

## Arbeits- und Organisationspsychologie

Bearbeitet von  
Prof. Dr. Erich Kirchler

3. überar. u. aktual. Aufl. 2011 2011. Taschenbuch. 692 S. Paperback  
ISBN 978 3 8252 3584 0  
Gewicht: 1026 g

Wirtschaft > Betriebswirtschaft: Theorie & Allgemeines > Organisationstheorie, -  
soziologie und -psychologie

Zu Leseprobe

schnell und portofrei erhältlich bei

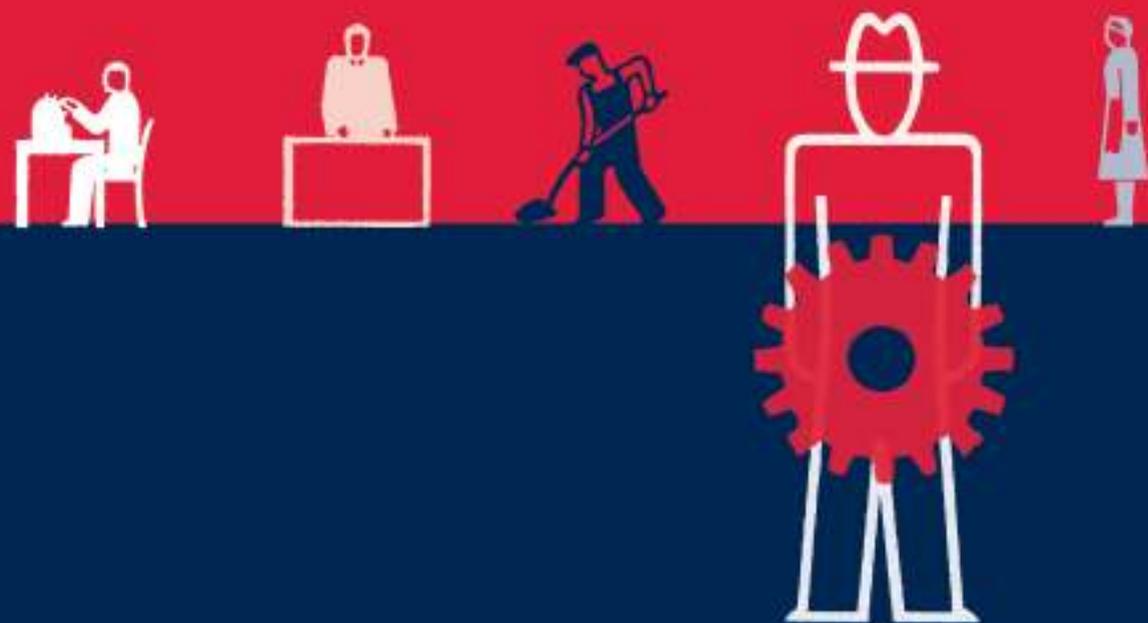
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# Erich Kirchler (Hg.)

# Arbeits- und Organisations- psychologie

3. Auflage



facultas wuv

UTB



## **Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage**

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar

Verlag Barbara Budrich · Opladen · Farmington Hills

facultas.wuv · Wien

Wilhelm Fink · München

A. Francke Verlag · Tübingen und Basel

Haupt Verlag · Bern · Stuttgart · Wien

Julius Klinkhardt Verlagsbuchhandlung · Bad Heilbrunn

Mohr Siebeck · Tübingen

Nomos Verlagsgesellschaft · Baden-Baden

Orell Füssli Verlag · Zürich

Ernst Reinhardt Verlag · München · Basel

Ferdinand Schöningh · Paderborn · München · Wien · Zürich

Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart

UVK Verlagsgesellschaft · Konstanz, mit UVK/Lucius · München

Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen · Oakville

vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

Erich Kirchler (Hg.)

# **Arbeits- und Organisations- psychologie**

3., aktualisierte und überarbeitete Auflage

**facultas.wuv**

## Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Angaben in diesem Fachbuch erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr, eine Haftung des Herausgebers, der Autoren oder des Verlages ist ausgeschlossen.

