

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XXI
---------------	-----

1. Kapitel: Analyse, Bewertung und Gestaltung von Aufgaben, Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen Von Kai-Christoph Hamborg und Niclas Schaper

1	Definition und Einordnung	1
2	Analysemethoden, -verfahren und -instrumente	2
2.1	Methoden versus Verfahren und Instrumente	2
2.2	Gütekriterien zur Bewertung von Verfahren und Instrumenten	2
3	Grundlegende methodische Analysezugänge	5
3.1	Varianten von Befragung und Beobachtung, Beobachtungsinterview	5
3.1.1	Befragungsmethoden	5
3.1.2	Beobachtungsmethoden	7
3.1.3	Beobachtungsinterviews	8
3.2	Physikalische und physiologische Messmethoden	8
4	Methoden mit breitem Geltungsbereich	9
4.1	Aufgabeninventare	9
4.2	Methode der kritischen Ereignisse	10
4.3	Hierarchische Aufgabenanalyse	11
4.4	Kognitive Aufgabenanalyse	11
5	Darstellung von Methoden und Verfahren für die Analyse nach Problembereichen	12
5.1	Analyse stressrelevanter Aspekte in der Arbeit	13
5.1.1	Verfahren zur Erhebung von Stressoren und organisationalen Ressourcen in der Arbeit	14
5.1.1.1	Fragebogenverfahren für die Erfassung von Stressoren und organisationalen Ressourcen	14
5.1.1.1.1	Job Content Questionnaire (JCQ)	14
5.1.1.1.2	Instrument zur Stressbezogenen Arbeitsanalyse (ISTA)	17

5.1.1.1.3	Weitere Fragebogenverfahren zur Erfassung von Stressoren und organisationalen Ressourcen	19
5.1.1.2	Erfassung von Stressoren per Fremdeinschätzung	21
5.1.1.2.1	Verfahren zur Analyse psychischer Belastung in der in Arbeit (RHA)	21
5.1.2	Erfassung von Fehlbeanspruchung und Stressreaktion	23
5.1.2.1	Erfassung von Fehlbeanspruchung und Stressreaktion per Fragebogen	23
5.1.2.1.1	Beanspruchungs-Mess-Skalen (BMS)	23
5.1.2.1.2	Erfassung von Burnout	26
5.1.2.2	Weitere Fragebogenverfahren für die Erfassung von (Fehl-)Beanspruchung und Stressreaktion	29
5.1.2.3	Erfassung von Fehlbeanspruchung und Stressreaktion mittels physiologischer Messung	30
5.1.3	Zusammenfassung	31
5.2	Analyse von sicherheitsbezogenen Arbeitsmerkmalen	33
5.2.1	Fragebogen zur Sicherheitsdiagnose (FSD)	33
5.2.2	Erfassung der Sicherheitskultur	35
5.2.3	Zusammenfassung	38
5.3	Analyse von motivationsbezogenen Arbeitsmerkmalen	38
5.3.1	Job Diagnostic Survey (JDS)	39
5.3.2	Zusammenfassung	41
5.4	Analyse von handlungs- und kognitionsbezogenen Arbeitsmerkmalen	42
5.4.1	Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen (VERA)	43
5.4.2	Tätigkeitsbewertungssystem (TBS)	45
5.4.3	Kontrastive Aufgabenanalyse (KABA)	48
5.4.4	Zusammenfassung	50
5.5	Integrierte Verfahren	51
5.5.1	Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA)	51
5.5.2	Work Design Questionnaire (WDQ)	53
5.5.3	Weitere integrierte Verfahren	55
5.5.4	Zusammenfassung	56
6	Von der Analyse und Bewertung zur Gestaltung von Arbeit	57
6.1	Werkzeugkasten für die sozio-technische Arbeitsgestaltung von Clegg et al. (1996)	58
6.2	Komplementäre Analyse und Gestaltung von Produktionsaufgaben in sozio-technischen Systemen (KOMPASS)	60
6.3	Zusammenfassung	64
7	Durchführung psychologischer Arbeitsanalysen in der Praxis	65
8	Fazit und Ausblick	66
	Literatur	67

