler Kontrakt | 25 |
| 1.6.4 High-Involvement-Workteams | 25 |
| 1.6.5 Antriebselement für die berufliche Karriere | 26 |
| 1.6.6 Neugestaltung der Organisationen und Arbeitsrollen | 26 |
| 1.6.7 Aufgaben für die Angewandte Psychologie | 29 |
| 1.7 Aktuelle Trends und neue Forschungsaufgaben | 30 |
| 1.7.1 Die Personal- und Führungskräfteauswahl | 30 |

| | | |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.7.2 | Training und Entwicklung, virtuelle Aus- und Weiterbildung | 30 |
| 1.7.3 | Die Entwicklung von Organisationen | 30 |
| 1.7.4 | Leistungsbewertungen | 31 |
| 1.7.5 | Die Arbeitsanalyse | 31 |
| 1.7.6 | Die Metaanalyse | 31 |
| 1.7.7 | Die Relevanz von genetisch bedingten Einflüssen | 32 |
| 1.7.8 | Die Bedeutung von Persönlichkeitsvariablen | 32 |
| 1.7.9 | Die Entwicklung der Berufskarriere | 33 |
| 1.7.10 | Assessment- und Entwicklungsinstrumente | 33 |
| 1.7.11 | Entwicklung eines neuen psychologischen Kontrakts | 33 |
| 1.7.12 | Die kontextzentrierte Arbeitsleistung | 34 |
| 1.7.13 | Die Schnittstelle zwischen Karriere und Familie | 35 |
| 1.7.14 | Well-Being und der Non-Work-Bereich | 36 |
| 1.7.15 | Neue Themen oder veränderter Fokus? | 37 |
| 1.8 | Zusammenfassung | 38 |
| 1.9 | Prüfungsfragen | 39 |
| 2 | Themen der Organisations- und Personalpsychologie: Neue Trends | 41 |
| 2.1 | Mensch, Gruppe und Organisation | 41 |
| 2.2 | Familienfreundlicher Arbeitsplatz | 42 |
| 2.3 | Der Ansatz von Wissenschaft und Praxis | 44 |
| 2.4 | Generalisierungsprobleme | 45 |
| 2.5 | Was bedeutet Arbeit für den Menschen? | 46 |
| 2.5.1 | Bedeutung der Arbeit – interkulturelle Unterschiede | 46 |
| 2.5.2 | Welche Bedürfnisse werden bei der Arbeit befriedigt? | 46 |
| 2.5.3 | Die gegenwärtige Situation der Arbeit | 49 |
| 2.6 | Vier Perspektiven des Organisationsverhaltens | 52 |
| 2.7 | Notwendigkeit und Kriterien für Theorien | 52 |
| 2.8 | Veränderung der Perspektiven in der Organisations- und Personalpsychologie | 54 |
| 2.8.1 | Neue Themen, neue Methoden | 55 |
| 2.8.2 | Mikro-Makrovariablen-Ansatz | 57 |
| 2.8.3 | Theorien des Organisationsverhaltens | 60 |
| 2.8.4 | Vorrangiges Ziel: Schaffung einer Organisationswissenschaft | 62 |
| 2.9 | Integration von Forschungsergebnissen | 64 |
| 2.9.1 | Klassische Integrationsmethoden | 64 |
| 2.9.2 | Neuer Ansatz: metaanalytische Verfahren | 65 |

| | | |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.9.3 | Metaanalysen zu organisations- und personalpsychologischen Fragestellungen | 69 |
| 2.9.4 | Metaanalysen über weitere Forschungsschwerpunkte | 76 |
| 2.9.5 | Kritische Fragen zum Konzept der Metaanalyse | 77 |
| 2.10 | Zusammenfassung | 79 |
| 2.11 | Prüfungsfragen | 81 |

