

Elisabeth Kals

**Arbeits- und  
Organisationspsychologie**  
kompakt

**BELTZ***PVU*

# Inhalt

Vorwort

V

## Teil I

### Die Arbeits- und Organisationspsychologie als angewandte Wissenschaft

<b>I</b>	<b>Herausforderungen der Arbeits- und Organisationspsychologie</b>	<b>3</b>
1.1	Definition und Abgrenzung der Arbeits- und Organisationspsychologie	3
1.2	Arbeits- und Organisationspsychologie als Anwendungsfach	6
1.3	Gesellschaftspolitische und organisationale Veränderungen	9
1.4	Rück- oder Ausblick auf einen Wertewandel?	10
1.5	Resultierende Aufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie	12
1.6	Ziele und Struktur des Buches	13
1.7	Kernpunkte und Übungsaufgaben	15

## Teil II

### Organisationale Ebene

<b>2</b>	<b>Theoretischer Blick auf Organisationen</b>	<b>19</b>
2.1	Was ist (k)eine Organisation?	19
2.1.1	Gemeinsame Bestimmungsstücke	19
2.1.2	Abgrenzung	20
2.1.3	Verschiedene Blickwinkel auf Organisationen	20
2.2	Psychologische Fragestellungen auf organisationaler Ebene	21
2.2.1	Fragen der Gerechtigkeit	22
2.2.2	Fragen der Gestaltung	22
2.2.3	Fragen der psychologischen Wirksamkeit	24
2.3	Menschenbildannahmen	24
2.4	Organisationsmetaphern	26
2.5	Theoretische Strömungen und Organisationstheorien	27
2.6	Kritische Reflexionen und Visionen	30
2.7	Kernpunkte und Übungsaufgaben	33

<b>3</b>	<b>Empirisch-analytischer Blick: die Organisationsanalyse</b>	35
3.1	<b>Empirische Erfassung von Organisationen</b>	35
3.1.1	Die Begriffe Organisationsanalyse und -diagnostik	35
3.1.2	Ziele und Fallstricke empirischer Erhebungen	36
3.1.3	Methoden der Organisationsanalyse und -diagnostik	37
3.1.4	Befunde	39
3.2	<b>Ablauf der Organisationsdiagnose: ein Fallbeispiel</b>	39
3.3	<b>Beschreibung von Organisationen: Aufbau und Design</b>	40
3.3.1	Schlüsselemente	41
3.3.2	Strukturen traditioneller und moderner Organisationen	42
3.4	<b>Strukturelement: Organisationskultur und -klima</b>	44
3.5	<b>Integration</b>	45
3.6	<b>Kernpunkte und Übungsaufgaben</b>	46
<b>4</b>	<b>Interventionsorientierter Blick: Organisationsentwicklung</b>	48
4.1	<b>Definitionen</b>	48
4.2	<b>Ziele und Ansätze</b>	49
4.3	<b>Grundannahmen, Strategien und Methoden</b>	51
4.3.1	Annahmen der Organisationsentwicklung	51
4.3.2	Phasenmodelle	51
4.3.3	Ein Fallbeispiel	52
4.3.4	OE-Maßnahmen und -Techniken	53
4.3.5	Rolle des Beraters	55
4.4	<b>Bedingungen erfolgreicher Organisationsentwicklung</b>	56
4.5	<b>Kritik</b>	57
4.6	<b>Anforderungen an eine erfolgreiche Organisationsentwicklung</b>	58
4.7	<b>Kernpunkte und Übungsaufgaben</b>	60

## Teil III

### Interindividuelle Ebene

<b>5</b>	<b>Personalauswahl: Eignung und Beurteilung</b>	65
5.1	Personalauswahl: klassisches Feld der Organisationspsychologie	65
5.2	Personalauswahl: idealtypischer Verlauf und Fallstricke der Praxis	68
5.3	Klassische Auswahlstrategien	69
5.4	Reflexionen zur Personalauswahl	78
5.5	Kernpunkte und Übungsaufgaben	79
<b>6</b>	<b>Personalentwicklung</b>	81
6.1	Definition und Abgrenzung zu OE-Maßnahmen	81
6.2	Ziele und Ursachen der Personalentwicklung	83

