

INHALTSVERZEICHNIS

TEIL I: EINFÜHRUNG

Grundlagen der Allgemeinen Psychologie und Verbindungen zur Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie	
Eckhard Gros	13
1. Psychologie als Wissenschaft	13
2. Aufgaben und Methoden	15
2.1. Aufgaben der Psychologie	15
2.2. Allgemeine Methoden	15
2.2.1 Beobachtung	16
2.2.2. Befragung	16
2.2.3. Psychophysiologische Messungen	16
2.3. Untersuchungsformen	17
2.4. Auswertemethoden	20
3. Aus-, Fort- und Weiterbildung in Psychologie	21
3.1. Ausbildung in Psychologie	21
3.2. Fort- und Weiterbildung: Fachgebiete und Spezialisierungsmöglichkeiten	22
4. Verbindungen zwischen Allgemeiner Psychologie und Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie	23
4.1. Warum „Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie“?	23
4.2. Überblick über die Themen der ABO-Psychologie	24
4.3. Psychologie im Arbeitsschutz	25
Zwischenmenschliche Kommunikation	
Jacob Gutmark	29
1. Einführung	29
2. Menschliche Interaktionen	29
2.1. Interindividuelle Unterschiede	29
3. Person-Wahrnehmung (person perception)	30
3.1. Beurteilungsprozesse	30
4. Zwischenmenschliche Kommunikation	31
4.1. Verbale und nonverbale Kommunikation	32
4.1.1. Nonverbale Kommunikation	32
4.1.1.1. Neurolinguistisches Programmieren (NLP)	33
4.1.2. Verbale Kommunikation	36
4.1.2.1. Gerüchte	37
4.1.3. Zur Beziehung verbaler und nonverbaler Kommunikation	37

4.1.4.	Feedback (Rückmeldung) in der Kommunikation	38
4.1.5.	Kommunikation und Metakommunikation	38
4.2.	Transaktionsanalyse zur besseren Kommunikation	39
4.2.1.	Transaktionen	41
4.2.2.	Verdeckte Transaktionen	41
4.2.3.	Lebenspositionen und psychologische Spiele der Erwachsenen	43
5.	Merkmale guter und schlechter zwischenmenschlicher Kommunikation	46
5.1.	Psychohygienische Merkmale	48
5.2.	Personenzentrierte Kommunikation	49
5.2.1.	Aktives Zuhören	49
5.3.	Soziale Kompetenz	51
5.3.1.	Soziale Inkompetenz	52
5.3.2.	Aufbau sozialer Kompetenz	53

Verbesserung der Selbstqualifikation durch Förderung von Arbeitsvariablen

	Andreas Leonard und Joachim Leonard	57
1.	Einführung	57
2.	Voraussetzungen und Grundlagen	57
2.1.	Ziele	57
2.2.	Beteiligte	58
2.3.	Steuerungsprozesse	59
3.	Das Programm	61
4.	Einblick in die praktische Vorgehensweise	66
4.1.	Problem-Lösen	66
4.2.	Lern- und Merktechniken	67
4.3.	Behalten und Vergessen	70
5.	Ausblick	71

TEIL II: ARBEITSPSYCHOLOGIE

	Arbeitspsychologie in der Staatlichen Gewerbeaufsicht	
	Winfried Mohr	73
1.	Die (kurze) Geschichte der Arbeitspsychologie in der Staatlichen Gewerbeaufsicht	73
2.	Die Aufgaben der Staatlichen Gewerbeaufsicht	73
2.1.	Rechtliche Grundlagen	74
2.2.	Organisation und Arbeitsweise	74