2. Kapitel: Personalauswahl und -beurteilung: eine integrative Perspektive

Von Martin Kersting und Ute-Christine Klehe

1	Einführung	81
2	Arbeits- und Anforderungsanalyse als Grundlage der Personalauswahl und -beurteilung	82
2.1	Anforderungsanalytisches Vorgehen	82
2.2	Qualifikationen, Kompetenzen und Potenziale	85
2.3	Erfolgskriterien	88
2.4	Probleme und Herausforderungen der Anforderungsanalyse	88
3	Ausgewählte Eignungsmerkmale	90
3.1	Eignungsmerkmale, die in der Praxis häufig für relevant erachtet werden	91
3.2	Theoretisch fundierte Eignungsmerkmale	92
3.2.1	Kognitive Fähigkeiten	92
3.2.2	Motive	94
3.2.3	Berufliche Interessen	96
3.2.4	Persönlichkeitsmerkmale im engeren Sinne	97
3.2.5	Weitere Eignungsmerkmale	100
4	Verfahren der Personalauswahl	101
4.1	Dokumentenanalyse	104
4.2	Direkte mündliche Befragungen und Interviews	105
4.3	Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung	110
4.4	Messtheoretisch fundierte Fragebogen	112
4.5	Messtheoretisch fundierte Tests	113
4.6	Verfahrensübergreifende Gesichtspunkte sowie Verfahrenskombinationen	114
5	Arbeitsleistung	116
5.1	Rahmenmodell	116
5.2	Leistung ist multidimensional	117
5.2.1	Statische Multidimensionalität von Leistung: Inhaltliche Modelle der Leistung	118
5.2.2	Dynamische Multidimensionalität von Leistung	121
6	Leistungsbeurteilung	123
6.1	Arten der Leistungsbewertung	124
6.1.1	Objektive Maße der Leistungsbewertung	124
6.1.2	Subjektive Maße der Leistungsbewertung	124
6.1.2.1	Relative Bewertungssysteme	125
6.1.2.2	Absolute Bewertungssysteme	125
6.1.3	Subjektive Maße der Leistungsbewertung: Wer bewertet?	129
7	Eine integrative Perspektive – Ausblick	131
	Literatur	132

3. Kapitel: Humanressourcen und Personalentwicklung Von Katharina Ebner, Siegfried Greif und Simone Kauffeld

1	Betriebliche Weiterbildung und organisationale Personalentwicklung	145
1.1	Begriffsbestimmung	146
1.2	Nutzen und Evaluation der betrieblichen Personalentwicklung	147
1.2.1	Evaluation der Personalentwicklung anhand betriebs- wirtschaftlicher Kennzahlen	148
1.2.2	Evaluation von HR als strategischer Businesspartner: SWOT-Analyse und Balanced Scorecard.	149
2	Bedarf und Anforderungen analysieren und bewerten	152
2.1	Personalbedarfsplanung	152
2.2	Bildungs- oder Trainingsbedarfsanalyse	154
3	Allgemeine Programme und Methoden in der betrieblichen Personal- entwicklung	157
3.1	Einarbeitung und Sozialisation	158
3.2	Lebensphasenbezogene Personalentwicklung	161
3.2.1	Kompetenzmanagement und -diagnose	163
3.2.1.1	Kompetenzmodelle	164
3.2.1.2	Kompetenzdiagnose	165
3.2.2	Personalentwicklung für ältere Beschäftigte	166
3.3	Evidenzbasierte Lern- und Trainingsmethoden	169
3.3.1	Untersuchungen zur Wirksamkeit gängiger Methoden und Folgerungen für die Praxis	170
3.3.2	Lernen am Modell und kognitives Modellieren	171
3.3.2.1	Lernen am Modell	171
3.3.2.2	Kognitives Modellieren	173
3.3.3	Selbstreguliertes Lernen	173
3.3.4	Exploratorisches Lernen	174
3.3.4.1	Entdeckendes und problembasiertes Lernen	175
3.3.4.2	Exploratorisches Lernen aus Fehlern	176
3.3.5	Perspektiven	178
3.3.5.1	Differenzierungen und Spezialisierungen: Gender- und kulturelle Unterschiede	179
3.3.5.2	Blended Learning mit Online-Tools und Lern- managementsystemen	180
3.3.5.3	Lernmanagementsysteme und automatische Evaluation	181
4	Spezielle Programme und Methoden zur Entwicklung von Organisations- mitgliedern	182
4.1	Lernanreize durch Bezahlungs- und Belohnungssysteme	182
4.2	Coaching	185
4.2.1	Karriereentwicklung durch Karrierecoaching	186
4.2.2	Wirksamkeit von Coaching	188