<b>6.3</b>	<b>Strategien und Methoden</b>	84
6.3.1	Inhalte der Personalentwicklung	84
6.3.2	Phasenmodelle und Praxisbeispiel	84
6.3.3	Das Carry-over-Problem	87
<b>6.4</b>	<b>Fort- und Weiterbildung als Kern von PE-Maßnahmen</b>	88
6.4.1	Definitionen	88
6.4.2	Inhalte, Methoden und Verfahren	88
6.4.3	Potentiale und Grenzen von Weiterbildungsmaßnahmen	90
<b>6.5</b>	<b>Das strukturierte Mitarbeitergespräch als exemplarische PE-Maßnahme</b>	91
6.5.1	Ziele und Inhalte	91
6.5.2	Zielvereinbarungen	92
6.5.3	Feedback	93
6.5.4	Potentiale und Stolpersteine	93
<b>6.6</b>	<b>Zukunft der Personalentwicklung</b>	94
<b>6.7</b>	<b>Kernpunkte und Übungsaufgaben</b>	95
<b>7</b>	<b>Führung, Macht und Motivierung</b>	97
<b>7.1</b>	<b>Führung als Thema der Praxis</b>	97
<b>7.2</b>	<b>Führungstheorien</b>	98
7.2.1	Klassifizierung von Führungstheorien	98
7.2.2	Historisch bedeutsame Studien	99
7.2.3	Kontingenzmodelle der Führung	100
<b>7.3</b>	<b>Führungspersönlichkeit und -eigenschaften</b>	103
7.3.1	Personale Merkmale zur Vorhersage von Führungserfolg	103
7.3.2	Situationsspezifische Vorhersage von Führungserfolg	104
7.3.3	Entwicklung von Führungskräften	105
<b>7.4</b>	<b>Personale Merkmale zur Vorhersage von Karriereerfolg</b>	106
<b>7.5</b>	<b>Führung und Macht</b>	107
7.5.1	Definition und Grundlagen von Macht	107
7.5.2	Manifestation sozialer Macht	107
7.5.3	Machtmotiv und Kosten von Macht	108
<b>7.6</b>	<b>Folgerungen für die Praxis</b>	109
<b>7.7</b>	<b>Kernpunkte und Übungsaufgaben</b>	110
<b>8</b>	<b>Gruppen und Gruppenarbeit</b>	111
<b>8.1</b>	<b>Definitionen und grundlegende Aspekte der Gruppenarbeit</b>	111
<b>8.2</b>	<b>Gruppenarbeit: Bedingungsfaktoren für den Erfolg</b>	113
<b>8.3</b>	<b>Entscheidungen in der Gruppe</b>	114
<b>8.4</b>	<b>Beispiele für Gruppenarbeit in Organisationen</b>	116
8.4.1	Qualitätszirkel	116
8.4.2	Teilautonome Arbeitsgruppen	117
<b>8.5</b>	<b>Einführung betrieblicher Gruppenarbeit in der Praxis</b>	118
<b>8.6</b>	<b>Kernpunkte und Übungsaufgaben</b>	120

<b>9</b>	<b>Kommunikation und Information</b>	121
9.1	<b>Kommunikation in Organisationen</b>	121
9.1.1	Grundlagen der Kommunikation	121
9.1.2	Formen der organisationalen Kommunikation	123
9.1.3	Bedeutung organisationaler Kommunikation	125
9.2	<b>Kommunikationspsychologische Modelle</b>	126
9.2.1	Einfache Sender-Empfänger-Modelle	126
9.2.2	Modell von Watzlawick	127
9.2.3	Modell von Schulz von Thun	128
9.3	<b>Anwendung der Kommunikationsmodelle</b>	129
9.3.1	Kommunikation der Information	129
9.3.2	Kommunikation der Verständigung	129
9.3.3	Kommunikationshilfen	131
9.4	<b>Forderungen an Praxis und Forschung</b>	132
9.5	<b>Kernpunkte und Übungsaufgaben</b>	133
<b>10</b>	<b>Konflikte und Mediation</b>	135
10.1	Konflikte: Definition, Strukturen, Inhalte	135
10.2	Traditionelle Wege der Konfliktlösung	138
10.3	Wirtschaftsmediation als alternative Konfliktlösung	138
10.4	Ablauf und Fallstricke	139
10.5	Mythen der Wirtschaftsmediation	141
10.6	Chancen der Wirtschaftsmediation	143
10.7	Kernpunkte und Übungsaufgaben	144

## Teil IV

### Individuelle Ebene

<b>11</b>	<b>Individuen und ihre Entwicklung in Organisationen</b>	149
11.1	Forschungsparadigmen	149
11.2	Konflikte zwischen Organisationen und ihren Mitgliedern	150
11.2.1	Grundkonflikte	150
11.2.2	Anpassungsleistungen	151
11.3	Fragestellungen zu personalen Merkmalen	153
11.4	Individuen als Leistungsträger in Organisationen	154
11.5	Resultierende Aufgaben für Organisationsmitglieder	156
11.6	Kernpunkte und Übungsaufgaben	157
<b>12</b>	<b>Bedingungen und Wirkungen von Arbeit</b>	159
12.1	Arbeitsmotivation	159
12.2	Arbeitszufriedenheit	165

12.3	<b>Beanspruchung und Stress</b>	168
12.4	<b>Ableitungen für die Praxis</b>	171
	12.4.1 Förderung von Motivation und Zufriedenheit	171
	12.4.2 Abbau von Stress und Belastungen	172
12.5	<b>Kernpunkte und Übungsaufgaben</b>	174
<b>13</b>	<b>Analyse und Gestaltung von Arbeitsplätzen, -prozessen, -systemen</b>	176
13.1	<b>Die Bedeutung der Psychologie für die Arbeitsanalyse und -gestaltung</b>	176
13.2	<b>Die Arbeitsanalyse</b>	178
	13.2.1 Definition, Ziele und Ebenen	178
	13.2.2 Vorgehensweise der Arbeitsanalyse	180
	13.2.3 Methoden und Verfahren der Arbeitsanalyse	181
13.3	<b>Arbeitsgestaltung</b>	182
	13.3.1 Ansätze der Arbeitsgestaltung	183
	13.3.2 Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung: Handlungsspielraum erhöhen	184
13.4	<b>Chancen und Grenzen</b>	185
13.5	<b>Kernpunkte und Übungsaufgaben</b>	187

## Teil V

### Verbindung von Wissenschaft und Praxis

<b>14</b>	<b>Forschung und Praxis</b>	191
14.1	<b>Wertfragen arbeits- und organisationspsychologischer Forschung</b>	191
14.2	<b>Forschungsebenen und -schwerpunkte</b>	192
14.3	<b>Ursachen für die Kluft zwischen Theorie und Praxis</b>	193
14.4	<b>Forderung nach einem Dialog zwischen Forschung und Praxis</b>	194
14.5	<b>Kernpunkte und Übungsaufgaben</b>	195
	<b>Glossar</b>	197
	<b>Abkürzungen</b>	202
	<b>Sachwortverzeichnis</b>	203
	<b>Literatur</b>	208
	<b>Autorenverzeichnis</b>	212