2.3.	Die klassischen Betätigungsfelder der Staatlichen Gewerbeaufsicht	75
2.4.	Neue Aufgaben	76
3.	Aufgaben für die Arbeitspsychologie in der Gewerbeaufsicht	77
3.1.	Arbeitspsychologische Probleme in den Aufgaben der Gewerbeaufsicht	78
3.1.1.	Die Rolle als „Opfer“: Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz	78
3.1.2.	Die Rolle als „Täter“: Sichere Technikgestaltung, sichere Arbeitsorganisation	80
3.2.	Psychologische Unterstützung für die praktische Tätigkeit der Gewerbeaufsicht	82
4.	Die Struktur psychischer Prozesse bei der Arbeit und Ansatzmöglichkeiten für die Psychologie im Arbeitsschutz	82
4.1.	Kognitive Prozesse und Handeln in gefährlichen Situationen - ein einfaches Modell	82
4.2.	Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit Gefahren	84
4.3.	Handeln erzeugt gefährliche Situationen - eine einfache Klassifikation	86
4.4.	Schutz des Menschen vor Überforderung	89
5.	Künftige Aufgaben der Arbeitspsychologie in der Staatlichen Gewerbeaufsicht	90
5.1.	Das Norm-Problem	91
5.2.	Das Erhebungs-Problem	92
5.3.	Das Interventions-Problem	93
6.	Zusammenfassung und Schlußbemerkungen	94

Analyse von Arbeitstätigkeiten: Ermittlung von Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz

Eckhard Gros 95

1.	Das Modell „Belastung und Beanspruchung“ in der Arbeitspsychologie	95
1.1.	Überblick	95
1.2.	Belastungen aus dem Arbeitsinhalt	96
1.3.	Belastungen aus der Arbeitsumgebung	99
1.3.1.	Schall	99
1.3.2.	Mechanische Schwingungen	104
1.3.3.	Klima	107
1.3.4.	Licht	108
1.3.5.	Schadstoffe	110
2.	Auswirkungen von Belastungen: Beanspruchung	112
2.1.	Leistungsveränderungen: Ermüdung	112

2.2.	Änderungen von Leistungsvoraussetzungen	116
3.	Weitere Einflußfaktoren auf die Leistungsfähigkeit	116
3.1.	Physische Leistungsbereitschaft	116
3.2.	Psychische Leistungsbereitschaft	117
3.3.	Psychische Regulation und Bewegungsablauf	120
3.4.	Arbeitsgestaltung und Leistungsfähigkeit	122

Mehrfachbelastungen und Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz

Gert Notbohm		123
1. Einleitung		123
2. Grundsätzliches zu Mehrfachbelastungen		124
2.1.	Einzel- und Mehrfachbelastung	124
2.2.	Empirische Daten zu Mehrfachbelastungen	127
2.3.	Zum wissenschaftlichen Kenntnisstand	129
3. Arbeit und Gesundheit		132
3.1.	Dimensionen von Krankheit und Gesundheit	132
3.2.	Eine exemplarische Studie	138
3.3.	Gesundheitsfördernde Faktoren	140
4. Mehrfachbelastungen in der Praxis		142
4.1.	Problemstellungen	142
4.2.	Lösungsansätze	144
5. Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz		146
5.1.	Betriebliche Präventionsprogramme	146
5.2.	Umfassende betriebliche Gesundheitsförderung	148

Software-Ergonomie

Ralf Hütwohl		151
1. Einleitung		151
2. Unterschiedliche Software - unterschiedliche Nutzer		152
2.1.	Software	152
2.2.	Nutzer	154
3. Ergonomie für die Software-Ersteller?		156
4. Psychologische Beiträge zu ergonomischer Software		158
4.1.	Lernen und Denken	159
4.2.	Wahrnehmen	161

