

Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie

herausgegeben von

Prof. Dr. Heinz Schuler



Hogrefe • Verlag für Psychologie
Göttingen • Bern • Toronto • Seattle

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Grundlagen und Voraussetzungen

1. Kapitel: Gegenstand der Organisationspsychologie Von Heinz Schuler

1	Gegenstandsbereich	3
2	Beziehung zu angrenzenden Disziplinen	7
3	Organisationspsychologie als Wissenschaft	9
4	Organisationspsychologie als Beruf	12
	Literatur	14

2. Kapitel: Geschichte der Organisationspsychologie Von Helmut E. Lück

1	Organisationspsychologie: Der Reiz ihrer Geschichte	17
2	Wissenschaftsgeschichtlicher Zugang	18
2.1	Geschichte als (Re)konstruktion	18
2.2	Ideengeschichte	19
2.3	Kontextgeschichte	20
2.4	Metapherngeschichte	21
2.5	Zum Vorgehen in diesem Beitrag	22
3	Vorläufer der Organisationspsychologie und Strömungen des 19. Jahrhunderts	22
3.1	Psychologie als empirische Wissenschaft	22
3.2	Psychophysik	22
3.3	Das Programm Wilhelm Wundts	23
3.4	Anfänge der Psychodiagnostik	25
4	Der Taylorismus	25
4.1	Frederick Winslow Taylor	26
4.2	Rezeption des Taylorismus	27

5	Die Psychotechnik	30
5.1	William Stern und Otto Lipmann	30
5.2	Hugo Münsterberg	31
5.3	Industrielle Psychotechnik	33
5.4	Soziale Psychotechnik	34
5.5	Kontroversen und „Niedergang“	36
6	Der Durchbruch der Organisationspsychologie	38
6.1	Industrie- und Organisationspsychologie in den USA	38
6.2	Europäische Trends zwischen den Weltkriegen	40
6.3	Die Hawthorne-Studien	41
6.4	Feldtheorie und Sozialtechnologie bei Lewin	45
6.5	Organisationspsychologische Studien im Zweiten Weltkrieg	46
7	Organisationspsychologie nach dem Zweiten Weltkrieg	48
7.1	Zur Institutionsgeschichte: Verbände, Fachzeitschriften, Tagungen	48
7.2	Organisationskonzepte und deren Implikationen	51
7.2.1	Sozialtechnologische Ansätze	52
7.2.2	Konzepte im Kontext der Humanistischen Psychologie	52
7.2.3	Systemtheoretische Ansätze	54
7.3	Zur Geschichte organisationspsychologischer Forschungspraxis	54
8	Organisationspsychologie auf dem Weg zur Gegenwart	56
8.1	Führungsforschung	56
8.2	Organisationsentwicklung	59
8.3	Qualitätsmanagement und Gruppenarbeit	60
8.4	Kultur, Normen und Werte	62
	Literatur	64

3. Kapitel: Statistische Modelle und Auswertungsverfahren in der Organisationspsychologie

Von Heinz Holling und Ralf Schulze

1	Einleitung	73
2	Generalisierbarkeitstheorie	74
3	Item Response Theory	82
4	Multiple Regression	87
5	Uni- und multivariates Allgemeines Lineares Modell	91
6	Verallgemeinertes lineares Modell	94
7	Strukturgleichungsmodelle	96

8 Multitrait-Multimethod-Analyse	102
9 Mehrebenenanalyse	107
10 Metaanalyse	111
11 Abschließende Bemerkungen	122
Literatur	123

4. Kapitel: Strategien und Methoden der Versuchsplanung und Datenerhebung in der Organisationspsychologie

Von Ralf Schulze und Heinz Holling

1 Einleitung	131
2 Zur Geschichte und Anwendung organisationspsychologischer Methoden	132
2.1 Historische Aspekte	132
2.2 Zur Anwendung von Methoden in der organisationspsychologischen Forschung	134
3 Gütekriterien organisationspsychologischer Untersuchungen	137
3.1 Prüfung kausaler Beziehungen	139
3.2 Generalisierung	140
3.3 Die Grundposition des postpositivistischen kritischen Multiplizismus	142
3.4 Gütekriterien zur Beurteilung der Qualität von Untersuchungen: Vier Typen der Validität	145
3.4.1 Validität statistischer Schlüsse	146
3.4.2 Interne Validität	147
3.4.3 Konstruktvalidität	149
3.4.4 Externe Validität	151
3.5 Kritik der Validitätskonzeption	154
4 Designelemente und Designs	155
4.1 Prinzipien der Gestaltung von Designs und Designelementen	156
4.2 Beispiele quasi-experimenteller Designs	159
4.3 Zur Verwendung quasi-experimenteller Designs	162
5 Datenerhebung	164
5.1 Analyse bereits vorliegender Daten	164
5.2 Beobachtungsmethoden	165
5.3 Befragungsmethoden	166
5.4 Interviewverfahren (mündliche Befragungen)	168
5.5 Fragebogenverfahren (schriftliche Befragungen)	169
5.6 Qualitative und interpretative Verfahren	170
Literatur	172

