



Universität Trier

15.06.2002

Fachbereich I Psychologie

Skript: *Arbeits-, Betriebs- & Organisationspsychologie*

Thema: *Glossar zur ABO-Psychologie*

GLOSSAR ZUR ABO-PSYCHOLOGIE



Inhaltsverzeichnis

1 Einführung.....	3
2 Glossar.....	3
3 Literatur.....	23

Vorbemerkungen

Die einzelnen Stichpunkte sind alphabetisch aufgeführt. Am Ende eines jeden Stichpunktes wird der Versuch unternommen, das Stichwort in die Themen des Stoffvorbereitungsplanes einzuordnen. Das geschieht anhand der Nummern des jeweiligen Themas in eckigen Klammer []. Die Themen lauteten:

1. Die Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten
2. Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung
3. Arbeit und Streß
4. Arbeitsanalyseverfahren
5. Arbeitsgestaltung
6. Organisationsstrukturen/ Organisationstheorien
7. Personalauswahl und -beurteilung
8. Personal- und Organisationsentwicklung
9. Die Arbeitsgruppe
10. Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit
11. Führung

Der zugrunde liegende Stoffvorbereitungsplan ist der ab dem SS 1996 an der Universität Trier.

1 Einführung

...

2 Glossar

Absentismus

Meist krankheitsbedingtes Fernbleiben vom Arbeitsplatz.

Anforderungsanalyse

Die Aufgaben- und Anforderungsanalysen beschreibt, welche Aufgaben an einer bestimmten Position auszuführen sind, und welche psychischen Anforderungen diese an den Beschäftigten stellen. Sie stellt den ersten Schritt der Eignungsdiagnostik dar.

Die Erfahrung zeigt, dass die Verwendung mehrerer unterschiedlicher Verfahren von großem Nutzen ist und dass auch 'weichere' nicht-standardisierte Verfahren von großem Nutzen sein können, da sie dem oft sehr spezifischen Arbeitskontext besser gerecht werden können.

Beispiele für eingesetzte Verfahren wären: umfassende Aufgabenanalyseinventare (z.B. FAA); Fragebögen; Beobachtungs- und Interviewverfahren; Expertenanalysen; Dokumentenanalysen; Methode kritischer Ereignisse; Arbeitstagebücher; Checklisten; (quasi-)experimentelle Analysen [7, 8].

Arbeitsanalyse

Die Analyse von Prozess, psychischer Struktur und Regulation menschlicher Arbeitstätigkeiten im Lichte ihrer Bedingungen und Auswirkungen (Frei 19??).

Eine Arbeitsanalyse kann aus verschiedenen Gründen notwendig sein: Erstens ist sie Grundlage einer jeden Arbeitsgestaltung; zweitens dienen ihre Ergebnisse als Maßstab für die Eignungsdiagnostik; und drittens

dienen ihre Ergebnisse auch als Maßstab für Personalentwicklungsmaßnahmen.

ULICH (1994) skizziert drei Stufen einer Arbeitsanalyse: (1) Analyse der objektiven Gegebenheiten (Arbeitsaufträge und deren Rahmenbedingungen); (2) Analyse der (subjektiven) Tätigkeiten und deren Regulationserfordernissen; (3) Analyse der Auswirkungen von Produktionsbedingungen und Arbeitstätigkeiten auf Befinden und Erleben der Beschäftigten. Diese dritte Stufe spielt eine besondere Rolle bei der Konzeption von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen. [4].

Arbeitsanalyseverfahren

Die psychologischen Arbeitsanalyseverfahren sind (nach der Darstellung von ULICH 1994) dazu gedacht, die Auswirkungen der Arbeit auf Erleben und Befinden der Beschäftigten zu untersuchen.

Wie viele Autoren hervorheben, kann es *das* Arbeitsanalyseverfahren nicht geben. Je nach Zielsetzung, theoretischer Fundierung (usw.) wurden im Laufe der Jahre eine Vielzahl von Verfahren entwickelt, die sich zum Teil nicht unerheblich voneinander unterscheiden.

Geläufige Arbeitsanalyseverfahren sind: VERA, RHIA, STA, TBS, FAA, ISTA, JDS [4].

Arbeitsbelastung

Belastung [3].

Arbeitsgestaltung

Der Begriff der Arbeitsgestaltung bezeichnet die Veränderung von Arbeitsplätzen hinsichtlich technisch-physikalischer Randbedingungen, hinsichtlich der Funktionsteilung zwischen Mensch und Maschine, der Festlegung von Arbeitsinhalten und auch organisationalen Rahmenbedingungen.

Übliche Ziele einer Arbeitsgestaltung sind: Steigerung von Effektivität und Produktivität; Optimierung der psychischen Beanspruchung; Förderung der Persönlichkeitsentwicklung; Vermeidung von krankheitsförderlichen Bedingungen; Schaffung von Lernangeboten. Kurzum geht es um die Verwirklichung eines humanen und wirtschaftlichen Arbeitsplatzes.

Als Maßnahmen sind am individuellen Arbeitsplatz das Job Enlargement, Job Enrichment und die Job Rotation zu nennen; im überindividuellen Bereich gruppentechnologische Maßnahmen. [5].

Arbeitsgruppe (AG)

Gruppe = Team ist definiert durch mind. 3 und nicht viel mehr als 10 *Mitglieder* und durch *unmittelbare Interaktion* aufgrund funktionaler Abhängigkeit (BUNGARD & ANTONI 1995). Auch die *Dauer* spielt eine Rolle, da es in der Regel etwas Zeit braucht, bis sich *Rollen* ausdifferenziert haben, aber vor allem bis eine Gruppe zu *gemeinsamen Normen/Zielen/Werten* und einem *Wir-Gefühl (Kohäsion)* gefunden hat.

Man kann unterscheiden zwischen kontinuierlichen und diskontinuierlichen AGs.

Kontinuierliche AGs arbeiten langfristig und ohne Unterbrechung zusammen. Typisches Beispiel ist die teilautonome Arbeitsgruppe .

Diskontinuierliche Arbeitsgruppen treffen sich nur gelegentlich für einen bestimmten Zeitraum zur Zusammenarbeit. [9].

Arbeitsproben

Arbeitsproben sind standardisierte Aufgaben, die berufliches Verhalten darstellen, das für Erfolg und Leistungsfähigkeit besonders relevant ist. Typisches Beispiel einer Arbeitsprobe für Führungskräfte ist die führerlose Diskussion. Oft werden Arbeitsproben

allerdings lediglich für Aufgaben senso-motorischen Bereich so bezeichnet. [7].

Arbeitszeitflexibilisierung

In den letzten Jahren zeichnen sich erste Tendenzen einer Individualisierung der Arbeitszeit ab. Unter den Arbeitnehmern wächst das Bedürfnis nach mehr Wahlfreiheit. Noch gehen Veränderungen aber äußerst langsam voran.

Fragen nach einer flexibleren Gestaltung der Lebensarbeitszeit tauchen in der Politik neuerdings gelegentlich auf (Erhöhung/ Erniedrigung des Rentenalters, Altersteilzeit).

In verschiedenen Unternehmen wird bereits auch über eine flexible Jahresarbeitszeit nachgedacht. So könnte ein Arbeitnehmer (im Extremfall) ein halbes Jahr voll arbeiten und sich die andere Hälfte frei nehmen; Im Prinzip hätte er eine Halbtagsstelle für das ganze Jahr und würde auch so bezahlt (mit 13. Monatsgehalt und sonst. Sonderzahlungen). Auch auf die Wochenarbeitszeit ließen ähnliche Lockerungen übertragen.

Das Modell der gleitenden Arbeitszeit ist seit längerem bekannt; im Schichtbetrieb sind ähnliche Versuche zwar weitaus größeren Einschränkungen unterworfen, doch auch hierzu gibt es bereits Überlegungen. Weitere Konzepte sind das Job-Sharing und der schwedische Vorstoß einer flexiblen Regelung des Jahresurlaubs (Ulich 1994). [].

Arbeitszufriedenheit

In den meisten Definitionen zur Arbeitszufriedenheit wird die Erreichung persönlicher Ziele als Ursache für emotionale Zustände angesehen; diese Emotionen werden eben bezeichnet durch Arbeitszufriedenheit.

Insgesamt gibt es wenig theoretisches Rüstzeug, das

sich mit der Arbeitszufriedenheit selbst auseinander setzt. Das einzige erfolversprechende Modell stammt von Agnes Bruggemann. Aber durch die enge Verwandtschaft der Arbeitszufriedenheit zur Motivation, sind doch einige Handlungsmöglichkeiten gegeben.

