

978-3-7910-3065-4 von Rosenstiel/Nerdinger, Grundlagen der Organisationspsychologie/  
7., überarbeitete Auflage

© 2011 Schäffer-Poeschel Verlag ([www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de))

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

# Inhalt

<b>Vorwort zur 7. Auflage</b> . . . . .	V
<b>1. Organisationspsychologie</b> . . . . .	1
1.1. Definition der Psychologie und der Organisationspsychologie . . . . .	2
1.2. Entwicklung der Organisationspsychologie . . . . .	9
1.3. Teilgebiete der Organisationspsychologie . . . . .	12
1.4. Fragestellungen in der Organisationspsychologie. . . . .	16
1.5. Nachbarwissenschaften der Organisationspsychologie. . . . .	19
1.6. Forschungsmethoden der Organisationspsychologie . . . . .	21
1.7. Die Organisationspsychologie als Angewandte Psychologie . . . . .	29
1.8. Das Wertproblem in der Organisationspsychologie . . . . .	32
1.9. Die Nutzung organisationspsychologischen Wissens in der Praxis . . . . .	36
1.10. Veränderungstendenzen in der Organisationspsychologie . . . . .	37
1.11. Der weitere Aufbau des Buches . . . . .	42
<b>2. Aufgabe</b> . . . . .	48
2.1. Arbeit: Grundüberlegungen . . . . .	49
2.1.1. Begriffsklärungen . . . . .	55
2.1.2. Theorie der Aufgabe . . . . .	56
2.1.3. Arbeit und Emotion. . . . .	59
2.1.4. Emotionsarbeit . . . . .	62
2.1.5. Belastung, Beanspruchung und Burnout. . . . .	66
2.1.6. Zeitkonstante und zeitvariable Leistungsvoraussetzungen . . . . .	69
2.2. Arbeitsanalyse . . . . .	70
2.2.1. Methoden der Arbeitsanalyse. . . . .	71
2.2.2. Ausgewählte deutschsprachige Verfahren . . . . .	74
2.2.2.1. Fragebogen zur Arbeitsanalyse (FAA). . . . .	74
2.2.2.2. Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit (VERA) . . . . .	75
2.2.2.3. Analyse der Regulationshindernisse in der Arbeitstätigkeit (RHIA) . . . . .	76
2.2.2.4. Fragebogen zum Erleben von Intensität und Tätigkeitsspielraum in der Arbeit (FIT) . . . . .	77
2.2.2.5. Subjektive Arbeitsanalyse (SAA) . . . . .	77
2.2.2.6. Tätigkeits- und Arbeitsanalyseverfahren für das Krankenhaus (TAA-KH-O) . . . . .	77
2.2.2.7. Verfahren zur Analyse von Arbeit im Haushalt (AVAH) . . . . .	78
2.2.2.8. Diagnoseinstrument gesundheitsförderlicher Arbeit (DigA) . . . . .	78
2.3. Psychologische Arbeitsbewertung . . . . .	78