Teil II

Kultur

83

| | | |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3 | Interkulturalität und Globalisierung der Organisations- und Personalpsychologie | 85 |
| 3.1 | Führungspraktiken in verschiedenen Kulturen | 85 |
| 3.2 | Interkulturelle Modelle und Klassifikationsschemen | 86 |
| 3.2.1 | Das Modell der kulturellen Grunddimensionen von Kluckhohn und Strodtbeck | 86 |
| 3.2.2 | Das Laurent-Modell: Unterschied im Verhaltensstil von Führungskräften | 89 |
| 3.2.3 | Das Modell der interkulturellen Clusterbildung | 90 |
| 3.2.4 | Das Modell der Kontextorientierung | 90 |
| 3.2.5 | Das Modell der Kulturdimensionen von Hofstede | 91 |
| 3.2.6 | Das Klassifikationsschema von Trompenaars | 102 |
| 3.3 | Warum beschäftigen wir uns mit Interkulturalität? | 107 |
| 3.3.1 | Interessenschwerpunkte früherer Jahre | 107 |
| 3.3.2 | Die zwei Seiten der interkulturellen Forschung | 108 |
| 3.3.3 | Argumente zugunsten der interkulturellen Forschung | 114 |
| 3.4 | Organisations- und Personalpsychologie – eine generalisierbare oder kulturgebundene Wissenschaftsdisziplin? | 116 |
| 3.4.1 | Extreme Standpunkte | 116 |
| 3.4.2 | Probleme bei der Adaptation von Modellen und Theorien | 119 |
| 3.5 | Kriterien zur Beurteilung interkultureller Forschung | 121 |
| 3.6 | Methodologische Probleme bei der interkulturellen Datenerhebung | 123 |
| 3.7 | Benötigen wir globale Messverfahren und Assessmentinstrumente? | 124 |
| 3.8 | Zusammenfassung | 126 |
| 3.9 | Prüfungsfragen | 128 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Teil III | |
| Individuelle Ebene | 129 |
| 4 Interindividuelle Unterschiede: Die Rolle der Persönlichkeit | 131 |
| 4.1 Persönlichkeitsforschung und Organisations- und Personalpsychologie | 131 |
| 4.1.1 Begriff der Persönlichkeit | 131 |
| 4.1.2 Warum interessiert sich die Forschung wieder für die Persönlichkeit? | 132 |
| 4.1.3 Forschung zur Persönlichkeit | 133 |
| 4.2 Neue Themen in der Diskussion zur Persönlichkeit | 135 |
| 4.3 Schlüsseldimensionen des Leistungsverhaltens | 138 |
| 4.3.1 Wahrnehmung | 138 |
| 4.3.2 Locus of Control | 139 |
| 4.3.3 Selbstwertschätzung | 141 |
| 4.3.4 Selbstwirksamkeit | 142 |
| 4.3.5 Selbststeuerung | 144 |
| 4.3.6 Emotionen | 145 |
| 4.3.7 Der kognitive Stil einer Person | 146 |
| 4.3.8 Risikoverhalten | 148 |
| 4.3.9 Typ A und Typ B | 148 |
| 4.4 Das Fünf-Faktoren-Modell | 149 |
| 4.4.1 Die fünf wesentlichsten Persönlichkeitsfaktoren | 149 |
| 4.4.2 Schwerpunkte der Forschung | 151 |
| 4.4.3 Kritik am Fünf-Faktoren-Modell (FFM) | 154 |
| 4.5 Kognitive Komplexität/Simplizität | 157 |
| 4.6 Passung zwischen Person und Organisation | 160 |
| 4.6.1 Begriffsbestimmung | 160 |
| 4.6.2 Perspektiven des Verhaltens in Organisationen | 162 |
| 4.6.3 Ist gutes Zusammenpassen immer gut? | 163 |
| 4.6.4 Hollands Theorie | 163 |
| 4.7 Persönlichkeit oder Situation? | 166 |
| 4.7.1 Ist Persönlichkeit stabil? | 166 |
| 4.7.2 Generalität und Stabilität des Verhaltens | 167 |
| 4.7.3 Stand der Forschung im Konzept Persönlichkeit – Umwelt | 169 |
| 4.8 Werte | 169 |
| 4.8.1 Was sind Werte? | 169 |
| 4.8.2 Wie beeinflussen Werte das Organisationsverhalten? | 171 |
| 4.8.3 Entwicklung von Wertetypologien | 173 |
| 4.9 Einstellungen | 176 |
| 4.9.1 Forschung zu Einstellungen | 177 |
| 4.9.2 Einstellungskonzepte in der Arbeitswelt | 178 |