Das Modell von Bruggemann postuliert verschiedene Formen von Arbeitszufriedenheit. Über ein Flußdiagramm läßt sich bestimmen, welche Form in einer konkreten Situation gegeben ist. Die Formen der Arbeitszufriedenheit wären: progressive ~, stabilisierte ~, resignative ~, Pseudo~, fixierte *Arbeitsunzufriedenheit*, konstruktive *Arbeitsunzufriedenheit*. [10].

Assessment Center

Das Assessment Center vereint mehrere eignungsdiagnostische Verfahren. Ihre Zielsetzung ist es aktuelle Kompetenzen einzuschätzen oder beruflichen Erfolg zu prognostizieren. Assessment Center werden meist in Gruppen durchgeführt. [7,8].

Aufgabeninventar (engl. Task inventory)

Ein aufgabenorientiertes Arbeitsanalyse verfahren. Bei solchen Arbeitsanalyseverfahren wird der Arbeitsinhalt anhand dessen Aufgaben und anderer objektiver Merkmale beschrieben. Ein Aufgabeninventar stellt eine Liste dar von (oft mehreren hundert) Aufgaben, die von Experten (Arbeiter, Vorgesetzter) anhand von Ratingskalen auf verschiedenen Dimensionen bewertet werden sollen. Solche Dimensionen können sein: Häufigkeit, Schwierigkeit, Trainingsaufwand, Konsequenzen bei Fehlern. [9].

Basisrate

Unter den Bewerbern auf einen Arbeitsplatz befindet

sich ein Anteil, der für diese Arbeit als geeignet anzusehen ist. Dies ist die Basisrate. Sie dient [7].

Beanspruchung

Beanspruchung sind zu verstehen, als Auswirkung einer Belastung auf einen Organismus. Wo dieselbe Belastung bei unterschiedlichen Personen nicht dieselben Reaktionen hervorrufen muss. Je nach Gesundheitszustand, Ausbildung, Gäßtheit, Wahrnehmungs- und Interpretationsstilen werden dieselben Belastungen bei verschiedenen Personen auch unterschiedliche Beanspruchung hervorrufen. [3].

Bedarfsanalyse

Die Bedarfsanalyse steht am Anfang einer jeden Personalentwicklung. Sie klärt, inwiefern für die Organisation Bedarf besteht, dass Mitarbeiter ihre Qualifikationen erweitern. Dazu gilt es eine Ist-Soll-Diskrepanz zu bestimmen: Das Ist umfasst die gegebenen Qualifikationen der Mitarbeiter; Das Soll ergibt sich aus den Zielen und Bedingungen der Organisation, aber auch aus individuellen Zielen der Mitarbeiter und den Anforderungen der zu bewältigenden Aufgaben.

Die Erfassung des Solls umfasst also drei Punkte: (1) Organisationsanalyse. (2) Analyse individueller Ziele. Und (3) eine Aufgaben- und Anforderungsanalyse. Der Ist-Zustand läßt sich mit Hilfe verschiedener Verfahren der Personendiagnostik bestimmen (Leistungsbeurteilung, Interviews, Assessment Center, Arbeitsproben, jedes standardisierte Verfahren).

Bedürfnispyramide

Die Theorie von Maslow postuliert verschiedene

menschliche Grundbedürfnisse und ordnet sie hierarchisch an. Ein höheres Bedürfnis wird immer erst dann aktiv, wenn alle darunter liegenden befriedigt sind.

Die Bedürfnisse von oben nach unten lauten: Selbstverwirklichung; Achtung & Wertschätzung; soziale Bedürfnisse (Freundschaft,...); Sicherheit; physiologische Bedürfnisse (Essen, Wohnen, ...). Während die unteren Bedürfnisse durch einen Mangel aktiviert werden (Mangelbedürfnisse) wird das oberste Bedürfnis als Wachstumsbedürfnis verstanden. [10].

Belastung

Als Belastung sind alle Faktoren zu verstehen, die auf einen Organismus von außen einwirken. Die Auswirkungen, die eine Belastung im Organismus verursachen, werden als Beanspruchung bezeichnet . [3].

Bewerbungsunterlagen

Jeder weiß, was Bewerbungsunterlagen sind, und dass diese auch eignungsdiagnostisch zur ersten Eindrucksbildung genutzt werden. Vor allem Schulzeugnisse erlauben recht reliable Vorhersagen, aber auch Arbeitszeugnisse und Lebensläufe werden ausgewertet. [7].

Biographischer Fragebogen

Im Prinzip handelt es sich bei diesen Verfahren um standardisierte Selbstbeschreibungen. Der biografische Fragebogen betreibt Eignungsdiagnostik unter der Zielsetzung, künftiges Verhalten aus Vergangenheit vorhersagen zu können (weshalb Schuler & Funke ihn auch vorsichtig als retrospektive Arbeitsprobe bezeichnen). [7].

Change Agent

externer Berater bei der Organisationsentwicklung , genauer bei der Prozessberatung. [8].

CIT

Methode kritischer Ereignisse .

Computergestützte Eignungsdiagnostik (CED)

Wird eingesetzt als Alternative zu herkömmlichen Papier-Bleistift-Tests oder zu Arbeitsproben. Während einfache Übertragungen von Papier-Bleistift-Tests auf den Computer als gleichwertig betrachtet werden können (Schuler & Funke), so liegen die Chancen der CED doch woanders, beispielsweise bei den Simulationen oder den adaptiven Tests. In diesen Bereichen sind allerdings noch viele Fragen ungeklärt. [7].

Critical incident technique

Methode kritischer Ereignisse .

Eignung

Ausmaß an Übereinstimmung zwischen den Anforderungen eines Arbeitsplatzes (und dessen weiterem Umfeld) und den Kompetenzen einer Person. Der Grad an Übereinstimmung zwischen diesen beiden Punkten soll die Wahrscheinlichkeit mitbestimmen, mit der eine Tätigkeit erfolgreich ausgeführt werden kann. Die Eignungsdiagnostik setzt also eine Situationsdiagnostik voraus, an der anschließend eine Personendiagnostik gemessen wird. [7].

Eignungsdiagnostik

Die Eignungsdiagnostik dient der Analyse der Eignung einer bestimmten Person für einen bestimmten Arbeitsplatz. Damit ist für eine erfolgreiche Eignungsdiagnostik Wissen nötig, sowohl

über den Arbeitsplatz, als auch über die Person. Ausgangspunkt der Eignungsdiagnostik ist daher die Arbeitsanalyse. Diese Informationen werden dann denen der Personendiagnostik gegenüber gestellt.

Ziel der Eignungsdiagnostik ist es in der Regel, nicht nur personelle Leistungsvoraussetzungen zu bestimmen, sondern (darauf aufbauend) auch Personalentscheidungen zu ermöglichen oder Personalentwicklung zu planen. [7].

Einstellungsinterview

Primäre Ziele des Einstellungsinterviews ist die Eignungsdiagnostik. Wichtige weitere Ziele sind es, den Bewerber zu informieren (über Unternehmen und Arbeitsstelle), die Situation auf dem Arbeitsmarkt kennen zu lernen und evtl. bereits die Vertragsbedingungen zu vereinbaren.

Vollständig strukturierte Interviews stoßen allerdings häufig auf geringe Akzeptanz bei den Bewerbern, einer ganz freien Verfahrensweise mangelt es an Objektivierbarkeit. Halbstandardisierte Verfahren (wie das multimodale Einstellungsinterview von Schuler) sind daher in vielen Situationen als guter Kompromiss anzusehen. [7].

Entgeltsysteme

Moderne flexible Formen der Arbeitsorganisation erzwingen meist ein Umdenken in der Gestaltung vom Lohnkonzepten. Wie kann bei Gruppenarbeit, die Einzelleistung entlohnt werden, ohne die Gruppenleistung abzuwerten, und wie kann dabei gewährleistet sein, dass sich niemand ungerecht behandelt fühlt? Wie können Lohnkonzepte Lernen und Leistung fördern.

Beim Entwurf von Entgeltstrategien in einem Unternehmen sollten folgende Punkte berücksichtigt

werden: in Unternehmensstrategie integrieren, maßgeschneidert für Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur; Transparenz; Fairness; lernorientiert; Leistungs-/ Verbesserungsstimulierend.

Equity-Theorie

Die Equity-Theorie (von Adams 1965) schließt eine große Lücke in der motivationspsychologischen Theorienlandschaft, indem sie das Augenmerk auf soziale Vergleichsprozesse richtet. Sie ist zwar als einzelne Theorie nur wenig hilfreich, bietet aber im Zusammenspiel mit anderen Erklärungsmodellen einen wertvollen Beitrag zu motivationalen Prozessen im Arbeitsfeld.

