

# Inhalt

Vorwort zur 5. Auflage

XXI

## Teil I

<b>Standortbestimmung: Arbeit im 21. Jahrhundert</b>	1
<b>I Auf dem Weg in eine neue Arbeitswelt</b>	3
<b>1.1 Eine veränderte Ausgangslage in der Umwelt</b>	4
<b>1.2 Antriebsursachen und Trägerelemente der Veränderungen</b>	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
<b>1.3 Neue Aufgaben der Führungskraft</b>	13
1.3.1 Annahmen über die Arbeitsmotivation	13
1.3.2 Aufgaben und Eigenschaften der Führungskraft	14
1.3.3 Neue Chancen	15
<b>1.4 Konturen einer neuen Organisationsform</b>	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
<b>1.5 Was bedeuten die Veränderungen für die Arbeitsbeziehungen?</b>	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
<b>1.6 Boundaryless-Karrieren in Organisationen</b>	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
<b>1.7 Aktuelle Trends und neue Forschungsaufgaben</b>	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
<b>1.8</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>38</b>
<b>1.9</b>	<b>Prüfungsfragen</b>	<b>39</b>
<b>2</b>	<b>Themen der Organisations- und Personalpsychologie: Neue Trends</b>	<b>41</b>
<b>2.1</b>	<b>Mensch, Gruppe und Organisation</b>	<b>41</b>
<b>2.2</b>	<b>Familienfreundlicher Arbeitsplatz</b>	<b>42</b>
<b>2.3</b>	<b>Der Ansatz von Wissenschaft und Praxis</b>	<b>44</b>
<b>2.4</b>	<b>Generalisierungsprobleme</b>	<b>45</b>
<b>2.5</b>	<b>Was bedeutet Arbeit für den Menschen?</b>	<b>46</b>
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
<b>2.6</b>	<b>Vier Perspektiven des Organisationsverhaltens</b>	<b>52</b>
<b>2.7</b>	<b>Notwendigkeit und Kriterien für Theorien</b>	<b>52</b>
<b>2.8</b>	<b>Veränderung der Perspektiven in der Organisations- und Personalpsychologie</b>	<b>54</b>
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
<b>2.9</b>	<b>Integration von Forschungsergebnissen</b>	<b>64</b>
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
<b>2.10</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>79</b>
<b>2.11</b>	<b>Prüfungsfragen</b>	<b>81</b>

## **Teil II**

### **Kultur**

83

<b>3</b>	<b>Interkulturalität und Globalisierung der Organisations- und Personalpsychologie</b>	<b>85</b>
<b>3.1</b>	<b>Führungspraktiken in verschiedenen Kulturen</b>	<b>85</b>
<b>3.2</b>	<b>Interkulturelle Modelle und Klassifikationsschemen</b>	<b>86</b>
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
<b>3.3</b>	<b>Warum beschäftigen wir uns mit Interkulturalität?</b>	<b>107</b>
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
<b>3.4</b>	<b>Organisations- und Personalpsychologie – eine generalisierbare oder kulturgebundene Wissenschaftsdisziplin?</b>	<b>116</b>
3.4.1	Extreme Standpunkte	116
3.4.2	Probleme bei der Adaptation von Modellen und Theorien	119
<b>3.5</b>	<b>Kriterien zur Beurteilung interkultureller Forschung</b>	<b>121</b>
<b>3.6</b>	<b>Methodologische Probleme bei der interkulturellen Datenerhebung</b>	<b>123</b>
<b>3.7</b>	<b>Benötigen wir globale Messverfahren und Assessmentinstrumente?</b>	<b>124</b>
<b>3.8</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>126</b>
<b>3.9</b>	<b>Prüfungsfragen</b>	<b>128</b>