5. Kapitel: Ethik am Arbeitsplatz

Von Gerhard Blickle

1 Einleitung	181
2 Theoretische Ansätze	184
2.1 Utilitarismus	186
2.2 Vernunftethik	188
2.3 Diskursethik	191
2.4 Reflexionsgleichgewicht	195
3 Anwendungsfelder	196
3.1 Personalsuche	196
3.2 Personalauswahl	201
3.3 Pflichten aus dem Arbeitsvertrag	206
3.4 Personalführung	208
3.5 Personalentwicklung	211
3.6 Gewissensfreiheit am Arbeitsplatz	213
3.7 Kommunikation von Missständen nach außen	217
3.8 Entlohnung	219
3.9 Arbeitsgestaltung	222
3.10 Mikropolitik – Mobbing	229
3.11 Disziplinarmaßnahmen	231
3.12 Kündigung und Entlassung	232
4 Fazit sowie ein- und weiterführende Literatur	233
Literatur	236

Teil II: Personalpsychologie

6. Kapitel: Persönlichkeits- und differenzialpsychologische Grundlagen

Von Gabriele Elke und Heinrich Wottawa

1 Die differenzialpsychologische Perspektive in der Organisationspsychologie	249
1.1 Vernachlässigung des differenziellen Aspektes	250
1.1.1 Notwendigkeit der Komplexitätsreduktion	250
1.1.2 Behavioristische Vorstellungen	252
1.1.3 Rationalitätsvorstellungen der Unternehmensführung	253
1.2 Resultierende Probleme	254
2 Das Management von Organisationen und die differenzialpsychologische Perspektive	255
2.1 Differenzialpsychologische Grundlagen	255

2.1.1 Typologien	256
2.1.2 Faktorenanalytische Befunde	256
2.1.3 Spezielle Konzepte	257
2.1.4 Motivationskonzepte	258
2.2 Nutzung der differenzialpsychologischen Konstrukte	259
2.3 Relevanz differenzialpsychologischer Aspekte	260
3 Der Bedarf und die Nutzung von differenzialpsychologischen Konzepten zur Optimierung der Organisation	264
3.1 Auswahl, Platzierung, Beratung und Entwicklung	264
3.1.1 Einstellungentscheidungen	264
3.1.2 Ausscheiden aus der Organisation	266
3.1.3 Beratung und Personalentwicklung	267
3.2 Personalführung	269
3.2.1 Führungskonzepte	269
3.2.2 Motivation der Mitarbeiter	271
3.2.3 Zielvereinbarungen als Führungstechnik	274
3.3 Das Management von Organisationen	276
3.3.1 Organisationsgestaltung	276
3.3.2 Team- und Organisationsentwicklung	280
4 Fazit: Die differenzialpsychologische Perspektive als organisationale Lernchance	282
Literatur	283

7. Kapitel: Motivation zu Arbeit und Leistung

Von Veronika Brandstätter und Dieter Frey

1 Einleitung in das Thema und Überblick über das Kapitel	295
2 Bedürfnis-Motiv-Wert-Theorien	297
2.1 Maslows Bedürfnistheorie	297
2.2 McClellands Motivtheorie	298
2.3 Die Selbstbestimmungstheorie von Deci und Ryan	301
2.4 Das Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham	305
2.5 Die Zweifaktorentheorie von Herzberg, Mausner und Snyderman	307
2.6 Gerechtigkeit und Fairness	308
2.7 Wertorientierungen	310
3 Kognitive Theorien der Zielwahl	312
3.1 Das Risiko-Wahl-Modell von Atkinson	313
3.2 Vrooms Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-(VIE)-Theorie	315
3.3 Die attributionale Theorie des Leistungsverhaltens von Weiner	317
3.4 Die Theorie der Gelernten Hilflosigkeit	319

4	Volitionale Theorien der Zielrealisierung	321
4.1	Das Handlungsphasenmodell von Heckhausen und Gollwitzer	321
4.2	Brunsteins zieltheoretische Analyse der Motivation nach Misserfolg	324
4.3	Kuhls Handlungskontrolltheorie	325
4.4	Die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham	328
4.5	Bindung an persönliche Anliegen und Wohlbefinden	330
5	Fazit	332
	Literatur	333