TEIL III: BETRIEBS- UND ORGANISATIONS- PSYCHOLOGIE

Grundsachverhalte zur Betriebsorganisation

Rainer Bokranz	167
1. Einführung	167
1.1. Der Organisationsbegriff	167
1.2. Arbeitsteilung	168
1.3. Organisationsgrundsätze	170
2. Absichten und Ziele	171
2.1. Absichten und Ziele zum Geschäftsbetrieb	171
2.2. Organisationsabsichten und -ziele	173
3. Aufbau- und Ablauforganisation	175
4. Aufgabenanalyse	175
5. Aufgabensynthese	178
5.1. Überblick	178
5.2. Stellenarten	179
5.3. Stellenbildung nach dem Verteilungszusammenhang	180
5.4. Stellenbildung nach dem hierarchisch-formalen Zusammenhang	180
5.5. Stellenbildung nach dem Kommunikationszusammenhang	182
6. Stellenmehrheiten	182
7. Techniken der Aufgabensynthese	183
7.1. Aufgabenverteilung	183
7.2. Stellenbeschreibung	184
7.3. Organisationshandbuch	185
8. Strukturmodelle	186
8.1. Organigramme	186
8.2. Grundlegende Strukturprinzipien und -konzepte	187
8.3. Funktional-Organisation	189
8.4. Sparten-Organisation	191
8.5. Matrix-Organisation	193
8.6. Management-Holding-Organisation	195
9. Das Konzept der schlanken Organisation	197
9.1. Grundlagen	197
9.2. Anwendungsbeispiel	199

Der Betrieb als soziales System: Verhalten in Gruppen

Dagmar Diergarten	205
1. Grundsätzliche Überlegungen für die Beschäftigung mit Gruppen in Unternehmen	205

2.	Begriffsbestimmung: Gruppen im Alltags- und im Wissenschaftsverständnis	206
3.	Gruppennorm und Gruppenzusammenhalt	206
3.1.	Richtschnur für Verhalten: Gruppennormen	206
3.2.	Garantie für langfristige Kooperation: der Gruppenzusammenhalt	208
4.	Kommunikationsstrukturen in Gruppen	210
4.1.	Wer mit wem: typische Kommunikationsstrukturen	211
4.2.	Voraussetzungen für erfolgreiche Kommunikation	212
5.	Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern	212
6.	Beziehungen innerhalb von Arbeitsgruppen	215
6.1.	Die von außen vorgegebene Zweckgemeinschaft: formale Arbeitsgruppen	215
6.2.	Die freiwillige Kooperationsgemeinschaft: informelle Arbeitsgruppen	217
7.	Kreatives Denken und Arbeiten in Gruppen	218
7.1.	Ideenfindungs-Sitzungen („Brainstorming“)	218
7.2.	Schriftliche Ideenfindung („Brainwriting“)	219
7.3.	Mind-Map-Technik	220
8.	Die Arbeit in Projektgruppen	221

Mitarbeiterführung im Betrieb

Gerd Flügge

		223
1.	Einleitung	223
2.	Führen als interpersonalen Vorgang	223
3.	Organisationale Rahmenbedingungen für Vorgesetzten/Mitarbeiter-Verhältnisse	224
4.	Zum Wirkungszusammenhang zwischen Führungshandeln und Mitarbeiterverhalten	227
4.1.	Führungsforschung	227
4.2.	Psychologische Aspekte des Vorgesetzten/Mitarbeiter-Verhältnisses	230
5.	Führungsfunktionen, Führungsmittel und -techniken, Führungsverhalten	235
6.	Zur Frage des optimalen Führungsverhaltens und des Führungserfolges	244
7.	Risiken und Chancen von Führungspositionen	246