| | | |
|-------------|--------------------------------------------------------------|-----|
| 4.10 | Commitment | 179 |
| 4.10.1 | Zum Begriff Commitment | 179 |
| 4.10.2 | Wie wird Commitment gemessen? | 181 |
| 4.10.3 | Untersuchungsergebnisse zum Commitment | 182 |
| 4.10.4 | Wie kann Organisationscommitment erhöht werden? | 183 |
| 4.11 | Zusammenfassung | 183 |
| 4.12 | Prüfungsfragen | 185 |
| | | |
| 5 | Motivation | 187 |
| | | |
| 5.1 | Was ist Antrieb? | 187 |
| 5.1.1 | Die Motivation zur Arbeit | 188 |
| 5.1.2 | Gründe für das Erforschen der Arbeitsmotivation | 188 |
| | | |
| 5.2 | Motivationstheorien: die Inhalt-Ursache-Theorien | 190 |
| 5.2.1 | Maslows Modell der Bedürfnishierarchie | 191 |
| 5.2.2 | Alderfers ERG-Theorie | 193 |
| 5.2.3 | McClellands Theorie der gelernten Bedürfnisse | 194 |
| 5.2.4 | Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie | 197 |
| 5.2.5 | Das Modell der Arbeitscharakteristika | 200 |
| 5.2.6 | Stellungnahme zu den Inhalt-Ursache-Theorien | 203 |
| | | |
| 5.3 | Motivationstheorien: die Prozesstheorien | 205 |
| 5.3.1 | Vrooms VIE-Theorie | 205 |
| 5.3.2 | Modell von Porter und Lawler | 208 |
| 5.3.3 | Balance-Theorien der Arbeitsmotivation | 211 |
| 5.3.4 | Die Theorie der Zielsetzungen | 214 |
| | | |
| 5.4 | Motivationstheorien: der verhaltensorientierte Ansatz | 220 |
| | | |
| 5.5 | Die Attributionstheorie als Motivationstheorie | 222 |
| | | |
| 5.6 | Anwendungsmöglichkeiten der Motivationsmodelle | 225 |
| 5.6.1 | Materielle Be- und Entlohnungen | 226 |
| 5.6.2 | Immaterielle Belohnungen | 230 |
| | | |
| 5.7 | Qualität des Arbeitslebens | 238 |
| | | |
| 5.8 | Die Motivation unterschiedlicher Zielgruppen | 239 |
| | | |
| 5.9 | Zusammenfassung | 241 |
| | | |
| 5.10 | Prüfungsfragen | 244 |

| | | |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6 | Arbeitszufriedenheit und berufsbedingter Stress | 245 |
| 6.1 | Der Begriff Arbeitszufriedenheit | 245 |
| 6.2 | Warum interessiert sich die Forschung für die Arbeitszufriedenheit? | 246 |
| 6.3 | Historische Entwicklung der Forschung über Arbeitszufriedenheit | 247 |
| 6.3.1 | Die Hawthorne-Studien | 248 |
| 6.3.2 | Erste empirische Studien zur Arbeitszufriedenheit | 249 |
| 6.3.3 | Konkurrierende Ansätze | 251 |
| 6.4 | Modelle der Arbeitszufriedenheit | 253 |
| 6.4.1 | Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie | 253 |
| 6.4.2 | Theorie von Lawler | 254 |
| 6.5 | Messmethoden der Arbeitszufriedenheit | 255 |
| 6.5.1 | Das Porter-Instrument | 257 |
| 6.5.2 | Der Arbeitsbeschreibungs-Index | 261 |
| 6.5.3 | Das Porter-Instrument und der Arbeitsbeschreibungs-Index – ein Vergleich | 264 |
| 6.6 | Unterschiedliche Positionen zur Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung | 266 |
| 6.7 | Empirische Forschungsergebnisse zur Arbeitszufriedenheit | 269 |
| 6.7.1 | Welche Variablen wirken als Moderatoren? | 270 |
| 6.7.2 | Variablen als Determinanten der Arbeitszufriedenheit | 271 |
| 6.7.3 | Welche Variablen werden von Arbeitszufriedenheit beeinflusst? | 273 |
| 6.7.4 | Interkulturelle Aspekte der Arbeitszufriedenheit | 275 |
| 6.7.5 | Physische und psychische Auswirkungen der Arbeitszufriedenheit | 275 |
| 6.7.6 | Kritik an der Forschung zur Arbeitszufriedenheit | 276 |
| 6.8 | Berufsbedingter Stress | 277 |
| 6.8.1 | Der Beitrag von Hans Selye | 278 |
| 6.8.2 | Ein Stressmodell | 279 |
| 6.8.3 | Physische Umweltstressoren | 279 |
| 6.8.4 | Individuelle Stressoren | 279 |
| 6.8.5 | Stressoren auf der Gruppenebene | 283 |
| 6.8.6 | Organisationsstressoren | 284 |
| 6.8.7 | Stressoren außerhalb der Organisation | 285 |
| 6.9 | Individuelle Unterschiede | 286 |
| 6.9.1 | Stressreaktionen | 286 |
| 6.9.2 | Moderatoren | 287 |
| 6.10 | Die Konsequenzen von Stress | 290 |
| 6.10.1 | Alkoholismus | 290 |
| 6.10.2 | Drogenkonsum | 291 |
| 6.10.3 | Burn-out | 291 |