Die Theorie geht davon aus, dass das eigene Verhältnis von Einsatz und Ertrag mit Anderen verglichen werden. Sowohl Über- als auch Unterbelohnung werden als ungerecht empfunden und es werden Korrekturmaßnahmen vorgenommen.

Mit Hilfe der Equity-Theorie lassen sich Gruppenphänomene erklären wie das Trittbrettfahren (Leistung wird reduziert, weil man seinen Beitrag zur Gruppenleistung als überflüssig einschätzt) oder der Gimpeleffekt (eigene Leistung reduzieren, um nicht ausgenutzt zu werden). [10].

Evaluation

Prozess zur Beurteilung/ Bewertung eines Produktes, Prozesses oder Programmes.

Evaluationen werden aus verschiedenen Gründen (seitens der Auftraggeber) durchgeführt. Neben dem grundsätzlichen Ziel der Bewertung, dient eine Evaluation oft als Entscheidungshilfe, als Optimierungsgrundlage oder als Durchsetzungshilfe; gelegentlich will sich der Auftraggeber auch von einem Teil der Verantwortung befreien, die er letztlich

in die Hände des Evaluators gibt.

Man kann verschiedene Formen der Evaluation unterscheiden. Die *summative* Evaluation erfasst ein Objekt als Ganzes; bei Trainings würde das den Vergleich einer Vorher- mit einer Nachher-Messung implizieren. Summative Evaluationen werden daher meist eingesetzt, um eine abschließende und endgültige Bewertung vorzunehmen. Die *formative* Evaluation dagegen zielt auf eine Optimierung des Evaluationsobjektes. Konkret werden im Verlauf eines Trainings fortwährend Daten erhoben, die zu einer Anpassung des (noch laufenden) Trainings verwendet werden. Die *Prozessevaluation* erhebt wie die formative Evaluation fortwährend Daten, wobei diese hier aber nicht eingesetzt werden, um in das laufende Training einzugreifen und es zu optimieren. [8].

Fertigungsinseln

Eine Fertigungsinsel ist eine räumliche Zusammenfassung von Produktionsanlagen und zugehörigen Arbeitskräften, die verwandte Produkte herstellen. Im Unterschied zu flexiblen Fertigungssystemen herrscht bei Fertigungsinseln in der Regel konventionelle Technologie vor. Häufig arbeitet eine Fertigungsinsel autonom als "Fabrik in der Fabrik", was die Planung und Steuerung des Produktionsprozesses und die Produktionskontrolle betrifft. Für die termingerechte Erledigung der ihr übertragenen Produktionsaufträge ist die Fertigungsinsel allein verantwortlich (teilautonome Arbeitsgruppe).

Um Fertigungsinseln einrichten zu können, müssen Produktfamilien gebildet und die Produktionsanlagen bzw. Maschinen so gruppiert werden, da jede Produktfamilie möglichst vollständig mit einer Ressourcengruppe (in einer Fertigungsinsel) gefertigt

werden kann. Man verwendet für die Planung und Konfigurierung solcher Gruppen auch den Begriff Gruppentechnologie, wobei man in der Regel die zugehörige Layoutplanung mit einbezieht. Ziel dieser Arbeit ist es, in Neumann (1996) beschriebene Verfahren zur Zuordnung von Erzeugnissen zu Maschinen und zur Gruppierung der Maschinen zu Fertigungsinseln zu modifizieren. Diese Verfahren sind dann zu implementieren und anhand von theoretischen oder praktischen Problemen zu testen.

Führungsverhalten/ -stil

Das Führungsverhalten kennzeichnet die Gesamtheit Aktivitäten und Verhaltensweisen der Führungskraft im Führungsprozess. Der Führungsstil dagegen benennt ein eher einheitliches, mehr oder weniger konsistentes Muster des Führungsverhaltens, als dessen idealtypische Ausprägung'. [11].

Gliederungstiefe

Die Gliederungstiefe beschreibt die Anzahl hierarchischer Ebenen innerhalb einer Organisation.

Die Gliederungstiefe ist ein Kennwert zur Beschreibung von Organisationsstruktur/-Form. Größere Unternehmen weisen dabei in der Regel eine größere Leitungsspanne auf, aber auch eine größere Leitungsspanne und damit eine kleinere Stellenrelation. [6,11].

Gruppendynamische Trainings

~ sind eine Personalentwicklungsmaßnahme (kann aber auch der OE zugeordnet werden), die auf soziale Kompetenzen abzielt. Es handelt sich um eine recht heterogene Sammlung von Trainings, die sich in Form, Inhalt, Dauer etc. unterscheiden. Sie sind v.a. unter dem Einfluss von Lewin entstanden.

In der klassischen Form des ~ trifft sich die Gruppe

ganz formlos, um über aktuell ablaufende Gruppenprozesse zu debattieren. Effekte sind eher mäßig und durch viele Moderatorvariablen mitbestimmt (SCHULER 1995, S.482). Auch ist ein erfahrener Trainer nötig, um etwaige psychische Belastungen zu verhindern, die aus diesem Training entstehen können (ebda. S. 302). [8].

Gruppentechnologie

Um Fertigungsinseln (und andere) einrichten zu können müssen Produktfamilien gebildet werden; die Produktionsanlagen werden dann so gruppiert, dass jede Produktfamilie möglichst mit einer Ressourcengruppe gefertigt werden kann. Man verwendet für die Planung und Konfigurierung solcher Gruppen auch den Begriff *Gruppentechnologie*.

Die Produktion erfolgt in immer öfter entsprechend der Gruppentechnologie mit den Prinzipien: *Teilefamilie* (Zusammenfassung fertigungstechnisch ähnlicher Teile), *Komplettbearbeitung* (Zusammenfassung der für Komplettbearbeitung einer Teilefamilie benötigten Fertigungsmittel), *Gruppenarbeit* (Zusammenfassung der zur Fertigung der Teilefamilie benötigten gleichartig qualifizierten Arbeiten in einer Gruppe) und *autonome Fertigungsinseln* (Integration konstruktiver, planender und steuernder Tätigkeiten für die Fertigung der Teilefamilie).

Handlungsspielraum

Verfügbare Ressourcen, die dem Arbeitsplatzinhaber zur Verfügung stehen, um potentiellen Stressoren begegnen zu können.

Im Sinne Hackers stellt sich der Handlungsspielraum dar als das Vorhandensein von Regulationserforder-

nissen und -chancen. Das heißt der Arbeitende kann sich (1) in einem gewissen Rahmen eigene Ziele setzen; er kann (2) eigenständige Handlungsvorbereitungen treffen (wozu er allerdings ein effizientes OAS benötigt); und (3) trifft er selbständig Mittel-Ziel Entscheidungen. Diese Punkte werden von VOLPERT (1987) auch als Kriterien vollständigen Handelns genannt. [1,2].

Human-Relations-Bewegung

Anfang der 30er Jahre wurde die individuumszentrierte Psychotechnik allmählich von der Human-Relations-Bewegung abgelöst. Ausgangspunkt dieser Entwicklung waren die Hawthorne-Studien (von Mayo 1930, 1933 und Roethlisberger & Dickson 1939). Es konnte darin nachgewiesen werden, dass Einstellung, Motivation und soziale Beziehungen für die betriebliche Leistungsfähigkeit bedeutsam sind.

Die Leithypothese der Human-Relations-Bewegung war, dass v.a. die sozialen Beziehungen die Leistung motivieren. Der zentrale Fokus liegt also nicht mehr auf dem Arbeiter als Individuum, sondern als Mitglied in einem komplexen sozialen und organisationalen System (Menschenbild: *social man*). Der Arbeiter bringt nicht nur seine Fähigkeiten zur Ausführung (partialisierter) Arbeitstätigkeiten ein, sondern auch Gefühle, Stimmungen und soziale Einstellungen. [6].

Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse (ISTA)

Das ISTA liegt in zwei äquivalenten Formen vor: in Form eines Beobachtungsinterviews und in Form eines Fragebogens. Es analysiert Aufgabe und Arbeitsbedingungen mit dem Ziel, Regulationsüber- und Unterforderungen , sowie mögliche

Handlungsspielräume zu ermitteln.

Das Verfahren besteht aus 11 Skalen (z.B. Arbeitskomplexität, Variabilität, ...) mit insgesamt 67 Items. [4].

ISTA

Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse .

JDS

Job Diagnostic Survey .