8. Kapitel: Berufswahl

Von Christian Bergmann

1	Einleitung und Begriffsbestimmung	343
1.1	Berufsbegriff	343
1.2	Begriff „Berufswahl“	345
2	Bedeutung der Berufswahl und der beruflichen Arbeit	346
3	Theorien der Berufswahl	349
3.1	Differenzialpsychologischer Ansatz (Trait-and-factor-Theorie)	349
3.2	Berufswahltheorie von Holland	355
3.3	Laufbahnentwicklungstheorie von Super	361
3.4	Berufswahl als sozialer Lernprozess	371
4	Vergleich der verschiedenen Erklärungsansätze	376
5	Bedeutung der Theorien für die Berufs- und Laufbahnberatung	380
	Literatur	382

9. Kapitel: Personalmarketing

Von Klaus Moser und Jeannette Zempel

1	Einleitung	389
1.1	Zum Begriffsverständnis von „Personalmarketing“	389
1.2	Der Anlass für Personalmarketing	391
1.3	Ein Prozessmodell	392
1.4	Personalmarketing als Marktbearbeitung	394
2	Grundlagen	397
2.1	Bewerbererwartungen	398
2.2	Die Bedeutung von Arbeitsplatzmerkmalen	400
2.3	Reaktionen auf Personalauswahlverfahren	404
2.4	Wie Entscheidungen von Bewerbern zu Stande kommen	408

3	Die Ansprache von Bewerbern	413
3.1	Interne Bewerberansprache	413
3.2	Externe Bewerberansprache	414
3.2.1	Stellenanzeigen	415
3.2.2	Direktansprache	416
3.2.3	Personalmarketing an Schulen und Hochschulen	418
3.2.4	Personalmarketingbroschüren und Imageanzeigen	419
3.2.5	Personalmarketing via Internet	420
3.3	Evaluation verschiedener Methoden der Bewerberansprache	426
4	Abschließende Bemerkungen	429
	Literatur	431

10. Kapitel: Berufseignungsdiagnostik und Personalauswahl

Von Heinz Schuler und Stefan Höft

1	Bedeutung und Aufgaben der psychologischen Berufseignungsdiagnostik	439
1.1	Zum Begriff der Eignung	439
1.2	Eignungsdiagnostik unter verschiedenen Zielsetzungen	440
1.3	Einsatzbereiche und Funktionen der Berufseignungsdiagnostik	442
2	Die Wechselbeziehungen zwischen Anforderungen, Verfahren und Kriterien	443
3	Berufliche Anforderungen	445
3.1	Eigenschaften	445
3.2	Verhalten	447
3.3	Aufgaben und Ergebnisse	448
3.4	Verbindung mehrerer Beschreibungsebenen	449
4	Eignungsdiagnostische Verfahren	450
4.1	Zur Prognosequalität verschiedener Verfahren	450
4.2	Eigenschaftsorientierte Verfahren	452
4.2.1	Kognitive Fähigkeiten	453
4.2.1.1	Intelligenzstrukturmodelle	453
4.2.1.2	Deskriptive Befunde zur beruflichen Relevanz von kognitiven Fähigkeiten	454
4.2.1.3	Spezifische kognitive Fähigkeiten	455
4.2.1.4	Allgemeine versus spezifische kognitive Fähigkeiten	458
4.2.2	Persönlichkeitseigenschaften	460
4.2.2.1	Metaanalytische Befundlage	462
4.2.2.2	Spezifische Persönlichkeitseigenschaften	465
4.2.2.3	Allgemeine versus spezifische Persönlichkeits-eigenschaften	468

4.3	Simulationsorientierte Verfahren	470
4.3.1	Simulationsorientierte Einzelverfahren	470
4.3.2	Der Assessment Center-Ansatz	474
4.3.2.1	Kontentbezogene Validitätsaspekte	475
4.3.2.2	Kriteriumsbezogene Validitätsaspekte	476
4.3.2.3	Konstruktbezogene Validitätsaspekte	477
4.4	Biografieorientierte Verfahren	481
4.4.1	Bewerbungsunterlagen und Referenzen	481
4.4.2	Biografischer Fragebogen	484
4.4.3	Interview	486
4.5	Eignungsdiagnostische Mischverfahren	491
5	Personalentscheidungen	496
5.1	Zuordnungs- versus Veränderungsmodell	497
5.2	Expertenmodell	498
5.3	Präzisionsmodell	499
5.4	Nutzenmodell	500
6	Einstellungen gegenüber eignungsdiagnostischen Vorgehensweisen	503
6.1	Einstellungen und Reaktionen von Bewerbern	503
6.2	Systematisierungsversuche	505
6.3	Einstellungen von Personalverantwortlichen	507
7	Ethische, rechtliche und normative Aspekte	508
7.1	Ethische Aspekte	509
7.2	Rechtliche Bestimmungen	511
7.3	Normative Regelungen	515
	Literatur	516