3., aktualisierte und überarbeitete Auflage  
© 2011 Facultas Verlags- und Buchhandels AG  
facultas.wuv, Berggasse 5, A-1090 Wien

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart  
Lektorat: Mag. Verena Hauser, Wien  
Innengestaltung: grafzyx.at; Günter Mannsberger, Wien  
Druck: CPI books  
Printed in Germany

UTB-Band-Nr.: 3584  
ISBN 978-3-8252-3584-0

## Vorwort zur 3. Auflage

Ziel der Arbeits- und Organisationspsychologie ist es, in den Grundlagenwissenschaften formulierte Theorien im Kontext der Arbeit und in Wirtschaftsbetrieben empirisch zu prüfen und für die praktische Tätigkeit brauchbar darzustellen.

Am Markt wird eine Vielzahl von Lehrbüchern zur Arbeits- und Organisationspsychologie angeboten. Woher rührte also 2005 – als die 1. Auflage erschien – das Interesse, ein weiteres Lehrbuch zu verfassen? Je nach Forschungsrichtung der Autoren werden in der Literatur unterschiedliche Perspektiven eingenommen und unterschiedliche Themen detailliert, andere nur rudimentär dargestellt. Wir verfolgten das Ziel, die in verschiedenen englisch- und deutschsprachigen Lehrbüchern konstant bleibenden Erkenntnisse zusammenzufassen und einen Überblick über die Geschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie zu bieten. Die „Bestseller“ unter den Lehrbüchern wurden systematisch „durchforstet“, um bedeutende Theorien in einem Band zu beschreiben.

Sowohl Studierende als auch praktisch Tätige sollten sich in kurzer Zeit einen Überblick über die Invarianten des Wissens der Arbeits- und Organisationspsychologie verschaffen können.

Seit der Erstauflage wurden Theorien weiter entwickelt, neue Schwerpunkte gesetzt und neue Erkenntnisse geschaffen. In der 3. Auflage wird dieser Entwicklung Rechnung getragen. Der vorliegende Band befasst sich wieder mit den allgemein wichtigsten Themen der Arbeits- und Organisationspsychologie: mit der Entwicklung und Aktualität der Menschenbilder in der Arbeitswelt, mit der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit, mit der Motivation und Führung der Mitarbeiter sowie mit Problemlösungen und Entscheidungen in Organisationen.

Es sei betont, dass größtmögliche Fairness im Bezug auf Geschlechtsunterschiede angestrebt wurde. Ausschließlich aufgrund der leichteren Lesbarkeit wurde die Entscheidung getroffen, im Text die männliche Form zu verwenden.

Die Neuauflage war aufgrund der kritischen Kommentare von Erwin, Gisela und Pia Kirchler und der effizienten Kooperation seitens der MitarbeiterInnen bei UTB und Facultas, Wien, leicht zu bewältigen. Besonderer Dank gilt Frau Dr. MMag. Sigrid Nindl und Frau Mag. Verena Hauser.

Erich Kirchler

Wien, Juni 2011

## Vorwort zur 2. Auflage

Im vorliegenden Buch werden fünf Bände zu spezifischen Themen der Arbeits- und Organisationspsychologie integriert: Menschenbilder und Organisationskonzepte und ihre Veränderungen im Laufe der Geschichte, Themen der Arbeitsanalyse, -bewertung und -gestaltung, Motivationskonzepte und Führungstheorien sowie Problemlösungs- und Entscheidungstheorien werden darin beschrieben. In Zeiten, in welchen Fortschritt auch dann konstatiert wird, wenn Veränderungen allein an der „Verpackung“ vorgenommen werden, ist es wohl mutig, Informationen zusammenzufassen, die in verschiedenen klassischen Lehrbüchern immer wieder angeboten werden, und jene wegzulassen, die nicht konsistent von verschiedenen AutorInnen vorgetragen werden. Trotzdem und gerade weil scheinbar alles ständig in Veränderung ist oder sein muss, wollen wir dem Prinzip der 1. Auflage treu bleiben und hier die „Invarianten“ der Arbeits- und Organisationspsychologie anbieten, vielleicht das im Laufe der Zeit als gesichert geltende Wissen. Weil zahlreiche LeserInnen auf die 1. Auflage wohlwollend reagiert hatten und meinten, das Buch sei gut verständlich und informativ und gäbe einen schnellen Überblick über die relevanten Inhalte der Arbeits- und Organisationspsychologie, und weil ein schneller Überblick für Wirtschaftstreibende und PsychologInnen in der Praxis relevant ist und auch für Studierende eine gute Grundlage für das Studium der Wirtschaftspsychologie darstellt, ist die 2. Auflage beinahe unverändert in Druck gegangen. Wir haben Fehler und Unklarheiten der 1. Auflage korrigiert; der Inhalt selbst wurde nicht verändert.