2.3.1.	Kriterien der Arbeitsbewertung . . . . .	79
2.3.2.	Geht es nur um den »arbeitenden Menschen«? . . . . .	85
2.4.	Psychologische Arbeitsgestaltung. . . . .	85
2.4.1.	Arbeitsgestaltung und ihre Wirkung auf Motivation und Zufriedenheit . . . . .	86
2.4.1.1.	Die Zweifaktorentheorie von Herzberg . . . . .	87
2.4.1.2.	Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham . . . . .	94
2.4.1.3.	Das Konzept des Motivationspotenzials nach Hackman und Oldham . . . . .	97
2.4.2.	Arbeitsgestaltung und ihre Wirkung auf die Qualifikation . . . . .	99
2.4.3.	Die »Neuen Techniken« . . . . .	101
2.4.3.1.	Die Bewertung der Technik . . . . .	102
2.4.3.2.	Chancen und Gefahren neuer Techniken . . . . .	104
2.4.3.3.	Folgerungen für die Arbeitsgestaltung . . . . .	105
2.4.4.	Stress und Arbeitsgestaltung . . . . .	106
2.4.4.1.	Theoretische Ansätze und empirische Forschungsergebnisse . . . . .	107
2.4.4.2.	Folgerungen für die Arbeitsgestaltung . . . . .	110
2.5.	Konzepte und Beispiele psychologischer Arbeitsgestaltung . . . . .	112
2.5.1.	Job Rotation . . . . .	113
2.5.2.	Job Enlargement . . . . .	114
2.5.3.	Job Enrichment. . . . .	114
2.5.4.	Teilautonome Arbeitsgruppen . . . . .	115
2.5.5.	Qualifizierende Gruppenkonzepte . . . . .	118
2.5.5.1.	Qualitätszirkel . . . . .	118
2.5.5.2.	Lernstatt. . . . .	120
2.5.6.	Projektgruppe . . . . .	120
2.6.	Zukunft der Arbeit . . . . .	122
<b>3.</b>	<b>Individuum . . . . .</b>	<b>129</b>
3.1.	Grundüberlegungen . . . . .	131
3.1.1.	Individuum und Organisation . . . . .	131
3.1.2.	Implizite und explizite Persönlichkeitstheorien . . . . .	137
3.1.3.	Die Anlage-Umwelt-Problematik . . . . .	140
3.2.	Personalmarketing . . . . .	144
3.2.1.	Begriffsbestimmung . . . . .	145
3.2.2.	Das Image der Organisation. . . . .	147
3.2.3.	Merkmale der Tätigkeit bzw. der Stelle. . . . .	148
3.2.4.	Akzeptanz von Auswahlverfahren . . . . .	150
3.3.	Personalauswahl. . . . .	151
3.3.1.	Anforderung und Eignung . . . . .	152
3.3.2.	Auswahlverfahren im Überblick. . . . .	159
3.3.2.1.	Interview . . . . .	159
3.3.2.2.	Arbeitsproben. . . . .	162
3.3.2.3.	Biographische Fragebögen . . . . .	164
3.3.2.4.	Ehrlichkeits-(Integrity-)Tests . . . . .	165

3.3.3.	Psychologische Tests . . . . .	167
3.3.3.1.	Theoretische Grundgedanken . . . . .	167
3.3.3.2.	Konstruktion von Testverfahren . . . . .	169
3.3.3.3.	Klassifikation psychologischer Testverfahren. . . . .	174
3.3.4.	Auswahlentscheidungen . . . . .	176
3.3.5.	Entwicklung von Entscheidungsregeln . . . . .	180
3.3.6.	Auswahl von Führungskräften und Identifikation von Führungspotenzial . . . . .	182
3.3.6.1.	»Führungseigenschaften« . . . . .	182
3.3.6.2.	Assessment-Center . . . . .	185
3.3.6.3.	Geschlechtszugehörigkeit und Führung . . . . .	190
3.4.	Die systematische Personalbeurteilung . . . . .	198
3.4.1.	Personalbeurteilung als soziale Urteilsbildung. . . . .	200
3.4.2.	Fehlerebenen und Fehlerarten bei der Urteilsbildung . . . . .	201
3.4.3.	Techniken und Verfahren der Personalbeurteilung . . . . .	207
3.4.4.	Beurteilungskonsequenzen . . . . .	213
3.5.	Personalentwicklung . . . . .	217
3.5.1.	Aus-, Fort- und Weiterbildung in Organisationen. . . . .	220
3.5.1.1.	Bedarfsermittlung . . . . .	221
3.5.1.2.	Methoden der Aus-, Fort- und Weiterbildung . . . . .	223
3.5.1.3.	Selbstgesteuertes Lernen . . . . .	224
3.5.2.	Zum Problem des Lerntransfers . . . . .	225
3.5.3.	Evaluation . . . . .	228
3.5.4.	Beispiele von Personalentwicklungsmaßnahmen. . . . .	234
3.5.4.1.	Das Erlernen kognitiver Inhalte mithilfe des »E-Learning« . . . . .	235
3.5.4.2.	Das Training von Motivation und Volition. . . . .	237
3.5.4.2.1.	Grundüberlegungen . . . . .	237
3.5.4.2.2.	Stützung von Motivation und Volition . . . . .	240
3.5.4.3.	Training des Selbstvertrauens. . . . .	243
3.5.4.3.1.	Theoretische Vorüberlegungen. . . . .	243
3.5.4.3.2.	Verhaltensanalyse . . . . .	244
3.5.4.3.3.	Aufbau selbstsicheren Verhaltens. . . . .	245
3.5.4.4.	Entwicklung der interkulturellen Kompetenz . . . . .	247
3.5.4.5.	Training des Führungsverhaltens . . . . .	251
3.5.4.5.1.	Grundlagen. . . . .	251
3.5.4.5.2.	Erfassung des Führungsverhaltens . . . . .	253
3.5.4.5.3.	Optimierung des Führungsverhaltens . . . . .	258
3.5.4.5.4.	Beispiele für Trainingsverfahren. . . . .	261
3.6.	Lebensalter und Beschäftigung . . . . .	264
<b>4.</b>	<b>Gruppe. . . . .</b>	<b>280</b>
4.1.	Grundüberlegungen . . . . .	282
4.1.1.	Begriffsbestimmung . . . . .	283
4.1.2.	Gruppenstruktur und Gruppenprozess . . . . .	284
4.1.3.	Gruppe und Organisation . . . . .	285