Mitarbeiterbeurteilung im Betrieb

Gerd Flügge

1.	Das Beurteilungswesen	249
-----------	------------------------------	-----

1.1.	Definition und Zweck der Mitarbeiterbeurteilung	249
1.2.	Argumente für und gegen die Mitarbeiterbeurteilung	250
2.	Zur Psychologie der Urteilsbildung	252
3.	Der Beurteilungsbogen	254
3.1.	Aufbau und Stellung im Gesamtverfahren	254
3.2.	Gütekriterien	255
3.3.	Gemeinsame inhaltliche Schwerpunkte von Beurteilungssystemen	260
3.4.	Beurteilungsmaßstäbe und Einstufungen	260
3.5.	Ergänzungsteile für freie Beschreibungen	261
3.6.	Anlässe für Mitarbeiterbeurteilung	261
X 4.	Beurteilungsfehler	263
4.1.	Vorurteile als Fehlerquelle	263
4.2.	Einfärbung des Gesamtbildes durch dominierende Einzelein- drücke und -merkmale	264
4.3.	Emotionalisierung der Urteile	265
4.4.	Maßstabsfehler	265
4.5.	Persönliche Urteilstendenzen	265
4.6.	Gezielte Fehlbeurteilungen	265
5.	Regelkreise der Urteilsbestätigung	266
6.	Zur Verbesserung der Beurteilungspraxis	267
7.	Das Beurteilungsgespräch	268

Personalauswahl und Personalentwicklung **Manfred Hahn und Richard Hering** 273

1.	Der Stellenwert von Personalauswahl und Personalentwicklung im Unternehmen	273
2.	Personalauswahl	274
2.1.	Ermittlung der Anforderungen einer Stelle	275
2.2.	Qualitätskriterien für Personalauswahl	278
2.2.1.	Objektivität, Zuverlässigkeit und Gültigkeit	278
2.2.2.	(Ökonomische) Nützlichkeit	279
2.2.3.	Akzeptabilität für den Bewerber	279
2.2.4.	Juristische Akzeptabilität	280
2.3.	Merkmale von Auswahlmodellen	281
2.3.1.	Anzahl möglicher Entscheidungsausprägungen	281
2.3.2.	Anzahl der Entscheidungsstufen	282
2.3.3.	Modus der Datenerhebung und -verknüpfung pro Entscheidungsstufe	282
2.4.	Auswahlverfahren	283
2.4.1.	Bewerberinterview	283
2.4.2.	Psychologische Tests	284
2.4.3.	Assessment Center	285

2.4.3.1. Definition und Einsatzmöglichkeiten	285
2.4.3.2. Eingesetzte Aufgabenarten	286
2.4.3.3. Konstruktionsprinzipien	288
2.4.3.4. Datenentstehung und -kombination	288
2.4.3.5. Ergebnisse von Güteprüfungen der AC-Methode	289
2.4.4. Weitere Verfahren	290
3. Personalentwicklung	290
3.1. Definition und Aufgabe der Personalentwicklung	290
3.2. Entwicklungspotential	292
3.3. Entwicklungswege/Entwicklungsziele	294
3.4. Fördermaßnahmen	296
3.5. Gestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen	297
4. Zusammenfassung	298
Betriebliche Aus-, Fort- und Weiterbildung	
Werner Schweisfurth	299
1. Das Aufgabenfeld - eine Übersicht	299
2. Bildung im Betrieb - warum besonders hier Psychologen gefragt und gefordert sind	300
3. Die berufliche Ausbildung im Betrieb - System, Organisation, Ablauf und Bedingungen	301
4. Fort- und Weiterbildung im Betrieb - Konzeption, Anwendungsfelder, Organisation, Durchführung und Erfolgskontrolle	306
5. Die rechtlichen Rahmenbedingungen	321
6. Die ökonomische Seite der Bildungsarbeit - Der Bildungsverantwortliche als Manager und Controller	325
Ermittlung des Bildungsbedarfs in Unternehmen	
Dagmar Ruppert	327
1. Theoretischer Vorspann	327
1.1. Tendenzen der betrieblichen Weiterbildung	327
1.2. Entwicklungsphasen der betrieblichen Weiterbildung	327
1.3. Zunehmende Bedeutung der betrieblichen Weiterbildung	328
1.4. Abgrenzung fachliche vs. außerfachliche Weiterbildung	329
1.5. Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs	329
1.6. Methoden der Weiterbildungsbedarfsermittlung	330
1.7. Schlußfolgerung	331
2. Praktische Erhebung des Weiterbildungsbedarfs am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens	332
2.1. Anlaß und Ablauf des Projekts	332