## Teil III

### Individuelle Ebene

	129
<b>4 Interindividuelle Unterschiede: Die Rolle der Persönlichkeit</b>	131
<b>4.1 Persönlichkeitsforschung und Organisations- und Personalpsychologie</b>	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
<b>4.2 Neue Themen in der Diskussion zur Persönlichkeit</b>	135
<b>4.3 Schlüsseldimensionen des Leistungsverhaltens</b>	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
<b>4.4 Das Fünf-Faktoren-Modell</b>	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
<b>4.5 Kognitive Komplexität/Simplizität</b>	157
<b>4.6 Passung zwischen Person und Organisation</b>	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
<b>4.7 Persönlichkeit oder Situation?</b>	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
<b>4.8 Werte</b>	169
4.8.1 Was sind Werte?	169
4.8.2 Wie beeinflussen Werte das Organisationsverhalten?	171
4.8.3 Entwicklung von Wertetypologien	173
<b>4.9 Einstellungen</b>	176
4.9.1 Forschung zu Einstellungen	177
4.9.2 Einstellungskonzepte in der Arbeitswelt	178

<b>4.10</b>	<b>Commitment</b>	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
<b>4.11</b>	<b>Zusammenfassung</b>	183
<b>4.12</b>	<b>Prüfungsfragen</b>	185
<b>5</b>	<b>Motivation</b>	187
<b>5.1</b>	<b>Was ist Antrieb?</b>	187
5.1.1	Die Motivation zur Arbeit	188
5.1.2	Gründe für das Erforschen der Arbeitsmotivation	188
<b>5.2</b>	<b>Motivationstheorien: die Inhalt-Ursache-Theorien</b>	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
<b>5.3</b>	<b>Motivationstheorien: die Prozesstheorien</b>	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
<b>5.4</b>	<b>Motivationstheorien: der verhaltensorientierte Ansatz</b>	220
<b>5.5</b>	<b>Die Attributionstheorie als Motivationstheorie</b>	222
<b>5.6</b>	<b>Anwendungsmöglichkeiten der Motivationsmodelle</b>	225
5.6.1	Materielle Be- und Entlohnungen	226
5.6.2	Immaterielle Belohnungen	230
<b>5.7</b>	<b>Qualität des Arbeitslebens</b>	238
<b>5.8</b>	<b>Die Motivation unterschiedlicher Zielgruppen</b>	239
<b>5.9</b>	<b>Zusammenfassung</b>	241
<b>5.10</b>	<b>Prüfungsfragen</b>	244

<b>6</b>	<b>Arbeitszufriedenheit und berufsbedingter Stress</b>	245
6.1	<b>Der Begriff Arbeitszufriedenheit</b>	245
6.2	<b>Warum interessiert sich die Forschung für die Arbeitszufriedenheit?</b>	246
6.3	<b>Historische Entwicklung der Forschung über Arbeitszufriedenheit</b>	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	<b>Modelle der Arbeitszufriedenheit</b>	253
6.4.1	Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie	253
6.4.2	Theorie von Lawler	254
6.5	<b>Messmethoden der Arbeitszufriedenheit</b>	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	<b>Unterschiedliche Positionen zur Beziehung zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung</b>	266
6.7	<b>Empirische Forschungsergebnisse zur Arbeitszufriedenheit</b>	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	<b>Berufsbedingter Stress</b>	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	<b>Individuelle Unterschiede</b>	286
6.9.1	Stressreaktionen	286
6.9.2	Moderatoren	287
6.10	<b>Die Konsequenzen von Stress</b>	290
6.10.1	Alkoholismus	290
6.10.2	Drogenkonsum	291
6.10.3	Burn-out	291