11. Kapitel: Organisationale Sozialisation und berufliche Entwicklung

Von Klaus Moser

1	Berufliche Entwicklung	535
1.1	Phasenmodelle beruflicher Entwicklung	535
1.2	Berufliche Entwicklung und „Karriere“	540
1.3	Alter und Berufserfahrung	544
1.4	Karriereberatung	546
2	Organisationale Sozialisation	548
2.1	Modelle und Ziele organisationaler Sozialisation	549
2.2	Methoden organisationaler Sozialisation	557
2.2.1	Antizipatorische Sozialisation	559
2.2.2	Karriereentwicklungsprogramme	561
2.2.3	Mentoring	563
2.3	Persönlichkeit, berufliche Entwicklung und organisationale Sozialisation	566

3	Indikatoren erfolgreicher beruflicher Entwicklung und organisationaler Sozialisation	570
3.1	Proximale Kriterien	571
3.1.1	Erwartungsenttäuschungen, Stress und Unsicherheit	571
3.1.2	Intakter psychologischer Kontrakt	575
3.2	Distale Kriterien	577
3.2.1	Commitment	577
3.2.2	Fluktuation	579
3.2.3	Beförderungen und „Karriereerfolg“	580
4	Diskussion	581
	Literatur	584

12. Kapitel: Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext

Von Bernd Six und Jörg Felfe

1	Einstellungen und Werte im organisationalen Kontext	597
1.1	Relevanz und Definitionen	597
1.2	Unterschiede und Gemeinsamkeiten	600
1.3	Systematik und Themenauswahl des Beitrags	602
2	Arbeitszufriedenheit	603
2.1	Konstrukt und Messung	605
2.2	Konzeptionelle und empirische Probleme	606
2.3	Theorien zur Arbeitszufriedenheit	607
2.4	Wie zufrieden sind Menschen mit ihrer Arbeit?	609
2.5	Korrelate der Arbeitszufriedenheit	610
2.5.1	Merkmale der Arbeit	610
2.5.2	Merkmale der Person	612
2.5.3	Konsequenzen von Arbeitszufriedenheit	614
3	Commitment und OCB	620
3.1	Auf der Suche nach neuen Konzepten	620
3.2	Alter Wein in neuen Schläuchen?	621
3.3	Commitment	623
3.3.1	Modell und Messung	624
3.3.2	Antezedenzfaktoren	626
3.3.3	Konsequenzen	627
3.3.4	Ausblick	630
3.4	Organizational Citizenship Behavior	631
3.4.1	Konstrukt und Messung	631
3.4.2	Antezedenzbedingungen von OCB	632
3.4.3	Konsequenzen von OCB	633
3.4.4	Ausblick	634

4	Werte und Organisationskultur	635
4.1	Definitionen und Konzepte	635
4.2	Wertewandel im internationalen und intergenerationalen Vergleich: Die Untersuchungen von Inglehart	640
4.3	Die internationale Studie von Hofstede: „Culture's Consequences“ ..	644
4.4	Das mehrdimensionale Modell der Wertetypen von Schwartz	647
4.5	Die internationale Studie von Trompenaars	650
4.6	Chinese Culture Connection (CCC), European Values Study (EVS) und Global Leadership and Organizational Effectiveness (GLOBE)	653
5	Perspektiven und Trends	656
	Literatur	658

13. Kapitel: Emotionen in Organisationen

Von Jürgen Wegge

1	Einführung	673
2	Emotionspsychologische Grundlagen	675
2.1	Gegenstand der Emotionspsychologie	675
2.2	Klassifikationen emotionaler Zustände	678
2.3	Funktionen und Wirkungen von Emotionen	681
2.4	Auslöser von Emotionen	687
2.5	Interindividuelle Unterschiede der Emotionalität	689
3	Emotion und Arbeit	691
3.1	Arbeitszufriedenheit und Emotionen	693
3.1.1	Ergebnisse der Arbeitszufriedenheitsforschung	693
3.1.2	Die „Affective events“-Theorie der Arbeitszufriedenheit	697
3.1.3	Empirische Belege zur „Affective events“-Theorie	699
3.1.4	Bewertung der „Affective events“-Theorie	705
3.2	Emotionen beim Lernen und individuellen Leisten	707
3.2.1	Übersicht relevanter Emotionen beim Lernen und Leisten	708
3.2.2	Prüfungsangst	709
3.2.3	Interesse und Flusserleben	711
3.3	Emotionen und Gruppenarbeit	713
3.3.1	Gruppenkohäsion	715
3.3.2	Gruppenstimmungen	717
3.3.3	Gruppenstolz und Identifikation mit der Gruppe	719
3.3.4	Resümee und Ausblick	723
3.4	Emotionen im Zusammenhang mit Kollegen, Vorgesetzten, Klienten, Patienten und allgemeinen Organisationsmerkmalen	725
3.4.1	Mobbing durch Vorgesetzte und Kollegen	725
3.4.2	Antisoziales Verhalten in Organisationen	725
3.4.3	Angst vor Entlassung und Arbeitslosigkeit	726
3.4.4	Gerechtigkeitswahrnehmungen	726

