

Lernhilfe Arbeits- und Organisationspsychologie

Kapitel 20

Theoretische Modelle des Arbeitshandelns

Informationsverarbeitungssystem – setzt sich nach Rasmussen aus drei zentralen Komponenten zusammen (skill-based, rule-based, knowledge-based)

- a.) *Primäres Verarbeitungssystem – gekennzeichnet durch die Arbeit auf einer unbewussten, automatisierten Ebene durch sogenannte verteilte, parallele Verarbeitungsmodi und hohe Verarbeitungskapazität*
- b.) *Dynamisches internes Weltmodell mit Inkongruenzentdecker – richten die Wahrnehmungssysteme auf die Quelle an Informationen aus, zu der relevante Veränderungen erwartet werden und liefern kontinuierliche Informationen zur Aktualisierung des Weltmodells und deck Abweichungen des äußeren Geschehens zur internen Situationsrepräsentation auf*
- c.) *Sekundäres Verarbeitungssystem mit Kurzzeit- und Langzeitspeicher – kontrolliert auf bewusstem Level die Ebene und die Aufmerksamkeitsausrichtung der Wahrnehmungsaktivitäten, die Zielbildung für den gesamten Verarbeitungsprozess und die Handlungen, verfügt über begrenzte Verarbeitungskapazitäten*

Situation-Awareness-Konzept – nach Endsley bezeichnet

- a.) *Die zu einem Zeitpunkt vorgenommene Aufmerksamkeitsverteilung über ein Situationsgeschehen (komplexe Momentaufnahme)*
- b.) *Das tiefer reichende Verständnis der aktuellen Vorgänge*
- c.) *Die Erwartungen darüber, wie sich die Situation entwickeln wird*

Wissen – wird in vier verschiedene Arten unterschieden

- a.) *Deklaratives Wissen – unterteilt sich in episodisches und semantisches Wissen*
- b.) *Prozedurales Wissen – Wissen in Form von Handlungsabläufen*
- c.) *Implizites Wissen – Nutzung von wahrgenommenen nicht bewusst gespeicherten Informationen*
- d.) *Explizites Wissen – bewusster Abruf vorher eingepprägter, gespeicherter Informationen*

Mentale Modelle – haben im Rahmen der Steuerung von Mensch-Maschine-Systemen folgende Funktionen

- a.) *Leiten des Verständnisses über das Prozessgeschehen*
- b.) *Leiten das Handeln eines Menschen*
- c.) *Erlauben die Ableitung von Vorhersagen über den (System-)Zustand bzw. die Entwicklung von (System-)Variablen*

TOTE-Modell – Test-Operate-Test-Exit-Modell, Verhalten läuft hierarchisch organisiert nach folgendem Muster ab

- a.) *Vergleich Soll- und Ist Situation (Test 1)*
- b.) *Operationen (Handlungen) die sich umweltverändernd auswirken (Operate 1)*
- c.) *Rückmeldung über das erzielte (Veränderungs-)Resultat (Test 2)*
- d.) *Wiederholung der Test-Operate-Test- Einheiten, bis das gewünschte Resultat erzielt ist (Exit)*

Handlungsregulationstheorie – demnach kann Arbeitshandeln aus zwei Perspektiven betrachtet werden

- a.) *Der prozessorientierten Perspektive – Ziel → Plan → Ausführung → Handlungsergebnis*
 - 1. *Zielbildung und Ausrichtung des Handelns im Sinne einer Vornahme und Vorwegnahme*
 - 2. *Orientierung über die Aufgabe, die Ausführungsmöglichkeiten und Handlungsbedingungen*
 - 3. *Entwerfen eines Vorgehensplans bzw. Handlungsprogramms*
 - 4. *Entscheidung über die tatsächliche Ausführungsweise, bzw. aus einer Reihe möglicher Vorgehensweisen (bei konkretem Plan)*
 - 5. *Ausführung des Handlungsplanes und Überwachung/Kontrolle des Ausführungsprogramms*
 - 6. *Verarbeitung des Feedbacks zur Handlungsausführung bis zur Zielerreichung*
- b.) *Der strukturellen Perspektive – Handlungsverlauf wird durch hierarchisch strukturierte Informationsverarbeitung gesteuert*

Regulationsniveaus – bestimmen die Handlungsregulation durch drei verschiedene (Regulations-)Ebenen

- a.) *Sensomotorische (unterste) Ebene – steuert und organisiert stereotype und automatisierte Bewegungen ohne bewusste Aufmerksamkeit*
- b.) *Perzeptiv-begriffliche Ebene – steuert Handlungen durch bewusstseinsfähige, aber nicht unbedingt bewusstseinspflichtige Vorgänge (Handlungsschemata)*
- c.) *Intellektuelle Ebene – reguliert problemhaltige Arbeitsanforderungen durch komplexe Analysen von Situationen und Handlungen*

Operative Abbildsysteme – operative Abbilder sind zeitweilig stabile aber invariante Abbildungen möglicher Ziele, Pläne und der entsprechend zu berücksichtigenden Bedingungen des eigenen Handelns und erfüllen u.a. folgende Funktionen

- a.) *Repräsentation über Ziele (Soll-Zustand)*
- b.) *Repräsentation über Ausführungsbedingungen und Arbeitshandlungen*
- c.) *Repräsentation über Transformationsmaßnahmen*

Anwendungsaspekte – der Handlungsregulationstheorie sind u.a.

- a.) *Arbeitsanalyse mittels Tätigkeitsbewertungssystem (TBS), VERA- und RHIA-Verfahren*
- b.) *Arbeitsgestaltung*
- c.) *Aus- und Weiterbildung*

Tätigkeitstheorie – nach Leontjew unterteilt in Handlung(en) und Tätigkeit(en). Diese Tätigkeiten werden wiederum als Teilsystem der gesellschaftlichen Beziehungen aufgefasst und lassen sich wie folgt beschreiben

- a.) *Als vermittelnde Rolle zwischen Umwelt und Individuum*
- b.) *Durch gegenständlichen Charakter der Tätigkeiten (ideeller oder materieller Gegenstand als Motivation)*
- c.) *Besitzen ein gestaltendes und persönlichkeitsförderndes Element*

Sie lassen sich weiterhin unterscheiden in

- a.) *Makrostruktur der Tätigkeit, unterteilt in*
 - a. *Motivational-antriebsregulatorisches System*

- b. *Zielgerichtet-ausführungsregulatorisches System*
- b.) *Ringstruktur der Tätigkeit, die folgende Ebenen aufweist*
 - a. *Ebene der sinnlichen Wahrnehmung*
 - b. *Ebene der Kognition*
 - c. *Ebene des Sinnes*

Kapitel 21

Arbeitsanalyse und -bewertung

Arbeitsanalyse – Gegenstand der psychologischen Arbeitsanalyse ist die Analyse und Bewertung von Arbeitstätigkeiten und ihrer Bedingungen sowie die Wirkungen der Arbeitsbedingungen und Anforderungen auf das Individuum. Dabei werden in systematischer Form Informationen über die Tätigkeit eines arbeitenden Individuums erfasst und beurteilt.

Die Analyse kann sich dabei auf folgende Komponenten erstrecken:

- a.) *Arbeitsaufgaben*
- b.) *Aufgabenbezogene Verhaltensweisen/Anforderungen*
- c.) *Interaktionen mit Maschinen, Materialien und Werkzeugen*
- d.) *Arbeitsprodukte*
- e.) *Arbeitsumgebung*
- f.) *Soziale Bedingungen*
- g.) *Methoden der Qualitätssicherung*
- h.) *Zur Ausführung der Arbeitsaufgabe erforderliche Leistungsvoraussetzungen*

Es kann je nach Perspektive unterschieden werden nach:

- a.) *Bedingungsbezogenen (objektiven) Analysen*
 - a. *Regulationserfordernisse*
 - b. *Motivationspotentiale*
 - c. *Bewältigungsmöglichkeiten*
- b.) *Personenbezogenen (subjektiven) Analysen*
 - a. *Arbeitsmerkmale*
 - b. *Arbeitsaufgaben*
 - c. *Arbeitsbedingungen*

Arbeitsanalyseverfahren haben um Ziel:

- a.) *Die Erhaltung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes*
- b.) *Die Optimierung der Arbeitsgestaltung und –organisation*
- c.) *Die Bestimmung von personalen Fördermaßnahmen*
- d.) *Die Bestimmung von Eignungsanforderungen*
- e.) *Die Vergleiche von Arbeitstätigkeiten*

Unterschieden werden können die Verfahren in:

- a.) *Funktionsorientierte Analyseansätze*
- b.) *Informationstheoretisch orientierten Analyseansätzen*
- c.) *Motivationspsychologisch orientierte Analyseansätze*
- d.) *Stresstheoretische Analyseansätze*
- e.) *Gesundheits- /salutogenetisch orientierte Analyseansätze*

- f.) Tätigkeitstheoretische Analyseansätze*
- g.) Soziotechnische Systemanalyse und –gestaltung*

Grundsätzlich existieren verschiedene methodische Zugänge zur Arbeitsanalyse:

- a.) Befragungsmethoden*
 - 1) Mündliche Befragung*
 - i. Einzelinterviews*
 - ii. Gruppen- und Fokusgruppeninterviews*
 - 2) Schriftliche Befragung*
 - i. Fragebögen*
 - ii. Tagebuchmethode*
- b.) Beobachtungsmethoden*
 - 1) Direkte Beobachtung*
 - i. Hoher Grad der Beteiligung*
 - ii. Mittlerer Grad der Beteiligung*
 - iii. Geringer Grad der Beteiligung*
 - 2) Indirekte Beobachtung*
 - i. Zeichensysteme*
 - ii. Kategoriesysteme*
 - iii. Schätzskalensysteme*
 - 3) Beobachtungsinterviews*
- c.) Physikalische Messmethoden*
 - 1) Messung des Lärms*
 - i. Schallpegel*
 - 2) Messung der Beleuchtung*
 - i. Lichtstrom*
 - ii. Lichtstärke*
 - iii. Beleuchtungsstärke*
 - iv. Leuchtdichte*
 - 3) Messung des Klimas*
 - i. Luftfeuchtigkeit*
 - ii. Temperatur*
 - iii. Luftgeschwindigkeit*
 - iv. Wärmestrahlung*
- d.) Physiologische Messmethoden*
 - 1) Kardiovaskuläre Aktivitäten*
 - 2) Elektrodermale Aktivitäten*
 - 3) Muskuläre Aktivitäten*
 - 4) Atmung*
 - 5) Körpertemperatur*
 - 6) Lidschlussfrequenz*
- e.) Laborforschung*
 - 1) Experimente*
 - 2) Simulationen*

Anforderungsanalyse – umfasst die Bestimmung und Beschreibung der erfolgskritischen Personenmerkmale für eine bestimmte Stelle oder Laufbahn

Aufgabenanalytische Ansätze – beschreiben den Auftrag, die Ausgangs- und Rahmenbedingungen einer Aufgabe und die damit verbundenen Anforderungen, Methoden sind hier u.a.

- a.) *Methode der kritischen Ereignisse*
- b.) *Aufgabeninventare*
- c.) *Hierarchische Aufgabenanalysen*
- d.) *Ansätze der kognitiven Aufgabenanalyse*

Ansätze der kognitiven Aufgabenanalyse werden durch vier Verfahren abgebildet

- a.) *VERA – Verfahren zur Ermittlung von Erfordernissen (bedingungsbezogen)*
 - a. *Erfasst die Anforderungen an das Denken, Planen, Entscheiden – Ermittlung des Ausmaßes von Planungs- und Denkprozessen mit dem Ziel Gestaltungsmaßnahmen abzuleiten*
 - b. *Beinhaltet zwei Fassungen*
 - i. *Analyse von Produktionstätigkeiten (bis Meisterebene)*
 - ii. *Analyse von Bürotätigkeiten (ohne Führungs-/Managementebene)*
 - c. *Besteht aus drei Teilen*
 - i. *Allgemeine Orientierung*
 - ii. *Fragen zu den identifizierten Aufgaben*
 - iii. *Beurteilung der Regulationserfordernisse*
- b.) *ISTA – Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse (bedingungsbezogen)*
 - a. *Ermittelt stressrelevante Arbeitsmerkmale und Belastungsschwerpunkte – Ziel ist die Ableitung von Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung und –organisation zur Reduzierung von Belastungsschwerpunkten*
 - b. *Besteht aus zwei Versionen*
 - i. *Version für Produktionstätigkeiten*
 - ii. *Version für Bürotätigkeiten*
 - c. *Liegen zwei zentrale theoretische Richtungen zu Grunde*
 - i. *Handlungsregulationstheorie*
 - ii. *Stresstheoretische Konzepte*
- c.) *WDQ – Work Design Questionnaire (bedingungsbezogen)*
 - a. *Baut auf dem JDS auf ergänzt und erweitert das Spektrum motivations- und gestaltungsrelevanter Arbeitsplatzmerkmale – Ziel ist Ergebnisse zu liefern, die zur Gestaltung von Arbeitsplätzen in einem umfassenden Sinn nutzbar sind*
 - b. *Erfasst Merkmale von Arbeitsplätzen in drei großen Bereichen*
 - i. *Motivationale Arbeitsplatzmerkmale, unterteilt in*
 - 1. *Aufgabenmerkmale*
 - 2. *Wissensmerkmale*
 - ii. *Soziale Arbeitsplatzmerkmale*
 - iii. *Kontextuelle Arbeitsplatzmerkmale*
- d.) *JDS – Job diagnostic survey (personenbezogen)*
 - a. *Analysiert Motivationspotentiale in der Arbeit – Ziel ist motivations- und leistungssteigernde Tätigkeitsmerkmale zu diagnostizieren, Veränderungsbedarf festzustellen und Arbeitsgestaltungsmaßnahmen abzuleiten und zu bewerten*
 - b. *Ist nicht auf eine bestimmte Tätigkeit oder Branche beschränkt (spezifischer Arbeitsplatz!)*
 - c. *Bezieht sich auf das Job Characteristics Model, welches fünf Aufgabenmerkmale hat*
 - i. *Anforderungsvielfalt*
 - ii. *Aufgabengeschlossenheit*
 - iii. *Bedeutsamkeit der Aufgabe*
 - iv. *Autonomie im Sinne von Freiheitsgraden für selbstständige Zielsetzungen und Entscheidungen über Aufgabeninhalte*

v. Rückmeldung über Tätigkeitsergebnisse

Kriterien der Arbeitsbewertung – lassen sich wie folgt benennen

- a.) *Kriterien humaner Arbeitsplatzgestaltung*
- b.) *Ökonomische Kriterien (Entlohnung, etc.)*
- c.) *Sozial-emotionale Kriterien*
- d.) *Sicherheit*
- e.) *Orientierung*
- f.) *Konfliktregelung*
- g.) *Ästhetische Kriterien*