5 Erfolgsfaktoren für den Lerntransfer	190
5.1 Fördernde Bedingungen und Barrieren des Transfers	190
5.2 Verbesserung des Lerntransfers	192
5.2.1 Verbesserung des Lerntransfers vor der Umsetzungsphase	192
5.2.2 Transferförderung in der Umsetzungsphase	195
5.2.3 Unterstützung des Trainingstransfers nach dem Training	196
5.2.4 Transfercoaching	197
6 Zusammenfassung und Ausblick	198
Literatur	199

4. Kapitel: Führungsdiagnostik, Führungsinstrumente und Führungskräfteentwicklung

Von Rudolf Kerschreiter, Kathrin Heinitz, Daniel May
und Jenny S. Wesche

1 Einführung	215
2 Diagnostik des Führungsverhaltens	216
2.1 Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung	216
2.1.1 Konzept	217
2.1.2 Messinstrumente	217
2.1.3 Evidenz	218
2.1.4 Kritische Würdigung	219
2.2 Leader-Member-Exchange (LMX)	219
2.2.1 Konzept	219
2.2.2 Messinstrumente	220
2.2.3 Evidenz	221
2.2.4 Kritische Würdigung	221
2.3 Transaktionale und transformationale Führung	222
2.3.1 Konzept	222
2.3.2 Messinstrumente	223
2.3.3 Evidenz	223
2.3.4 Kritische Würdigung	226
2.4 Abusive Supervision	226
2.4.1 Konzept	226
2.4.2 Messinstrument	227
2.4.3 Evidenz	227
2.4.4 Kritische Würdigung	228
2.5 Neuere Führungsstile	229
2.5.1 Authentische Führung	229
2.5.2 Ethische Führung	230
2.5.3 Kritische Würdigung	231

3	Führungsinstrumente	231
3.1	Führen mit Zielvereinbarung	231
3.1.1	Konzept	232
3.1.2	Evidenz	233
3.1.3	Kritische Würdigung	234
3.2	Feedback geben und empfangen	235
3.2.1	Konzept	235
3.2.2	Evidenz	237
3.2.3	Kritische Würdigung	238
3.3	Debriefing	239
3.3.1	Konzept – Einführung	239
3.3.2	Evidenz und kritische Würdigung	240
4	Führungskräfteentwicklung	241
4.1	Allgemeine Einordnung von Maßnahmen und Methoden der Führungskräfteentwicklung	241
4.1.1	Konzepte und Perspektiven	241
4.1.2	Methoden der Führungskräfteentwicklung	242
4.1.3	Evidenz	243
4.2	Einarbeitung von Führungsnachwuchs/Trainee-Programme	243
4.2.1	Konzept	243
4.2.2	Evidenz und kritische Würdigung	245
4.3	Führungskräftektrainings	246
4.3.1	Konzept	246
4.3.2	Evidenz	248
4.3.3	Kritische Würdigung	249
4.4	Coaching von Führungskräften	249
4.4.1	Konzept	249
4.4.2	Evidenz und kritische Würdigung	250
4.5	Mentoring	252
4.5.1	Konzept	252
4.5.2	Evidenz	252
4.5.3	Kritische Würdigung	254
5	Ausblick	255
Literatur	258