3.4.5 Freiwilliges Arbeitsengagement und prosoziales Verhalten	727
3.4.6 Liebe	728
3.4.7 Vertrauen	728
3.4.8 Emotionsarbeit und Burnout	728
4 Organisations- und Personalentwicklung als Veränderung und Management von Emotionen	729
4.1 Emotionsmanagement durch Aufgabengestaltung	730
4.2 Emotionsmanagement durch Personalauswahl und -platzierung	731
4.3 Umfassende Strategien des Emotionsmanagements in Organisationen	734
Literatur	736

14. Kapitel: Lernen in Organisationen

Von Siegfried Greif und Annette Kluge

1 Berufliches Wissen und Lernen für die Zukunft	752
1.1 Investitionen in die berufliche Weiterbildung	752
1.2 Prognosen über die Zukunft des Lernens in der Arbeit	754
1.2.1 Technologische Veränderungen und Innovationstempo – Lernen neuer Arbeitsaufgaben, Technologien und Prozeduren	754
1.2.2 Lernende Unternehmen als selbstorganisierende Spezialistengruppen – Interpersonell vernetztes Wissen	755
1.3 Von der Vollzeitarbeit an einem Ort zu flexiblen und multinationalen Beschäftigungsverhältnissen und Dienstleistungstätigkeiten	755
1.3.1 Anpassung an verschiedene Kulturen	755
1.3.2 Zunahme der Dienstleistungstätigkeiten und Lernanforderungen	756
1.4 Bildungsbedarfsanalysen als Grundlage	757
1.4.1 Bedeutung von Bildungsbedarfsanalysen	757
1.4.2 Verschiedene Bestandteile und Verfahren	757
1.4.3 Zukünftige Bedeutung	758
2 Der Lernbegriff im Kontext verwandter Begriffe	758
2.1 Lernen als psychologischer Grundbegriff	759
2.2 Lernen als Wissenserwerb	760
2.3 Lernen als Erfahrungserwerb	761
2.4 Lernen als Problemlösen	762
2.5 Lernen als Selbstorganisation und Selbststeuerung	763
2.6 Lernen und Entwicklung	765
2.7 Lernen und berufliche Sozialisation	766
2.8 Lernen als Bildung und Qualifizierung	769
2.9 Lernen und Personalentwicklung	774
2.10 Lernen und Organisationsentwicklung	774
2.11 Ein disziplinär offenes Verständnis des Lernbegriffs	774

3	Lerntheorien und ihre betriebliche Anwendung	777
3.1	Lernen am Erfolg und operantes Konditionieren	777
3.1.1	Verstärker in der Organisation	777
3.1.2	Anwendungen und Untersuchungen	779
3.2	Beobachtungslernen	781
3.2.1	Anwendungen und Untersuchungen	782
3.2.2	Lernmotivation durch Selbstwirksamkeitserwartungen	784
3.2.3	Kognitives Modellieren	786
3.3	Exploratorisches Lernen	787
3.3.1	Exploration und Kompetenzentwicklung	787
3.3.2	Anwendungen und Untersuchungen zum exploratorischen Lernen am Computer	789
3.4	Implizites und beiläufiges Lernen	791
3.4.1	Anwendungen	793
3.5	Psychologische Modelle des menschlichen Gedächtnisses	794
3.5.1	Gedächtnismodelle	794
3.5.2	Erweiterung der Gedächtnismodelle	796
3.5.3	Wechsel zwischen bewusster Steuerung und intuitiven Prozessen	797
3.5.4	Komplexität beim Transfer und situiertes Lernen	798
3.6	Neurophysiologische Erkenntnisse zur Bedeutung der Emotionen	801
4	Transfer – praktische Anwendung des Gelernten	803
4.1	Analyse von Transferproblemen und Lösungsansätze	803
4.2	Transferklima und Lernkultur	805
5	Evaluation, Controlling und Qualität der Weiterbildung	806
5.1	Evaluation als Investition zur Bewertung von Bildungsmaßnahmen	807
5.2	Unterschiedliche Fachbegriffe und Konzepte	807
5.2.1	Evaluation	807
5.2.2	Bildungscontrolling	810
5.2.3	Qualität der Weiterbildung	811
6	Perspektiven	812
	Literatur	813

15. Kapitel: Personalentwicklung

Von Karlheinz Sonntag

1	Personalentwicklung – ein Feld psychologischer Forschung und Gestaltung	827
2	Personale Förderung in Organisationen	828
2.1	Gegenstand der Personalentwicklung	828
2.2	Forschungsstand und Literaturlage	830