Kriterien humaner Arbeitsplatzgestaltung – sind hierarchisch gegliedert und folgendermaßen unterteilt

- a.) *Ausführbarkeit*
- b.) *Schädigungslosigkeit*
- c.) *Beeinträchtigungsfreiheit*
- d.) *Persönlichkeitsförderlichkeit*

Vorgehen bei Arbeitsanalysen – folgt idealtypisch folgendem Ablauf

- a.) *Festlegen der Untersuchungsziele*
- b.) *Auswahl und Anpassung der Instrumente*
- c.) *Durchführung einer psychologischen Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse*
- d.) *Datenauswertung*
- e.) *Evaluation*

Güte bedingungsbezogener Verfahren – wird geprüft durch folgende Modelle

- a.) *Unabhängige Doppelanalyse – eine Tätigkeit, unterschiedliche Beschäftigte und verschiedene Untersucher*
- b.) *Unabhängige Wiederholungsanalyse – eine Tätigkeit, ein Beschäftigter und verschiedene oder ein Untersucher*
- c.) *Abhängige Doppelanalyse – eine Tätigkeit, ein Beschäftigter und verschiedene Untersucher gleichzeitig*
- d.) *Abhängige Wiederholungsanalyse – eine Tätigkeit, ein Beschäftigter und ein Untersucher*

Kapitel 22

Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung

Arbeitsgestaltung – steht für die systematische Veränderung technischer, organisatorischer und (oder) sozialer Arbeitsbedingungen mit dem Ziel, diese an die Leistungsvoraussetzungen des arbeitenden Menschen anzupassen, sodass sie der Erhaltung und Entwicklung der Persönlichkeit sowie der Gesundheit des arbeitenden Menschen im Rahmen effizienter und produktiver Arbeitsprozesse dienen.

Bereiche der Arbeitsgestaltung sind:

- a.) *Arbeitsumgebung –Lärm, Klima, Beleuchtung, etc.*
- b.) *Arbeitsmittel –Headsets, Akkuschrauber, etc.*
- c.) *Arbeitsplatz – verstellbare Bürotische, Stühle, etc.*

- d.) *Arbeitsinhalte – Bewältigung vollständiger Arbeitsaufgaben*
- e.) *Arbeitszeit – Arbeitszeitgestaltung, Kurzpausen, etc.*
- f.) *Arbeitsablauf/-organisation – unnötige Wegezeiten, Erreichbarkeit von Arbeitsmitteln/-materialien*

Ziele der Arbeitsgestaltung werden differenziert nach:

- a.) *Mitarbeiterbezogenen Zielen*
 - a. *Ausführbarkeit*
 - b. *Schädigungslosigkeit*
 - c. *Beeinträchtigungsfreiheit*
 - d. *Persönlichkeitsförderlichkeit*
- b.) *Unternehmensbezogenen Zielen*
 - a. *Kostenziele*
 - b. *Organisatorische Ziele*
 - c. *Technische Ziele*

Konzepte der Arbeitsgestaltung gliedern sich in

- a.) *Ansatz der soziotechnischen Systemgestaltung – Wechselwirkung zwischen technischen und sozialen Systemkomponenten*
 - a. *Bildung relativ unabhängiger Organisationseinheiten*
 - b. *Zusammenhang der Aufgaben in der Organisationseinheit*
 - c. *Einheit von Produkt und Organisation*

Als nützlichen Werkzeugkasten kann man folgende Instrumente betrachten

Organizational Scenario Tool
Task Allocation Tool
Job Design Tool
Task-Analysis Tool
Usability Tool

- b.) *Handlungs- und tätigkeitstheoretische Konzepte – wie können Tätigkeiten lern- und persönlichkeitsförderlich gestaltet werden, dieses wird unterscheiden in vier Gestaltungskonzepte*
 - a. *Konzept des Handlungs- bzw. Tätigkeitsspielraums*
 - i. *Handlungsspielraum*
 - ii. *Gestaltungsspielraum*
 - iii. *Entscheidungsspielraum*
 - b. *Merkmale zur Gestaltung lern- und persönlichkeitsförderlicher Tätigkeiten/Aufgaben*
 - c. *Konzept vollständiger Aufgaben bzw. Handlungen*
 - i. *Zyklische Vollständigkeit*
 - 1. *Zielsetzung*
 - 2. *Vorbereitung*
 - 3. *Organisation und Entscheidung*
 - 4. *Ausführung mit Feedback*
 - 5. *Qualitätskontrolle (Kontrolle mit Resultatfeedback)*
 - ii. *Hierarchische Vollständigkeit*
 - d. *Gruppenaufgabenkonzept*
- c.) *Motivationstheoretische Ansätze – wie kann man intrinsische (Arbeits-)Motivation und (Arbeits-)Zufriedenheit fördern*
 - a. *Job Characteristics Model*
 - b. *Zwei-Faktoren-Theorie*

- i. *Job Enrichment Konzept – vertikale Aufgabenerweiterung, Tätigkeit wird im Verantwortungsbereich angehoben, schwierigere Aufgaben werden eingeführt, Handlungs- und Entscheidungsspielräume erweitert, ganzheitliche Arbeitsaufgaben*
- ii. *Job Enlargements Konzept – horizontale Aufgabenerweiterung, Tätigkeit wird um vor- oder nachgelagerte Tätigkeiten erweitert, keine Zusatzqualifikation erforderlich*
- iii. *Job Rotation – horizontaler Positionswechsel (gleiches Anforderungsniveau), vertikaler Positionswechsel (unterschiedlich hohes Anforderungsniveau), Erweiterung des Tätigkeitsspielraums*

Kontextfaktoren – im Sinne der Zwei-Faktoren-Theorie sind extrinsische Aspekte, die zwar Unzufriedenheit reduzieren bzw. vorbeugen können, aber nur begrenzt Arbeitszufriedenheit erhöhen (Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsbedingungen, etc.)

Kontentfaktoren – im Sinne der Zwei-Faktoren-Theorie sind intrinsische Aspekte, die die Arbeitszufriedenheit bzw. Motivation erhöhen und mit den Kontextfaktoren verknüpft sind (die Tätigkeit selbst, etwas bewirken zu können, Anerkennung, Verantwortung übernehmen, etc.)

Strategien der Arbeitsgestaltung – unterscheiden sich in

- a.) *Verschiedene zeitliche Perspektiven bei der Arbeitsgestaltung, die sich wiederum unterteilen lassen in*
 - a. *Korrektive Arbeitsgestaltung – Arbeitssysteme und –abläufe werden nach der Einführung korrigiert*
 - b. *Präventiven Arbeitsgestaltung – Arbeitssysteme und –abläufe werden durch präventive Maßnahmen vor Einführung adaptiert (Gesundheitsschutz)*
 - c. *Prospektiven Arbeitsgestaltung – Arbeitssysteme und abläufe werden bereits während der Planung/Neugestaltung so ausgearbeitet, dass Gesundheitsschutz und Persönlichkeitsförderlichkeit berücksichtigt werden*
- b.) *Inter- und intraindividuelle Perspektiven der Arbeitsgestaltung, lassen sich nochmals unterteilen in*
 - a. *Flexible Arbeitsgestaltung – Arbeitssysteme und –abläufe werden so gestaltet, dass unterschiedliche Arbeitsweisen innerhalb der Arbeitsstruktur zugelassen werden (Freiheitsgrade, Spielräume)*
 - b. *Differenzielle Arbeitsgestaltung – Arbeitssystem und – abläufe sind so gestaltet, dass zwischen verschiedenen Arbeitsstrukturen gewählt werden kann (eigene Entscheidung)*
 - c. *Dynamische Arbeitsgestaltung – Arbeitssysteme und –abläufe sind so gestaltet, dass sie mit dem Lernerfolg des Beschäftigten mitwachsen und sich weiterentwickeln*

Gefühlsarbeit – wird als Aufgabe verstanden, im Kontakt mit Kunden solche Emotionen zu zeigen, die bei diesem positive Gefühle hervorrufen und dazu die eigenen Emotionen entsprechend zu regulieren.

Gestaltungsansätze – in Form interdisziplinärer Arbeitsgestaltung können sein

- a.) *Motivational orientierte Gestaltungsansätze – beziehen sich auf die psychologische Bedeutung und das Motivationspotential bestimmter Arbeits- und Aufgabenmerkmale*
- b.) *Mechanisch orientierter Gestaltungsperspektive – tayloristische Arbeitsgestaltung (hoch arbeitsteilig)*

- c.) *Biologisch orientierten Gestaltungsansätzen – beinhalten Aspekte der Arbeitsergonomie und –physiologie*
- d.) *Wahrnehmungsbezogene-motorisch orientierte Gestaltungsansätze – konzentrieren sich auf die Optimierung motorischer, wahrnehmungsbezogener und kognitiver Leitungen bei der Gestaltung von Arbeitsumgebungen*

Kapitel 23

Gruppenarbeit in der Produktion

Gruppenarbeit – ist eine Arbeitsform, bei der mehrere Arbeitende einen Auftrag bzw. eine Aufgabe gemeinsam erfüllen, dazu gemeinschaftliche Zielstellungen (Gruppenziele) verfolgen, eine Ordnung ihres Zusammenwirkens aufweisen und in Kommunikation miteinander stehen.

Arbeitsgruppen – weisen bestimmte Merkmale auf werden demnach durch

- a.) *Gruppengröße*
- b.) *Zeitdauer der Zusammenarbeit*
- c.) *Zielsetzung/Gemeinsame Ziele*
- d.) *Regeln und Normen*
- e.) *Rollenverteilung*
- f.) *Kooperation/Ausmaß der Zusammenarbeit*
- g.) *Wir-Gefühl*
- h.) *Arbeitsauftrag*

definiert.

Kolonnenarbeit – mehrere Personen bearbeiten gleichzeitig unterschiedliche Aufgaben im gleichen Raum

Sukzessivverband der Aufgaben – mehrere Personen bearbeiten nacheinander unterschiedliche Aufgaben am gleichen Gegenstand (Fließbandarbeit)

Integrativverband der Aufgaben – mehrere Personen bearbeiten gleichzeitig unterschiedliche Aufgaben im selben Raum am gleichen Gegenstand

Gruppenarbeit – kann u.a. unterschieden werden in

- a.) *Strukturkonservative Varianten – traditionelle/tayloristische Strukturen und Prinzipien (Trennung von Planung und Ausführung, hohe Arbeitsteilung, etc.)*
- b.) *Strukturinnovative Varianten – innovative Strukturen, die darauf abzielen tayloristische Strukturen und Prinzipien abzubauen*

Ebenso unterteilt sich Gruppenarbeit in drei Grundformen

- a.) *Arbeitsteams – erledigen überwiegend operative Aufgaben und arbeiten kontinuierlicher zusammen*
- b.) *Entscheidungsteams – erledigen überwiegend planerische und dispositive Aufgaben und arbeiten sowohl kontinuierlich als zeitlich befristet zusammen*
- c.) *Innovationsteams – erledigen überwiegend planungs- und entwicklungstechnische Aufgaben sowie operative Realisierung von Innovationen und arbeiten häufig nur für eine bestimmte Zeit zusammen*

International und –kulturell, lassen sich folgende Formen unterteilen

- a.) *Interkulturelle (cross-cultural) Teams – Mitglieder zweier unterschiedlicher nationaler Kulturen*
- b.) *Multikulturelle (mixed-cultural) Teams – Mitglieder mehrerer unterschiedlicher nationaler Kulturen*
- c.) *Transnationale Teams – wie multikulturelle Teams, jedoch zu speziellem Zweck eingesetzt*

Antoni wiederum unterscheidet fünf Gruppenarbeitsformen, die noch unterteilt werden können inwieweit sie die Aufbauorganisation tangieren bzw. in dieser verankert sind

- a.) *Qualitätszirkel – nicht dauerhaft in der Organisationsstruktur verankert*
- b.) *Projektgruppen – nicht dauerhaft in der Organisationsstruktur verankert*
 - a. *Betrieblicher Gesundheitszirkel*
 - i. *Düsseldorfer Modell – heterogene Zusammensetzung*
 - ii. *Berliner Modell – homogene Zusammensetzung*
- c.) *Klassische Arbeitsgruppen – dauerhaft in der Organisationsstruktur verankert*
- d.) *Fertigungsteams – dauerhaft in der Organisationsstruktur verankert*
- e.) *Teilautonome Arbeitsgruppen – dauerhaft in der Organisationsstruktur verankert*
 - a. *Fertigungsinseln – komplette Bearbeitung eines (Teil-)Produktes*
 - b. *Montageinseln – komplette Montage, Prüfung und Kommissionierung von Endprodukten*
 - c. *Servicegruppen – Arbeitsvorbereitung Logistik, Instandhaltung*
 - d. *Verwaltungs-, Vertriebs-, Planungsinseln – Auftragsannahme, -abwicklung, etc*

Hinsichtlich des Arbeitsauftrages lassen sich Arbeitsgruppen unterscheiden nach

- a.) *Art und Umfang der Entscheidungsmöglichkeiten (Grad der Autonomie)*
- b.) *Art und Umfang der Gruppenaufgaben (Vielfalt bzw. Variabilität der Tätigkeiten)*
- c.) *Ausmaß der aufgabenbedingten Interaktion (Kooperationsanforderungen)*