<b>6.11</b>	<b>Copingstrategien bei Stress</b>	293
6.11.1	Individuelle und organisationelle Copingstrategien	293
6.11.2	Coping und Passung	294
<b>6.12</b>	<b>Stress und Kultur</b>	295
<b>6.13</b>	<b>Zusammenfassung</b>	296
<b>6.14</b>	<b>Prüfungsfragen</b>	298
<b>7</b>	<b>Personalauswahl und Bewertungsprozesse</b>	299
<b>7.1</b>	<b>Wandel in der Personalpsychologie</b>	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
<b>7.2</b>	<b>Organisationswahl aus Sicht der Mitarbeiter</b>	307
7.2.1	Klassische Theorien	307
7.2.2	Eindrucksbildung und Organisationswahl	310
7.2.3	Perspektiven für die Forschung	312
<b>7.3</b>	<b>Personalauswahl durch die Organisation</b>	313
7.3.1	Situation in den Unternehmen	313
7.3.2	Was sind Personalentscheidungen?	315
<b>7.4</b>	<b>Personalauswahl im Internet</b>	317
7.4.1	Online-Bewerbung	317
7.4.2	Methodische Implikationen bei Online-Bewerbungen	317
<b>7.5</b>	<b>Methodische Fragen</b>	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
<b>7.6</b>	<b>Modelle für Auswahl und Bewertung von Personal</b>	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
<b>7.7</b>	<b>Selektionsinstrumente für die Praxis und ihre Validität</b>	<b>340</b>
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
<b>7.8</b>	<b>Aktuelle Probleme</b>	<b>377</b>
7.8.1	Führungsinkompetenz und Derailment	377
7.8.2	Auslandsentsendung	378
7.8.3	Auswahl von Team-Mitgliedern	380
<b>7.9</b>	<b>Zusammenfassung</b>	<b>381</b>
<b>7.10</b>	<b>Prüfungsfragen</b>	<b>384</b>

## 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

<b>8.4</b>	<b>Gruppenkonzepte</b>	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
<b>8.5</b>	<b>Beurteilung einer Gruppe</b>	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
<b>8.6</b>	<b>Gefahren für die Gruppe</b>	430
8.6.1	Gruppendenken	430
8.6.2	Symptome des Gruppendenkens	431
8.6.3	Prävention des Gruppendenkens	432
<b>8.7</b>	<b>Risikofreudigkeit der Gruppe</b>	433
8.7.1	Polarisierung in Gruppen	434
8.7.2	Faulenzen auf Kosten anderer	435
<b>8.8</b>	<b>Problemlösen in Gruppen</b>	436
8.8.1	Brainstorming	436
8.8.2	Technik der Nominalgruppe	437
8.8.3	Delphietechnik	437
8.8.4	Stufenleitertechnik	438
8.8.5	Elektronische Unterstützung	439
<b>8.9</b>	<b>Teams: Bausteine künftiger Organisationen</b>	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

<b>8.10</b>	<b>Hindernisse der Teameffektivität</b>	448
<b>8.11</b>	<b>Steigerung von Effizienz und Effektivität</b>	449
8.11.1	Was ein effektives Team ausmacht	449
8.11.2	Hochleistungsteams	451
<b>8.12</b>	<b>Zusammenfassung</b>	452
<b>8.13</b>	<b>Prüfungsfragen</b>	453
<b>9</b>	<b>Führung</b>	457
<b>9.1</b>	<b>Führung und Organisation</b>	458
9.1.1	Der Begriff Führung	458
9.1.2	Aufgaben und Funktionen von Führungskräften	459
9.1.3	Theorie und Forschung	461
<b>9.2</b>	<b>Grundlagen des Führungsprozesses</b>	462
9.2.1	Erfolg und Effizienz	462
9.2.2	Macht und Einfluss	463
<b>9.3</b>	<b>Etablierte Führungstheorien und Modelle</b>	466
<b>9.4</b>	<b>Trait-Theorien der Führung</b>	467
9.4.1	Führungseigenschaften	467
9.4.2	Führung und Intelligenz	468
9.4.3	Probleme des Trait-Ansatzes	468
<b>9.5</b>	<b>Verhaltenstheorien der Führung</b>	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
<b>9.6</b>	<b>Die Alternative: Führender und Geführte</b>	478
9.6.1	Austauschmodell der Führung	479
9.6.2	Attributionsmodell der Führung	481
<b>9.7</b>	<b>Kontingenztheorien der Führung</b>	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

<b>9.8</b>	<b>Veränderungsorientierte Führung: Inspiration und Zukunftsvision</b>	508
9.8.1	Charismatische Führung	508
9.8.2	Transaktions- oder Transformations-Führung	511
<b>9.9</b>	<b>Aktuelle Themen der Führung</b>	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
<b>9.10</b>	<b>Zusammenfassung</b>	539
<b>9.11</b>	<b>Prüfungsfragen</b>	541