3	Methoden und Strategien der Personalentwicklung	833
3.1	Ein Phasenmodell personaler Förderung in Organisationen	833
3.2	Analyse lern- und entwicklungsförderlicher Potenziale in Arbeitstätigkeiten	836
3.2.1	Aufgabenanalytische Ansätze	838
3.2.2	Anforderungsanalytische Ansätze	839
3.2.3	Strategische Anforderungsanalyse	840
3.2.4	Kombinierte arbeits- und wissenspsychologische Ansätze	841
3.3	Entwicklung, Erhaltung und Förderung des Mitarbeiterpotenzials	843
3.3.1	Vermittlung und Erwerb von Wissen	844
3.3.1.1	Theoretische Ansätze und Modelle	845
3.3.1.2	Trainingsverfahren	848
3.3.1.3	Situativ-erfahrungsbezogene Ansätze	849
3.3.1.4	Computergestützte mediale Ansätze	850
3.3.2	Modifikation des Verhaltens	852
3.3.2.1	Trainingsverfahren	853
3.3.2.2	Computergestützte mediale Ansätze	855
3.3.3	Entwicklung der Persönlichkeit	857
3.3.3.1	Trainingsverfahren	857
3.3.3.2	Situativ-erfahrungsbezogene Ansätze	861
3.3.3.3	Computergestützte mediale Ansätze	863
3.4	Evaluation und Transfer personaler Fördermaßnahmen	864
3.4.1	Evaluation	865
3.4.2	Transfer	867
4	Förderliche Bedingungen der Umsetzung und Gestaltung von Personalentwicklung	870
4.1	Die Einbindung der Personalentwicklung in ein Management- modell	870
4.2	Managementhandeln in der Personalentwicklung	872
5	Schlussfolgerung	875
	Literatur	875

16. Kapitel: Leistung und Leistungsförderung

Von Klaus-Helmut Schmidt und Uwe Kleinbeck

1	Leistung als Gegenstand der Organisationspsychologie	893
1.1	Formen von Leistungen	893
1.2	Messung von individuellen Arbeitsleistungen	894
1.3	Arbeitsorganisation, Aufgaben und Leistungen	895
2	Allgemeinpsychologische Grundlagen individueller Leistungen	896
2.1	Fähigkeit und Motivation als grundlegende Leistungsdeterminanten	896
2.2	Prozessmodelle des Handelns und der Leistung	899

2.2.1 Das Rubikonmodell der Handlungsphasen	899
2.2.2 Modelle der Handlungsregulation	902
2.3 Eine erste Zwischenbilanz und weitere Schritte	903
3 Grundannahmen des Zielsetzungsmodells	904
4 Moderatorvariablen des Ziel-Leistungs-Zusammenhangs	907
4.1 Fähigkeiten und das Konzept der Selbstwirksamkeit	907
4.2 Zielbindung	908
4.2.1 Zielbindung als abhängige Variable	910
4.2.2 Zielbindung als Moderatorvariable	910
4.3 Leistungsrückmeldung	912
4.3.1 Bedingungen leistungsförderlicher Feedbackwirkungen	913
4.4 Aufgabenkomplexität	915
4.4.1 Das Ressourcen-Allokationsmodell	916
4.4.2 Implizite versus explizite Aufgabenbearbeitung	918
4.5 Eine zweite Zwischenbilanz	920
5 Mechanismen der Leistungswirkungen von Zielen	921
6 Organisationspsychologische Ansätze der Leistungsförderung	923
6.1 Führung	924
6.1.1 Zielsetzung versus partizipative Zielvereinbarung	925
6.1.2 Management by Objectives	927
6.1.3 Leistungsbeurteilung	929
6.2 Selbstmanagementtechniken	930
6.3 Finanzielle Anreize	932
7 Grenzen und Probleme der Anwendbarkeit praktischer Maßnahmen der Leistungsförderung	934
8 Schlussfolgerung	937
Literatur	938

17. Kapitel: Leistungsbeurteilung

Von Heinz Schuler und Bernd Marcus

1 Die Bedeutung individueller beruflicher Leistung und ihrer Beurteilung	947
2 Funktionen der Leistungsbeurteilung	948
3 Theorien und Modelle der Beurteilung	950
3.1 Strukturmodelle beruflicher Leistung	950
3.2 Kausalmodelle beruflicher Leistung	954
3.3 Prozessmodelle der Beurteilung	955

4	Klassifikationen von Leistungskriterien	959
4.1	Beschreibungsebenen	960
4.2	Urteilsquellen	965
4.3	360-Grad-Beurteilung	970
5	Beurteilungs- und Skalierungsverfahren	972
5.1	Objektive Leistungsmaße	973
5.2	Freie Eindrucksschilderung	974
5.3	Einstufungsverfahren	974
5.4	Kennzeichnungs- und Auswahlverfahren	978
5.5	Rangordnungsverfahren	979
5.6	Zielsetzungsverfahren	981
6	Maßstäbe der Qualität von Beurteilungen	983
6.1	Urteilstendenzen	983
6.2	Akkuratesse	987
6.3	Reliabilität und Validität	988
6.4	Verwendungskriterien	991
	Literatur	994