5. Kapitel: Analyse und Intervention bei der Gruppen- und Teamarbeit

Von Rolf van Dick, Jürgen Wegge und Sebastian Stegmann

1	Einführung	275
2	Analysemethoden	276
2.1	Teamleistung	276
2.2	Teamklima	279

2.3 Teamreflexivität	282
2.4 Unterstützung von Teamarbeit durch die Organisation	283
3 Führung von Gruppen und Gestaltung wichtiger Gruppenmerkmale	284
3.1 Personale Führung von Gruppen	285
3.1.1 Gruppenkohäsion (Wir-Gefühl)	285
3.1.2 Motivationsverluste und Motivationsgewinne in Teams	287
3.1.3 Zielsetzung in Arbeitsgruppen	295
3.1.4 Das Partizipative Produktivitätsmanagement (PPM)	297
3.2 Gestaltung von Gruppenaufgaben	298
3.3 Individuelle Aufgaben und Arbeitsplatzmerkmale mit sozialer Ausrichtung	303
3.4 Gestaltung der Teamzusammensetzung (Diversität)	304
4 Veränderung	309
4.1 Einführung teambasierten Arbeitens in Organisationen	309
4.2 Teamentwicklung/Teamtraining	310
4.3 ASPIRe	312
5 Fazit und Ausblick	316
Literatur	318

6. Kapitel: Innovations- und Veränderungsmanagement

Von Karsten Müller, Oliver Kohnke, Regina Kempen und Tammo Straatmann

1 Allgemeine Einleitung	329
2 Innovationsmanagement	331
2.1 Einführung Diagnoseinstrumente	331
2.2 Beschreibung Diagnoseinstrumente	332
2.2.1 Kreativität auf Individualebene	332
2.2.2 Kreativität auf kollektiver Ebene	336
2.3 Einführung Interventionsinstrumente	346
2.4 Beschreibung Interventionsinstrumente	347
2.4.1 Qualitätszirkel	347
2.4.2 Betriebliches Vorschlagswesen	350
2.4.3 Idea-Management-Systeme (IMS) und Open Innovation	354
2.5 Ausgewählte Ansätze mit Popularität in der Praxis	361
2.5.1 Design Thinking	361
2.5.2 Theorie U	365
3 Veränderungsmanagement	366
3.1 Einführung in die Diagnoseinstrumente	366
3.1.1 Inhalte und Anlässe organisationaler Veränderung	366
3.1.2 Organisationstheoretische Modelle	369

3.2 Beschreibung der Diagnoseinstrumente	372
3.2.1 Diagnostische Anwendung von Organisationsmodellen	372
3.2.2 Organisationsdiagnose am Beispiel der Mitarbeiterbefragung	375
3.2.3 Change- und Puls-Befragungen	378
3.2.4 Spezifische Skalen zur Erfassung von Reaktionen auf den Veränderungsprozess	393
3.3 Einführung zu Interventionsinstrumenten	399
3.4 Beschreibung der Interventionsinstrumente	400
3.4.1 Interventionen mit Fokus auf dem Individuum und inter- personellen Beziehungen	400
3.4.2 Interventionen mit Fokus auf Gruppen und Intergruppen- beziehungen	401
3.4.3 Interventionen mit Fokus auf der Organisation	402
3.5 Ausgewählte Ansätze mit Popularität in der Praxis: Phasenmodelle des Veränderungsmanagements	405
4 Schlussbetrachtung	408
Literatur	410