Auf Fehler und Missverständnisse haben uns Studierende aufmerksam gemacht, die die Texte sorgfältig gelesen haben. Ihnen danken wir ganz besonders. Dank gilt auch den MitarbeiterInnen bei UTB und facultas.wuv, Wien, die völlig unbürokratisch die Änderungen im Text vorgenommen haben, um mit hoher Effizienz die 2. Auflage herzustellen. Ganz besonderer Dank gilt Frau MMag. Sigrid Nindl für ihre Betreuungsarbeit.

Erich Kirchler

Wien, Dezember 2007

## Vorwort zur 1. Auflage

Auf dem Weg zur Wissensgesellschaft werden traditionelle Arbeitsverhältnisse starr und überholt gesehen, Organisationskonzepte werden aufgelöst, selbstverständliche Standards, auch Werte und Normen, werden über Bord geworfen, um dem Wandel Platz zu machen. „Wer rastet, der rostet“, „nur wer sich ändert, bleibt sich selbst treu“, „nichts ist so beständig, wie die Veränderung“ ... Bewegung und Veränderung sind die modernen Götzen. Ist aber nicht manches Vertraute bewahrenswert? Ersetzt „operative Hektik“ manchmal „geistige Windstille“?

Bücher über Spezialgebiete der Arbeits- und Organisationspsychologie werden zuhauf angeboten. Auch an Einführungswerken zur Arbeits- und Organisationspsychologie mangelt es nicht. Die Wahl der Themen und die Gewichtung von Theorien und praktischen Fällen variiert: Einmal werden die theoretischen Grundlagen auf Kosten praktischer Überlegungen überstrapaziert; ein anderes Mal wird ein Themenbereich zu knapp abgehandelt; manchmal werden klassische Theorien, die längst widerlegt oder als unzureichend kritisiert wurden, ausführlich besprochen und neuere Befunde nicht ausreichend integriert; häufig fehlt der Blick in die Vergangenheit, welche die Basis der gegenwärtigen Selbstverständlichkeiten darstellt.

*„Die wirkliche Entdeckungsreise beginnt nicht mit dem Besuch neuer Orte, sondern damit, vertraute Landschaften mit neuen Augen zu sehen.“  
(Marcel Proust)*

Ziel dieses Bandes ist es, die „Invarianten“, also die konstant bleibenden Elemente des Lehrbuchwissens zusammenzufassen und einen Überblick über die Geschichte der Arbeits- und Organisationspsychologie zu bieten. Deshalb wurden von den Autorinnen und Autoren der einzelnen Beiträge vor allem die „Bestseller“ unter den Lehrbüchern systematisch durchforstet und bedeutende Theorien und Befunde daraus zusammengestellt. Dies dient dem Ziel, Studierenden einen schnellen Einstieg in die Invarianten des Wissens der Arbeits- und Organisationspsychologie zu ermöglichen und Praktikern in Betrieben eine schnelle Orientierung über den theoretischen Wissensstand als Basis ihrer Handlungen zu liefern.

Fünf Kapitel wurden verfasst, die sich mit Menschenbildern in der Arbeitswelt, mit der Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit, mit Motivation und Führung der Mitarbeiter und mit Problemlösungen und Entscheidungen in Organisationen befassen:

