

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 Antriebsmoment 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 Delphietechnik	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 personzentrierte 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