7. Kapitel: Gesellschaftliches- und wirtschaftliches Verhalten: Ausgewählte Aspekte erfassen und verändern

Von Eva Traut-Mattausch, Sandra Sittenthaler
und Constantin Speitel

1 Einführung	431
2 Gesellschaftliches Verhalten	432
2.1 Ehrenamtliches Engagement	432
2.1.1 Diagnostische Verfahren zur Erfassung von Motiven, Einstellungen und Verhalten	433
2.1.2 Voraussetzungen und Auswirkungen von ehrenamtlichen Verhalten	438
2.2 Umweltbewusstes Handeln	439
2.2.1 Diagnostische Verfahren zur Erfassung von umweltbezogenen Einstellungen und umweltbewusstem Verhalten	440
2.2.2 Interventionsstudien zur Förderung umweltbewussten Verhaltens	444
2.3 Exkurs: Wie erzeugt man Akzeptanz bei Bürgern gegenüber ökonomisch notwendigen Reformen	447
3 Wirtschaftliches Verhalten	450
3.1 Politisches Verhalten in Organisationen: die Mikropolitik	450
3.1.1 Diagnostische Verfahren zur Erfassung von Einflusstaktiken und -kompetenzen	452
3.1.2 Mentoring als Lernfeld zur Förderung politischen Handelns in Organisationen	454

3.2 Beratung im Umfeld des Arbeitsplatzes	455
3.2.1 Diagnostische Verfahren zur Erfassung von Beratungskompetenzen und -leistungen	457
3.2.2 Die Wirksamkeit arbeitsbezogener Beratung	463
3.3 Einstellung zum und Umgang mit Geld	473
3.3.1 Diagnostische Verfahren zur Erfassung der Einstellung und des Umgangs	473
3.3.2 Individual-Development-Account-Programme (IDA-Programme) als politisches Instrument zur Förderung des Sparsens bei Personen mit niedrigem Einkommen	479
4 Die Neuroökonomie als neue methodische Entwicklung zur Untersuchung wirtschaftlichen Verhaltens	480
4.1 Ausgewählte Methoden und ihre Bedeutung	483
4.2 Elektroenzephalogramm (EEG) – Messung zeitlicher Dynamiken	484
4.3 Funktionelle Magnet Resonanz Tomographie (fMRT) – Abbildung des ganzen Gehirns	486
4.4 Peripherphysiologische Methoden	487
4.5 Transkraniale Gleichstrom-/Magnetstimulationstechniken (tDCS/tMS)	488
4.6 Mögliche praktische Anwendungen	490
5 Ausblick	491
Literatur	492

8. Kapitel: Methoden der Konsumentenforschung

Von Michaela Wänke und Annika Benita Otto

1 Einführung	509
1.1 Hintergrund	509
1.2 Klassifikation von Erhebungsmethoden	510
1.2.1 Quantitative vs. qualitative Methoden	510
1.2.2 Direkte vs. indirekte Verfahren der Einstellungsmessung	512
1.2.3 Primär- vs. Sekundärdaten	512
1.3 Vorschau zum Kapitel	513
2 Befragung	513
2.1 Keine einfache Methode	513
2.2 Fragenverständnis	516
2.2.1 Missverständnisse	516
2.2.2 Vorfragen	517
2.3 Urteilstkonstruktion	518
2.3.1 Vorfragen	518
2.3.2 Die Leichtigkeit des Abrufs aus dem Gedächtnis	520
2.4 Antwortformatierung	521

2.4.1 Offene und Geschlossene Fragen	521
2.4.2 Anwortalternativen und ihre Reihenfolge	522
2.4.3 Probleme bei Häufigkeitsskalen	523
2.4.4 Ratingskalen	524
2.5 Einflüsse durch den Befragungsmodus	526
2.6 Verfahren zur Erfassung sensibler Daten	528
2.6.1 Unmatched Count Technique	528
2.6.2 Randomized Response Technique	529
3 Nicht standardisierte Befragung und Gruppendiskussion im Vergleich zur standardisierten Befragung	529
4 Verhaltensbeobachtung	534
5 Das Internet als Datenquelle	535
6 Blickbewegungsmessung (Eye-tracking)	538
7 Gedächtnistest	540
8 Einstellungsmessung mit indirekten Verfahren	542
8.1 Projektive Verfahren	542
8.2 Impliziter Assoziationstest (IAT)	543
8.3 Elektromyogramm (EMG)	546
9 Verfahren der Hirnforschung	547
10 Fazit	549
Literatur	550