| | | |
|-------------|-------------------------------------------------------|-----|
| 6.11 | Copingstrategien bei Stress | 293 |
| 6.11.1 | Individuelle und organisationelle Copingstrategien | 293 |
| 6.11.2 | Coping und Passung | 294 |
| 6.12 | Stress und Kultur | 295 |
| 6.13 | Zusammenfassung | 296 |
| 6.14 | Prüfungsfragen | 298 |
| | | |
| 7 | Personalauswahl und Bewertungsprozesse | 299 |
| 7.1 | Wandel in der Personalpsychologie | 299 |
| 7.1.1 | Methodische Trends | 299 |
| 7.1.2 | Veränderte Ausgangsbasis für Auswahl und Bewertung | 300 |
| 7.1.3 | Neue Konzepte für die Personalforschung | 301 |
| 7.1.4 | Facetten der Arbeitsleistung | 303 |
| 7.2 | Organisationswahl aus Sicht der Mitarbeiter | 307 |
| 7.2.1 | Klassische Theorien | 307 |
| 7.2.2 | Eindrucksbildung und Organisationswahl | 310 |
| 7.2.3 | Perspektiven für die Forschung | 312 |
| 7.3 | Personalauswahl durch die Organisation | 313 |
| 7.3.1 | Situation in den Unternehmen | 313 |
| 7.3.2 | Was sind Personalentscheidungen? | 315 |
| 7.4 | Personalauswahl im Internet | 317 |
| 7.4.1 | Online-Bewerbung | 317 |
| 7.4.2 | Methodische Implikationen bei Online-Bewerbungen | 317 |
| 7.5 | Methodische Fragen | 320 |
| 7.5.1 | Kriterienprobleme | 320 |
| 7.5.2 | Entwicklung von Kriterien | 326 |
| 7.5.3 | Entwicklung von Messinstrumenten | 326 |
| 7.5.4 | Anforderungskataloge | 330 |
| 7.5.5 | Validität | 331 |
| 7.6 | Modelle für Auswahl und Bewertung von Personal | 334 |
| 7.6.1 | Traditionelles Selektionsmodell | 334 |
| 7.6.2 | Multiple Korrelation und Regression | 335 |
| 7.6.3 | Multiples Cutoff-Modell | 335 |
| 7.6.4 | Multiples Hürdensystem des sequentiellen Entscheidens | 335 |
| 7.6.5 | Profilvergleichssystem | 336 |
| 7.6.6 | Kreuzvalidierungssystem | 336 |
| 7.6.7 | Moderatorvariablen und Untergruppenanalysen | 336 |
| 7.6.8 | Suppressorvariablen | 338 |