- a) „Nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Gegenwart verstehen und die Zukunft gestalten“ (August Bebel). Kapitel I beschäftigt sich mit einem Rückblick in die Geschichte und zeichnet die jeweils geltenden Menschenbilder nach. Im Laufe der Zeit hat die „Wissenschaft des Erlebens und Verhaltens des Menschen“ den Menschen unterschiedlich gesehen. Und gerade in der Anwendung des Wissens sind Zweifel angebracht, ob denn die Sichtweise des Menschen, und damit das Fundament des Wissens, nicht auch anders sein könnte. Gefragt wird nach den herrschenden Menschenbildern und den Organisationskonzepten sowie nach den für richtig befundenen Arbeitsformen, die aus den grundsätzlichen Annahmen ableitbar sind. Berichtet wird die Chronologie der Korrekturen dieser Menschenbilder und die damit verbundenen Implikationen. In diesem Kapitel werden zahlreiche Theorien und Organisationskonzepte vorgestellt, aufeinander aufbauende und widersprüchliche, einfache Ratschläge und komplexe Modelle. Um abstrakte Theorien konkret vorstellbar zu machen, wurde ein Unternehmen erfunden, eine Bäckerei, die immer wieder neu organisiert wird, eben nach den jeweils beschriebenen Theorien.
- b) Gute Arbeitsleistungen hängen von den Fähigkeiten und der Motivation der Mitarbeiter ab. Selbstverständlich sind auch die Komplexität und Schwierigkeit der Aufgaben relevant, die Art und der Inhalt der Tätigkeit, die Gestaltung des Arbeitsvollzuges und das Arbeitsumfeld. Ob Mitarbeiter mit ihrer Arbeit auch zufrieden sind und nicht durch lang anhaltende Überlastung ausbrennen und ihre Gesundheit riskieren, ist vor allem eine Frage der Gestaltung der Arbeit. In Kapitel II werden Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit besprochen. Es geht zuerst um die Analyse von Arbeit, dann um die Bewertung der Arbeitserfahrungen und schließlich um die Gestaltung des Arbeitsvollzuges.
- c) Kapitel III befasst sich mit Motivationskonzepten. Motivation ist weder auf „die Karotte vor der Nase“ zu reduzieren, noch ist die Möglichkeit, Mitarbeiter zu motivieren, ein Mythos. Motivation umfasst komplexe Aspekte der Interaktion zwischen Organisation und Individuum. Bewusste und unbewusste menschliche Motive, der Wille zur Erreichung eines gesetzten Zieles und die dafür notwendigen Handlungen müssen berücksichtigt werden. Das wissenschaftliche Know-how über die Komplexität dieses Themas, die aus dem Zusammenspiel von Person und Situation im Arbeitsalltag resultiert, liefert Praktikern wertvolle Instrumente für die Gestaltung der Arbeit in Organisationen. Die jahrzehntelange Erforschung motivationaler Grundlagen bietet

Antworten auf die brennenden Fragen von Personalverantwortlichen und Unternehmensstrategen, wie sich verändernde Motive arbeitender Menschen entsprechend berücksichtigt werden können.

- d) Führung ist neben Motivation wahrscheinlich das schillerndste und dauerhafteste Thema in der Organisationspsychologie und auch in der Unternehmenspraxis. Trotz der Unmenge an Publikationen zu verschiedensten Fragen der Führung, die es gestattet, eine Vielzahl von Problemen zu verstehen, wurde ein integratives Verständnis über Führungsphänomene nicht erlangt. Ziel von Kapitel IV ist es, einerseits einen Einblick in die Führungstheorien zu bieten und andererseits praktische Implikationen der theoretischen Grundlagen zu beschreiben.
- e) Im Betrieb sind ständig Probleme zu lösen und Entscheidungen zu treffen. Auch Führung verlangt den Mut zu Entscheidungen und gerade im wirtschaftlichen Kontext sollten optimale, zumindest aber zufriedenstellende Alternativen gewählt werden, die auch langfristig positive Entwicklungen fördern. Trotz bester Absichten und hohen Engagements ist es im Dschungel des Betriebsalltages nicht leicht, den erfolgreichsten Weg zu entdecken. Oft drängt die Zeit, die Informationsflut macht es schwer, relevante von bedeutungslosen Nachrichten zu unterscheiden, manchmal fehlen Informationen, um die Qualität von möglichen Lösungen abzuwägen, oder die Grenzen menschlicher Informationsverarbeitungskapazität erlauben allenfalls gute, aber nicht optimale Entscheidungen. In Kapitel V wird auf Entscheidungen in Organisationen Bezug genommen.

Mit diesen fünf Kapiteln ist das breite Feld der Arbeits- und Organisationspsychologie nicht völlig abgedeckt. Vor allem fehlen Themen zur Personalauswahl und zur Weiterbildung. Nachdem Personalpsychologie ein weiteres breites Gebiet darstellt, das den hier vorgegebenen Rahmen gesprengt hätte, sei auf einschlägige Werke verwiesen.

Die vorliegenden Texte orientieren sich hauptsächlich an den Standardwerken von Frieling und Sonntag (1999), Greenberg und Baron (2000 [2008]), Hacker (1998), Heckhausen (1989 [2006]), Nerdinger (1995), Robbins (2001), Shafritz und Ott (2001), Ulich (2001) und Weinert (1998 [2004]).

Es wird versucht, die theoretischen Inhalte durch praktische Anwendungsmöglichkeiten zu veranschaulichen. Jedem Kapitel sind Leitfragen vorangestellt, die eine Information und Orientierungshilfe bezüglich der Inhalte und der Struktur der verschiedenen Abschnitte vor der Textlektüre ermöglichen.