Joint Optimization – gemeinsame Optimierung der technischen und sozialen Teilsysteme im Sinne der Schaffung ganzheitlicher Aufgaben

Lean production – Managementstrategie, die Fertigungsteams als integralen Bestandteil beinhaltet

Effizienz – ist im organisationspsychologischen Sinn und unter Bezug auf Gruppenarbeit, das Verhältnis von Inputs, die zur Bewältigung einer Aufgabe aufgewendet werden, gegenüber den Outputs, den Arbeitsergebnissen

Effektivität - ist im organisationspsychologischen Sinn und unter Bezug auf Gruppenarbeit, das Verhältnis von Output relativ zu den Zielvorgaben bzw. Erwartungen

Produktivität - ist im organisationspsychologischen Sinn und unter Bezug auf Gruppenarbeit, das Verhältnis von Output relativ zu den aufgewendeten Inputs, zu den Zielen oder zu beidem

Gruppenleistungen – sollten unterschieden werden zwischen

- a.) *Performanzaspekten (Leitungskriterien) – individuelle und kollektive Verhaltensweisen*
- b.) *Erfolgs- bzw. Ergebnisaspekten (Erfolgskriterien) – individuelle und kollektive Arbeitsergebnisse*

Gruppeneffektivität – definiert sich nach Hackmann durch drei Kriterien

- a.) *Das Gruppenergebnis – muss die Leistungsstandards der Personen mindestens erfüllen, die dieses Ergebnis erhalten oder beurteilen*
- b.) *Die sozialen Prozesse – erhalten oder fördern die Fähigkeit der Gruppenmitglieder, auch bei künftigen Aufgaben zusammenzuarbeiten*
- c.) *Die Erfahrung – der Gruppenarbeit sollte die Bedürfnisse der Gruppenmitglieder mehr befriedigen als frustrieren*

Modell zur Effektivität von Gruppenarbeit – unterscheidet nach Hackmann drei große Variablen-
gruppen

- a.) *Outputvariablen*
- b.) *Prozessvariablen*
- c.) *Inputvariablen*

Weitere Modelle sind

- a.) *Soziotechnische Modelle*
- b.) *Sozial- und motivationspsychologische Ansätze*

Metamodell der Gruppeneffektivität – fassen vorherige Bedingungsfaktoren zusammen und ergeben fünf große Bereiche

- a.) *Arbeits- und Aufgabengestaltung*
- b.) *Interdependenzen in der Gruppe*
- c.) *Zusammensetzung der Gruppe*
- d.) *Kontext der Gruppe*
- e.) *Gruppenprozess*

Team-Empowerment – ist ein Konstrukt, welches die Befähigung einer (Arbeits-)Gruppe beschreibt selbstständig zu entscheiden und Verantwortung für das Funktionieren des Teams sowie dessen Arbeitsergebnisse zu übernehmen. Unterschieden werden zwei Ansätze

- a.) *Struktureller Ansatz – Gestaltung von Arbeitsbedingungen*
- b.) *Psychologischer Ansatz – Wahrnehmung von Befähigungen und Verantwortlichkeiten*

Aspekte bei der Einführung von Gruppenarbeit – als förderliche Aspekte sind unter anderem folgende zu beachten

- a.) *Heuristisches, partizipatives Vorgehen*
- b.) *Frühzeitige Information und Qualifizierung aller Betroffenen*
- c.) *Schaffung struktureller Voraussetzungen*
- d.) *Entwicklung günstiger Rahmenbedingungen*

Kapitel 24

Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit

Motive – sind Wertungsdispositionen, die für einzelne Menschen charakteristische Ausprägungen haben. Sie führen dazu, dass bestimmte Personen in verschiedensten Situationen immer wieder die gleichen Handlungsziele verfolgen. Sie lassen sich unterteilen in

- a.) *Leistungsmotiv – leistungsstärker zu sein als andere*
- b.) *Machtmotiv – andere leiten, lenken und steuern*

c.) *Affiliationsmotiv – von anderen gemocht werden*

Anreize – sind Merkmale von Situationen, die Motive anregen können. Situationen bieten die Gelegenheit, Wünsche und Ziele zu realisieren, sie können aber auch Bedrohliches signalisieren. Alles, was Situationen in diesem Sinne an Positivem und Negativem verheißen, sind Anreize.

Motivation – ist das Produkt aus individuellen Merkmalen von Menschen, ihren Motiven, und den Merkmalen einer aktuell wirksamen Situation, in der Anreize auf die Motive einwirken und sie aktivieren (momentane Ausrichtung auf ein Handlungsziel).

Arbeitszufriedenheit – wird gewöhnlich als Einstellung definiert und umfasst dann die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit in bestimmter Weise zu verhalten (kann als Ergebnis der Motivation verstanden werden). Sie lässt sich auf zwei Arten als *globale Zufriedenheit* und/oder durch *verschieden Facetten* (ABB) messen.

Theorien zur Arbeitszufriedenheit – lassen sich in zwei sehr wichtige Ansätze unterteilen

a.) *Zwei-Faktoren-Theorie – unterteilt sich in folgende zwei Faktoren*

- a. *Kontextfaktoren (Hygienefaktoren) – extrinsische Aspekte, außerhalb der Tätigkeit liegend, bilden Selbstverständlichkeiten ab → Nicht-Unzufriedenheit bei Erfüllung (neutral)*
- b. *Kontextfaktoren (Motivatoren) – intrinsische Aspekte, in der Arbeit liegend, führen zu Annäherung → Nicht-Zufriedenheit bei Nichterfüllung (neutral)*

b.) *Job-Characteristics-Model – beschreibt drei psychologische Grundbedingungen, die erfüllt sein müssen damit Arbeit zufrieden macht*

- a. *Die Tätigkeit muss als bedeutsam erlebt werden*
- b. *Die Arbeitenden müssen sich für die Ergebnisse ihrer Tätigkeit verantwortlich fühlen*
- c. *Sie müssen die aktuellen Resultate ihrer Tätigkeit, insbesondere die Qualität der Ergebnisse, kennen*

Ausgelöst werden diese Erlebniszustände durch fünf Merkmale der Aufgabe

- a.) *Anforderungsvielfalt*
- b.) *Ganzheitlichkeit*
- c.) *Bedeutsamkeit*
- d.) *Autonomie (autonom)*
- e.) *Rückmeldung aus der Tätigkeit (autonom)*

Erfasst werden diese durch den Job Diagnostic Survey (JDS) und die Ergebnisse lassen auf das Motivationspotential (MPS) schließen

Motivationspotential (MPS) – der Arbeit bezeichnet die latente Stärke der Motivation, die eine Tätigkeit auslösen kann. Es wird nach folgender Formel berechnet

$$MPS = \frac{(Vielfalt + Ganzheitlichkeit + Bedeutsamkeit)}{3 \cdot Autonomie \cdot Rückmeldung}$$

Bedingungen der Arbeitszufriedenheit – lassen sich in zwei große Klassen unterteilen

a.) *Merkmale der Arbeit*

b.) *Merkmale der Person*

- a. *Indirekte Studien (empirisch durch Metaanalysen)*
- b. *Direkte Studien (empirisch durch Messung von Persönlichkeitsmerkmalen)*
 - i. *Positive Affektivität – hohe Energie, Enthusiasmus, Engagement*
 - ii. *Negative Affektivität – Nervosität, Stressempfinden*

Theorien der Arbeitsmotivation – unterscheiden sich wie folgt

- a.) *Inhaltstheorien – versuchen die Inhalte der Motivation zu benennen*
 - a. *Bedürfnispyramide nach Maslow – Prinzip der relativen Vorrangigkeit in der Motivanregung*
 - i. *Defizitmotive*
 - 1. *Physiologische Bedürfnisse*
 - 2. *Sicherheitsmotive*
 - 3. *Soziale Bindung*
 - 4. *Selbstbeachtungs- oder Ich-Motive*
 - ii. *Wachstumsmotive*
 - 1. *Selbstverwirklichung*
 - b. *Sozioanalytische Persönlichkeitstheorie nach Hogan – Reputation beschreibt Verhalten, Identität erklärt Verhalten*
 - i. *Motiv nach Zuwendung und Beachtung – motive to get along*
 - ii. *Motiv nach Einfluss und Status in der Gruppe – motive to go ahead*
 - iii. *Motiv der Suche nach Sinn – motive to find meaning*
- b.) *Prozesstheorien – versuchen den Prozess der Motivation zu erklären (zielorientiertes Handeln) durch*
 - a. *Das Setzen von Zielen – als Resultat der Abschätzung ihrer erwarteten Werte sowie der Erwartung, die Ziele zu erreichen (Wahl von Handlungszielen)*
 - i. *VIE-Theorie (Erwartungs-Wert-Theorie)*
 - 1. *Valenz (Werte) – Instrumentalität (in welcher Beziehung stehen Handlungsergebnisse zu wahrgenommenen Folgen) – Erwartung (subjektive Wahrscheinlichkeit, die entsprechenden Ergebnisse zu erreichen)*
 - b. *Das Zielstreben – in Form von zielrealisierenden Handlungen*
 - i. *Theorie der Zielsetzung (volitionale Theorie)*
 - 1. *Fasst in zwei Hypothesen den Zusammenhang zwischen Zielen und Leistung zusammen*
 - a. *Schwierige, herausfordernde Ziele führen zu besseren Leistungen, als mittlere oder leicht zu erreichende Ziele*
 - b. *Herausfordernde **und** präzise, spezifische Ziele führen zu besseren Leistungen, als allgemeine, vage Ziele („... geben Sie Ihr Bestes!“)*
 - 2. *Unterscheidet*
 - a. *vermittelnde Prozesse im Sinne der Wirkmechanismen*
 - i. *Handlungsrichtung*
 - ii. *Handlungsintensität*
 - iii. *Handlungsausdauer*
 - iv. *Aufgabenspezifische Strategien*
 - b. *moderierende Variablen (Moderatoren)*
 - i. *Zielbindung*
 - ii. *Selbstwirksamkeit*
 - iii. *Rückmeldung*
 - iv. *Aufgabenkomplexität*
 - c. *Die Bewertung – der Zielerreichung bzw. -verfehlung im Sinne der Ergebnisse des Handelns*
 - i. *Gerechtigkeit – erlebte Ungerechtigkeit wird in drei Formen unterschieden*

1. *Verteilungsgerechtigkeit – Verhältnis von Einsatz und Ertrag sollte sich mit anderen Peers die Waage halten*
2. *Verfahrensgerechtigkeit – faire Verteilung und Austausch von Ressourcen*
3. *Interaktionale Gerechtigkeit – Berücksichtigung von Fairness in Interaktionen*

Homöostase – bezeichnet als Sammelbegriff all jene regulativen Mechanismen im Organismus, die (relativ) konstante physiologisch-chemische Bedingungen garantieren und folgt als motivationsgebender Prozess zu Wiederherstellung des Gleichgewichtszustandes folgender Sequenz

- *Gleichgewichtszustand →*
- *Abweichung des augenblicklichen Zustands vom (gespeicherten) Gleichgewicht →*
- *Energiemobilisierung →*
- *Einleitung von Handlungen zur Wiederannäherung an den Gleichgewichtszustand →*
- *Rückkehr zum Gleichgewichtszustand*

Arbeitswerte – sind Konzeptionen des Wünschenswerten in der Arbeit, die dem Arbeitshandelnden Orientierung verleihen.

Volition – mentale Fähigkeiten, die es ermöglichen Handlungen auch bei inneren oder äußeren Widerständen aufrechtzuerhalten

Schwierigkeit – im Sinne von Zielerreichung meint, die Ziele sollen in einem realistischen Maße über den bislang in vergleichbaren Aufgaben gezeigten Leistungen liegen (subjektiv definiert!!)

Kapitel 25

Formen des Arbeitsverhaltens

Leistungs- oder produktives Verhalten – ist der Beitrag, den Mitarbeiter zu den Zielen der Organisation für die sie arbeiten und von der sie bezahlt werden leisten. Es wird in dienliches und schädliches Verhalten oder den Regeln entsprechendes oder nicht entsprechendes Verhalten unterschieden. Die extremsten Ausprägungen werden unterteilt in

- a.) *Extraproduktives Verhalten – entspricht in vollem Umfang den Zielen und Regeln der Organisation (Idealfall)*
- b.) *Intrapreneurship – Mitarbeiter verhält sich wie ein Unternehmer im Unternehmen, entspricht den Zielen, aber nicht den Regeln der Organisation*
- c.) *Kontraproduktives Verhalten - widerspricht in vollem Umfang den Zielen und Regeln der Organisation*
- d.) *Dienst nach Vorschrift – entspricht in vollem Umfang den Regeln der Organisation, aber nicht den Zielen*

Leistungsverhalten (Performance) – umfasst das Verhalten im Rahmen aller betrieblichen Aufgaben, in die Mitarbeiter in einer Organisation eingebunden sind; statt von Leistungsverhalten wird auch von produktivem Verhalten gesprochen. Leistungsverhalten ist das Mittel, um Leistung zu erzielen

Leistung – im Sinne einer Bewertung der Arbeitsergebnisse – häufig auch als Effektivität bezeichnet – umfasst die Beiträge des Mitarbeiters zur Erreichung der Ziele der Organisation. Um Leistung zu erzielen, ist Leistungsverhalten nötig

Produktivität – ist ein wissenschaftliches Konzept, das das Verhältnis von Leistung und dem dafür benötigten Aufwand beschreibt

Theorie der beruflichen Leistung – erklärt Leistung als Zusammenschluss von drei (Haupt-)Determinanten

- a.) *Deklaratives (statisches) Wissen (DK = declarative knowledge)*
- b.) *Prozedurales Wissen (Wissen über Verfahren) und Fertigkeiten („gewusst wie“) (PKS = procedural knowledge and skill)*
- c.) *Motivation zur Leistung (M = motivation)*