Job Characteristics Model

Das Job Characteristics Model von Hackman & Oldham gliedern den Arbeitsinhalt in fünf Kernvariablen, die sie für das Motivationspotential der Arbeitssituation für bedeutsam erachten. Diese Faktoren wären: Variabilität, Ganzheitlichkeit, Bedeutung, Autonomie, Feedback.

Auf der Grundlage des Job Characteristics Model wurde das Arbeitsanalyseverfahren Job Diagnostic Survey entwickelt [10].

Job Diagnostic Survey (JDS)

Der JDS basiert auf dem Job characteristics model von Hackman & Oldham. Das Motivationspotential, das von einer Arbeitssituation ausgeht, wird auf fünf Variablen zurückgeführt: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit, Autonomie und Rückmeldung.

Vielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit können in dem Modell einander kompensieren, hohe Ausprägungen in dem einen, sind in der Lage Defizite auf dem anderen auszugleichen; Rückmeldung und Autonomie sind für aber unabdingbar, wenn eine Situation den Arbeitnehmer motivieren soll. [4].

Job Enlargement (dt. Arbeitserweiterung)

Unter Job Enlargement versteht man die quantitative

Erweiterung der Arbeitstätigkeit im Sinne einer horizontalen Veränderung der Arbeitsteilung; z.B. werden aufeinander folgende Arbeitsschritte am Fließband zusammengefasst und zukünftig von einer Einzelperson ausgeführt.

Der Nutzen des Job Enlargement ist umstritten. Herzberg polemisierte zynisch mit der Formel $0+0=0$. Tatsächlich bleibt eine Fließbandtätigkeit trotz Job Enlargement auf rein sensu-motorischer Ebene stehen. Trotzdem hilft diese Maßnahme einseitige Belastungen und Monotonieerlebnisse zu vermeiden. Problematisch ist dagegen anzusehen, dass der Arbeitnehmer nicht überfordert werden darf durch die notwendigen Leranforderungen des Job Enlargement. Job Enlargement zählt zu den Maßnahmen der Arbeitsgestaltung . [5].

Job Enrichment (dt. Arbeitsbereicherung)

Job Enrichment bezeichnet eine Bereicherung der Arbeit in der vertikalen Arbeitsteilung. Der Entscheidungs- und Kontrollspielraum wird erhöht, da bedeutet zum Beispiel, dass der Arbeitende partiell die Möglichkeit erhält seine Arbeitstätigkeit zu planen und die Ergebnisse dieser Tätigkeit zu kontrollieren. Dieser Ansatz zur Arbeitsgestaltung wurde von Herzberg formuliert. [5].

Job rotation (dt. Arbeitswechsel)

Unter Job rotation kann man den planmäßigen Arbeitswechsel verstehen, bei dem Arbeiter die Arbeit von Kollegen übernehmen, was bis zum Rundum-Wechsel zwischen allen Arbeitskräften und allen Arbeitsbereichen führen kann; dieser Wechsel kann in vorgeschriebener oder selbstgewählter Zeit- und Reihenfolge vonstatten gehen (Rosenstiel 1996).

Das Ziel von Job rotation ist es in erster Linie

einseitige Belastungen und Monotonie zu vermeiden. Darüber hinaus kann aber auch die Erweiterung von Qualifikationen angestrebt sein.

Job rotation zählt zu den Maßnahmen der Arbeitsgestaltung . [5].

Kompetenz, soziale

Im Rahmen der Einführung partizipativer Arbeitsgestaltung ist es bedeutsam, die Teamfähigkeit der potentiellen Mitglieder ...

Nach BUNGARD & ANTONI (1992) ist dieses Konstrukt noch wenig theoretisch erhellt; ebenfalls und auch diagnostisch sind noch einige Fragen ungeklärt.

Konflikt

Ein Konflikt läßt sich beschreiben als Interessensdivergenz zwischen den Beteiligten. Wird diese Differenz von den Konfliktparteien wahrgenommen, beginnt eine Konfliktepisode.

In der Regel werden Konflikte als Null-Summen-Spiele betrachtet: was der eine gewinnt, verliert der andere. Solche distributiven Merkmale entstehen meist nicht aus sachlicher Notwendigkeit, sondern aus der Wahrnehmung der Beteiligten heraus. Konflikte umfassen meist auch integrative Merkmale. Die Interessen beider Parteien können hier 'ein Stück weit' integriert werden, die Summe ergibt für alle Beteiligten eine positive Bilanz (mehr als Null). Diese integrativen Merkmale sind es denn auch, die einen Konflikt mindern, während distributive Merkmale ihn dagegen eher verschärfen.

Kontingenztheorie (der Führung)

Die von Fiedler entwickelte Kontingenztheorie stellt ein Modell dar, mit dem die Effizienz von Führungsstilen in Abhängigkeit von der jeweiligen Führungssituation ermittelt werden sollte. Der

Führungsstil wurde von Fiedler als eindimensionales Konzept der Distanzwahrnehmung entwickelt: zwischen 'Distanz von' (eher aufgabenorientiert) und 'Nähe zu' (eher beziehungsorientiert) den Mitarbeitern. Die Messung erfolgt über den sogenannten LPC (least preferred coworker)-Score, bei dem die Führungskraft den am wenigsten geliebten Mitarbeiter anhand von Eigenschaftsprofilen beschreibt.

Die zentrale Hypothese der Theorie lautet: In mäßig günstigen Situationen sind beziehungsorientierte Stile effizienter, in sehr ungünstigen Situationen ist ein aufgabenorientierter Stil erfolgreicher. Die Hypothese ist das Ergebnis von einer Vielzahl empirischer Studien, die vor allem von Fiedler selbst und seinen Schülern durchgeführt wurden. Neuberger verweist allerdings auch darauf, dass andere Autoren die Ergebnisse im Regelfall nicht bestätigen konnten und auch die Mitarbeiter Fiedlers zum Teil große Probleme hatten, ihre Resultate als 'theoriekonform' auszulegen [11].

Lean Management

'Mit dem halben Einsatz zum doppelten Ertrag': Weniger Hierarchie, höhere Qualifikation und verantwortungsvolles Einbeziehen eines jeden Mitarbeiters in den Unternehmensprozeß; all das sind Personalthemen, die im Zuge von Lean Production im Unternehmen ganz oben stehen.

Eingang in die allgemeine Diskussion fand der Begriff der Lean Production (LP) mit der Veröffentlichung des Ergebnisberichts durch Womack, Jones & Roos (1990). Aus den Ergebnissen der Studie geht eindeutig hervor, dass in der Automobilindustrie zwischen europäischen und amerikanischen Produzenten einerseits und japanischen Herstellern andererseits

nicht nur gravierende Unterschiede bestehen, sondern dass per Saldo eine Überlegenheit der japanischen Fertigungstechnologie hinsichtlich Produktivität und Qualität festgestellt werden muss. Bei näherer Analyse der vorgetragenen Resultate zeigt sich, dass sich Lean Production nicht ausschließlich auf den Produktionsbereich beschränkt, sondern auch Funktionen wie Beschaffung, Vertrieb, Produkt- und Personalentwicklung u. a. in die Überlegungen einbezieht und damit als ein integratives Konzept zu charakterisieren ist. Da LP darüber hinaus auch Wertschöpfungsprozesse außerhalb des Unternehmens (zum Beispiel Kunden und Lieferanten) umfasst, wird häufig von Lean Management (LM) gesprochen, wodurch das Lean-Konzept als ein globales Management ausgewiesen wird.

Der Erfolg des LM liegt nach überwiegender Meinung nicht im Einsatz der einzelnen LM-Bausteine (wie Teamwork, Just in Time, Simultaneous Engineering etc.), sondern im Zusammenspiel und in der Integration der Einzelemente. Als Organisationskriterien des LM sind nicht Funktionen und Hierarchien gefragt, sondern es stehen vielmehr die Geschäftsprozesse mit den dazugehörigen Planungs- und Steuerungsfunktionen im Vordergrund der Betrachtung. Eine wesentliche Kernaussage beruht auf der Erkenntnis, dass zwischen den Erfolgsfaktoren Produktivität, Qualität und Zeit kein konkurrierendes Verhältnis bestehen muss, sondern auch eine komplementäre Beziehung bestehen kann. Die Leistungsfähigkeit von LM beruht dementsprechend auf der konsequenten Umsetzung der folgenden Bausteine: (1) Team- und Gruppenarbeit verbunden mit einer hohen Qualifikation und Motivation aller am

Produktionsprozess beteiligten Mitarbeiter. (2) Strenge Kundenorientierung in allen Unternehmensbereichen. (3) Flache Hierarchien und schnelle Kommunikationswege. (4) Laufender Verbesserungsprozess. (5) Simultaneous Engineering (SE). Und (6) Enge Zusammenarbeit mit den Lieferanten verbunden mit dem Just-in-Time-Konzept. [6].