| | | |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------|------------|
| 7.6.9 | Dunnettes Selektionsmodell | 338 |
| 7.6.10 | Das ASA-Modell | 339 |
| 7.6.11 | Kritische Anmerkungen | 339 |
| 7.7 | Selektionsinstrumente für die Praxis und ihre Validität | 340 |
| 7.7.1 | Personalfragebogen | 341 |
| 7.7.2 | Auswahl- oder Vorstellungsgespräch | 343 |
| 7.7.3 | Formale Tests im Überblick | 347 |
| 7.7.4 | Intelligenztests | 349 |
| 7.7.5 | Persönlichkeitstests | 352 |
| 7.7.6 | Rechnergestütztes Testen | 354 |
| 7.7.7 | Integritätstests | 356 |
| 7.7.8 | Testkritik | 356 |
| 7.7.9 | Assessment Center | 358 |
| 7.7.10 | Graphologie | 364 |
| 7.7.11 | Biographischer Fragebogen | 365 |
| 7.7.12 | Simulationen | 371 |
| 7.7.13 | Multi-Rater oder 360° Beurteilungsverfahren | 372 |
| 7.7.14 | Die Entscheidung: Kombination klinischer und mechanischer Methoden | 376 |
| 7.8 | Aktuelle Probleme | 377 |
| 7.8.1 | Führungsinkompetenz und Derailment | 377 |
| 7.8.2 | Auslandsentsendung | 378 |
| 7.8.3 | Auswahl von Team-Mitgliedern | 380 |
| 7.9 | Zusammenfassung | 381 |
| 7.10 | Prüfungsfragen | 384 |
| | | |
| Teil IV | | |
| Gruppenebene | | 387 |
| | | |
| 8 | Gruppen und Teams in Organisationen | 389 |
| 8.1 | Soziale Gruppen in Organisationen | 389 |
| 8.1.1 | Forschungsfragen | 390 |
| 8.1.2 | Praktische Fragen der Organisation | 391 |
| 8.2 | Die gruppenzentrierte Organisation | 392 |
| 8.2.1 | Klassifikationen von Gruppen in Organisationen | 394 |
| 8.2.2 | Funktion formaler und informeller Gruppen | 395 |
| 8.3 | Die Entwicklung von Gruppen | 397 |
| 8.3.1 | Fünf-Stufen-Modell der Gruppenentwicklung | 397 |
| 8.3.2 | Das unterbrochene Gleichgewichtsmodell | 399 |

| | | |
|------------|-------------------------------------------------------------|-----|
| 8.4 | Gruppenkonzepte | 399 |
| 8.4.1 | Gruppengröße | 400 |
| 8.4.2 | Kommunikationsmuster | 401 |
| 8.4.3 | Gruppenstruktur | 403 |
| 8.4.4 | Status: Das Prestige der Gruppenmitgliedschaft | 403 |
| 8.4.5 | Rolle: Der „Hut“, den wir tragen | 404 |
| 8.4.6 | Zusammensetzung der Mitglieder: Esprit de corps | 406 |
| 8.4.7 | Gruppennormen und Konformität: Die unausgesprochenen Regeln | 408 |
| 8.4.8 | Ziele der Arbeitsgruppe | 410 |
| 8.4.9 | Entscheidungen: Sind zwei Köpfe „besser“ als einer? | 411 |
| 8.4.10 | Führung und Führungsstil | 414 |
| 8.4.11 | Die äußere Umwelt | 415 |
| 8.4.12 | Auswirkungen und Einflüsse der Gruppe | 417 |
| 8.5 | Beurteilung einer Gruppe | 417 |
| 8.5.1 | Selbstberichte der Gruppenmitglieder | 417 |
| 8.5.2 | Fremdbeobachtungs- und Fremdbeurteilungsmethoden | 419 |
| 8.5.3 | Effizienz der Gruppe | 419 |
| 8.5.4 | Verbesserung der Gruppeneffizienz | 426 |
| 8.5.5 | Intergruppen-Verhalten | 427 |
| 8.5.6 | Netzwerke, Organisationskultur, Interdependenz | 428 |
| 8.5.7 | Konflikte zwischen Gruppen | 429 |
| 8.6 | Gefahren für die Gruppe | 430 |
| 8.6.1 | Gruppendenken | 430 |
| 8.6.2 | Symptome des Gruppendenkens | 431 |
| 8.6.3 | Prävention des Gruppendenkens | 432 |
| 8.7 | Risikofreudigkeit der Gruppe | 433 |
| 8.7.1 | Polarisierung in Gruppen | 434 |
| 8.7.2 | Faulenzen auf Kosten anderer | 435 |
| 8.8 | Problemlösen in Gruppen | 436 |
| 8.8.1 | Brainstorming | 436 |
| 8.8.2 | Technik der Nominalgruppe | 437 |
| 8.8.3 | Delphientechnik | 437 |
| 8.8.4 | Stufenleitertechnik | 438 |
| 8.8.5 | Elektronische Unterstützung | 439 |
| 8.9 | Teams: Bausteine künftiger Organisationen | 439 |
| 8.9.1 | Typologisierung von Arbeitsteams | 440 |
| 8.9.2 | Qualitätszirkel | 441 |
| 8.9.3 | Autonome Arbeitsgruppe | 443 |
| 8.9.4 | Aktueller Stand der Bewertung | 446 |

