

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	9
<b>2</b>	<b>Soziale und psychologische Funktionen von Arbeit</b>	15
<b>3</b>	<b>Eine kleine Geschichte der Arbeit</b>	19
3.1	Die Antike	19
3.2	Das Mittelalter	20
3.3	Die Neuzeit	22
<b>4</b>	<b>Vier Trends, die die Zukunft der Arbeit bestimmen</b>	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 VUCA-Welt	43
<b>5</b>	<b>Der Begriff »New Work« gestern und heute: Was ist New Work und wenn ja, wie viele?</b>	47
<b>6</b>	<b>Gute Arbeit und New Work aus dem Blickwinkel von Empowerment</b>	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
<b>7</b>	<b>Messung und Ausprägung der vier Facetten guter Arbeit</b>	73
7.1	Die Messung von psychologischem Empowerment	73
7.2	Demografische Ergebnisse zum Empowermenterleben	77
<b>8</b>	<b>Konsequenzen guter Arbeit</b>	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

<b>9</b>	<b>Sieben Grundhaltungen zur Förderung von psychologischem Empowerment</b>	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
<b>10</b>	<b>Psychologisches Empowerment durch Arbeitsgestaltung</b>	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
<b>11</b>	<b>Die Rolle der Führungskraft im Empowermentprozess</b>	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
<b>12</b>	<b>Organisationskultur .....</b>	<b>223</b>
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
<b>13</b>	<b>Personalauswahl .....</b>	<b>241</b>
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
<b>14</b>	<b>Personalentwicklung .....</b>	<b>259</b>
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
Stichwortverzeichnis .....	299
Der Autor .....	305