Lean Production

Lean Management .

Leistungsbeurteilung

Leistungsbeurteilungen spielen in der arbeits- und organisationspsychologischen Praxis heute eine wesentliche Rolle. Sie werden sowohl zum Zwecke der Lohnfindung, der Unterstützung der Karriereplanung, der Verbesserung der Produktivität oder der Personalauswahl eingesetzt. Auch im Sinne arbeitsbegleitender Trainingsprogramme (Personalentwicklung) spielt die Leistungsbeurteilung eine große Rolle. Dazu soll der berufliche Erfolg eines Mitarbeiters eingeschätzt werden.

Mögliche Leistungskriterien können dreigeteilt werden in (1) ergebnisorientierte Kriterien (Verkaufs-/Umsatzzahlen, Fehlzeiten, Fluktuation, Reklamationen, Marktanteile, Einschätzungen des Arbeitsklimas). (2) Verhaltensbezogene Beurteilungen, die allerdings die Kenntnis von Verhaltens-Erfolgs-Zusammenhängen voraussetzen. (3) Eigenschaftsbezogene Beurteilungen (Fähigkeiten, Verhaltensdispositionen). [7].

Leistungstest, psychologischer-

Psychologische Leistungstests (Konzentration, Intelligenz) werden in der Eignungsdiagnostik

angewandt. Geschätzt werden sie aufgrund ihrer hohen Objektivität und Validität. [7].

Leitungsspanne

Die Anzahl der Personen, die einem Vorgesetzten *direkt* unterstellt sind.

Die Leitungsspanne ist ein Kennwert zur Beschreibung von Organisationsstruktur/-Form. Größere Unternehmen weisen dabei in der Regel eine größere Leitungsspanne auf, aber auch eine größere Gliederungstiefe und damit eine kleinere Stellenrelation .

Lohnkonzepte

Entgeltsysteme .

Lohnsysteme

Entgeltsysteme .

Mediation

Mediation ist eine Form der Konfliktlösung, bei der unbeteiligte Dritte (= Mediatoren) als Vermittler die Interessensgegensätze der Konfliktparteien zu lösen versuchen. Die Mediatoren führen die Konfliktparteien durch einen Klärungsprozess, der die Kontrahenten befähigen soll, ihre eigenen Interessen und Gefühle zu erkennen, diejenigen der anderen zu verstehen und gemeinsam eine einvernehmliche Lösung zu finden.

Ziel dieser Methode ist es, scheinbar unlösbare Konflikte durch entsprechende Behandlung zu einer friedlichen und fairen Problemlösung zu führen, um damit eine tragfähige Basis für künftige Zusammenarbeit der ehemaligen Konfliktparteien zu schaffen.

Charismatische Führung

House (1977) entwickelte das Konzept der

charismatischen Führung unter Rückgriff auf Max Weber (1972). Weber verstand unter Charisma zunächst eine spezielle persönliche Begabung, außergewöhnliche Dinge zu tun. Zugleich ist Charisma jedoch für Weber immer an ein Verhältnis, eine spezielle soziale Beziehung zwischen dem Führer und den Geführten gebunden: Charisma wird dem Führer zugeschrieben. Charismatische Führung oder Herrschaft ist damit nicht sehr stabil. Sie ist vielmehr an die Person des Führers und an seine Bewährung gebunden. [11].

Methode kritischer Ereignisse

Ein halbstandardisiertes Arbeitsanalyseverfahren , das arbeitsplatz-/ *aufgabenspezifische Verhaltensbeschreibungen* zum Ziel hat. Dazu muss erst einmal festgelegt werden, was bezüglich der Tätigkeit als Leistung zu gelten hat. Anschließend soll das leistungsrelevante Verhalten und dessen situative Bedingungen detailliert beschrieben werden. Experten (Arbeitnehmer, Vorgesetzte) geben in halbstandardisierter Form Auskunft über besondere Situationen an einem Arbeitsplatz, d.h. Situationen, die besonders erfolgreiches oder erfolgloses Verhalten kennzeichnen. Anschließend müssen die kritischen Ereignisse nach inhaltlichen Kategorien gegliedert werden. [4,7].

Modell rationaler Entscheidungen

Rational Choice Model

Motivation

Die Motivation (meist auch Arbeitsmotivation) spielt eine große Rolle am Arbeitsplatz. Ziel eines jeden Arbeitgebers ist es, seine Mitarbeiter zu motivieren, damit sie mehr leisten.

Entsprechend vielfältig sind die theoretisch Ansätze.

In aller Regel kann man die Theorien in Inhalts- und Prozeßtheorien unterscheiden. Inhaltstheorien führen Unterschiede in der Motivation auf Faktoren der Arbeitsumgebung zurück. Zu diesen Modellen gehören das Job characteristics model, die Zwei-Faktoren-Theorie und die Bedürfnispyramide.

Die Prozesstheorien betrachten eher den Prozess, in dem Arbeitsmotivation entsteht. Hierzu gehören das VIE-Modell, so wie alle übrigen Erwartungs-mal-Wert Theorien, wie die Leistungsmotivation, die Zielsetzungstheorie. [10].

OE

Organisationsentwicklung

Operatives Abldungssystem (OAS)

Im Handlungsregulationsmodell Hackers stellt das OAS die entscheidende Steuerungsinstante dar. Operative Abldungssysteme lassen sich als mentale Abbilder beschreiben, die sich auf die Arbeitsweise desjenigen Ausschnitts des Produktionsprozesses beziehen, die für den Positionsinhaber relevant sind.

OAS enthalten drei Arten von Informationen: (1) Antizipationen des Arbeitsergebnisses bzw. der zu erreichenden Teilziele. (2) Wissen um die Ausführungsbedingungen (z.B. Arbeitsweise der Maschine, Beschaffenheit der behandelten Rohmaterialien). (3) Hypothesen über Transformationen (Operationen), die nötig sind, um vom Ist- zum Soll-Zustand zu gelangen.

Das OAS steuert, wie Informationen wahrgenommen und weiterverarbeitet werden, welche Teilziele ausgewählt werden und welche Mittel zu deren Erreichung. Damit werden Qualität und Quantität der Arbeit wesentlich durch das OAS mitbestimmt. Damit hat die Beschaffenheit des OAS eine

bedeutende Rolle. Sie ergibt sich aus der individuellen Lerngeschichte des einzelnen Arbeiters; es kann aber auch durch Trainingsmaßnahmen gezielt gefördert werden. Auch verändert sich das OAS nicht ständig. Auseinandersetzung mit der Aufgabe [1].

Organisationsdiagnose

Die Organisationsdiagnose dient verschiedenen Zielen: (1) Unterstützung bei Arbeitsplatzentscheidungen; (2) Verbesserung der Entscheidungen im Personalwesen; (3) Vorbereitung und Begleitung organisatorischer Veränderungen; (4) Programmevaluationen; (5) Hinweise zur optimalen Verteilung von organisationalen Ressourcen.

Zur Diagnose steht eine Reihe von Datenquellen zur Verfügung: (1) Analyse von Dokumenten. (2) Organisations- und betriebswirtschaftliche Statistiken. (3) Befragung von Schlüsselpersonen und Experten. (4) Befragung von Mitarbeitern. (5) Beobachtungen am Arbeitsplatz. (6) Gruppengespräche. (7) Analyse von Interaktionen

Organisationsentwicklung (OE)

Man kann unterscheiden zwischen strukturaler (S & K im SORK-Schema) und personaler OE (O & R im SORK-Schema).

Personale OE umfasst Weiterbildungsmaßnahmen (also PE), die auf die fachliche Kompetenz abzielen.

Strukturale OE bezieht sich auf Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, wie Job Enrichment, Job Enlargement, teilautonome Arbeitsgruppen, etc. [8].

Organisationskultur

Organisationskultur ist „die von Mitgliedern geteilte Menge an Grundannahmen, Werten und Normen in

einer Organisation, von denen angenommen wird, dass sie die Gestaltung und Wahrnehmung von Prozeduren Strategien und Strukturen beeinflussen. Solche sozial geteilten Kognitionen manifestieren sich in Ritualen, Zeremonien, im Firmenjargon, in Architektur oder der Interpretation von Belohnungs- und Beförderungspraktiken. [6].

Partialisierung

Unter der Partialisierung von Arbeitstätigkeiten versteht man die Zersplitterung eines Arbeitsprozesses (Montieren eines Fernsehers) in viele kleine Arbeitsschritte (Befestigen der Stromversorgung, Testen des Gerätes, Befestigen der Bildröhre,...). Jeder dieser Schritte wird von einer Einzelperson ausgeführt. Das prototypische Beispiel partialisierter Tätigkeit ist das Fließband, aber auch im Büro greift solches immer mehr um sich.