Alle Determinanten, zu denen jeweils ein Mindestmaß vorliegen muss, werden multiplikativ verknüpft damit berufliche Leistung (PC = performance components) überhaupt zustande kommt. Leistung setzt sich in der Theorie wiederum aus acht Komponenten (i) produktiven Verhaltens zusammen

$$PC_i = DK \times PKS \times M$$

Extraproduktives Verhalten – ist produktives Verhalten, welches weder aufgrund formaler Rollenvorschriften einklagbar ist, noch durch erwartete betriebliche Belohnung motiviert ist und durch folgende Konzepte erklärt werden soll

- a.) *Organizational citizenship behavior – wird über fünf Faktoren gemessen*
 - a. *Altruismus*
 - b. *Gewissenhaftigkeit*
 - c. *Arbeitsrelevante Höflichkeit*
 - d. *Sportsmanship*
 - e. *Bürgertugenden*
- b.) *Prosoziales Verhalten*
- c.) *Contextual performance*
- d.) *Organizational spontaneity*
- e.) *Persönliche Initiative*
- f.) *Freiwilliges Arbeitsengagement*
- g.) *Voice*

Proaktives Verhalten – entspricht am ehesten der Idee des extraproduktiven Verhaltens im Sinne der eingebrachten persönlichen Initiative, denn es ist selbstinitiiertes, zukunftsorientiertes und problemorientiertes Verhalten in einem organisationalen Kontext. Das Verhalten zielt auf das Herbeiführen einer Veränderung ab und ist entweder auf Verbesserung der Situation und der Arbeitsprozesse oder eine Veränderung des persönlichen Verhaltens ausgerichtet. Es grenzt sich von produktivem Leistungsverhalten und adaptiven Verhaltensweisen ab. Proaktives Verhalten kann auf drei unterschiedlichen Wirkungsebenen zum Tragen kommen

- a.) *Ebene der individuellen Aufgaben*
- b.) *Ebene der Arbeitsgruppe*
- c.) *Ebene der Organisation (Organisationsebene)*

Unterschieden wird Proaktivität nach

- a.) *Veränderungsorientierte Proaktivität (promotion orientated initiative) – Verbesserung organisationaler Zustände und/oder Abläufe sowie die Kontrolle der Verbesserungsprozesse*
- b.) *Präventionsorientierte Proaktivität (prevention orientated initiative) – Verhinderung des Wiederauftretens von Behinderungen und/oder Stressoren im Arbeitskontext*

Andere Konzepte sind unter anderem

- a.) *Taking charge*
- b.) *Voice*

Produktives Leistungsverhalten – zielt auf eine möglichst effektive und effiziente Erfüllung vorgegebener Arbeitsaufgaben oder Rollenverteilungen ab

Adaptive Verhaltensweisen – zielen auf die Anpassung eines Mitarbeiters an Veränderung ab, die von der Organisation initiiert und vorgenommen werden

Job Crafting – als ein Konzept proaktiven Verhaltens, umfasst die selbstinitiierte (Um-)Gestaltung der eigenen Arbeitstätigkeit, ohne dass die Mitarbeiter dazu angewiesen oder bevollmächtigt wurden. Es werden drei Wege beschrieben, mit denen Arbeitnehmer die Person-Tätigkeits-Passung ändern bzw. erhöhen können

- a.) *Ressourcenerhöhung*
 - a. *Steigerung von strukturellen Ressourcen*
 - b. *Steigerung von sozialen Ressourcen*
- b.) *Steigerung der Arbeitsanforderungen*
 - a. *Erhöhung herausfordernder Anforderungen*
- c.) *Verringerung der Arbeitsanforderungen*
 - a. *Verminderung hinderlicher Anforderungen*

Kontraproduktives Verhalten – verletzt willentlich die legitimen Interessen einer Organisation, wobei es prinzipiell deren Mitglieder oder die Organisation als Ganzes schädigen kann und durch folgende Konzepte erklärt werden soll

- a.) *Unzivilisiertes Verhalten*
- b.) *Abweichendes Arbeitsverhalten*
- c.) *Vergeltendes Verhalten*
- d.) *Fehlverhalten*
- e.) *Emotionaler Missbrauch*
- f.) *Soziale Unterminierung*
- g.) *Aggression*
- h.) *Mobbing*

Dabei lassen sich die Verhaltensweisen in zwei Dimensionen aufteilen

- a.) *Der Intensität*
- b.) *Dem betreffenden Objekt*

Die wiederum vier Klassen kontraproduktiven Verhaltens unterscheiden

- a.) *Produktschädigung*
- b.) *Eigentumsschädigung*
- c.) *Politische Abweichung*
- d.) *Aggression*

Einflussgrößen auf kontraproduktives Verhalten sind

- a.) *Erlebte Ungerechtigkeit führt zu → Erlebte Frustration*
- b.) *Persönlichkeitsmerkmale*
 - a. *Integrity Test*
 - i. *Einstellungsorientierte Verfahren*

- ii. *Eigenschaftsorientierte Verfahren*
 - b. *Dunkle Triade*
 - i. *Machiavellismus*
 - ii. *Narzissmus*
 - iii. *Psychopathie*
 - c.) *Selbstkontrolle*

Theorie der moralischen Bilanz – geht davon aus, dass Menschen nach moralisch lobenswertem Verhalten dazu neigen, gewissermaßen zum Ausgleich, auch unmoralisches Verhalten zu zeigen („moral licensing“)

Kapitel 28

Wirkungen der Arbeit

Belastungen – sind objektive Faktoren und Größen, die von außen auf den Menschen einwirken und Auswirken im Menschen und auf den Menschen haben

Beanspruchungen – werden die o.g. Auswirkungen aus Belastungen bezeichnet

Psychische Belastungen – beziehen sich auf die Gesamtheit der erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und auf ihn psychisch einwirken

Psychische Beanspruchung – bezeichnet die individuelle, zeitlich unmittelbare und nicht langfristige Auswirkung der psychischen Belastung im Menschen in Abhängigkeit von seinen individuellen Voraussetzungen und seinem Zustand

Stressoren – bezeichnen extreme externe und interne psychische Stimuli, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit zu Stressaktionen in Form von psychischen Zuständen und Verhaltensweisen führen und können in drei Bereiche unterteilt werden

- a.) *Faktoren aus dem materiell-technischen System – Zeit-, Termindruck oder Lärm*
- b.) *Faktoren aus dem sozialen System – Konflikte mit der Familie, etc.*
- c.) *Faktoren aus dem personalen System – persönliche Disposition (Ängstlichkeit, etc.)*

Stress – ist ein subjektiv intensiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, zeitlich nahe (oder auch bereits eingetretene) und lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint. Stress wird in unterschiedliche Modelle unterteilt, um die Entwicklung von Stress zu erklären

- a.) *Reizorientierte Stressmodelle – Stress durch Belastungsfaktoren (Stress als unabhängige Variable)*
 - a. *Anforderungs-/Belastungs-Konzept – unterscheidet zwischen Anforderungen und Belastungen und beide sind voneinander unabhängig*
 - i. *Psychische Anforderungen – positive Aspekte von Arbeitsbedingungen (keine Stressoren!)*
 - ii. *Psychische Belastungen – negative Aspekte von Arbeitsbedingungen (Stressoren!)*
- b.) *Reaktionsorientierte Stressmodelle – Stress ist eine unspezifische Reaktion, damit eine Beanspruchung (Stress als abhängige Variable)*
 - a. *Beliebige Faktoren lösen damit das physiologische allgemeine Adaptionssyndrom aus*

- c.) *Kognitive Stressmodelle – gehen von einem komplexeren Wirkungsschema eines Reizes aus und betrachten Prozesse der kognitiven und emotionalen Bewertung*
 - a. *Transaktionales Stressmodell nach Lazarus – beschreibt Stresssituationen als komplexe und dynamische Interaktions- und Transaktionsprozesse zwischen den Anforderungen der Situation und dem handelnden Individuum. Stress hängt somit von Bewertungsprozessen zur Beurteilung der Situation ab, die sich wie folgt darstellen*
 - i. *Primary appraisal – sind potentielle Stressoren vorhanden?*
 - ii. *Secondary appraisal – sind genügend Ressourcen vorhanden (Person u. Umwelt)?*
 - iii. *Re-appraisal – sind weiterhin potentielle Stressoren vorhanden?*

Weiterhin werden unterschiedlich effektive Bewältigungsmuster/-strategien zur Abwendung von Stressoren unterschieden

- i. *Instrumentelle Bewältigungsformen*
- ii. *Emotionsbezogene (palliative) Bewältigungsformen*

Ressourcen – spielen bei der Stressbewältigung (Coping) eine wichtige Rolle und können sein

- a.) *die Person selbst*
- b.) *physikalisch-materiell – Arbeitsplatzbedingungen*
- c.) *die soziale Umwelt – Freunde, Familie*

Handlungsspielraum – ist ein wichtiges Konzept der physikalisch-materiellen Umwelt und beschreibt die in der Situation gegebenen Möglichkeiten einer Person diese selbst zu kontrollieren und sie, den eigenen Interessen folgend, zu adaptieren oder zu beeinflussen. Es werden verschiedene Modelle unterschieden

- a.) *Anforderungs-Kontroll-Modell (job demand control model) – weist den Kontroll- und Handlungsmöglichkeiten bei der Entstehung von Stress eine entscheidende Rolle zu. Stress hängt vom Ausmaß der Anforderungen einer Arbeitsaufgabe, aber auch vom Grad der Entscheidungsfreiheit einer Person als Ressource ab, wobei Anforderungen hier eher als Belastungen zu sehen sind und der Entscheidungsspielraum die Anforderungskomponente widerspiegelt. (s. Anforderungs-/Belastungs-Konzept) Es werden unterschieden*
 - a. *Hoch beanspruchende Tätigkeiten- hohe Belastungen/Anforderungen, niedrige Entscheidungsspielräume*
 - b. *Aktive Tätigkeiten – hohe Belastungen/Anforderungen, hohe Kontroll- Entscheidungsmöglichkeiten*
 - c. *Passive Tätigkeiten – geringe Belastungen/Anforderungen, geringe Kontroll- Entscheidungsmöglichkeiten*
 - d. *Niedrig beanspruchende Tätigkeiten – niedrige Belastungen/Anforderungen, hohe Kontroll- Entscheidungsmöglichkeiten*
- b.) *Modell beruflicher Gratifikationskrisen (Effort-Reward-Imbalance-Modell) – stellt die individuellen Unterschiede des Menschen in der Wahrnehmung und der Bewältigung der stressauslösenden Bedingungen in den Vordergrund und quasi ist eine Erweiterung des Job-Demand-Control-Modells, wobei es die Frage stellt, ob sich die Bewältigung der Anforderungen auch lohnt. Gratifikationskrisen entstehen dann, wenn erbrachte Leistung und Belohnung(en) in einem Missverhältnis stehen. Belohnungen nach diesem Modell sind*
 - a. *Finanzielle Belohnungen (Entgelt, Prämien, etc.)*
 - b. *Belohnung durch Wertschätzung*
 - c. *Belohnung durch (gewährten) Aufstieg*
 - d. *Belohnung durch (gewährte) Arbeitsplatzsicherheit*

- c.) *Job-Demands-Resources-Modell* – stellt den Ressourcenaspekt bei der Stressentstehung noch umfassender in den Mittelpunkt, nimmt an, dass bei es zwei psychische Hauptwirkungsprozesse bei der Entstehung von Stress und Arbeitsmotivation gibt, fasst den Ressourcenbegriff deutlich weiter und unterteilt ihn in
 - a. *Tätigkeitsressourcen* – sind funktional für die Erreichung von Tätigkeitszielen, in der Lage sind Belastungen und somit physische und psychische Kosten der Tätigkeit zu reduzieren, sowie persönliches Wachstum, Lernen und Entwicklung zu stimulieren
 - b. *Arbeitsplatzressourcen* –

Personenbezogene Ressourcen – stellen ebenfalls eine wichtige Quelle an stressreduzierenden Mitteln für den Umgang mit Stresssituationen dar. Besonderes Augenmerk liegt hier auf

- a.) *Kontrollüberzeugungen* – kognitive Überzeugungssysteme, inwiefern sieht sich eine Person in der Lage die Geschehnisse kontrollieren zu können oder nicht. Man unterscheidet zwei Arten von Personengruppen (*Locus of Control*)
 - a. *Internal orientiert* – handeln aktiv, sind überzeugt ihr Schicksal selbst lenken zu können, sind überzeugt die Situation ändern zu können
 - b. *external orientiert* - verhalten sich passiv u. defensiv, ergeben sich ihrem Schicksal, haben das Gefühl der Situation ausgeliefert zu sein
 - b.) *Kohärenzerleben*
 - a. *Hohes Kohärenzgefühl*
 - b. *Niedriges Kohärenzgefühl*
 - c.) *Situationsübergreifende Handlungsmuster* – erschweren oder verhindern die erfolgreiche Bewältigung von Anforderungen. Man unterscheidet zwei Verhaltensmuster
 - a. *Typ-A-Verhalten* – hohe Leistungs- Wettbewerbsorientierung, beruflicher Ehrgeiz, verstärktes Konkurrenzverhalten, Ungeduld, ständige Kontrollambitionen, labiles Selbstwerterleben
 - b. *Typ-B-Verhalten* – zeigen keine Typ-A-Auffälligkeiten/Verhaltensweisen
 - c. *Hardiness-Konzept* – Widerstandskraft/Unempfindlichkeit gegenüber Stressoren
 - i. *Hoher Hardiness-Wert*, kennzeichnet Personen die
 - 1. Anforderungen eher als Herausforderung, denn als Bedrohung sehen
 - 2. Gegebenheiten eher als beeinflussbar wahrnehmen
 - 3. Verstärktes Engagement zeigen, sich stärker verpflichtet fühlen
 - ii. *Niedriger Hardiness Wert*
 - d. *Resilienz-Konstrukt* – Personen meistern schwierige Situationen und Probleme ohne psychisch Schaden zu nehmen und gehen aus solchen Situationen gestärkt und mit größeren Ressourcen hervor, Prozess der positiven Anpassung. Die Ressourcen werden unterteilt in
 - i. *Berufliche Selbstwirksamkeit*
 - ii. *Optimismus*
 - iii. *Achtsamkeit*
- Erfasst werden diese durch vier Teilskalen
- i. *Emotionale Bewältigung*
 - ii. *Positive Umdeutung*
 - iii. *Umfassende Planung*
 - iv. *Fokussierte Umsetzung*
- d.) *Coping-Stile* – wie werden Ressourcen zur Stressbewältigung eingesetzt. Man unterscheidet folgende Bewältigungs- bzw. Coping-Arten (Stile)
 - a. *Problembezogenes (instrumentelles) Coping* – es werden konkrete Aktionen unternommen, um eine aktuelle Bedrohung abzuwehren

