

Erich Kirchler (Hrsg.)

# **Arbeits- und Organisations Psychologie**

WUV

# Inhalt

## Kapitel I: Menschenbilder

(Erich Kirchler, Katja Meier-Pesti, Eva Hofmann)

1	Menschenbilder, Arbeit und Organisationen	17
1.1	Arbeit	18
1.2	Organisationen	20
1.3	Arbeits- und Organisationspsychologie	23
2	Zur Zeit des „homo oeconomicus“	27
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
<b>Prozesstheorien der Motivation . . . . .</b>		<b>343</b>
2.1	Prädeziotionale Phase: Wählen . . . . .	345
2.1.1	Praktische Anwendungen der Erwartungs- 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>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>Zur Lösung von Problemen. . . . .</b>	<b>529</b>
3.1 Strategien. . . . .	530
3.2 Problemlösung von Individuen und in Gruppen. . . . .	535
<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>