Vor allem im Taylorismus wurden die Vorteile der Partialisierung hervorgehoben. Der Arbeiter kann sich auf eine einzelne kleine Aufgabe maximal spezialisieren, damit steigen die Leistung und Qualität (so die Behauptung). Zudem sinkt die Anlerndauer, so dass die einzelne Arbeitskraft leicht austauschbar wird.

Heute sieht man die Partialisierung als Ursache einer Reihe von Problemen., wie beispielsweise Sinnentleerung, einseitige Belastungen, Unzufriedenheit und Motivationsmangel. Vollständiges Handeln wird dagegen als persönlichkeitsförderlich betrachtet.

PE

Personalentwicklung

Personalauswahl

Das Ziel der Personalauswahl ist es, diejenigen

Kandidaten zu finden, die am ehesten dem Anforderungs- und Qualifikationsprofil entsprechen.

Zu den Testverfahren für die Auswahl von Mitarbeitern zählen die Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen, strukturierte oder unstrukturierte Interviews, Testverfahren unterschiedlicher Art (biographischer Fragebogen ...) und Assessment Center. [7].

Personbeschaffung

Personalrekrutierung.

Personalentwicklung

Die Personalentwicklung beschäftigt sich mit der systematischen Förderung der beruflichen Qualifikationen. Der Arbeitsbereich unterliegt wegen der rasanten technischen Entwicklung einem starken Wandel. Und auch Einstellungsänderungen seitens Arbeitgebern und -Nehmern führen dazu, dass am Arbeitsplatz immer mehr Wert auf Selbständigkeit und Handlungsspielräume gelegt wird. Dazu ist einer erhöhte Qualifikation nötig, die am besten durch systematische Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen erreicht wird. Dabei sind nicht allein fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten angesprochen, sondern auch soziale Kompetenzen, Motivation und Stressbewältigung. [8].

Personalentwicklungsmaßnahmen

Personalentwicklungsmaßnahmen lassen sich gliedern in 4 Bereiche, je nachdem worauf der Schwerpunkt der Maßnahme gerichtet ist: (1) woran man in erster Linie denken mag ist die Veränderung am Individuum. Veränderung der Strukturen, beispielsweise durch eine lernförderliche Arbeitsgestaltung. (2) Veränderungen des Informationsflusses, wofür einerseits Leistungsfeed-

back angesprochen sei, das es dem Einzelnen erlaubt, seine Stärken, Schwächen und Fortschritte zu erkennen und eine adaptive Handlungsregulation ermöglicht; aber auch Informationen über Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb eines Betriebes fördern eine gezielte Personalentwicklung. Und schließlich (4) sind Kombinationen aus diesen drei Bereichen oft unabdingbar (sozio-technische Maßnahmen). [8].

Personalistischer Ansatz der Führung

Der Eigenschaftsansatz („Trait Approach“) der Führungstheorie basiert zunächst auf zwei Grundannahmen:

- (1) Die Ursache für den Erfolg, den persönlichen der Führungskraft, etwa Aufstieg, Karriere, wie für den von Organisationen, liegt in der Person des Führers begründet. Die Eigenschaftsansätze und ihnen nahe stehende Weiterentwicklungen oder eher populäre Schilderungen erfolgreicher Manager werden daher auch häufig als „Great Man -Theories“ bezeichnet.
- (2) Entscheidend für den Erfolg sind spezielle Eigenschaften, die den Führer als solchen charakterisieren.

Führung als eigentlich multifaktorielles Geschehen wird damit auf einen Faktor reduziert (Neuberger 1994, S.61). Es gilt: Alle anderen Faktoren werden in diesem Modell ausgeblendet. Die Führungsforscher suchen nach „den“ Eigenschaften, die einen „guten“ (erfolgreichen) Führer ausmachen. Damit in enger Verbindung steht die Annahme, dass diese Eigenschaften „angeboren“ sind („born leader“/geborene Führer bzw. zum Führen geboren).

Personalrekrutierung

Nach der Ermittlung des Personalbedarfs, muss dafür

gesorgt werden, dass das Personal in ausreichendem Umfang und mit entsprechender Qualifikation fristgerecht im Unternehmen bereitgestellt wird. Dabei kann analog zu nationalen Unternehmen zwischen unternehmensinterner und unternehmensexterner Personalbeschaffung unterschieden werden. [7].

Persönlichkeitstest, psychologischer

Neben den Leistungstests werden auch charakterpsychologische Tests in der Eignungsdiagnostik angewandt (z.B. Extraversion, Neurotizismus). Problematisch an diesen Tests ist allerdings, dass sie sehr breit konzipiert sind und so in aller Regel schlechte Prädiktoren für eher spezifische Kriterien darstellen. Darüber hinaus sind die abgefragten Eigenschaften meist durchschaubar und somit ist das Testergebnis manipulierbar (pos. Selbstdarstellung). [7].

Projektgruppe

Treten in einem Unternehmen neuartige und komplexe Probleme auf, die sich über mehrere Unternehmensbereiche erstrecken, so werden Projektgruppen eingesetzt.

Die Projektgruppe zeichnet sich durch folgende Aspekte aus, die sie von anderen Arbeitsgruppen unterscheidet: (1) Ziele werden von der Unternehmensleitung vorgegeben. Die bearbeitete Aufgabenstellung ist inhaltlich und zeitlich abgegrenzt. (3) In der Regel setzen sich Projektgruppen aus Experten und Führungskräften zusammen (v.a. aus dem mittleren und oberen Management). (4) Die Teilnahme ist nicht freiwillig.[9].

Prozessberatung

Die Prozessberatung, auch Process Consultation genannt, ist eine Methode, bei der man sich vorwiegend mit personalen und sozialen Prozessen, die in (Teilen von) Organisationen ablaufen, beschäftigt.

Ziel dieser Methode ist es, die im Unternehmen vorhandenen personalen und sozialen Prozesse bewusst und beeinflussbar zu machen. Dabei hilft der Change Agent einer Organisation/ Gruppe, die in ihr ablaufenden Prozesse hinsichtlich des Wie (Umgangsformen) zu interpretieren; das Was (Inhalt) bleibt davon unberührt. Dazu wird auch gelegentlich das Survey-Feedback eingesetzt.

Obwohl sie als Maßnahme der Organisationsentwicklung verstanden wird, so betonen Gebert & Rosenstiel (1996), dass sie eher auf kleinere Einheiten (Gruppen) beschränkt ist. Außerdem betonen sie, dass der Erfolg diese Maßnahme sehr stark von der Person des Beraters abhängt. [8].

Psychotechnik

Die Psychotechnik war der Versuch, eine experimentelle angewandte Psychologie zu etablieren. Im Bereich der Wirtschaft kann die Psychotechnik als Gegenbewegung zum Taylorismus verstanden werden. Denn zum einen wurden die Ziele arbeitsgestaltender Maßnahmen erweitert um Punkte, die über Wirtschaftlichkeit und Rationalisierung hinausgehen: „... das Wohl der Menschen, die die Wirtschaft schaffen und tragen... (Rupp 1929, nach Ulich 1994)“. Und zum zweiten wandte sich die Psychotechnik häufig gegen die Partialisierung von Arbeitstätigkeiten, wie sie von Taylor propagiert

wurden. Im Gegensatz konnte gezeigt werden, dass Kurzpausen oder eingestreute Ausgleichsarbeiten Leistungen vergrößern konnten.

Trotz dieser Widerstände zum Taylorismus konnte die Psychotechnik das einseitige Menschenbild des economic man jedoch nicht überwinden, da sie den Zielen der Wirtschaft noch gänzlich unkritisch gegenüberstand.

Ihre Blütezeit in Deutschland hatte die Psychotechnik zwischen den beiden Weltkriegen. [6].

Qualitätszirkel (QZ)

Eine diskontinuierliche Arbeitsgruppe, die vor allem auf den unteren hierarchischen Ebenen eingeführt wird, um Abläufe bei der Arbeit zu optimieren. Grundgedanke ist, dass jeder Arbeiter Experte für seinen eigenen Arbeitsplatz und seine Aufgabe ist und er am besten erkennen kann, wo Veränderungsbedarf besteht, und wie sich das konkret ausgestalten müsste. Varianten von QZ sind die Werkstattzirkel oder die Lernstatt. [9].