Alle Kapitel sind bereits bei WUV als einzelne handliche Bücher erschienen und liegen nun auch in einem Band als Überblickswerk über Invarianten der Arbeits- und Organisationspsychologie vor.

Es ist uns wichtig, größtmögliche Fairness im Bezug auf Geschlechtsunterschiede anzustreben. Ausschließlich aufgrund der leichteren Lesbarkeit haben wir uns entschieden, im Text die männliche Form zu verwenden.

Unseren Kollegen Prof. Dr. Christian Korunka und Mag. Stephan Mühlbacher sowie Dr. Erwin Kirchler gebührt Dank für die kritische Durchsicht des Manuskripts und zahlreiche Verbesserungsvorschläge. Elisabeth Höllerer und Mag. Auguste Brunnthaler haben mit Interesse und Geduld den Text auf Rechtschreibfehler gelesen. Elisabeth Höllerer hat schließlich den Text in eine für den Verlag akzeptable Form gebracht, die Abbildungen gezeichnet und die Fotos aus dem Internet zusammengetragen. Dank gilt auch Dr. Wolfgang Straub, Mag. Sabine Kruse und Dr. Michael Huter vom WUV für die effiziente und stets angenehme Zusammenarbeit.

Erich Kirchler

Wien, Januar 2005

# 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	34
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	97
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>Motivation als Grundlage zielgerichteten Verhaltens .....</b>	<b>319</b>
1.1	Intrinsische und extrinsische Motivation .....	321
1.1.1	Das „Flow-Erleben“ .....	323
1.1.2	Der Korrumpierungseffekt .....	324
1.2	Inhalts- und Prozesstheorien der Motivation .....	326
<b>2</b>	<b>Inhaltstheorien .....</b>	<b>328</b>
2.1	Die Maslow'sche Bedürfnispyramide .....	328
2.2	Die ERG-Theorie .....	329
2.3	Die Zwei-Faktoren-Theorie .....	330
2.4	Theorie X und Theorie Y .....	331
2.5	Leistungsmotivation .....	331
2.5.1	Praktische Anwendung der Leistungsmotivation .....	336
2.6	Praktische Anwendungen der Inhaltstheorien .....	337
2.6.1	Mitarbeiterpartizipationsprogramme .....	337
2.6.2	Arbeitsgestaltung durch Erweiterung des Handlungsspielraumes .....	340
<b>3</b>	<b>Prozesstheorien .....</b>	<b>345</b>
3.1	Das Rubikon-Modell .....	345
3.2	Prädezyonale Phase – Wählen: Erwartungs-mal-Wert-Theorien .....	348
3.2.1	Das Modell der Risikowahl .....	350
3.2.2	Die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie .....	352
3.2.3	Kritik an der Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs- Theorie .....	356

3.2.4	Erweitertes kognitives Motivationsmodell	358
3.2.5	Kritik an den Erwartungs-mal-Wert-Theorien	362
3.3	Praktische Anwendungen der Erwartungs-mal-Wert-Theorien	363
3.3.1	Variable Entlohnungsprogramme	363
3.3.2	Fähigkeits- und fertigungsbezogene Entlohnungsprogramme	364
3.3.3	Variable Belohnungen	364
3.4	Präaktionale Phase: Theorie der Zielsetzung	365
3.4.1	Spezifische Ziele fördern die Leistung	368
3.4.2	Partizipative vs. autoritäre Zielvorgabe	369
3.4.3	Selbstwirksamkeit und Feedback als Moderatorvariablen	370
3.4.4	Feedback-Intervention-Theorie	373
3.5	Praktische Anwendungen der Zielsetzungstheorie	376
3.5.1	Management by Objectives	377
3.5.2	Mitarbeitergespräche	382
3.6	Aktionale Phase – Handeln und Kontrolle: Handlungstheorie	384
3.6.1	Theorie der Handlungskontrolle	387
3.6.2	Ausführungskontrolle: Theorie der Selbstregulation	392
3.7	Praktische Anwendungen der Handlungstheorie	394
3.7.1	Zeitmanagement	394
3.7.2	Lean-Management	397
3.8	Postaktionale Phase: Bewertung	397
3.8.1	Kausalattribution	398
3.8.2	Gerechtigkeit	400
3.9	Praktische Anwendungen der Gerechtigkeitsforschung	407
3.9.1	Anerkennungsmodelle	409