| | | |
|-------------|----------------------------------------------------------|-----|
| 8.10 | Hindernisse der Teameffektivität | 448 |
| 8.11 | Steigerung von Effizienz und Effektivität | 449 |
| 8.11.1 | Was ein effektives Team ausmacht | 449 |
| 8.11.2 | Hochleistungsteams | 451 |
| 8.12 | Zusammenfassung | 452 |
| 8.13 | Prüfungsfragen | 453 |
| | | |
| 9 | Führung | 457 |
| | | |
| 9.1 | Führung und Organisation | 458 |
| 9.1.1 | Der Begriff Führung | 458 |
| 9.1.2 | Aufgaben und Funktionen von Führungskräften | 459 |
| 9.1.3 | Theorie und Forschung | 461 |
| 9.2 | Grundlagen des Führungsprozesses | 462 |
| 9.2.1 | Erfolg und Effizienz | 462 |
| 9.2.2 | Macht und Einfluss | 463 |
| 9.3 | Etablierte Führungstheorien und Modelle | 466 |
| | | |
| 9.4 | Trait-Theorien der Führung | 467 |
| 9.4.1 | Führungseigenschaften | 467 |
| 9.4.2 | Führung und Intelligenz | 468 |
| 9.4.3 | Probleme des Trait-Ansatzes | 468 |
| 9.5 | Verhaltenstheorien der Führung | 470 |
| 9.5.1 | Taxonomien des Führungsverhaltens | 470 |
| 9.5.2 | Die Ohio-Führungsstudien | 471 |
| 9.5.3 | Michigan-Führungsstudien | 474 |
| 9.5.4 | Grid-System der effizienten Führung | 475 |
| 9.5.5 | Das Vier-Faktoren-Führungsmodell von Bowers und Seashore | 477 |
| 9.6 | Die Alternative: Führender und Geführte | 478 |
| 9.6.1 | Austauschmodell der Führung | 479 |
| 9.6.2 | Attributionsmodell der Führung | 481 |
| | | |
| 9.7 | Kontingenztheorien der Führung | 483 |
| 9.7.1 | Kontingenzansatz von Fiedler | 484 |
| 9.7.2 | Fiedlers Theorie der kognitiven Ressourcen | 490 |
| 9.7.3 | Normative Entscheidungstheorie | 493 |
| 9.7.4 | Weg-Ziel-Theorie der Führung | 496 |
| 9.7.5 | Situationale Entscheidungstheorie | 503 |
| 9.7.6 | Situationsdeterminanten der Führung | 505 |

| | | |
|-------------|------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.8 | Veränderungsorientierte Führung: Inspiration und Zukunftsvision | 508 |
| 9.8.1 | Charismatische Führung | 508 |
| 9.8.2 | Transaktions- oder Transformations-Führung | 511 |
| 9.9 | Aktuelle Themen der Führung | 515 |
| 9.9.1 | Die Führung von Teams | 515 |
| 9.9.2 | Frauen und Führung | 515 |
| 9.9.3 | Empowerment | 522 |
| 9.9.4 | Moralische und ethische Führung | 524 |
| 9.9.5 | Gefolgschaft durch Geführte | 525 |
| 9.9.6 | Interkulturelle Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Führung | 527 |
| 9.9.7 | Persönlichkeitseigenschaften und Führung | 531 |
| 9.9.8 | Scheitern von Führungskräften | 533 |
| 9.9.9 | Erfolgreiche Führung im 21. Jahrhundert | 535 |
| 9.9.10 | 360°-Feedback zur Beurteilung des Führungsverhaltens | 536 |
| 9.10 | Zusammenfassung | 539 |
| 9.11 | Prüfungsfragen | 541 |

