

# Inhalt

Vorwort zur 3. Auflage	13
<b>1 Einführung: Herausforderungen der Arbeits- und Organisationspsychologie</b>	<b>16</b>
1.1 Definition und Abgrenzung der Arbeits- und Organisationspsychologie	17
1.2 Arbeits- und Organisationspsychologie als Anwendungsfach	20
1.3 Gesellschaftspolitische und organisationale Veränderungen	24
1.4 Rück- oder Ausblick auf einen Wertewandel?	27
1.5 Resultierende Aufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie	30
1.6 Ziele und Struktur des Buches	31
1.7 Kernpunkte und Übungsaufgaben	34
<b>I Organisationale Ebene</b>	<b>37</b>
<b>2 Theoretischer Blick auf Organisationen</b>	<b>39</b>
2.1 Was ist (k)eine Organisation?	39
2.1.1 Gemeinsame Bestimmungsstücke	40
2.1.2 Verschiedene Blickwinkel auf Organisationen	41
2.1.3 Abgrenzung	42
2.2 Psychologische Fragestellungen auf organisationaler Ebene	43
2.2.1 Fragen der Gerechtigkeit	44
2.2.2 Fragen der Gestaltung	45
2.2.3 Fragen der psychologischen Wirksamkeit	47
2.3 Menschenbildannahmen	48
2.4 Organisationsmetaphern	50
2.5 Theoretische Strömungen und Organisationstheorien	53
2.6 Kritische Reflexionen und Visionen	57
2.7 Kernpunkte und Übungsaufgaben	59
<b>3 Empirisch-analytischer Blick: Organisationsanalyse</b>	<b>62</b>
3.1 Empirische Erfassung von Organisationen	62
3.1.1 Ziele der Organisationsanalyse und Organisationsdiagnostik	62
3.1.2 Diagnoseansätze, Methoden und Fallstricke	64
3.1.3 Forschungsbeispiele	66
3.2 Ablauf der Organisationsdiagnose	68
3.3 Beschreibung von Organisationen: Aufbau und Design	69

3.3.1	Schlüsselemente	69
3.3.2	Strukturen traditioneller und moderner Organisationen	72
3.4	Organisationskultur und Organisationsklima	73
3.5	Expertise der Arbeits- und Organisationspsychologie	75
3.6	Kernpunkte und Übungsaufgaben	76
<b>4</b>	<b>Interventionsorientierter Blick: Organisationsentwicklung</b>	<b>78</b>
4.1	Definitionen	78
4.2	Ziele und Ansätze	80
4.3	Grundannahmen, Strategien und Methoden	82
4.3.1	Annahmen der Organisationsentwicklung	82
4.3.2	Phasenverlauf	83
4.3.3	Strategien und Techniken	85
4.3.4	Rolle des Beraters	88
4.4	Schulentwicklung: Organisationsentwicklung im Schulwesen	90
4.5	Bedingungen erfolgreicher Organisationsentwicklung	93
4.6	Kritik und Anforderungen an erfolgreiche Organisationsentwicklung	94
4.7	Kernpunkte und Übungsaufgaben	96
<b>II</b>	<b>Interindividuelle Ebene</b>	<b>99</b>
<b>5</b>	<b>Führung, Macht und Motivierung</b>	<b>101</b>
5.1	Führung als Thema in der Praxis	101
5.2	Führungstheorien	103
5.2.1	Klassifizierung von Führungstheorien	103
5.2.2	Eigenschaftstheoretische Ansätze	104
5.2.3	Verhaltenstheoretische Studien	104
5.2.4	Situationstheorien und Kontingenzmodelle der Führung	106
5.2.5	Neuere, integrative Ansätze	110
5.3	Führungserfolg und Führungskräfteentwicklung	113
5.3.1	Personale Merkmale zur Vorhersage von Führungserfolg	113
5.3.2	Situative und verhaltensbezogene Merkmale zur Vorhersage von Führungserfolg	114
5.3.3	Merkmale zur Vorhersage von Karriereerfolg und Aufstieg	115
5.3.4	Entwicklung von Führungskräften	118
5.4	Führung und Macht	119
5.4.1	Definition und Grundlagen von Macht	119
5.4.2	Manifestation sozialer Macht	120
5.4.3	Machtmotiv und Kosten von Macht	120