- b. *Emotionsbezogenes (palliatives) Coping – regulieren der eigenen Emotionen und affektiven Reaktionen*
- e.) *Arbeitsbezogene Verhaltens- und Erlebensmuster (AVEM) – erfasst relativ stabile Verhaltens- und Erlebensmerkmale, die als Ressource zur Bewältigung von beruflichen Anforderungen eingesetzt werden und geht davon aus, dass die Art und Weise der Begegnung mit Belastungen und Anforderungen ein wichtiges Gesundheitskriterium darstellt. Man unterscheidet vier Muster in ihren verschiedenen Ausprägungen*
 - a. *Muster G – gekennzeichnet durch Engagement, Widerstandskraft und Wohlbefinden*
 - b. *Muster S – gekennzeichnet durch Schonverhalten*
 - c. *Risikomuster A – gekennzeichnet durch Selbstüberforderung*
 - d. *Risikomuster B – gekennzeichnet durch Überforderung und Resignation*

Balance von Ressourcen und Anforderungen – die Bedeutsamkeit von Ressourcen als elementare Komponente der Stressbewältigung und die Wichtigkeit der Balance zu den Belastungen/Anforderungen wird durch zwei Modelle erklärt

- a.) *Person-Environment-Fit-Modell (P-E-Fit-Modell) – die der Person zur Verfügung stehenden Ressourcen müssen den Anforderungen der Arbeitsaufgabe entsprechend vorhanden sein und die Merkmale der Arbeitstätigkeit sollten den Bedürfnissen der Person entsprechen*
- b.) *Modell der Ressourcenkonservierung – stellen das Streben nach dem Erhalt von Ressourcen als dynamischen Prozess in den Mittelpunkt*
 - a. *Verslustspiralen*
 - b. *Gewinnspiralen*

Spezifische Auswirkungen von Stress – sind in Folge von Stress als Ergebnis der o.g. Modelle und Konzepte und ein Stresserleben lässt sich relativ gut vorhersagen, sie zeigen sich sowohl physisch als auch psychisch. Unterschieden wird in

- a.) *Kurzfristige Folge*
- b.) *Mittelfristige Folgen*
- c.) *Langfristige Folgen*

Unterteilt werden kann ebenfalls in folgende Modelle

- a.) *Allgemeines Adaptionssyndrom (AAS) – Alarmreaktion, Widerstand, Erschöpfung als eigenständige Phasen*
 - a. *Erschöpfung manifestiert sich im*
 - i. *Emotionalen Bereich*
 - ii. *Auf kognitiver Ebene*
 - iii. *Auf vegetativ-hormoneller Ebene*
- b.) *Anstrengungs-Erholungs-Modell – unterscheidet zwischen zwei Prozessen*
 - a. *Beanspruchungsregulation während der Arbeit (effort without distress/effort with distress)*
 - b. *Nachwirkungen arbeitsbedingter Anstrengung*

Erholung von Arbeitsanstrengungen wird in vier Formen unterschieden

- a.) *Abschalten von der Arbeit – psychological detachment*
- b.) *Entspannungsaktivitäten – relaxation*
- c.) *Bewältigen von Herausforderungen – mastery*
- d.) *Kontrollerleben – control*

Als Antezedenzen können betrachtet werden

- a.) *Herausfordernde Anforderungen – challenge demands*
- b.) *Behindernde bzw. beeinträchtigende Anforderungen – hindrance demands*
- c.) *Tätigkeitsressourcen – resources*

Burn-Out-Syndrom – bezeichnet einen besonderen Zustand berufsbezogener chronischer Erschöpfung und wird zusammenfassend als ein Syndrom aus emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und persönlichen Leistungseinbußen betrachtet.

Eustress – positiver Stress – Stressoren werden als Herausforderung und nicht als Bedrohung empfunden

Distress – negativer Stress

Betriebliche Gesundheitsförderung – teilt sich auf in

- a.) *Verhaltensorientierte bzw. personenbezogene Interventionen*
 - a. *Stressmanagementtrainings*
 - b. *Achtsamkeitstraining*
- b.) *Verhältnisorientierte bzw. bedingungsbezogene Interventionen*
 - a. *Verbesserung der Arbeitsumgebung*
 - b. *Verbesserung der Arbeitsaufgabe*

Maßnahmen zum Stressmanagement – sollen Beschäftigte in die Lage versetzen Stressoren zu reduzieren, neutralisieren oder zu bewältigen. Erreicht wird das durch

- a.) *Kommunikationstrainings*
- b.) *Trainings zum Zeitmanagement*
- c.) *Entspannungsverfahren*
- d.) *Stressempfindungstrainings*

Spillover-Effekte – Stimmungen, Beanspruchungen und Verhaltensweisen aus der Arbeit werden ins Familienleben übertragen

Konfliktkonstellationen – zwischen Arbeit und Familie, familienbezogene Anforderungen wirken sich auf das Arbeitsleben aus und umgekehrt

Bereicherungsprozesse – zwischen Arbeit und Privatleben, durch Aufgaben in der Familie erworbene Kompetenzen können auch effektiv im Arbeitsleben zum Einsatz kommen

Kapitel 29

Neue Formen der Arbeit: Das Beispiel Telekooperation

Organisationsbezogene Änderungen – im Zusammenhang mit der Flexibilisierung und der Entwicklung neuer Kompetenzen und Strukturen lassen sich erreichen durch

- a.) *Modularisierung – intraorganisationale Strategie*
- b.) *Virtualisierung*
- c.) *Netzwerkbildung – interorganisationale Strategie*
 - a. *Vertikale Kooperation*
 - b. *Horizontale Kooperation*
 - c. *Joint Ventures*
 - d. *Strategische Allianzen*

d.) Internationalisierung und Globalisierung

- a. Selektionsstrategie*
- b. Integrationsstrategie*
- c. Interaktionsstrategie*
- d. Einzelmarktstrategie*

Flexibilisierung der Arbeitswelt – lässt sich durch die Abkehr von Standard- oder Normalarbeitsverhältnissen hin zu alternativen Beschäftigungsverhältnissen beschreiben, für die drei Formen benannt sind

a.) Flexibilität in Bezug auf die Art der Anstellung

- a. Unmittelbare Anstellung durch das Unternehmen, die von Standardarbeitsverhältnissen abweichen*
 - i. Teilzeitbeschäftigungsverhältnisse*
 - ii. Auf Abruf beschäftigte Personen*
 - iii. Saisonarbeitskräfte*
- b. Leiharbeitsverhältnisse*

b.) Flexibilisierung von Arbeitszeiten

- a. Normalarbeitsverhältnisse, die eine Flexibilisierung wünschen*
- b. Kontrakt bezogene Beschäftigungen*
- c. Gig-Arbeitskräfte*

c.) Flexibilität bezüglich des Arbeitsortes

- a. Telearbeit*
- b. Telekooperation*

Telekooperation – ist die mediengestützte standortverteilte Arbeit und unterteilt sich in

a.) Telearbeit – vernetzter Arbeit

- a. Teleheimarbeit*
- b. Telezentren*
- c. Telearbeit vor Ort*
- d. Mobile Telearbeit*
- e. Alternierende Telearbeit*

b.) Telemanagement – vernetzter Führung

c.) Teledienstleistungen – vernetzter Leistung

d.) Virtuelle Teamarbeit – virtuelle, vernetzte Teams

- a. Projektgruppen*
- b. Vertriebsteams*

Theorie der medialen Reichhaltigkeit – unterscheidet nach bestimmten Aspekten die Reichhaltigkeit von Medien und die Mehrdeutigkeit der zu bearbeitenden Aufgaben unter anderem in

- a.) Ärmere Medien*
- b.) Reichhaltige Medien*

Und sagt vorher, dass bei mehrdeutigen Aufgaben die Nutzung von Medien mit hoher Reichhaltigkeit günstiger und leistungsfördernder ist

Kapitel 32

Steuerung der Dienstleistungsqualität

Dienstleistungsmarketingmix – umfasst neben dem klassischen Marketingmix folgende für den Dienstleistungssektor wichtige Faktoren

- a.) *Umfeld – gezielte Gestaltung des Settings der Dienstleistungserbringung*
 - a. *Gestaltung des Raumes – Raumbezogenes Verhalten*
 - i. *Annäherungsverhalten – Wunsch sich länger aufzuhalten*
 - ii. *Vermeidungsverhalten – Wunsch den Ort zu verlassen*
 - b. *Steuerung des Zeiterlebens*
 - i. *Passive Zeit wird als länger dauernd erlebt*
 - ii. *Auf den Prozess zu warten dauert länger als während des Prozesses zu warten*
 - iii. *Unsicher und unerklärte Wartezeiten dauern länger*
 - iv. *Unfaire Wartezeiten dauern länger als faire*
- b.) *Prozesse – Prozeduren, Abläufe und Aktivitäten innerhalb der Organisation*
- c.) *Personen – alle an der Dienstleistung beteiligte Menschen*

Dritter Ort – bezeichnet informelle Plätze, an denen sich Menschen jenseits des ersten und des zweiten Ortes aufhalten

Dienstleistungsklima – erfasst die Bedeutung, die von den Mitarbeitern mit der Politik, den Praktiken und den Prozeduren der Organisation verbunden wird und wird erfasst über

- a.) *Dienstleistungsorientierung*
- b.) *Unterstützung durch das Management*
- c.) *Unterstützung durch das System*
- d.) *Beachtung der Kundenbindung*
- e.) *Logistische Unterstützung*

Es lässt sich über fünf Subsysteme gestalten

- a.) *Produktionssystem*
- b.) *Unterstützungssysteme*
- c.) *Anpassung*
- d.) *Leitungssystem*
- e.) *Aufrechterhaltung*

Branded labour – Erscheinung der Mitarbeiter aus Sicht des Kunden

Aesthetic labour – Erscheinung aus Sicht der Manager

Dienstleistungsorientierung – nichttechnische Seite der Dienstleistung summiert Verhalten gegenüber dem Kunden als Höflichkeit, Rücksichtnahme und Takt(-gefühl) auf

Dienstleistungstraining – unterscheidet zwei Arten von Trainings

- a.) *Skriptbasiertes Training*
- b.) *Off the job Trainings*

Produktionsansatz – zielt auf eine weitestgehende Vereinfachung und Standardisierung ab

Empowerment – Gegenteil zum Produktionsansatz laufendes Modell

Kapitel 5

Interaktion und Kommunikation

Soziale Interaktion – bezeichnet die Einwirkung verschiedener Personen aufeinander, wobei der Einwirkung nicht notwendigerweise eine Absicht, ein Plan oder auch nur das Wissen der Personen über die wechselseitige Einwirkung zu unterstellen ist.

Social facilitation – Phänomen der Einwirkung, wonach die Anwesenheit anderer bei der Verrichtung einfacher gut gelernter Tätigkeiten zu höherer Leistung führt

Kommunikation – ist die Übermittlung bzw. der Austausch von Informationen und ihr geht eine Absicht voraus

Ostrazismus – am Arbeitsplatz liegt vor, wenn eine einzelne Person oder eine Gruppe keine Handlungen zeigt, die ein anderes Organisationsmitglied in eine Interaktion einbeziehen, obwohl solche Handlungen sozial angemessen wären

Soziales Stigma – ist ein „Brandmal“, das als Ausdruck der Abwertung Einzelner oder ganzer Gruppen sowohl Ursache als auch Folge sozialer Randständigkeit sein kann

Diskriminierung am Arbeitsplatz – bedeutet, dass stigmatisierte Personen gegenüber anderen Mitgliedern, die über vergleichbare Fähigkeiten bzw. nachgewiesene Erfolge am Arbeitsplatz verfügen, benachteiligt werden. Man unterscheidet zwei Formen

- a.) *Formale/offensichtliche Diskriminierung*
- b.) *Subtile Diskriminierung*

Nonverbale Kommunikation – ist das Übertragen und Empfangen von Gedanken und Gefühlen mittels nonverbalen Verhaltens und erfüllt folgende Funktionen

- a.) *Darstellung persönlicher Attribute*
- b.) *Ausübung von Dominanz und Begründung von Hierarchie*
- c.) *Beförderung der sozialen Abläufe*
- d.) *Förderung hochwertiger Beziehungen*
- e.) *Gefühldarstellung*

Formale Kommunikation in Organisationen – konzentriert sich auf Seiten der Forschung auf drei Aspekte

- a.) *Die Wirkung bestimmter formaler Kommunikationsstrukturen – unterscheidet sich je nach Grad der Zentralisierung in*
 - a. *Rad*
 - b. *Kette*
 - c. *Totale*
- b.) *Die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen – orientiert sich am Organisationsplan und wird unterschieden in zwei Kommunikationsrichtungen*
 - a. *Von oben nach unten (top down)*
 - b. *Von unten nach oben (bottom up)*
- c.) *Das Überbringen schlechter Nachrichten – erfolgt in der Regel in drei Phasen*
 - a. *Vorbereitung*
 - b. *Überbringen*

c. Nachgang

Kommunikationsverzerrung – wird in aufwärtsgerichteter Kommunikation als unvollständige, tendenziöse oder verfälschende Weitergabe von Informationen verstanden. Diese Verzerrungen sind abhängig von

- a.) Merkmalen der Botschaft
- b.) Merkmalen des Untergebenen
- c.) Merkmalen der Beziehung

Schlechte Nachrichten – sind Informationen, die bei den Empfängern zu Verlustwahrnehmungen führen und kognitive, emotionale oder verhaltensbezogene Verluste bewirken

Informelle Kommunikation in Organisationen – unterscheidet sich durch mehrere Merkmale von formaler Kommunikation

- a.) *Nutzt nicht den Dienstweg*
- b.) *Findet in Randzonen der Organisation statt*
- c.) *Ist unverbindlich*
- d.) *Ist spontan und nicht sorgfältig ausgearbeitet*
- e.) *Ist nicht eindeutig durch Quellen belegt*

Nutzt „Spiele“ und Gerüchte, ist sehr effizient und wird somit häufig zur Weitergabe von Informationen genutzt, Gerüchte folgen dabei drei Prozessen

- a.) *Levelling*
- b.) *Sharpening*
- c.) *Assimilation*

Filtermodell der Kommunikation – je ähnlicher sich die Schemata zweier Personen sind, desto ähnlicher die Wahrnehmung, desto ähnlicher die Schlussfolgerungen, desto effizienter die Kommunikation

Kapitel 6

Gravitation und organisationale Sozialisation

Sozialisierungseffekt – Organisationen versuchen Mitarbeiter an die in der Organisation vorherrschenden Werte anzupassen

Gravitationseffekt – Menschen suchen sich Organisationen, die zu ihren Wertorientierungen passen

Organisationale Sozialisation – beschreibt den Prozess der Vermittlung und des Erwerbs von Kenntnissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Überzeugungen, Werthaltungen und Normen, der eine Person dazu befähigt, die von der Organisation an sie gestellten Herausforderungen zu erfüllen.