## **Teil V**

### **Organisationsebene** 543

<b>10</b>	<b>Organisation: Theorien und Perspektiven</b>	545
<b>10.1</b>	<b>Definition und Zweck der Organisation</b>	545
10.1.1	Begriff und Theorie	546
10.1.2	Ordnungsprinzipien	548
<b>10.2</b>	<b>Geschlossene oder offene Organisation</b>	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
<b>10.3</b>	<b>Organisationstheorien und ihre Annahmen über den arbeitenden Menschen</b>	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

<b>10.4</b>	<b>Moderne Organisationstheorien</b>	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
<b>10.5</b>	<b>Zusammenfassung</b>	587
<b>10.6</b>	<b>Prüfungsfragen</b>	589
<b>II</b>	<b>Struktur und Design der Organisation</b>	591
<b>11.1</b>	<b>Schlüsselemente formaler Organisationen</b>	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
<b>11.2</b>	<b>Die klassische Struktur formaler Organisationen</b>	603
11.2.1	Organisationsdiagramme	603
11.2.2	Konzeptionelle und deskriptive Organisationsanalyse	606
11.2.3	Bestimmung von Organisationsdimensionen	607
<b>11.3</b>	<b>Einfluss von Organisationsstrukturen: Forschungsergebnisse</b>	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
<b>11.4</b>	<b>Moderne Organisationsdesigns</b>	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
<b>11.5</b>	<b>Organisationsdesigns der Zukunft</b>	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

<b>11.6</b>	<b>Trends und aktuelle Themen der Forschung</b>	634
11.6.1	Mechanistisches und organistisches Modell	634
11.6.2	Neue Aufgaben für die Forschung	635
<b>11.7</b>	<b>Zusammenfassung</b>	637
<b>11.8</b>	<b>Prüfungsfragen</b>	638
<b>12</b>	<b>Kultur, Macht und Politik in Organisationen</b>	641
<b>12.1</b>	<b>Bedeutung der Situation</b>	641
<b>12.2</b>	<b>Organisationsklima</b>	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
<b>12.3</b>	<b>Organisationskultur als Führungsinstrument</b>	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
<b>12.4</b>	<b>Macht und Politik in Organisationen</b>	670
12.4.1	Definition und Theorien der Macht	670
12.4.2	Politische Bedeutung von Macht in Organisationen	672
<b>12.5</b>	<b>Entscheidungen</b>	674
12.5.1	Entscheidungsmodell	674
12.5.2	Verhaltenstechniken	677
<b>12.6</b>	<b>Konflikte in Organisationen</b>	677
12.6.1	Quellen für Konflikte	679
12.6.2	Handhabung von Organisationskonflikten	680
<b>12.7</b>	<b>Kommunikation</b>	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
<b>12.8</b>	<b>Zusammenfassung</b>	687
<b>12.9</b>	<b>Prüfungsfragen</b>	688

<b>13</b>	<b>Bewertung der Arbeit und Entwicklung der menschlichen Ressourcen</b>	691
<b>13.1</b>	<b>Die Arbeitsanalyse: Nutzen, Techniken, Methoden</b>	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
<b>13.2</b>	<b>Training und Personalentwicklung</b>	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
<b>13.3</b>	<b>Trainingsmethoden und -techniken</b>	716
13.3.1	Aktuelle Trends in der Personalentwicklung	721
13.3.2	Personalentwicklung bei Führungskräften	723
<b>13.4</b>	<b>Coaching und Mentoring</b>	726
<b>13.5</b>	<b>Evaluation von Trainingsprogrammen</b>	730
13.5.1	Methoden	730
13.5.2	Experimentelle Designs	731
<b>13.6</b>	<b>Zusammenfassung</b>	735
<b>13.7</b>	<b>Prüfungsfragen</b>	737
	<b>Literatur</b>	739
	<b>Sachregister</b>	785
	<b>Personenregister</b>	801
	<b>Chronologie</b>	821