5.5	Folgerungen für die Praxis	121
5.6	Kernpunkte und Übungsaufgaben	122
<b>6</b>	<b>Gruppen und Gruppenarbeit</b>	<b>124</b>
6.1	Gruppe oder Team: Definitionsversuche und grundlegende Aspekte	124
6.2	Kriterien und Bedingungen für Gruppenerfolge	125
6.2.1	Bedingungsfaktor Aufgabenmerkmale	126
6.2.2	Bedingungsfaktor Beziehungs- und Interaktionsqualität	127
6.2.3	Bedingungsfaktor Entscheidungsqualität	130
6.3	Gruppen- und Teamarbeit in der Organisation	133
6.3.1	Dauerhafte Arbeitsgruppen	133
6.3.2	Temporäre Arbeitsgruppen	134
6.4	Einführung betrieblicher Gruppenarbeit in der Praxis	136
6.5	Kernpunkte und Übungsaufgaben	139
<b>7</b>	<b>Kommunikation und Information</b>	<b>141</b>
7.1	Kommunikation in Organisationen	141
7.1.1	Grundlagen der Kommunikation	142
7.1.2	Formen der organisationalen Kommunikation	145
7.1.3	Bedeutung der Kommunikation	149
7.2	Kommunikation in Organisationen: Von der Information zur Verständigung	150
7.2.1	Kommunikation der Information	150
7.2.2	Kommunikation der Verständigung	151
7.3	Das Mitarbeitergespräch im Sinne einer verständigungsorientierten Kommunikation	151
7.4	Forderungen an Praxis und Forschung	156
7.5	Kernpunkte und Übungsaufgaben	158
<b>8</b>	<b>Konflikte und Mediation</b>	<b>160</b>
8.1	Konflikte: Kosten, Definition und Strukturen	160
8.2	Traditionelle Wege der Konfliktlösung	165
8.3	Wirtschaftsmediation als alternative Konfliktlösung	166
8.4	Ablauf und Fallstricke	167
8.5	Der Mythos vom zweckrationalen Eigennutzen	170
8.6	Chancen der Wirtschaftsmediation	171
8.7	Kernpunkte und Übungsaufgaben	173
<b>9</b>	<b>Sozialisation in Organisationen</b>	<b>175</b>
9.1	Prozesse der Gravitation und Sozialisation in Organisationen	176
9.1.1	Definition von Gravitation und Sozialisation	176

9.1.2	Phasen der organisationalen Sozialisation	177
9.1.3	Gravitation und Sozialisation als wechselseitige Prozesse zwischen Mitarbeiter und Organisation	180
9.2	Ziele und Inhalte der Sozialisation	182
9.3	Barrieren erfolgreicher Sozialisation und ihre Überwindung	185
9.3.1	Grundkonflikte zwischen Organisationen und ihren Mitgliedern	186
9.3.2	Überwindung der Grundkonflikte durch Wertorientierungen und ethische Reflexion	188
9.4	Resultierende Aufgaben für Organisationsmitglieder	190
9.5	Kernpunkte und Übungsaufgaben	191

### **III Individuelle Ebene** 193

#### **10 Personalauswahl: Eignung und Beurteilung** 195

10.1	Personalauswahl als klassisches Feld der Organisationspsychologie	195
10.2	Idealtypischer Verlauf und Fallstricke in der Praxis	199
10.3	Klassische Auswahlverfahren	202
10.3.1	Analyse der Bewerbungsunterlagen	203
10.3.2	Arbeitsprobe	204
10.3.3	Biografischer Fragebogen	205
10.3.4	Psychologische Testverfahren	207
10.3.5	Einstellungsinterview	208
10.3.6	Multimodales Interview	210
10.3.7	Assessment-Center	211
10.3.8	Computergestützte Eignungsdiagnostik	214
10.4	Qualitätssicherung in der Personalauswahl	216
10.5	Kernpunkte und Übungsaufgaben	221

