

# 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	24
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	98
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 Kirchler, 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>Einführung in die Motivationsforschung</b>	<b>319</b>
1.1	Intrinsische und extrinsische Motivation	321
1.2	Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation	326

1.2.1	Überblick über Inhaltstheorien	327
1.2.2	Praktische Anwendungen der Inhaltstheorien	335

## **2 Prozesstheorien der Motivation . . . . . 343**

2.1	Prädeziotionale Phase: Wählen	345
2.1.1	Praktische Anwendungen der Erwartungs-mal- Wert-Theorien	360
2.2	Präaktionale Phase: Zielsetzung	362
2.2.1	Praktische Anwendungen der Zielsetzungstheorie	375
2.3	Aktionale Phase: Handeln und Kontrolle	382
2.3.1	Handlungskontrolle	385
2.3.2	Ausführungskontrolle	390
2.3.3	Praktische Anwendungen der Handlungstheorie	392
2.4	Postaktionale Phase: Bewertung	395
2.4.1	Kausalattribution	396
2.4.2	Gerechtigkeit	398
2.4.3	Praktische Anwendungen der Gerechtigkeitsforschung	406

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

### **1 Einführung in die Führungsforschung . . . . . 411**

1.1	Was ist unter Führung zu verstehen?	411
1.2	Führung, Macht und Einfluss	412
1.2.1	Praktische Anwendungen des Machtkonzeptes	416
1.3	Effektivität von Führung	423
1.4	Einteilung der Ansätze in der Führungsforschung	424

### **2 Eigenschaftsansätze . . . . . 426**

2.1	Praktische Anwendung der Eigenschaftstheorien	428
-----	---	-----

<b>3</b>	<b>Verhaltenstheorien</b>	<b>429</b>
3.1	Zwei-Faktoren-Führungstheorien	432
3.2	„Managerial Grid“- Modell	434
3.3	Praktische Anwendung der Verhaltenstheorien	436
<b>4</b>	<b>Kontingenztheorien</b>	<b>439</b>
4.1	Situative Reifegradtheorie von Hersey und Blanchard	440
4.2	Kontinuumstheorie von Tannenbaum und Schmidt	444
4.3	Kontingenzmodell von Fiedler	445
4.4	Weg-Ziel-Theorien der Führung	450
4.5	Normatives Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton	452
4.5.1	Praktische Fallbeispiele zur Übung des Modells	453
4.6	Attributionstheoretischer Ansatz	459
<b>5</b>	<b>Aktuelle Ansätze in der Führungsforschung</b>	<b>462</b>
5.1	Charismatische Führung	463
5.2	Transaktionale und transformationale Führung	466
5.2.1	Transaktionale Führung	467
5.2.2	Transformationale Führung	469
5.2.3	Astro Airlines – eine Fallstudie	470
<b>6</b>	<b>Frauen und Führung</b>	<b>476</b>

## Kapitel V: Entscheidungen (Erich Kirchler, Andrea Schrott)

<b>1</b>	<b>Aufgaben</b>	<b>487</b>
1.1	Probleme	493
1.1.1	Objektive Kriterien der Schwierigkeit	497
1.1.2	Subjektive Repräsentationen der Schwierigkeit	498
1.2	Entscheidungen	499
1.2.1	Entscheidungsrisiko	504
1.2.2	Entscheidungsgüte	506

<b>2</b>	<b>Gruppen in Organisationen</b>	<b>509</b>
2.1	Kommunikation in Gruppen	518
2.2	Spezifische Gruppen in Organisationen	521
2.2.1	Teilautonome Arbeitsgruppen	521
2.2.2	Qualitätszirkel, Lernstatt und Werkstattzirkel	526
<b>3</b>	<b>Zur Lösung von Problemen</b>	<b>529</b>
3.1	Strategien	530
3.2	Problemlösung von Individuen und in Gruppen	535
<b>4</b>	<b>Zum Treffen von Entscheidungen</b>	<b>539</b>
4.1	Modelle der Entscheidungsfindung	541
4.1.1	Normative Modelle: Rationalmodell	541
4.1.2	Deskriptive Entscheidungsmodelle	544
4.2	Entscheidungsstile in der Mitarbeiterführung	554
4.3	Entscheidungsfehler	556
4.4	Strategien gegen Entscheidungsfehler	568
4.5	Entscheidungen von Individuen und in Gruppen	569
4.6	Entscheidungstechniken	576
	<b>Die Autorinnen und Autoren</b>	<b>584</b>
	<b>Glossar</b>	<b>585</b>
	<b>Literatur</b>	<b>613</b>
	<b>Sachregister</b>	<b>641</b>
	<b>Personenregister</b>	<b>655</b>