Gravitation – beschreibt Prozesse, die dazu führen, dass Organisationen bestimmte Menschen anziehen und diese bevorzugt für die Mitarbeit auswählen. Diese Prozesse werden angestoßen durch

- a.) *Selbstselektion – Arbeitnehmer wählt das Unternehmen (Bewerbungen auf Stellenanzeigen)*
- b.) *Fremdselektion – Unternehmer wählt Arbeitnehmer (Schalten von Stellenanzeigen) oder selektieren durch interne, weitere Prozesse*
 - a. *Beförderung bzw. Nichtbeförderung*

- b. *Versetzung*
- c. *Zuweisen bestimmter Aufgaben*
- d. *Entlassung*

ASA-Modell – „Attraction-Selection-Attrition-Model“ geht im Rahmen der Gravitation davon aus, dass sich Mitglieder einer Organisation häufig in ihren Persönlichkeiten ähnlich sind. Als Gründe können angeführt werden

- a.) *Attraction – alle Mitglieder werde durch dieselben Werte oder das Image der Organisation angezogen*
- b.) *Selection – wurde von der Organisation aus einem bestimmten Bewerberpool ausgewählt*
- c.) *Attrition – haben sich entschlossen bei der Organisation zu verbleiben oder im Falle der „Zermürbung“ diese zu verlassen*

Sozialisation von Mitarbeitern – läuft phasenweise ab und lässt sich demnach folgend unterteilen in

- a.) *Vor dem Eintritt in die Organisation – antizipatorische Sozialisation, umfasst alle Lernprozesse, die auf den Eintritt in die Organisation vorbereiten*
- b.) *Eintritt in die Organisation – Erleben der Organisation und feststellen von Unterschieden zwischen Erwartungen und Realität*
- c.) *Metamorphose – langfristige Änderungen der Person und Anpassung an die Organisation*

Sozialisationsinhalte – stützen den Prozess der Metamorphose und sollen durch bestimmte Praktiken den neuen Mitarbeiter stützen. Diese Inhalte lassen sich empirisch in sechs Dimensionen aufteilen

- a.) *Berufliche Fähigkeiten*
- b.) *Personen*
- c.) *Politik*
- d.) *Sprache*
- e.) *Organisationale Ziele und Werte*
- f.) *Geschichte*

Basierend auf den o.g. Inhalten lassen sich die betrieblichen Sozialisierungspraktiken, die geeignet sind und seitens der Organisation initiierte Aktivitäten, Programme, Ereignisse und Erfahrungen darstellen, um neue Mitarbeiter zu unterstützen. Meist wirken sie informell; formale steht dem entgegen und wird wie folgt unterscheiden

- a.) *Realistische Tätigkeitsvorschau – realistic job preview*
- b.) *Programme zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter*
 - a. *Einführende Veranstaltungen*
 - b. *Schulungen*
 - c. *Begrüßung und Einarbeitung durch den Vorgesetzten*
 - d. *Soziale und sportliche Aktivitäten mit Kollegen*
 - e. *Traineeprogramme*
 - f. *Zuweisung von Paten*
- c.) *Mentoring – beschreibt eine persönliche gestaltete Beziehung zwischen beruflich erfahrenen und unerfahrenen Personen und erfüllt folgende Funktionen*
 - a. *Karrierefunktionen*
 - b. *Psychosoziale Funktionen*

Und nimmt verschieden Formen an

- a. *Informelles Mentoring – zufällige Kontakte*
- b. *Formelles Mentoring – gezielt hergestellte Kontakte*

Auch wird unterschieden in

- a. *Organisationsinternes Mentoring*
- b. *Organisationsexternes Mentoring*

Commitment – stellt im Sinne der Bindung an das Unternehmen das wichtigste Ziel der organisationalen Sozialisierung dar und wird üblicherweise unterschieden in

- a.) *Kalkulatives Commitment – bleibt im Unternehmen, weil er bleiben muss*
- b.) *Affektives Commitment – bleibt im Unternehmen, weil er bleiben will*
- c.) *Normatives Commitment – bleibt im Unternehmen, weil er glaubt bleiben zu müssen (Treuegefühl)*

Sozialisationsstaktiken – beschreiben die Art und Weise, in der die Erfahrungen von Personen beim Übergang von einer Rolle zu einer anderen in der Organisation für sie von anderen strukturiert wird. Sie werden drei Faktoren zugeordnet

- a.) *Kontexttaktiken*
 - a. *Kollektiv vs. Individuell*
 - b. *Formal vs. Informell*
- b.) *Inhaltliche Taktiken*
 - a. *Sequentiell vs. Zufällig*
 - b. *Festgelegt vs. Variabel*
- c.) *Soziale Taktiken*
 - a. *Seriell vs. Disjunktiv*
 - b. *Investitur vs. Entblößung*

Kapitel 7

Führung von Mitarbeitern

Führung – ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen und der Erfolg wird gemessen an der Frage wofür geführt wird, die für sich zwei Seiten hat

- a.) *Für wen? – Führung soll zum Erfolg des Unternehmens beitragen und nutzt somit dem Unternehmen selbst, Erfolg zeigt sich in der Leitung der Mitarbeiter*
- b.) *Für was? – Was bewirkt Führung auch im Sinne ungewollter Nebenfolgen, Erfolg zeigt sich in der Zufriedenheit der Mitarbeiter*

Führung-Grund-Differenzierung – kennzeichnet als wahrnehmungspsychologischer Mechanismus die Trennung der Person des Führenden in die Figur und die Einflüsse der Situation in der dieser handelt zum Grund

Führungsverhalten – wirkt als Verhalten des Führenden direkt auf die Mitarbeiter ein und ist beobachtbar, es realisiert die Führung und unterteilt sich in

- a.) *Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten*
- b.) *Aufgabenorientiertes Führungsverhalten*
- c.) *Transaktionales Führungsverhalten*
- d.) *Transformationales Führungsverhalten – verwendet vier Techniken*

- a. *Idealisierter Einfluss (Charisma)*
- b. *Inspirierende Motivierung*
- c. *Intellektuelle Stimulierung*
- d. *Individualisierte Behandlung*

Und bildet sich in zwei Hauptdimensionen ab

- a.) *Consideration – mitarbeiterorientiertes Verhalten*
- b.) *Intitiating Structure – aufgabenbezogenes Verhalten*

Symbolische Führung – versucht den Mitarbeiter bestimmte Deutungen der Situation in der Führungsverhalten gezeigt wird, bzw. des Führungsverhaltens selbst nahezulegen. Führungsverhalten symbolisiert demnach die Werte und Überzeugungen des Unternehmens, wirkt damit eher indirekt und setzt diese Tatsache bei der Führung von Mitarbeitern gezielt ein.

Führung von unten – Mitarbeiter versuchen gezielt Vorgesetzte zu beeinflussen, um ihre oder Ziele des Unternehmens besser und schneller zu erreichen und lässt sich durch zwei Phänomene erklären

- a.) *Einfluss von unten – Mitarbeiter versuchen ihre persönlichen Ziele gegenüber der Führungskraft durchzusetzen*
- b.) *Führung von unten – Mitarbeiter versuchen die Führungskraft dazu zu bringen die Ziele der Organisation besser zu erreichen*

„dunkle Seite“ der Persönlichkeit – erfasst Merkmale wie

- a.) *Narzissmus – gekennzeichnet durch ein Gefühl der Grandiosität, starkes Bedürfnis von anderen bewundert zu werden*
- b.) *Psychopathen – gekennzeichnet durch geringe Selbstkontrolle, hohe Impulsivität und gestörte Affektregulation*
- c.) *Machiavellisten – gekennzeichnet durch in der Interaktion mit anderen kühl und in hohem Maße ausbeutend handelnd*

Politische Fertigkeiten – des Führenden wirken sich positiv auf den Führungserfolg aus und sind eine wichtige Ressource. Die unterteilen sich in

- a.) *Sozialer Scharfsinn*
- b.) *Interpersonaler Einfluss*
- c.) *Impression Management Skills*
- d.) *Handlungsflexibilität*

Augmentationseffekt – transformationale Führung erhöht die Leistung über die Wirkung transaktionaler Führung hinaus

Führung aus ethischer Sicht – stellt fest, dass Führung immer auch an ethische Prinzipien gebunden ist, um transformational wahrgenommen zu werden. Dabei unterteilt man gern in eine

- a.) *„Helle“ Seite – ethisch-fundierte Formen der Führung*
 - a. *Dienende Führung – servant leadership*
 - b. *Geteilte Führung – shared leadership (stellt den Übergang vom heroischen zum post-heroischen Führungsparadigma dar)*
 - i. *Self-in-relation*
 - ii. *Learning conversation*
 - 1. *Talking nice*
 - 2. *Talking tough*

- 3. *Reflective dialog*
- 4. *Generative dialog*
- c. *Authentische Führung*
- d. *Explizit ethische Führung*
- b.) „dunkle Seite“ – feindseliges Führungsverhalten
 - a. Führungsverhalten ermutigt Mitarbeiter sich moralisch fragwürdig zu verhalten
 - b. Der Einsatz fragwürdiger Methoden zur Beeinflussung von Mitarbeitern

Kapitel 8

Teamarbeit

Gruppe/Team – ist eine Mehrzahl von Personen, die über einen längeren Zeitraum in direktem Kontakt stehen, wobei sich Rollen ausdifferenzieren, gemeinsame Normen entwickelt werden und Kohäsion besteht. Sie erfüllen wichtige Funktionen

- a.) *Koordinationsfunktion*
- b.) *Repräsentationsfunktion*
- c.) *Verantwortungsfunktion*

Teamkognition – ist ein emergenter, d.h. durch die Interaktion in der Gruppe neu entstehender Zustand, in dem das für das Funktionieren der Gruppe wichtige Wissen mental organisiert, repräsentiert und im Team verteilt wird. Dieses Wissen erlaubt es den Mitgliedern, Handlungen zu antizipieren und auszuführen und subsumiert zwei Forschungsrichtungen

- a.) *Mentale Modelle von Teams*
- b.) *Transaktive Gedächtnissysteme*

Motivationsgewinne im Team – lassen sich durch drei spezielle Formen unterscheiden, die auch einen Vergleich mit Einzelarbeitern ermöglichen

- a.) *Mere presence – Motivationsförderung allein durch Anwesenheit anderer*
- b.) *Social compenastion – sich für eine schwache Gruppe aufopfern*
- c.) *Social labouring – das Gefühl, für die Gruppe zu arbeiten*

Probleme bei der Teamarbeit – beruhen oft auf gruppendynamischen Prozessen und machen die Arbeit im Team oft sehr komplex. Hier unterscheidet man oft in

- a.) Probleme der Informationsverarbeitung – Groupthink/Gruppendenken
- b.) Motivationsverluste im Team – werden durch folgende Effekte ausgelöst
 - a. Sozialer Müßiggang – social loafing
 - b. Trittbrettfahren – free riding
 - c. Gimpel-Effekt – sucker effect

Teamdesign – (sorgfältige) Zusammensetzung des Teams ist möglich

- a.) *Homogen*
- b.) *Heterogen*

Zu beachten sind:

Gruppenbruchlinien – sind hypothetische Trennlinien, die eine Gruppe oder ein Team in zwei oder mehr Subgruppen aufteilen, wobei die Aufteilung auf einem oder mehreren individuellen Attributen beruht.