#### **11 Personalentwicklung** 223

11.1	Definition und Abgrenzung der Personalentwicklung	223
11.2	Ziele der Personalentwicklung	226
11.3	Inhalte und Modelle der Personalentwicklung	228
11.3.1	Inhalte und Verfahren der Personalentwicklung	228
11.3.2	Phasenverlauf: Von der Bedarfsanalyse bis zur Evaluation	229
11.3.3	Das Transferproblem	232
11.4	Fort- und Weiterbildung als Kern der Personalentwicklung	233
11.4.1	Definition von Weiterbildung	233
11.4.2	Inhalte, Methoden und Verfahren	234
11.4.3	Potenziale und Grenzen von Weiterbildungsmaßnahmen	236

11.5	Mitarbeiterförderung durch Führung	236
11.5.1	Mitarbeitergespräche	237
11.5.2	Zielvereinbarungen	241
11.5.3	Feedback	243
11.5.4	Mentoring und Coaching	244
11.6	Zukunft der Personalentwicklung	246
11.7	Kernpunkte und Übungsaufgaben	247
<b>12</b>	<b>Bedingungen und Wirkungen von Arbeit</b>	<b>249</b>
12.1	Arbeitsmotivation	249
12.1.1	Inhaltstheorien	251
12.1.2	Prozesstheorien	254
12.1.3	Verwandte Konzepte	257
12.2	Arbeitszufriedenheit	259
12.2.1	Modelle und Theorien	260
12.2.2	Verwandte Konzepte	264
12.2.3	Förderung von Motivation und Zufriedenheit	265
12.3	Arbeitsverhalten und Arbeitshandeln	266
12.3.1	Modelle	266
12.3.2	Die psychische Regulation des Arbeitshandelns	267
12.4	Beanspruchung und Stress	269
12.4.1	Modelle	269
12.4.2	Stresswirkungen und Ressourcen	273
12.4.3	Empfehlungen für die Praxis	275
12.5	Kernpunkte und Übungsaufgaben	277
<b>13</b>	<b>Arbeitsanalyse</b>	<b>279</b>
13.1	Arbeitsanalyse im Zeichen des Strukturwandels	279
13.1.1	Historische und aktuelle Positionen	279
13.1.2	Gegenstand der psychologischen Arbeitsanalyse	284
13.2	Auftrag und Ziele	285
13.3	Analysekonzepte	288
13.4	Verfahrensweisen und Instrumente	291
13.4.1	Methoden der Datenerhebung	292
13.4.2	Funktionsorientierte Verfahren	294
13.4.3	Autonomieorientierte Verfahren	296
13.4.4	Personenbezogene Verfahren	299
13.4.5	Verfahren zu Teamarbeit und Kommunikation	299
13.5	Chancen und Grenzen	301
13.6	Kernpunkte und Übungsaufgaben	303

<b>14</b>	<b>Arbeitsgestaltung</b>	304
14.1	Das Leitkonzept der »humanen« Arbeit	304
14.1.1	Der Mensch im Mittelpunkt	304
14.1.2	Qualitätskriterien humaner, »guter« Arbeit	306
14.1.3	Ressourcenorientierung	309
14.2	Ebenen und Maßnahmen der Arbeitsgestaltung	311
14.2.1	Job Rotation und Job Enlargement	313
14.2.2	Job Enrichment	315
14.2.3	Teilautonome Arbeitsgruppen	316
14.3	Soziotechnische Systemgestaltung	317
14.4	Flexibilisierung von Arbeit und Arbeitszeit	319
14.5	Chancen und Grenzen	321
14.6	Kernpunkte und Übungsaufgaben	323
	<b>Abschluss: Verbindung von Forschung und Praxis</b>	325
	Wertfragen arbeits- und organisationspsychologischer Forschung	326
	Forschungsebenen und -schwerpunkte	327
	Ursachen für die Kluft zwischen Theorie und Praxis	328
	Forderung nach einem Dialog zwischen Forschung und Praxis	329
	Kernpunkte und Übungsaufgaben	331
	<b>Anhang</b>	333
	Literatur	334
	Hinweise zu den Online-Materialien	356
	Abkürzungen	356
	Glossar	357
	Sachwortverzeichnis	364