2.2.	Vorbereitende Untersuchungen	333
2.3.	Erhebung des Weiterbildungsbedarfs mittels Fragebogen	336
2.3.1.	Begründung der Methode	336
2.3.2.	Konstruktion des Fragebogens	337
2.3.3.	Durchführung der Befragung	338
2.3.4.	Auswertung des Fragebogens	338
2.4.	Weitere Vorgehensweise	338
2.4.1.	Unternehmensweiter Workshop mit dem Führungskreis	339
2.4.2.	Bereichsbezogene Workshops	339
2.5.	Kritische Auseinandersetzung mit der Untersuchung	339
2.6.	Bedeutung dieser Untersuchung	341

Ein Trainee-Programm für Vertrieb und Vertriebsunterstützung in der Computerbranche

Sabine Siegl 343

1.	Begriffsdefinitionen sowie Sinn und Zweck eines Trainee-Programms	343
1.1.	Was ist ein Trainee-Programm?	343
1.1.1.	Verschiedene Arten von Trainee-Programmen	344
1.1.2.	Trainee-Programm für Vertrieb und Vertriebsunterstützung	344
1.2.	Warum ein Trainee-Programm als Berufseinstieg?	345
1.2.1.	Welche Vorteile bietet es Hochschulabgängern?	345
1.2.2.	Welche Vorteile hat ein Computerunternehmen?	346
2.	Beispiel für den Inhalt eines Trainingsprogramms für Vertrieb und Vertriebsunterstützung	347
2.1.	Dauer und Ablauf des Programms	347
2.2.	Aufgaben des Trainees und praktische Tätigkeiten	348
2.3.	Trainingsmaßnahmen	349
2.3.1.	Verhaltenstrainings und Arbeitstechniken	349
2.3.2.	Fachliche Schulungen und Produktraining	350
3.	Auswahl der Trainees	350
3.1.	Qualifikation	350
3.1.1.	Fachliche Voraussetzungen	350
3.1.2.	Persönliche Voraussetzungen	350
3.2.	Anzeige	351
3.3.	Interviews	351
3.4.	Traineestruktur	351
4.	Vertragskonditionen und Position	353
4.1.	Während der Traineezeit	353
4.2.	Die Zeit danach	353
5.	Aufgaben der Betreuer	354
5.1.	Der disziplinarisch verantwortliche Psychologe	354

5.2.	„Patentätigkeit“ von Kollegen der zukünftigen Position	354
5.3.	Der zukünftige Vorgesetzte	355
6.	Erfolgskontrolle	355
6.1.	Feedback nach der Traineezeit	355
6.2.	Feedback nach mindestens einem Jahr im Vertrieb oder Vertriebsunterstützung	356
6.3.	Bewertung des verantwortlichen Psychologen	357