4.2.	Gruppennorm und Gruppenkohäsion als Determinanten des individuellen Verhaltens . . . . .	288
4.2.1.	Theoretische Grundlagen und empirische Forschungsergebnisse . .	288
4.2.2.	Ermittlung von Gruppennorm und Gruppenkohäsion . . . . .	295
4.2.3.	Beeinflussung von Gruppennorm und Gruppenkohäsion . . . . .	297
4.3.	Formelle und informelle Strukturen und Prozesse . . . . .	301
4.3.1.	Begriffliche Klärung . . . . .	301
4.3.2.	Indikatoren formeller und informeller Strukturen und Prozesse . .	303
4.3.3.	Beeinflussung formeller und informeller Strukturen und Prozesse .	304
4.4.	Soziale Konflikte . . . . .	305
4.4.1.	Begriffliche Klärungen . . . . .	306
4.4.2.	Konfliktdiagnostik . . . . .	308
4.4.3.	Konfliktprophylaxe und Konfliktlösung. . . . .	309
4.5.	Interpersonale Kommunikation . . . . .	312
4.5.1.	Grundbegriffe und empirische Befunde . . . . .	314
4.5.2.	Diagnose von Defiziten . . . . .	319
4.5.3.	Verbesserung der Kommunikation in Gruppen . . . . .	321
4.6.	Führung in Gruppen . . . . .	324
4.6.1.	Theoretische Überlegungen . . . . .	325
4.6.1.1.	Das Kontingenzmodell von Fiedler . . . . .	325
4.6.1.2.	Das normative Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton . . . . .	329
4.6.2.	Ansätze zu einer Verhaltens- und Situationsmodifikation. . . . .	333
4.6.3.	Symbolische Führung . . . . .	334
4.7.	Gruppenarbeit und Leistung . . . . .	336
4.7.1.	Kriterien der Bewertung von Gruppenarbeit . . . . .	336
4.7.2.	Bedingungen der Gruppenleistung . . . . .	337
4.7.3.	Gruppenentscheiden und Gruppenproblemlösen als Beispiel . . . . .	340
4.7.3.1.	Begriffliche Klärung und theoretische Grundlagen. . . . .	340
4.7.3.2.	Gruppenarbeit oder Einzelarbeit? . . . . .	346
4.7.3.3.	Verbesserung von Gruppenproblemlösen und Gruppenentscheiden	347
4.8.	Virtuelle Gruppen . . . . .	350
4.8.1.	Vorteile und Probleme virtueller Gruppenarbeit . . . . .	350
4.8.2.	Management virtueller Gruppen . . . . .	352
<b>5.</b>	<b>Organisation . . . . .</b>	<b>364</b>
5.1.	Grenzen einer psychologischen Sicht der Organisation . . . . .	367
5.2.	Die Organisation im Bewusstsein ihrer Mitglieder . . . . .	368
5.2.1.	Empirische Organisationsforschung . . . . .	368
5.2.2.	Betriebsklima und Organisationsklima . . . . .	370
5.2.3.	Unternehmenskultur . . . . .	375
5.2.4.	Organisationsdiagnostik . . . . .	381
5.3.	Grundüberlegungen zu psychologisch orientierten Veränderungsmaßnahmen in Organisationen . . . . .	383
5.3.1.	Motivation und Organisation . . . . .	384
5.3.1.1.	Formen des Verhaltens in Organisationen . . . . .	384