Teil V

Organisationsebene 543

| | | |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 10 | Organisation: Theorien und Perspektiven | 545 |
| 10.1 | Definition und Zweck der Organisation | 545 |
| 10.1.1 | Begriff und Theorie | 546 |
| 10.1.2 | Ordnungsprinzipien | 548 |
| 10.2 | Geschlossene oder offene Organisation | 548 |
| 10.2.1 | Die geschlossene Organisation | 548 |
| 10.2.2 | Kritik des Konzepts der geschlossenen Organisation | 551 |
| 10.2.3 | Alternative Sichtweise: Die offene Organisation | 553 |
| 10.2.4 | Kritik des Konzepts der offenen Organisation | 555 |
| 10.2.5 | Versuch einer Synthese | 557 |
| 10.3 | Organisationstheorien und ihre Annahmen über den arbeitenden Menschen | 558 |
| 10.3.1 | Technologietheorien | 558 |
| 10.3.2 | Managementtheorien | 560 |
| 10.3.3 | Gruppentheorien | 562 |
| 10.3.4 | Strukturtheorien | 565 |
| 10.3.5 | Individualtheorien | 567 |
| 10.3.6 | Ökonomische Theorien | 569 |
| 10.3.7 | Suche nach dem besten Weg | 575 |

| | | |
|-------------|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 10.4 | Moderne Organisationstheorien | 578 |
| 10.4.1 | Die informationsverarbeitende Perspektive | 580 |
| 10.4.2 | Kontingenz-Theorie und ökologische Organisationstheorie | 580 |
| 10.4.3 | Die lernende Organisation | 581 |
| 10.4.4 | Die personenzentrierte Organisationstheorie | 584 |
| 10.4.5 | Aktueller Trend der Organisationsforschung | 586 |
| 10.5 | Zusammenfassung | 587 |
| 10.6 | Prüfungsfragen | 589 |
| | | |
| 11 | Struktur und Design der Organisation | 591 |
| 11.1 | Schlüsselemente formaler Organisationen | 591 |
| 11.1.1 | Strukturvariablen und Design von Organisationen | 591 |
| 11.1.2 | Variablen des Organisationsdesigns | 592 |
| 11.1.3 | Bestimmung von Design und Struktur der Organisation | 593 |
| 11.1.4 | Aufbau von Organisationen | 595 |
| 11.2 | Die klassische Struktur formaler Organisationen | 603 |
| 11.2.1 | Organisationsdiagramme | 603 |
| 11.2.2 | Konzeptionelle und deskriptive Organisationsanalyse | 606 |
| 11.2.3 | Bestimmung von Organisationsdimensionen | 607 |
| 11.3 | Einfluss von Organisationsstrukturen: Forschungsergebnisse | 610 |
| 11.3.1 | Organisationsgröße und Mitarbeiter | 611 |
| 11.3.2 | Einfluss der Organisationsstruktur | 612 |
| 11.3.3 | Zentralisierung und ihr Einfluss auf Mitarbeiter | 614 |
| 11.3.4 | Organisationsebene, Arbeitszufriedenheit und Verhalten | 614 |
| 11.3.5 | Einfluss der Hierarchie | 616 |
| 11.3.6 | Auswirkungen der Kontrollspanne | 617 |
| 11.3.7 | Abteilungsgröße, Arbeitszufriedenheit und Produktivität | 617 |
| 11.3.8 | Kritische Wertung der Forschung | 619 |
| 11.4 | Moderne Organisationsdesigns | 622 |
| 11.4.1 | Die teamorientierte Organisation | 624 |
| 11.4.2 | Das Projektdesign | 624 |
| 11.4.3 | Matrixdesign | 625 |
| 11.4.4 | Absatzorganisation: Das Franchise-System | 627 |
| 11.5 | Organisationsdesigns der Zukunft | 628 |
| 11.5.1 | Netzwerkdesign | 628 |
| 11.5.2 | Die virtuelle Organisation | 630 |
| 11.5.3 | Die Stundenglasorganisation | 631 |
| 11.5.4 | Die Clusterorganisation | 631 |
| 11.5.5 | Organisationen ohne Grenzen | 632 |
| 11.5.6 | Horizontale Organisation | 632 |
| 11.5.7 | Von der Pyramide zum Netzwerk | 633 |