Qualitätszirkel in Organisationen

Ute Schmidt-Braße	359
--------------------------	------------

1.	Was sind Qualitätszirkel?	359
1.1.	Beschreibung	359
1.2.	Qualität im Sinne von Qualitätszirkeln	359
1.3.	Ziele	360
2.	Wie haben sich die Qualitätszirkel entwickelt?	361
2.1.	Kurz-Geschichte	361
2.2.	Heutiger Stand	362
3.	Wie kann man Qualitätszirkel organisieren?	362
3.1.	Struktur	362
3.1.1.	Qualitätszirkel selbst	362
3.1.1.1.	Gruppenmitglieder	364
3.1.1.2.	Qualitätszirkel-SprecherIn	365
3.1.2.	Methodische Unterstützung der Arbeit der Qualitätszirkel	365
3.1.2.1.	BetreuerInnen	365
3.1.2.2.	KoordinatorInnen	367
3.1.2.3.	BetreuerInnen-Pool	369
3.1.3.	Strategische Unterstützung der Arbeit der Qualitätszirkel: Steuergruppe	370
3.1.4.	Fachliche Unterstützung der Arbeit der Qualitätszirkel	371
3.1.4.1.	Vorgesetzte	371
3.1.4.2.	Fachleute	372
3.1.5.	BeraterInnen	372
3.2.	Arbeitsweise von Qualitätszirkeln	373
3.2.1.	Produktiver Ablauf eines Qualitätszirkels	373
3.2.2.	Nachfolgeaktivitäten: Realisierung und Erfolgskontrolle	375
3.3.	Ein- und Weiterführung von Qualitätszirkeln	376
3.3.1.	Einführung von Qualitätszirkeln	376
3.3.1.1.	Vorbereitungen	376
3.3.1.2.	„Sichtbare“ Einführungsphase	378
3.3.2.	Weiterführung von Qualitätszirkeln	380
3.3.2.1.	Lebenszyklus	380
3.3.2.2.	Voraussetzungen für den Bestand der Qualitätszirkel-Arbeit	381

4. Mit welchen Themen beschäftigen sich Qualitätszirkel?	383
4.1. Kriterien für ein dem Qualitätszirkel angemessenes Thema	383
4.2. Themeninhalte	384
5. Nutzen der Qualitätszirkel	384
6. Qualitätszirkel als Instrument der Personalentwicklung	386

Teamentwicklung in Unternehmen

Ute Schmidt-Braße	387
1. Ziel und Zweck von Teamentwicklung	387
1.1. Wozu Teamentwicklung?	387
1.2. Was ist also Teamentwicklung?	388
2. Beschreibung des Teamentwicklungsprozesses	388
2.1. Wie sieht das typische Vorgehen bei der Teamentwicklung aus?	388
2.2. Kommentiertes konkretes Beispiel für eine Teamentwicklungsmaßnahme	389
2.2.1. Kontaktphase und Kontrakt mit dem Auftraggeber	389
2.2.2. Kontaktphase mit den Betroffenen	391
2.2.3. Diagnosephase/Datensammlung	392
2.2.4. Planung des Teamentwicklungstrainings	393
2.2.5. Durchführung des Teamentwicklungstrainings	395
2.2.6. „Nachfassen“	398
3. An der Teamentwicklung Beteiligte	399
3.1. BeraterInnen	399
3.2. Rolle der Prozeßbeteiligten	400
3.3. Rolle der Vorgesetzten oder AuftraggeberInnen	400
4. Teamentwicklung - Gefahr oder Chance?	401

Systemische Beratung als Mittel der Organisationsentwicklung im Gesundheitswesen - Zur Situation des Krankenhauses am Beispiel eines ganzheitlichen Beratungsprojekts -

Joachim Studt	403
1. Organisationsentwicklung im Krankenhaus: Was soll das ...?	403
1.1. Rolle des Krankenhauses in der Gesellschaft	403
1.2. Bedeutung psychologischer Organisationsentwicklung für das Krankenhaus	405
2. Ausgewählte Aspekte der allgemeinen Organisationsentwicklung	410
2.1. Entstehung	410
2.2. Methoden und Vorgehen	411
2.3. Professionelle Ansatzpunkte	416

2.4.	Evaluation	418
3.	Psychologische Organisationsentwicklung im Krankenhaus	419
3.1.	Zielgruppenspezifik	419
3.2.	Widerstand und Scherkräfte	422
3.3.	Rolle des Beraters und Vertragsbildung	424
4.	Ganzheitliches Beratungsprojekt in einem öffentlichen Großkrankenhaus	425
4.1.	Akquisition und Beraterkontakt	425
4.2.	Systemhintergrund	426
4.3.	Leistungsangebot	428
4.4.	Verlaufsdynamik	431
4.5.	Erkenntnisgewinn und Konsequenzen	435
	Literaturverzeichnis	437
	Autorenverzeichnis	453
	Stichwörterverzeichnis	455