---

5.3.1.1.1. Organizational Citizenship Behavior . . . . .	385
5.3.1.1.2. Kontraproduktives Verhalten . . . . .	387
5.3.1.1.3. Leistungsverhalten . . . . .	391
5.3.1.2. Arbeitsmotive und intrinsische Motivation . . . . .	393
5.3.1.3. Hierarchische Motivationsmodelle . . . . .	395
5.3.1.3.1. Theorie von Maslow . . . . .	395
5.3.1.3.2. Folgerungen für die Organisationsgestaltung . . . . .	397
5.3.1.4. VIE-Theorien . . . . .	398
5.3.1.4.1. Die Theorie von Vroom und deren Weiterentwicklungen . . . . .	398
5.3.1.4.2. Folgerungen für die Organisationsgestaltung . . . . .	403
5.3.1.5. Austauschtheorien . . . . .	405
5.3.1.5.1. Die Equity-Theorie von Adams . . . . .	405
5.3.1.5.2. Folgerungen für die Organisationsgestaltung . . . . .	408
5.3.1.6. Ziele. . . . .	409
5.3.1.7. Motivation und Arbeitsverhalten – einige Hinweise zum Motivationsmanagement . . . . .	412
5.3.2. Arbeitszufriedenheit und Organisation . . . . .	414
5.3.2.1. Begriffsklärung und theoretische Ansätze . . . . .	415
5.3.2.2. Messung der Arbeitszufriedenheit . . . . .	419
5.3.2.3. Folgen und Korrelate der Arbeitszufriedenheit . . . . .	424
5.3.2.4. Beeinflussung der Arbeitszufriedenheit durch organisatorische Maßnahmen . . . . .	427
5.3.2.5. Kritik am Konzept der Arbeitszufriedenheit . . . . .	431
5.4. Change Management . . . . .	432
5.4.1. Ein Extrembeispiel: »Die Strategie des Bombenwurfs« . . . . .	434
5.4.2. Organisationsentwicklung: Personale, interaktionale und strukturelle Ansätze . . . . .	437
5.4.3. Bedingungen des Erfolgs von Change Management. . . . .	446
5.5. Fusionen und Übernahmen . . . . .	450
5.5.1. Begriff und Formen . . . . .	451
5.5.2. Merger-Syndrom und Erfolgsfaktoren . . . . .	452
5.5.3. Psychologische Prozesse . . . . .	454
5.5.3.1. Erlebte Kontrolle und Partizipation. . . . .	454
5.5.3.2. Identifikation und Identität . . . . .	455
5.5.3.3. Wahrgenommene Gerechtigkeit . . . . .	457
5.5.4. Unternehmenskommunikation zur Steuerung der Integration . . . . .	459
5.6. Wissensmanagement und lernende Organisation . . . . .	460
<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>472</b>
<b>Bestlösungen der Selbstkontrollfragen . . . . .</b>	<b>507</b>
<b>Autorenverzeichnis . . . . .</b>	<b>509</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>521</b>