18. Kapitel: Stress und Gesundheit in Organisationen

Von Dieter Zapf und Norbert K. Semmer

1	Einleitung	1007
2	Belastung, Beanspruchung, Stress	1008
2.1	Belastung und Stress: Grundlegende Konzepte und Definitionen	1008
2.2	Merkmale von Stresszuständen	1012
2.2.1	Emotionale und physiologische Veränderungen	1012
2.2.2	Informationsverarbeitung und Effizienz von Handlungs- strategien unter Stress	1015
2.3	Stresstheorien	1019
2.3.1	Das Allgemeine Adaptationssyndrom A. A. S. von Selye	1019
2.3.2	Das transaktionale Stress-Modell von Lazarus	1020
2.3.3	Das Person-Environment-Fit-Modell	1021
2.3.4	Stressor-Ressourcen-Konzepte	1022
2.3.4.1	Das Demand-Control-Modell	1022
2.3.4.2	Conservation of Resources	1023
2.3.4.3	Effort-Reward-Imbalance	1024
2.3.4.4	Handlungsregulatorische Modelle	1025
3	Belastungen in Organisationen	1028
3.1	Stressoren im Hinblick auf Arbeitsaufgaben und Arbeitsorganisation	1029
3.2	Soziale Stressoren im Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen	1032

3.2.1 Konflikte als soziale Stressoren	1033
3.2.2 Unfaires Verhalten und Ungerechtigkeit der Organisation und ihrer Repräsentanten	1034
3.2.3 Selbstwertbedrohendes Verhalten	1034
3.3 Mobbing, Aggression und sexuelle Belästigung	1035
3.4 Soziale Stressoren in der Interaktion mit Kunden oder Klienten	1038
3.4.1 Emotionsarbeit	1038
3.4.2 Umgang mit schwierigen Kunden oder Klienten	1040
4 Ressourcen in Organisationen	1041
4.1 Die Wirkungen von Ressourcen im Stressprozess	1041
4.2 Methodische Überlegungen	1043
4.3 Kontrolle	1044
4.4 Soziale Unterstützung	1048
5 Die Person: Ressourcen, Risikofaktoren und Coping	1054
5.1 Personale Ressourcen: Berufliche Kompetenz, Selbstwert, Selbstwirksamkeit, Kontrollkognitionen, Sense of Coherence, Hardiness, Optimismus und Sinngebung	1055
5.2 Personale Risikofaktoren: Typ A-Verhalten, Feindseligkeit und Misstrauen, Negative Affektivität	1059
5.3 Coping	1061
6 Der organisationale und extraorganisationale Kontext	1065
6.1 Die Gesamtbalance von Einsatz und Ertrag und die Legitimität von Anforderungen und Stressoren	1066
6.2 Das Verhältnis von Arbeit und Privatleben als Quelle von Belastung und sozialer Unterstützung	1067
7 Stress am Arbeitsplatz, Gesundheit und Wohlbefinden	1069
7.1 Psychisches Befinden	1069
7.1.1 Aspekte des Befindens und spezifische Zusammenhänge zu Stressoren und Ressourcen	1070
7.1.2 Burnout: Ein spezielles Konstrukt?	1072
7.2 Körperliche Gesundheit und Risikofaktoren	1073
7.3 Positive und negative Effekte von Stress	1075
8 Stress, Gesundheit und Verhalten in Organisationen	1076
8.1 Gesundheitsverhalten: Zigaretten-, Alkohol- und Medikamentenkonsum	1076
8.2 Organisationsschädigendes Verhalten	1077
8.3 Krankheitsbedingte Fehlzeiten und Kündigung	1078
9 Methodologische Probleme der Stressforschung	1080
9.1 Ursachen für die Überschätzung von Zusammenhängen in der Stressforschung	1081

9.2 Ursachen für die Unterschätzung von Zusammenhängen in der Stressforschung	1085
9.3 Korrelationen und Erkrankungsrisiken	1088
10 Fazit	1089
Literatur	1091

