
Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	9
2	Soziale und psychologische Funktionen von Arbeit	15
3	Eine kleine Geschichte der Arbeit	19
3.1	Die Antike	19
3.2	Das Mittelalter	20
3.3	Die Neuzeit	22
4	Vier Trends, die die Zukunft der Arbeit bestimmen	29
4.1	Wissenszuwachs	29
4.2	Digitalisierung	32
4.3	Globalisierung	38
4.4	Demografischer Wandel	39
4.5	Die vier Zukunftstrends und die VUKA-Welt	43
5	Der Begriff »New Work« gestern und heute: Was ist New Work und wenn ja, wie viele?	47
6	Gute Arbeit und New Work aus dem Blickwinkel von Empowerment	55
6.1	Strukturelles Empowerment	55
6.2	Psychologisches Empowerment und die vier Facetten guter Arbeit	59
6.2.1	Kompetenz	60
6.2.2	Bedeutsamkeit	62
6.2.3	Selbstbestimmung	65
6.2.4	Einfluss	66
6.2.5	Das Zusammenwirken der vier Facetten guter Arbeit	68
7	Messung und Ausprägung der vier Facetten guter Arbeit	73
7.1	Die Messung von psychologischem Empowerment	73
7.2	Demografische Ergebnisse zum Empowermenterleben	77
8	Konsequenzen guter Arbeit	79
8.1	Arbeitszufriedenheit und Flow	81
8.2	Bindung an die Organisation und Fluktuation	85
8.3	Extraproduktives Verhalten	88
8.4	Leistung und Innovationsverhalten	90
8.5	Stress und psychisches Wohlbefinden	93

9	Sieben Grundhaltungen zur Förderung von psychologischem Empowerment	97
9.1	Der Mensch steht im Mittelpunkt	98
9.2	Wertschätzung des Mitarbeiters	99
9.3	Abkehr von Kontrolle und Etablierung von Vertrauen	100
9.4	Berücksichtigung aller vier Empowermentfacetten	103
9.5	Organisationsweite Empowermentstrategie	103
9.6	Jeder kann empowert werden	105
9.7	Die Entwicklung von psychologischem Empowerment braucht Zeit	106
10	Psychologisches Empowerment durch Arbeitsgestaltung	109
10.1	Klassische Formen der Arbeitsgestaltung	111
10.1.1	Klassische Maßnahmen der Arbeitsgestaltung – eine Übersicht	112
10.1.2	Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment	113
10.1.3	Teilautonome Gruppen	114
10.1.4	Betriebliches Vorschlagswesen	115
10.1.5	Qualitätszirkel	117
10.1.6	Arbeitszeitautonomie	118
10.1.7	Arbeitsortautonomie – Ein »Guide« zum Arbeiten im Homeoffice	120
10.2	Moderne Formen der Arbeitsgestaltung	129
10.2.1	Arbeiten in dynamischen Netzwerken statt in Hierarchien	129
10.2.2	Agile Methoden der Arbeitsgestaltung	136
10.2.3	Holacracy – Zusammenarbeit in Kreisen	146
10.2.4	Hierarchiefreie Raumgestaltung	155
10.2.5	Weitere Maßnahmen moderner Arbeitsgestaltung	162
10.2.6	Praxisbeispiel 1: Arbeitsgestaltung bei Gore	163
10.2.7	Praxisbeispiel 2: Die »agile Transformation« bei den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB)	166
10.2.8	Praxisbeispiel 3: Radikale Selbstorganisation in der Partake AG	170
10.3	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	173
10.3.1	Weg mit dem Kontrollwahn!	173
10.3.2	Welche Maßnahme passt zu meiner Situation?	174
10.3.3	Achten Sie auf unerwünschte Nebenwirkungen	176
10.3.4	Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten	178
10.3.5	Missbrauchen Sie die Maßnahmen nicht für fremde Zwecke	179
10.3.6	Stellen Sie die richtigen Ressourcen sicher	180
11	Die Rolle der Führungskraft im Empowermentprozess	183
11.1	Das Empowerment der Führungskraft	186
11.2	Führungsstile mit Potenzial für psychologisches Empowerment	189
11.2.1	Partizipation, autoritäre Führung und Laissez-faire-Führung	191
11.2.2	Transformationale Führung	196

11.2.3	Die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeiter und Führungskraft	202
11.2.4	Der empowermentorientierte Führungsstil	206
11.3	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	217
11.3.1	Gestalten Sie ein empowerndes Arbeitsumfeld	217
11.3.2	Werden Sie als Vorbild für psychologisches Empowerment erlebbar	218
11.3.3	Betreiben Sie Wertschöpfung durch Wertschätzung	221
12	Organisationskultur	223
12.1	Fehlerkultur	226
12.2	Gerechtigkeitskultur	230
12.3	Diskriminierungskultur	233
12.4	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	236
12.4.1	Reflektieren Sie die Normen und Werte in Ihrer Organisation	237
12.4.2	Etablieren Sie eine Kultur für psychologisches Empowerment	237
12.4.3	Fördern Sie eine offene Fehlerkultur	238
12.4.4	Etablieren Sie eine Gerechtigkeitskultur	239
12.4.5	Vermeiden Sie Diskriminierung und schätzen Sie den Wert der Vielfalt	240
13	Personalauswahl	241
13.1	Das Person-Environment-Fit-Modell	241
13.2	Professionelle Personalauswahl als Grundstein für psychologisches Empowerment	242
13.3	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	248
13.3.1	Sorgen Sie dafür, dass Sie genug Bewerber haben	249
13.3.2	Gehen Sie aktiv auf die Suche	249
13.3.3	Stellen Sie genügend Ressourcen für den Auswahlprozess bereit	250
13.3.4	Nutzen Sie mehrere Methoden	251
13.3.5	Wählen Sie für die Zukunft und nicht für die Vergangenheit aus	251
13.3.6	Gehen Sie strukturiert im Interview vor	252
13.3.7	Vergessen Sie nicht die Facetten Selbstbestimmung und Einfluss	255
13.3.8	Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten	257
14	Personalentwicklung	259
14.1	Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung des psychologischen Empowerments	260
14.2	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	264
14.2.1	Passgenaue Personalentwicklung statt Personalentwicklung mit der Gießkanne	264
14.2.2	Mitarbeiter für die Zukunft weiterentwickeln	266
14.2.3	Setzen Sie nur Verfahren ein, die wirklich wirksam sind	267

14.2.4	Führungskräfte in empowermentorientierter Führung trainieren	268
14.2.5	Mitarbeiter auf mehr Empowerment und New Work vorbereiten	269
14.2.6	Keine Personalentwicklung ohne Bedarf	270
Fazit		273
Literaturverzeichnis		279
Abbildungsverzeichnis		295
Tabellenverzeichnis		297
Der Autor		299