| | | |
|-------------|---------------------------------------------------------|-----|
| 11.6 | Trends und aktuelle Themen der Forschung | 634 |
| 11.6.1 | Mechanistisches und organistisches Modell | 634 |
| 11.6.2 | Neue Aufgaben für die Forschung | 635 |
| 11.7 | Zusammenfassung | 637 |
| 11.8 | Prüfungsfragen | 638 |
| | | |
| 12 | Kultur, Macht und Politik in Organisationen | 641 |
| 12.1 | Bedeutung der Situation | 641 |
| 12.2 | Organisationsklima | 642 |
| 12.2.1 | Definition des Konstrukts Organisationsklima | 644 |
| 12.2.2 | Messung des Organisationsklimas | 647 |
| 12.2.3 | Klassische Studien | 649 |
| 12.2.4 | Neuere Studien | 653 |
| 12.2.5 | Abschließende Beurteilung und Kritik | 654 |
| 12.3 | Organisationskultur als Führungsinstrument | 655 |
| 12.3.1 | Modelle der Organisationskultur | 658 |
| 12.3.2 | Messung der Organisationskultur | 660 |
| 12.3.3 | Einfluss auf die Organisation | 661 |
| 12.3.4 | Wie lässt sich die Kultur einer Organisation verändern? | 663 |
| 12.3.5 | Menschenbilder | 664 |
| 12.3.6 | Total Quality Management | 668 |
| 12.4 | Macht und Politik in Organisationen | 670 |
| 12.4.1 | Definition und Theorien der Macht | 670 |
| 12.4.2 | Politische Bedeutung von Macht in Organisationen | 672 |
| 12.5 | Entscheidungen | 674 |
| 12.5.1 | Entscheidungsmodell | 674 |
| 12.5.2 | Verhaltenstechniken | 677 |
| 12.6 | Konflikte in Organisationen | 677 |
| 12.6.1 | Quellen für Konflikte | 679 |
| 12.6.2 | Handhabung von Organisationskonflikten | 680 |
| 12.7 | Kommunikation | 680 |
| 12.7.1 | Kommunikationskanäle | 681 |
| 12.7.2 | Barrieren für effektive Kommunikation | 682 |
| 12.7.3 | Informelle Informationskanäle | 683 |
| 12.7.4 | Technische Kommunikation | 684 |
| 12.7.5 | Aktuelle Kommunikationsthemen in Organisationen | 685 |
| 12.8 | Zusammenfassung | 687 |
| 12.9 | Prüfungsfragen | 688 |

| | | |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------|-----|
| 13 | Bewertung der Arbeit und Entwicklung der menschlichen Ressourcen | 691 |
| 13.1 | Die Arbeitsanalyse: Nutzen, Techniken, Methoden | 691 |
| 13.1.1 | Traditionelle Arbeitsanalyse | 691 |
| 13.1.2 | Methoden der traditionellen Arbeitsanalyse | 693 |
| 13.1.3 | Drei Klassiker für Dienstleistungen | 698 |
| 13.1.4 | Kritik der traditionellen Arbeitsanalyse | 703 |
| 13.1.5 | Neue Verfahren der Arbeitsanalyse | 705 |
| 13.1.6 | Arbeitsanalyse der Zukunft | 706 |
| 13.2 | Training und Personalentwicklung | 709 |
| 13.2.1 | Training und Personalentwicklung als Intervention | 710 |
| 13.2.2 | Modelle für Theorie und Praxis | 712 |
| 13.2.3 | Ermittlung des Trainings- und Entwicklungsbedarfs | 713 |
| 13.2.4 | Motivation der Trainings-Teilnehmer | 714 |
| 13.2.5 | Richtige Anwendung von Lernprinzipien | 716 |
| 13.3 | Trainingsmethoden und -techniken | 716 |
| 13.3.1 | Aktuelle Trends in der Personalentwicklung | 721 |
| 13.3.2 | Personalentwicklung bei Führungskräften | 723 |
| 13.4 | Coaching und Mentoring | 726 |
| 13.5 | Evaluation von Trainingsprogrammen | 730 |
| 13.5.1 | Methoden | 730 |
| 13.5.2 | Experimentelle Designs | 731 |
| 13.6 | Zusammenfassung | 735 |
| 13.7 | Prüfungsfragen | 737 |
| | Literatur | 739 |
| | Sachregister | 785 |
| | Personenregister | 801 |
| | Chronologie | 821 |