Rational Choice Model

Im rational choice model wird angenommen, dass eine Person Entscheidungen nach völlig rationalen Gesichtspunkten trifft. Es wird zwischen allen verfügbaren Alternativen diejenige ausgewählt, die (gemessen an seinen Präferenzen) den größten Nutzen bringt. Dazu stehen ihm alle verfügbaren Informationen über Handlungsalternativen und deren Konsequenzen zur Verfügung.

Das zugrunde liegende Menschenbild wird in der Literatur als Homo oeconomicus benannt. Es liegt dem Taylorismus zu Grunde. [6].

Rendite

Jährlicher Ertrag einer Kapitalanlage

RHIA

In einer Aufgabenstellung können Bedingungen verankert sein, die eine selbständige Regulation des Arbeitshandelns behindern. Solche Bedingungen zu erkunden ist des Ziel des RHIA. Beispielsweise könnte hier genannt werden: unzureichende Informationen oder inadäquate Werkzeuge. Derartige Behinderungen ziehen einen erhöhten Regulationsaufwand nach sich, der zu einer gesteigerten psychischen Belastung führen.

SAA

subjektive Arbeitsanalyse

Selektionsrate

Aus der Menge aller Bewerber auf einen Arbeitsplatz befindet sich ein gewisser Anteil, der schließlich ausgewählt wird. Diese Anzahl ist die Selektionsrate. [7].

SORK

Stimulus/Situation – Organismus – Reaktion – Konsequenz

Das SORK-Schema entstammt dem behaviouristischen Theorienkreis, und stellt eine Erweiterung des Reiz-Reaktions-Paradigmas dar (S-R). Da diese Betrachtungsweise inzwischen durch den differenzierteren Ansatz der Handlungsregulationstheorie abgelöst wurde, dient das SORK-Schema nur noch heuristischen Zwecken.

Sozio-technische Systemtheorie

Die sozio-technische Systemtheorie ist geprägt durch ein Menschenbild, das den Menschen v.a. in seinem Streben nach Autonomie und Selbstverwirklichung begreift (der *self-actualizing man*; nach dem Taylorismus und den Human-Relations die dritte

Phase der Arbeitspsychologie).

Aufgabenerweiterung (job enlargement) und teilautonome Arbeitsgruppen sind die dominierenden Konzepte, die der Veränderung von Arbeits- und Organisationsstrukturen zugrunde gelegt werden. Der Betrieb insgesamt wurde dabei als 'sozio-technische Systemeinheit' verstanden, dessen Subsysteme (Technik, Arbeitsorganisation, Humanressourcen) nicht jedes für sich ändern lassen. Sie können nur insgesamt optimiert (wechselseitige Abhängigkeiten müssen berücksichtigt werden).

Inzwischen musste die Vorstellung vom 'self-actualizing man' wiederum korrigiert werden. Die heutige ABO-Psychologie trägt der interindividuellen Vielfalt heute stärker Rechnung (*complex man*).

STA

Subjektive Tätigkeitsanalyse .

Stellenrelation

Das Zahlenverhältnis zwischen Führenden und Ausführenden Personen in einer Organisation.

Die Stellenrelation ist ein Kennwert zur Beschreibung von Organisationsstruktur/-Form. Sie steht im Zusammenhang mit anderen Beschreibungsmassen, wie der Leitungsspanne und der Gliederungstiefe . [6].

Stressfaktoren

Nach McGrath lassen sich Stressfaktoren gliedern in drei Kategorien: das materiell-technische System (z.B. Lärm), das soziale System (z.B. soziale Konflikte) und das personale System (z.B. hohe Ängstlichkeit). Zwischen jeweils zwei der Kategorien können auch Wechselwirkungen auftreten: technisch & sozial (z.B. Crowding), technisch & personal (z.B.

Aufgabeschwierigkeit) und sozial & personal (z.B. Rollenkonflikte).

Subjektive Arbeitsanalyse (SAA)

In Form eines Fragebogens werden die beiden Kernkonstrukte Entfremdung und Beanspruchung untersucht. [4].

Subjektive Tätigkeitsanalyse (STA)

Die Praxis zeigt oft, dass Mitarbeiter nicht mit Engagement auf Mängel an ihren Arbeitsplätzen reagieren, sondern dass diese scheinbar gar nicht realisiert werden. Die STA setzt sich das Ziel, den Mitarbeitern Qualifizierungsmöglichkeiten aufzuzeigen und die zugehörigen Bereitschaften zu entwickeln. Im ersten Schritt der STA muss folglich die kognitive Umstrukturierung bei den Betroffenen erfolgen. Der zweite Schritt besteht darin, sie zu einer Veränderung/Verbesserung der Situation anzuleiten. Im dritten Schritt wird ermittelt, welche zusätzlichen Qualifikationen die Mitarbeiter benötigen, um ihre Probleme am Arbeitsplatz bewältigen zu können. Diese Qualifikationen werden schließlich im vierten Schritt vermittelt. [4,8].

Survey-Feedback

Die Survey-Feedback-Methode ist eine Methode, bei der eine systematische und intensive Datensammlung in der gesamten Organisation vorgenommen wird zur Erstellung einer Diagnose. Die gesammelten Daten werden zusammengefasst bzw. verarbeitet anschließend jedoch nicht an Experten, sondern an die Betroffenen selbst weitergegeben. Diese versuchen dann selbständig Verbesserungen und/oder Berichtigungen durchzuführen.

Ziel dieser Methode ist es, aufgrund der erhobenen Daten eine sorgfältige Diagnose zu erstellen. In der

Folge sollen aufgrund dieser Diagnose adäquate Interventionen eingeleitet werden. Die Methode dient also dazu, bestehende Probleme zu identifizieren und Maßnahmen für deren Lösung zu planen und zu realisieren.

Symbolische Führung

Das Konzept geht davon aus, dass der Mensch in einer für ihn bedeutungshaltigen Welt handelt, wobei die Bedeutungen das Produkt von Interaktionsprozessen sind und vom Handelnden eine Interpretationsleistung erfordern. Das individuelle und soziale Handeln wird also durch Bedeutungen (Symbole) mitgesteuert und diese werden ihrerseits durch Interaktionen reproduziert und entwickelt (ebenda). Symbole sind dabei nach Neuberger (1994, S.244f.) konkrete Sachverhalte (Dinge, Wörter, Zeichen) mit übertragener Bedeutung. Durch Symbole wird auf etwas anderes, unsichtbares, nicht gegenständliches oder nicht präsent verweisen. „Ein Symbol ist somit ein Sinnbild“.

Symbolische Führung setzt an dieser Stelle an und nutzt nach Neuberger „den Sinn, der in den Fakten liegt, die vorgefundenen oder geschaffen werden“, um auf die Mitarbeiter einzuwirken. Symbole sind dabei als Elemente entpersonalisierter, kultureller Führung zu betrachten, die jedoch durch die Führungskräfte geschaffen und/oder in bestimmter Richtung interpretiert werden und somit als Führungsinstrument dienen können.

Systemische Führung

Der Ansatz der systemischen Führung knüpft an den Erkenntnissen der neueren Systemtheorie, insbesondere von Luhmann (1984) an.

Dieser Ansatz geht davon aus, dass die entstandenen

Strukturen und Kulturen in einer Organisation zu komplex sind und sich einer klassischen Steuerung(-svorstellung) entziehen. Im Gegensatz zu klassischen, trivialen Vorstellungen von Ursache-Wirkungs-Beziehungen handelt es sich bei sozialen Systemen um Netzwerke von Handlungen, Wirkungen und Folgewirkungen mit vielfältigen Rückkopplungsschleifen und selbstverstärkender Mechanismen. Eingriffe in ein solches System erfordern daher „Respekt“ vor dem System und die Akzeptanz der Tatsache, dass nicht alles beeinflussbar und steuerbar ist.

Durch Schaffung von Strukturen wird ein Rahmen für Selbstorganisation geschaffen, werden selbstorganisatorische Prozesse ausgelöst und vorstrukturiert. Zugleich begrenzen selbstorganisatorische Prozesse auch das Handeln und den Einfluss der Führungskräfte auf die Geführten: zum einen, weil die Führungskräfte nicht außerhalb des Systems stehen, sondern ebenfalls den Systemeinflüssen ausgesetzt sind, zum anderen, weil die vorgefundenen und geschaffenen Strukturen eine Eigendynamik entwickeln, und in ihrem Einfluss auf die Mitarbeiter stärker und wirkungsvoller sein können, als die direkte Steuerung durch das Handeln der Führenden. Bei der systemischen Führung handelt es sich also um ein Konzept des Handelns der Führungskräfte unter Beachtung der Bedeutung struktureller und kultureller Führung.