Teambuilding – Entwicklung der Fähigkeit zur Zusammenarbeit bereits bestehender Teams. Teamentwicklung wird durch Phasen im Teamentwicklungsprozess durch sechs Schritte angestrebt

- a.) *Kontaktphase*
- b.) *Kontrakt*
- c.) *Diagnosephase*
- d.) *Teamentwicklungstraining*
- e.) *Teamentwicklungsmaßnahme*
- f.) *Evaluation*

Kapitel 11

Organisationsklima und Organisationskultur

Betriebsklima – unter diesem Begriff wird gewöhnlich die Stimmung oder die Atmosphäre verstanden, die für einen ganzen Betrieb oder seine Teileinheiten typisch ist und von den Mitarbeitern bewertet wird

Organisationsklima – ist definiert als „al de relativ überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation, die durch die Mitglieder erlebt wird, ihr Verhalten beeinflusst und durch die Werte einer bestimmten Menge von Merkmalen der Organisation beschrieben werden kann.“

Klimastärke – bildet das Ausmaß an Übereinstimmung in der Wahrnehmung des Klimas innerhalb einer organisationalen Einheit ab

Klimadimension – lässt sich nach der Taxonomie von Ostroff in drei Kategorien einteilen, die folgende Facetten des Organisationsklimas bezeichnen

- a.) *Die affektive Facette – soziale Beziehungen, soziales Involvement*
- b.) *Die kognitive Facette – das Selbst, die eigene Entwicklung*
- c.) *Die instrumentelle Facette – Involvement in die Aufgabe, Involvement in die Arbeitsprozesse*

Dienstleistungsklima – reflektiert die Bedeutung, die aus Sicht der Mitarbeiter die Organisation der Politik, den Praktiken und Prozeduren mit dem Ziel der Unterstützung der von den Mitarbeitern angebotenen Dienstleistung beimisst, sowie die Wahrnehmung, dass die Organisation serviceorientiertes Verhalten der Mitarbeiter erwartet bzw. es belohnt und unterstützt. Erhoben wird es über folgende Dimensionen

- a.) *Dienstleistungsorientierung*
- b.) *Unterstützung durch das Management*
- c.) *Unterstützung durch das System*
- d.) *Beachtung der Kundenbindung*
- e.) *Logistische Unterstützung*

Organisationskultur – versteht die durch Mitarbeiter entwickelte gemeinsame Auffassung über richtiges, wünschenswertes und angemessenes Verhalten innerhalb einer Organisationseinheit, sorgt durch geschaffene Werte und Normen für Einbindung in diese und bringt neue Mitarbeiter dazu, sich

mit diesen auseinander zu setzen. Dabei lassen sich zwei Perspektiven einnehmen, die davon ausgehen

- a.) Die Organisation **hat** Kultur – die Organisation grenzt sich durch Besonderheiten von anderen ab (Ermittlung der Unterschiede), Erhebung über Fragebögen, die in zwei Klassen eingeteilt werden
 - a. Typisierung – ordnen Unternehmenskulturen bestimmten Kulturtypen zu
 - b. Profilmaße – detaillierte Beschreibung von Unternehmenskulturen hinsichtlich verschiedener Dimensionen
- b.) Die Organisation **ist** Kultur – stellt die Organisation als kulturgebende Einheit (spezielle Sprache, eigene Riten und Zeremonien, eigne Artefakte) in den Mittelpunkt (Messung eigentlich nicht möglich)

Werte – sind Auffassungen des Wünschenswerten, die für einen Einzelnen oder eine Gruppe kennzeichnend sind und die Auswahl der Weisen, Mittel und Ziele des Handelns beeinflussen

Organisationsmodelle

Kapitel 1

Organisationstheorien

Scientific Management (wissenschaftliche Betriebsführung) – auch als Taylorismus bezeichnet, weißt dem Arbeitenden lediglich die Funktion eines Werkzeuges zu, das sich bedingungslos an das Organisationssystem anzupassen hat. Es beruht auf folgenden Grundprinzipien

- a.) Detaillierte Analyse des Arbeitsprozesses
- b.) Wissenschaftliche Auswahl des Personals
- c.) Finanzielle Anreize (Bonussysteme)
- d.) Trennung zwischen Hand- und Kopfarbeit (vertikale Spezialisierung)

Economies of scale – je höher die Ausbringungsmenge, desto niedriger die Kosten pro produzierte Einheit (Fixkostendegression)

Fordismus – eine auf dem Prinzip des Economies of scale beruhende Weiterentwicklung des Taylorismus durch Henry Ford

Herrschaftsquellen – sind nach Weber

- a.) Charisma
- b.) Tradition
- c.) Legitimität

Grundprinzipien der neuen Gerechtigkeit – werden durch Rationalität erreicht, widersprechen den althergebrachten feudalen Systemen und sind

- a.) Sachlichkeit
- b.) Unpersönlichkeit
- c.) Berechenbarkeit

Bürokratiemodell – weißt nach Weber vier Strukturmerkmale in bürokratischen Organisationen auf

- a.) Spezialisierte Aufgabenerfüllung – Amtspflichten sind detailliert festgeschrieben

- b.) *Strenger hierarchischer Aufbau – strenge Amtshierarchie legt Verantwortlichkeiten fest*
- c.) *Amtsführung durch Beamte nach technischen Regeln und Normen – Definition verbindlicher Dienstwege*
- d.) *Aktenmäßigkeit der Verwaltung – Vorgänge werden schriftlich dokumentiert*

Parkinsonsches Gesetz – Selbsterhaltungsmechanismus der Bürokratien folgend aus übermäßiger Vergrößerung in Wachstumsphasen, aber Erhalt der Ebenen und Strukturen in Zeiten des Rückgangs

Human-Relations-Ansatz – bringt den Menschen in den Mittelpunkt des organisatorischen Handelns und rückt damit auch Fragen der Motivation des Menschen in den Forschungsfokus. Dabei unterscheiden sich die Ansätze

- a.) *Bedürfnispyramide nach Maslow*
 - a. *Physiologische Grundbedürfnisse*
 - b. *Sicherheitsbedürfnisse*
 - c. *Soziale Kontakte*
 - d. *Anerkennung und Wertschätzung*
 - e. *Selbstverwirklichung*
- b.) *Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg*
 - a. *Hygienefaktoren*
 - b. *Motivatoren*
- c.) *X-Y-Theorie nach McGregor*
 - a. *Typ X – entspricht dem Menschenbild des Taylorismus*
 - b. *Typ Y – hat entgegen Typ X einen positiven Zugang zur Arbeit*

Situativer Ansatz – erlaubt als situative Organisationstheorie eine auf bestimmte Situationen bezogene Empfehlung zu einer hierzu passenden effizienten Organisationsform durch Zerlegung und Analyse aller Einzelteile eines Systems

Evolutionstheoretischer Ansatz – die Evolutionstheorie wurde als Erklärungsansatz interdisziplinär für jegliche Phänomene der Anpassung und des Wandels zugänglich. Daraus lässt sich die synthetische Evolutionstheorie zusammenfassen, die wiederum folgende Kernthesen beinhaltet

- a.) *Untersucht wird nicht das einzelne Individuum, sondern eine ganze Population. Eine Population bestimmt sich durch einen gemeinsamen Genpool.*
- b.) *Ein Genpool wird durch auftretende Mutationen verändert. Diese Variationen haben oftmals keinen definierten Zusammenhang mit den notwendigen Problemlösungen und sind oft zufälliger Natur.*
- c.) *Individuen können sich selbst replizieren oder reproduzieren.*
- d.) *Die Auswahl über die Zusammensetzung des Genpools wird über die Selektion herbeigeführt.*
- e.) *Durch eine räumliche Trennung zweier Gruppen derselben Population können neue Arten geschaffen werden.*

Systemtheoretische Ansätze – bilden eine die dynamischen Wechselwirkungsbeziehungen aller Systemparameter bewusst integrierende Gesamtansicht ab und basieren auf verschiedenen Modellen

- a.) *Des kybernetischen Regelkreises – überträgt die Eigenschaften des menschlichen zentralen Nervensystems auf den betriebswirtschaftlichen Gegenstandsbereich = prozessorientierte Sichtweise*
- b.) *Des Konstruktivismus – erklärt, dass jede Wahrnehmung ihre Bedeutung erst durch die individuelle Informationsinterpretation des Beobachters erfährt = hohe Bedeutung der sozialen Dimension*

- c.) *Der weiterentwickelten Systemtheorie – die Interaktion der Mitglieder eines Systems mit diesem und des Systems selbst mit der Außenwelt werden durch den Akteur Gestaltungsmöglichkeiten geschaffen, die die Organisation benötigt sie betrachtet*
- Offene Systeme*
 - Dynamische Systeme*

Kapitel 2

Grundlagen der Organisation

Organisation – unter Organisation ist sowohl das zielorientierte Gestalten von Beziehungen in offenen sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit zu verstehen

Organisationssichtweisen – stellen den Spagat zwischen Aufgabenstellung, Erreichung eines gemeinsamen Ziels durch arbeitsteilige und koordinierte Arbeitsweisen und somit zwischen individueller und gemeinsamer Zielerreichung dar und werden in drei grundlegende Verständnisse unterschieden

- Funktionales Organisationsverständnis – das Unternehmen wird organisiert*
- Instrumentales Organisationsverständnis – das Unternehmen hat eine Organisation*
- Institutionales Organisationsverständnis – das Unternehmen ist eine Organisation*



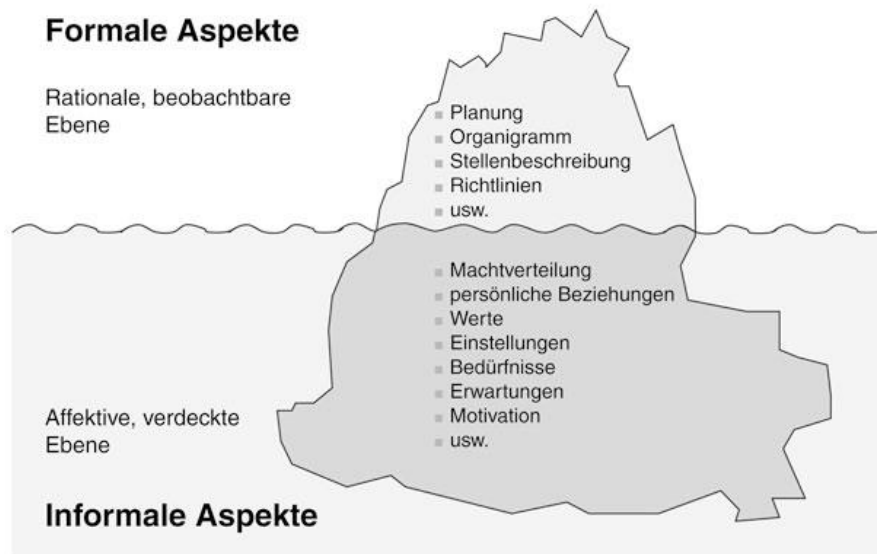
Management – als Kreislauf betrachtet, in dem Organisieren eine wichtige Rolle spielt, unterscheidet fünf wesentliche Funktionen des Managements

- Planung – Ideenlieferant*
- Organisation – Ideenumsetzung*
- Personaleinsatz – Ressourcenzuweisung*
- Führung – Veranlassen und Überwachen*
- Controlling – Soll-Ist-Abgleich*

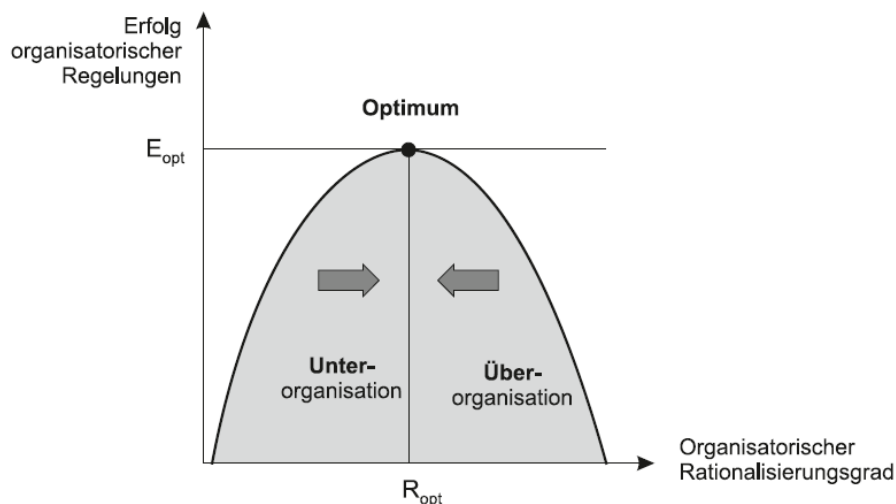
Grunddimensionen der Organisationsgestaltung – beschreiben den Weg zu einer überlebensfähigen (wettbewerbsfähigen) Organisation und lassen sich wie folgt unterscheiden

- Effektivität versus Effizienz
 - Doing the right things - effektiv

- b. Doing the things right - effizient
 b.) Formale versus informale Organisation



- c.) Stabilität versus Veränderung



Aufbauorganisation – beschreibt die auf Dauer angelegte, von außen sichtbare, Konfiguration eines Unternehmens

Strategy follows structure – die Organisationsstruktur determiniert die Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens (gibt diese vor), veränderte Strategie = Veränderung der Struktur

Structure follow strategy – Strategiewechsel der Organisation erfordern eine neue Struktur des Unternehmens

Beschreibungsdimensionen der Aufbauorganisation –

- a.) Stellenbildung – die Stelle ist die kleinste Organisationseinheit, der Basisbaustein (Stelle \neq Arbeitsplatz)
- a. Organisatorische Differenzierung – ergibt sich aus dem Prozess der
 - i. Aufgabenanalyse (Wer tut was mit welchen Mitteln an welchem Objekt in/zu welcher Zeit an welchem Ort?)
 - ii. Arbeitsanalyse (Wie ist es zu tun?)