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

<b>1</b>	<b>Aspekte der Führungsforschung</b>	<b>413</b>
1.1	Was ist unter Führung zu verstehen?	413
1.2	Führung, Macht und Einfluss	415
1.3	Praktische Anwendungen des Machtkonzeptes	419
1.4	Effektivität von Führung	425
1.5	Einteilung der Ansätze in der Führungsforschung	426

<b>2</b>	<b>Fokus Persönlichkeit: Eigenschaftsansätze</b> .....	<b>429</b>
2.1	Praktische Anwendung der Eigenschaftstheorien .....	431
<b>3</b>	<b>Verhaltenstheorien</b> .....	<b>433</b>
3.1	Zwei-Faktoren-Führungstheorien .....	436
3.2	Managerial-Grid-Modell .....	439
3.3	Praktische Anwendung der Verhaltenstheorien .....	441
<b>4</b>	<b>Fokus Situation: Kontingenztheorien</b> .....	<b>444</b>
4.1	Situatives Reifegradmodell von Hersey und Blanchard .....	445
4.2	Kontinuumstheorie von Tannenbaum und Schmidt .....	449
4.3	Kontingenzmodell von Fiedler .....	451
4.4	Weg-Ziel-Theorien der Führung .....	455
4.5	Normatives Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton . . . .	457
4.5.1	Praktische Fallbeispiele zur Übung des Modells .....	461
4.5.2	Mögliche Lösungen laut Modell .....	464
4.6	Attributionstheoretischer Ansatz .....	465
4.7	Die Leader-Member-Exchange(LMX)-Theorie der Führung ..	467
<b>5</b>	<b>Aktuelle Ansätze in der Führungsforschung</b> .....	<b>470</b>
5.1	Charismatische Führung .....	472
5.2	Transformationale Führung, transaktionale Führung und das „Full Range Model of Leadership“ .....	475
5.2.1	Transformationale Führung .....	475
5.2.2	Das „Full Range Model of Leadership“ .....	477
5.2.3	Transaktionale Führung .....	478
5.2.4	Astro Airlines – eine Fallstudie .....	482
5.3	Ethische Führungskonzepte .....	487
5.3.1	Authentisches Leadership .....	488
5.3.2	Servant Leadership .....	490
5.4	Systemische Führung .....	492
5.5	Symbolische Führung .....	493
<b>6</b>	<b>Kultur, Geschlecht und Führung</b> .....	<b>496</b>
6.1	Kulturübergreifende Führungsforschung .....	496
6.2	Frauen und Führung .....	499

# Kapitel V: Entscheidungen

(Erich Kirchler, Andrea Schrott)

<b>1</b>	<b>Aufgaben</b>	<b>509</b>
1.1	Probleme	515
1.1.1	Objektive Kriterien der Schwierigkeit	519
1.1.2	Subjektive Repräsentationen der Schwierigkeit	520
1.2	Entscheidungen	521
1.2.1	Entscheidungsrisiko	526
1.2.2	Entscheidungsgüte	528
<b>2</b>	<b>Gruppen in Organisationen</b>	<b>531</b>
2.1	Kommunikation in Gruppen	540
2.2	Spezifische Gruppen in Organisationen	543
2.2.1	Teilautonome Arbeitsgruppen	543
2.2.2	Qualitätszirkel, Lernstatt und Werkstattzirkel	548
<b>3</b>	<b>Zur Lösung von Problemen</b>	<b>551</b>
3.1	Strategien	552
3.2	Problemlösung von Individuen und in Gruppen	557
<b>4</b>	<b>Zum Treffen von Entscheidungen</b>	<b>561</b>
4.1	Modelle der Entscheidungsfindung	563
4.1.1	Normative Modelle: Rationalmodell	563
4.1.2	Deskriptive Entscheidungsmodelle	566
4.2	Entscheidungsstile in der Mitarbeiterführung	576
4.3	Entscheidungsfehler	578
4.4	Strategien gegen Entscheidungsfehler	590
4.5	Entscheidungen von Individuen und in Gruppen	592
4.6	Entscheidungstechniken	598
	<b>Die Autorinnen und Autoren</b>	<b>606</b>
	<b>Glossar</b>	<b>607</b>
	<b>Literatur</b>	<b>635</b>
	<b>Sachregister</b>	<b>669</b>
	<b>Personenregister</b>	<b>685</b>