TAG

Teilautonome Arbeitsgruppe .

Task Inventory (TI)

Aufgabeninventar

Tätigkeitsbewertungssystem (TBS)

Das TBS dient der Bewertung einer Arbeitstätigkeit in Bezug auf deren Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung. Es baut auf den üblichen beiden ersten Stufen (nach Ulich 1994 Kap.2) der Arbeitsanalyse auf. Die dort erfassten Teiltätigkeiten werden anhand von 45 Skalen eingestuft. Dies erfolgt per systematischer Tätigkeitsbeobachtung oder per Beobachtungsinterview. Die so gewonnene Bewertung wird mit Standardwerten verglichen, aus den Abweichungen ergibt sich ein Bewertungsprofil.

Das TBS ist in auch in einer Variante für geistige Arbeit (TBS-GA) verfügbar, also für Büro- und Dienstleistungstätigkeiten.

Taylorismus

Frederic Winslow Taylor war der Erste, der versucht hat Arbeitsprozesse zu optimieren aufgrund systematischer Analysen des Arbeitsprozesses. Dazu analysierte er die Bewegungsabläufe bei ArbeiterInnen bis ins Detail und versuchte so jede überflüssige Bewegung zu eliminieren und die technischen Arbeitsbedingungen an die Bewegungsabfolge anzupassen.

Taylor's Grundannahmen (ULICH 1994, S.7ff) legten sowohl eine Trennung von Kopf- und Handarbeit nahe, als auch die Partialisierung der Arbeitstätigkeit. Darum wird diese Herangehensweise von der heutigen Arbeitspsychologie abgelehnt. Aber in der Betriebswirtschaftslehre sind die Grundideen und das tayloristische Menschenbild des *economic man* bis heute zu finden. [6].

TBS

Tätigkeitsbewertungssystem .

Teamfähigkeit

Kompetenz, soziale

Teilautonome Arbeitsgruppe (TAG)

TAGs sind aus dem sozio-ökonomischen Ansatz heraus entstanden (BUNGARD & ANTONI 1992), in dessen Sinne TAGs sozio-technische Einheiten darstellen, die selbständig handeln und entscheiden können.

In der Regel zeigt die Realität, daß der Entscheidungsspielraum (Autonomiegrad) der TAGs aber eher bescheiden ist. [9].

Transfer

Der Wissens-/ Kompetenztransfer ist ein wesentliches Problem bei der Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen. Es ist nicht gesichert, ob Gelerntes aus einer künstlichen Trainingssituation so einfach auf den Alltag übertragen werden kann. Lösungsansätze des Problems zielen auf Verbesserungen des Trainings selber oder auf die Einführung von Maßnahmen, die begleitend zur Arbeit stattfinden und beispielsweise ein regelmäßiges Feedback garantieren. [8].

VERA

Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen .

Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen (VERA)

Das VERA will die objektiven Regulationserfordernisse einer Arbeitsaufgabe erfassen, also welche eigenständigen Planungs- und Denkprozesse mit der Aufgabe verbunden sind. Theoretische Grundlage ist das 5-Ebenen-Modell der Handlungsregulation von Oesterreich. Diese fünf

Ebenen werden noch einmal in jeweils zwei Stufen unterteilt.

Die Analyse gliedert sich in drei Phasen. Die erste Phase dient der allgemeinen Orientierung (Organisationaler Kontext, Arbeitsaufgabe und zeitliche Struktur, ...). Die zweite Phase verlangt die Beantwortung von 20 Fragen für jede Teiltätigkeit. In der dritten Phase wird anhand eines festgelegten Algorithmus die Bewertung der Regulationserfordernisse vorgenommen. [4].

VIE-Theorie

Vrooms Theorie stellt eine prozessorientierte Motivationstheorie dar. Sie ist den Erwartungs-mal-Wert Modellen zuzurechnen.

Vroom hält drei Faktoren für das Motivationspotential relevant. Die Bewertung (Valency) eines Handlungsergebnisses und dessen Folgen wird verrechnet mit den zugrundegelegten Erfolgswahrscheinlichkeiten. Wobei diese unterschieden werden in die Erfolgswahrscheinlichkeit unmittelbarer Handlungsergebnisse (Expectancy) und mittelbarer Folgen (Instrumentality). $V \text{ mal } I \text{ mal } E$ ergibt das Motivationspotential einer Verhaltensalternative. Schließlich vergleicht das Individuum verschiedene Handlungsalternativen und wählt diejenige mit dem größten Potential. [10].

Vollständiges Handeln

Vollständiges (Arbeits-)Handeln läßt sich als Gegenstück zur Partialisierung auffassen. Denn im Gegensatz dazu bietet die vollständige Tätigkeit dem Arbeitenden einen gewissen Handlungsspielraum . [1,2].

Wertschöpfung

Die Summe der Werte, die in einem Unternehmen innerhalb einer Periode geschaffen werden.

Zielsetzungstheorie

Die Zielsetzungstheorie von Locke & Latham basiert auf drei Kernaussagen. (1) es besteht ein linearer Zusammenhang zwischen Zielschwierigkeit und Leistung; (2) spezifische, schwere Ziele führen zu hoher Leistung, unspezifische oder nicht vorhandene Ziele zu niedriger Leistung; (3) Zielsetzung und Feedback sind notwendige Voraussetzungen für Leistungssteigerungen.

Woher die gesetzten Ziele stammen ist weniger wichtig, sie können auch vom Management vorgegeben sein. Wichtig ist aber, dass der Beschäftigte diese Ziele für sich selbst auch akzeptiert. [10].

Zwei-Faktoren-Modell

Herzberg untersuchte die Wirkung von Arbeitsbedingungen auf die Motivation der Beschäftigten. Die zwei Faktoren in seiner Theorie sind die (eher intrinsischen) Inhaltsfaktoren auf der einen Seite (die Arbeit selbst, Verantwortung, Anerkennung, Wachstumsmöglichkeiten) und die (eher extrinsischen) Hygiene-Faktoren auf der anderen, die sich auf den Kontext der Arbeit beziehen (soziale Beziehungen, äußere Arbeitsbedingungen, Bezahlung).

Während die Inhaltsfaktoren zwar für die Motivation förderlich, aber nicht zwingend notwendig sind, werden die Hygiene-Faktoren als unabdingbar eingestuft. Sie können zwar nicht Zufriedenheit hervorrufen, dafür aber Unzufriedenheit. [10].

Grundquote

Basisrate .

Nützlichkeit von Personalentscheidungen

Personalentscheidungen werden vom Betrieb aus immer unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit und dem Nutzen getroffen. Um eine standardisiertes Maß zu erhalten hat man Berechnungsmodelle entworfen, die Nutzen und Kosten einander gegenüberstellen. Mitsolchen Maßen verfolgt man eine Reihe von Zielen: (1) Evaluation geplanter oder vorhandener Personalauswahlverfahren. (2) Kommunikationsverbesserung durch Verdeutlichung der Ergebnisse gegenüber den ökonomischen Fachrichtungen. (3) Legitimation von organisationspsychologischen Maßnahmen als Investition, anstatt als reine Geldverschwendung, und damit verbunden eine erhöhte Konkurrenzfähigkeit um innerbetriebliche Budgets.

Der Nettonutzen wird ermittelt, indem man die Kosten vom Gewinn abzieht:

Nettonutzen = Gewinn – Kosten.

Gewinn = Selektionsrate x Verweildauer x Leistungsverbesserung

Kosten = Kosten (pro Bewerber) x Bewerberzahl.

Dieses Grundmodell wurde später durch betriebswirtschaftliche Parameter ergänzt (z.B. erwarteter zukünftiger Gewinn/Verlust; fixe Kosten, etwa Entwicklungskosten des Verfahrens; Anwendungszeit des Auswahlverfahrens, Steuern auf den Gewinn).

Solche Nutzenmodelle führten bald zu der Erkenntnis, dass der Nutzen eignungsdiagnostischer Verfahren weithin unterschätzt wird. Es zeigte sich, dass sich die höheren Kosten der valideren Verfahren auf jeden Fall bezahlt machen.

Fluktuation

Wechsel der Mitarbeiter, meist aufgrund von Kündigungen.

3 Literatur

SCHULER H. (Hrsg.) (1992) „*Lehrbuch Organisationspsychologie*“; Bern: Huber

BUNGARD & ANTONI C. (1992) „*Gruppenorientierte Interventionstechniken*“; in H. SCHULER (Hrsg.) „*Lehrbuch Organisationspsychologie*“; Bern: Huber

ULICH, E. (1994). „*Arbeitspsychologie*“, Stuttgart: Poeschel.