19. Kapitel: Kritische Laufbahnübergänge: Erwerbslosigkeit, Wiedereingliederung und Übergang in den Ruhestand

Von Thomas Lang-von Wins, Gisela Mohr und
Lutz von Rosenstiel

1 Bedeutung und Wandel der Arbeit	1113
1.1 Bedeutung der Arbeit aus psychologischer Sicht	1113
1.2 Wandel der Erwerbsarbeit	1114
2 Erwerbslosigkeit	1114
2.1 Historische Entwicklung und Forschungsparadigmen	1114
2.2 Fragestellungen, Methoden und Probleme der Erwerbslosigkeitsforschung	1115
2.2.1 Fragestellungen	1115
2.2.2 Methoden und Probleme der Forschung	1116
2.2.2.1 Vergleichbarkeit der Indikatoren	1117
2.2.2.2 Wirkungsverlaufsvariationen	1117
2.2.2.3 Überprüfung der Wirkungsrichtung	1118
2.2.2.4 Stichprobenselektion	1119
2.3 Ergebnisse der Forschung	1119
2.3.1 Auswirkungen bevorstehender Erwerbslosigkeit: Arbeitsplatz- unsicherheit	1119
2.3.2 Folgen der Erwerbslosigkeit für Persönlichkeit und psychosoziale Befindlichkeit	1120
2.3.2.1 Allgemeine Befundlage bei Arbeitsplatzverlust und Wiederaufnahme der Erwerbsarbeit	1121
2.3.2.2 Körperliche Reaktionen	1121
2.3.2.3 Drogenkonsum	1122
2.3.2.4 Erwerbslosigkeit und Suizid	1122
2.3.2.5 Kriminalität, Gewalt und politische Radikalisierung	1123
2.3.2.6 Aktivitäten und Strukturierung der frei gewordenen Zeit	1124
2.3.2.7 Erfüllung sozialer Rollen: soziale Kontakte, Partnerbeziehung und die Beziehung zu den Kindern	1126

2.3.3	Moderatoren im Prozess der Erwerbslosigkeit	1127
2.3.3.1	Finanzielle Lage	1127
2.3.3.2	Dauer	1128
2.3.3.3	Soziale Unterstützung	1129
2.3.3.4	Öffentliche Meinung und Diskriminierung	1130
2.3.3.5	Bewältigungsstrategien, Arbeitssuchverhalten, Kontrollwahrnehmung und Ursachenattribution	1131
2.3.3.6	Arbeitsorientierung	1133
2.3.3.7	Konzessionsbereitschaft	1134
2.3.3.8	Alter und Geschlecht	1134
2.3.4	Besondere Problemgruppen	1136
2.4	Offene Forschungsfragen und Forschungslücken	1137
3	Maßnahmen zur Wiedereingliederung von Erwerbslosen in das Arbeitsleben, Outplacement und der Wiedereinstieg nach Kinderpause	1139
3.1	Maßnahmen zur Wiedereingliederung in das Erwerbsleben	1139
3.1.1	Individuums- oder gruppenorientierte korrektive Maßnahmen: Schlussfolgerungen aus den Forschungsbefunden zur Erwerbslosigkeit	1139
3.1.2	Gesellschaftspolitische Maßnahmen	1140
3.1.3	Evaluation von Maßnahmen	1141
3.2	Outplacement	1142
3.2.1	Der Ablauf eines Outplacement-Prozesses	1142
3.2.2	Ansatzpunkte einer Outplacementberatung	1143
3.2.3	Der Nutzen der Outplacementberatung	1144
3.3	Der Wiedereinstieg in den Beruf nach Kinderpause	1145
3.3.1	Historische Entwicklung und Forschungsfragen	1145
3.3.2	Einflussfaktoren auf die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit, ihre Unterbrechung und den Wiedereinstieg in den Beruf	1146
3.3.3	Hilfen für den Wiedereinstieg	1148
4	Der Rückzug aus dem Beruf	1149
4.1	Historische Entwicklung	1150
4.2	Forschungsparadigmen und theoretische Annäherungen	1151
4.3	Fragestellungen, Methoden und Probleme der Berufsaustrittsforschung	1154
4.3.1	Indikatoren des Übergangsprozesses	1155
4.3.2	Methoden und Probleme der Berufsaustrittsforschung	1157
4.4	Ergebnisse der Forschung	1157
4.4.1	Einstellungen zum Ruhestand	1157
4.4.2	Risiken für ältere Arbeitnehmer	1159
4.4.3	Die Rückzugsentscheidung	1159
4.4.4	Vorbereitung auf den Ruhestand	1161

4.4.5 Vorzeitiger Rückzug aus dem Beruf	1163
4.4.6 Folgen des Austritts aus dem Erwerbsleben	1164
4.4.6.1 Finanzielle Ressourcen	1164
4.4.6.2 Gesundheit	1165
4.4.6.3 Zufriedenheit mit dem Ruhestand und Lebenszufriedenheit	1167
4.4.6.4 Sozialkontakte und Aktivitäten	1168
4.4.6.5 Haltungen und Einstellungen zum Ruhestand	1170
4.4.7 Geschlechtsspezifische Unterschiede	1171
4.5 Offene Forschungsfragen	1172
5 Trends und Ausblick	1173
Literatur	1174
Autorenregister	1191
Sachregister	1233