- b. *Organisatorische Integration – ergibt sich aus*
 - i. *Sachlichen Überlegungen – ad rem*
 - ii. *Fähigkeiten der arbeitenden Personen – ad personam*
 - iii. *Anpassung an das Sachmittel – ad instrumentum*
- c. *Arbeitssynthese – Bearbeitungsschritte werden zu Arbeitsprozessen*
 - i. *Personale Synthese*
 - ii. *Räumliche Synthese*
 - iii. *Zeitliche Synthese*
- b.) *Kongruenzprinzip – ist die Übereinstimmung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung*
 - a. *Delegation ist am wirkungsvollsten, wenn sie sich am Kongruenzprinzip orientiert*
- c.) *Instanzen – Entscheidungs- und/oder Weisungsbefugnis gegenüber einer anderen Stelle*
 - a. *Fachlicher Vorgesetzter*
 - b. *Disziplinarischer Vorgesetzter*
- d.) *Führungsspanne – die Anzahl einer Instanz zugeordneten Stellen*
- e.) *Einlinienorganisation – Linien bilden Weisungsbefugnis und einzuhaltende Kommunikations- und Koordinationswege ab*
 - a. *Bottom-up-Kommunikation*
 - b. *Top-down-Kommunikation*

Ablauforganisation – ist die Aneinanderreihung von unternehmensinternen, systembildenden Elementen, die räumlich und zeitlich so organisiert sind, dass das Unternehmen funktioniert und Leistungen für interne oder externe Kunden erstellt werden können, sie verfolgt die Grundsätze von Effektivität und Effizienz die folgende Ziele umschließen

- a.) *Effizienz der Ressourcennutzung – optimale Losgrößen, Investitionsentscheidungen (Entscheidungsbaumverfahren)*
- b.) *Stärkung der Motivation*
- c.) *Erhöhung der Flexibilität*

Räumliche Operationstypen – räumliche Gestaltung verfolgt das Ziel, im Rahmen der Arbeitsgestaltung, Durchlaufzeiten und Transportwege zu minimieren anhand von

- a.) *Werkstattfertigung – Verrichtungszentralisation*
- b.) *Fließfertigung – Objektzentralisation*
- c.) *Gruppenfertigung – objektinklusive Verrichtungszentralisation*
 - a. *Flexibel automatisierte Fertigung – flexible Fließfertigung, variable Prozessfolge*
 - b. *Insselfertigung – rückt den Menschen in den Mittelpunkt*

Prozess – ist eine zielgerichtete Leistungserstellung, die wiederum durch eine Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten verstanden wird, die innerhalb einer Zeitspanne nach bestimmten Regeln durchgeführt wird

Prozessarten – werden eingeteilt in

- a.) *Geschäftsprozesse*
- b.) *Managementprozesse*
- c.) *Supportprozesse*

Prozessorientierung – entscheidend für die Flexibilität und Anpassungsgeschwindigkeit des Gesamtvorgangs sind effiziente Austauschbeziehungen zwischen den Teilabschnitten entlang der Prozesskette

Kapitel 3

Organisationsstrukturen

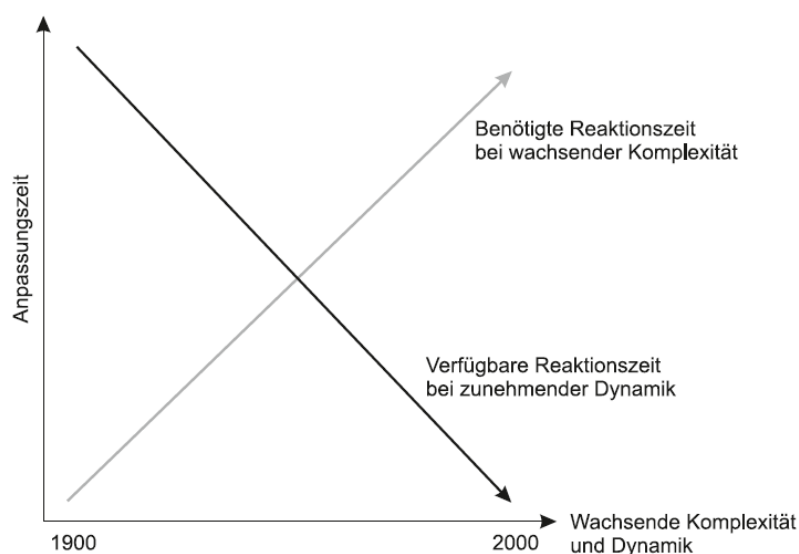
Organisationsstrukturen – sind das veranschaulichte Resultat der zeitlichen Entwicklung von Unternehmen oder werden bewusst zur besseren Bewältigung der Zukunftsaufgaben gestaltet und lassen sich unterteilen in

- a.) *Funktionale Organisation – Verrichtungsprinzip nach*
 - a. *Einliniensystem*
 - b. *Mehrliniensystem*
 - c. *Stabliniensystem*
- b.) *Divisionale Organisation – Spartenorganisation entweder*
 - a. *Objektprinzip*
 - b. *Produktorientierung*
- c.) *Matrix-Organisation – zweidimensionales Gliederungsprinzip*
 - a. *Horizontal – funktionale Dimension*
 - b. *Vertikal – divisionale Dimension (gleichberechtigt!)*
 - c. *Ausbau zur mehrdimensionalen Tensor-Organisation möglich!*
- d.) *Holding – rechtlich selbstständige Einheiten unter dem Dach einer Mutter (Divisionsstruktur)*
 - a. *Finanz-Holding*
 - b. *Management-Holding*
 - c. *Operative Holding*

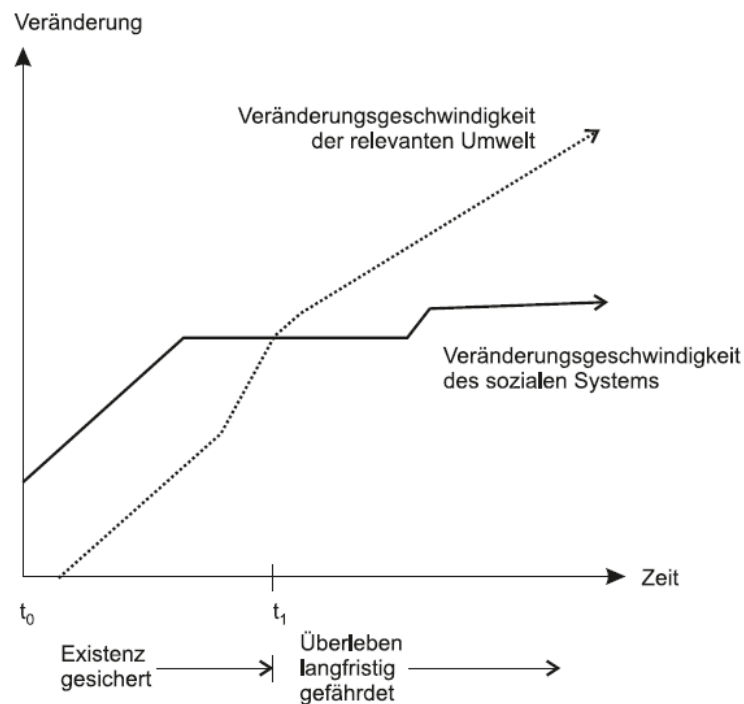
Kapitel 4

Entwicklungsphasen und ihre spezifischen Veränderungsbedarfe

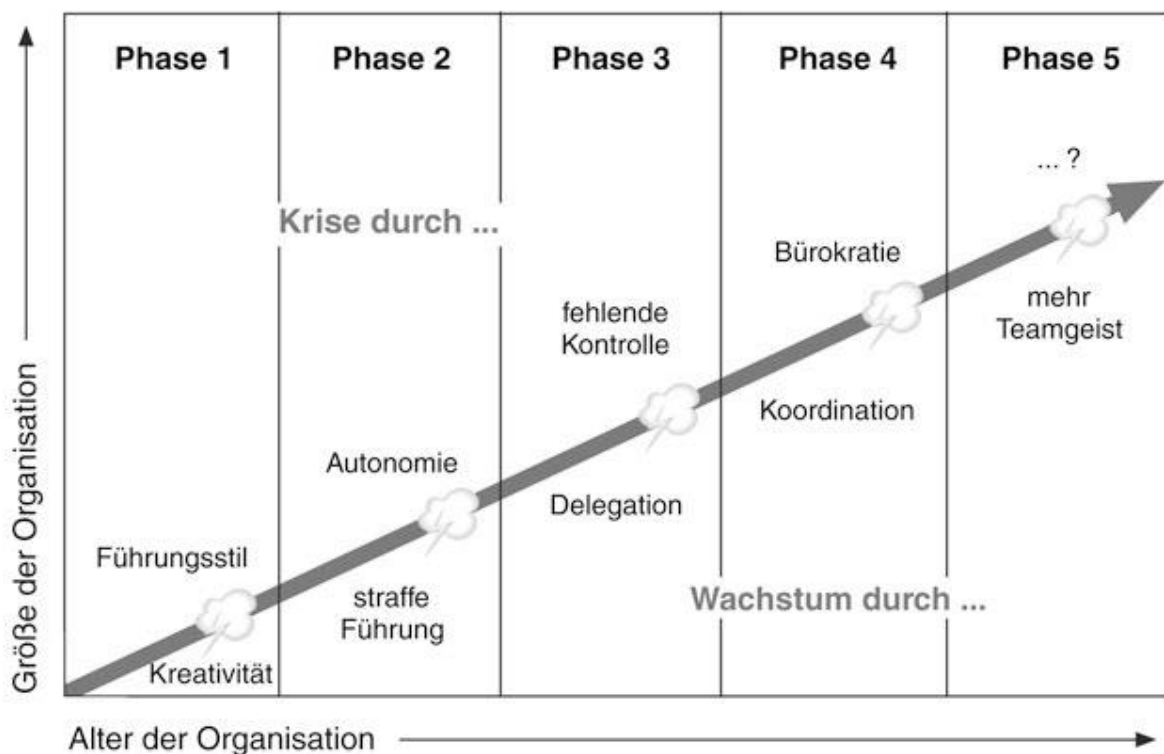
Zeitschere – bezeichnet die zunehmende gesellschaftliche Entwicklungsdynamik, mit den sich daraus ergebenden Problemen Unternehmen konfrontiert sehen



Komplexitätsfalle – ein soziales System überlebt so lange, wie die Veränderungsgeschwindigkeit innerhalb des Systems ungefähr genauso groß ist, wie die Veränderungsgeschwindigkeit der relevanten Umwelt



Wachstumsmodell – nach Greiner erläutert die Organisationsdynamik, zeigt typische Entwicklungsphasen auf und untergliedert diese in fünf Abschnitte. In einem stetigen Wechsel von Wachstums- und Krisenphasen reift das Unternehmen durch die Bewältigung der Herausforderungen. Bei dieser evolutionären Unternehmensentwicklung sind geeignete Organisationsstrukturen genauso klassifizierbar wie Führungs- und Managementkonzepte



Kapitel 5

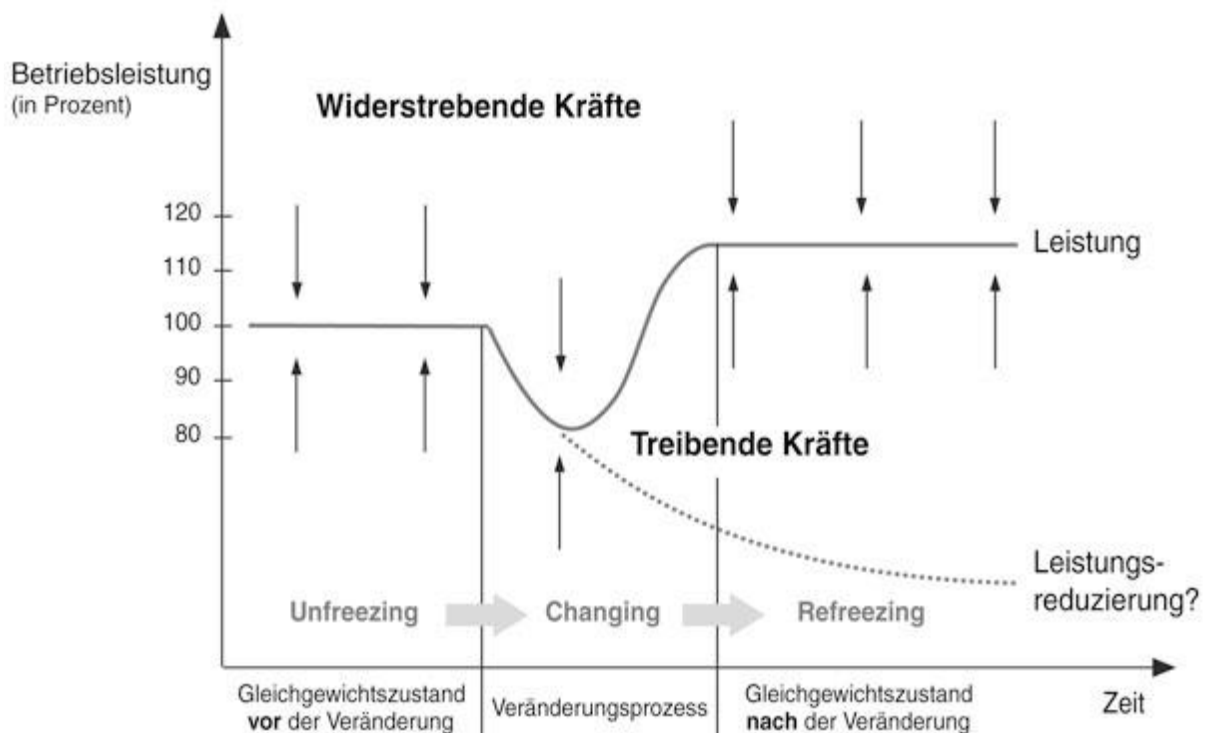
Das sozio-technische System des Unternehmens als Rahmenbedingung und Gegenstand des Change-Managements

Sozio-technischer Systemansatz – Ziel dieses Ansatzes war es, optimale Arbeitsorganisationen zu entwerfen, die gleichzeitig in einer humanistischen Grundhaltung den Bedürfnissen der sozialen Dimension des Menschen und der technischen Dimension der Maschinen Rechnung tragen konnte.

Change-Management – neuere Ansätze beruhen auf dem drei Phasen Modell nach Lewin, wonach Wandel im Unternehmen durch Phasen der Ordnung und Struktur und Phasen des Chaos und der Unordnung im Wechsel geprägt ist. Die drei Phasen lassen sich beschreiben als

- a.) *Unfreeze – Aufbau etablierter Strukturen*
- b.) *Change – Veränderung in die neue Verhaltensweise*
- c.) *Freeze – Festigung der neuen Struktur*

Kraftfeldansatz – nach Kurt Lewins Idee des Change-Managements wirken hier vorantreibende Kräfte (driving force) und behindernde Kräfte (restraining force) im Wechselspiel, welches es in Waage bzw. im Gleichgewicht zu halten gilt, um ein gesichertes Wachstum und Überleben des Unternehmens am Markt sicherzustellen



Integrativer Change-Management-Ansatz – beinhaltet ganzheitlich die Aspekte der Sachebene (technische Komponente) als aber auch die psychologische Ebene (menschliche Komponente), die beide gleichberechtigt und aktiv einzubeziehen sind