9. Kapitel: Interventionen für Erwerbslose

Von Susann Mühlpfordt, Karsten Paul und Gisela Mohr

1 Einführung	559
1.1 Erwerbslosigkeit – ein Risiko?	560
1.2 Moderatoren und Wirkmechanismen	560
1.2.1 Moderatoren – die Identifikation besonders vulnerabler Personengruppen und ihrer Merkmale	561
1.2.2 Wirkmechanismen: Finanzielle Situation und latente Funktionen der Arbeit	563
1.2.3 Feststellung von Interventionsbedarf bei der Bundesagentur für Arbeit – das System der Profillagen	564
1.3 Gesellschaftliche Einflüsse auf den Zusammenhang Erwerbslosigkeit und Gesundheit	566
2 Ansatzpunkte für Interventionen	568
2.1 Prävention von Arbeitslosigkeit: Entwicklung und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit	568

2.2 Interventionen für Arbeitslose: Erfolgskriterien	569
2.2.1 Wiedervermittlungsrate	569
2.2.2 Gesundheitserhalt und Gesundheitsverbesserung	570
2.2.3 Qualifizierung	570
2.2.4 Motivation	570
2.2.5 Erfolgsbewertung, Kosten-Nutzen-Problematik, Risiken und Nebenwirkungen	571
2.2.6 Mindeststandards der Evaluation	574
2.2.7 Auswahl der Interventionen	575
3 Interventionen für Arbeitslose	575
3.1 Fokus der Interventionen	576
3.2 Theoretische Bezüge der Interventionen	592
3.3 Zielgruppen	593
3.4 Dauer der Interventionen	594
3.5 Untersuchungsdesign	595
3.5.1 Messzeitpunkte	595
3.5.2 Kontrollgruppen	595
3.5.3 Stichprobengewinnung und Gruppenzuweisung	597
3.5.4 Evaluationsmethoden	598
3.5.5 Erfassung von Studienabbrüchern (Drop-out)	598
3.6 Effekte der Interventionen	599
3.6.1 Psychosoziale Stabilisierung und Gesundheit	599
3.6.1.1 Kurzfristige Interventionseffekte	600
3.6.1.2 Mittelfristige Interventionseffekte	600
3.6.1.3 Längerfristige Interventionseffekte	601
3.6.1.4 Berücksichtigung der Wiederbeschäftigung auf Gesundheitsvariablen	602
3.6.1.5 Interventionseffekte bei schwer vermittelbaren Arbeitslosen	602
3.6.1.6 Einfluss der theoretischen Fundierung der Intervention auf ihre Wirksamkeit	603
3.6.1.7 Auswirkungen der Interventionsdauer	603
3.6.2 Motivation zur Arbeitssuche	603
3.6.3 Qualifizierung	604
3.6.4 Wiederbeschäftigung	605
3.6.5 Differenzielle Effekte	606
4 Diskussion: Praktische Folgerungen für Interventionen mit Erwerbslosen	607
4.1 Effekte von Interventionen mit Erwerbslosen auf die psychische Gesundheit	607
4.2 Nachhaltigkeit von Interventionseffekten	608
4.3 Effekte von Interventionen mit Erwerbslosen auf die Wieder- beschäftigung	608
4.4 Zielgruppen für Interventionen mit Erwerbslosen	609
4.5 Prozessqualität von Interventionen mit Erwerbslosen	610
4.6 Was wirkt?	610

4.7 Veröffentlichungspraxis von Interventionsstudien	611
4.8 Resümee	612
Literatur	612
Autorenregister	621
Sachregister	649