

Prof. Dr. Carsten C. Schermuly

New Work – Gute Arbeit gestalten

Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern

1. Auflage



Haufe Gruppe
Freiburg · München · Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	11
2	Soziale und psychologische Funktionen von Arbeit	17
3	Eine kleine Geschichte der Arbeit	21
3.1	Die Antike	21
3.2	Das Mittelalter	22
3.3	Die Neuzeit	24
4	Vier Trends, die die Zukunft der Arbeit bestimmen	31
4.1	Wissenszuwachs	31
4.2	Digitalisierung	34
4.3	Globalisierung	38
4.4	Demografischer Wandel	39
5	Gute Arbeit aus dem Blickwinkel von Empowerment	45
5.1	Strukturelles Empowerment	45
5.2	Psychologisches Empowerment und die vier Facetten guter Arbeit	49
5.2.1	Kompetenz	50
5.2.2	Bedeutsamkeit	51
5.2.3	Selbstbestimmung	54
5.2.4	Einfluss	55
5.2.5	Das Zusammenwirken der vier Facetten guter Arbeit	57
6	Messung und Ausprägung der vier Facetten guter Arbeit	61
6.1	Die Messung von psychologischem Empowerment	61
6.2	Demografische Ergebnisse zum Empowermenterleben	65
7	Konsequenzen guter Arbeit	67
7.1	Arbeitszufriedenheit und Flow	69
7.2	Bindung an die Organisation und Fluktuation	73
7.3	Extraproduktives Verhalten	76
7.4	Leistung und Innovationsverhalten	78
7.5	Stress und psychisches Wohlbefinden	81

8	Sieben Grundhaltungen zur Förderung von psychologischem Empowerment	85
8.1	Der Mensch steht im Mittelpunkt	86
8.2	Wertschätzung des Mitarbeiters	88
8.3	Abkehr von Kontrolle und Etablierung von Vertrauen	88
8.4	Berücksichtigung aller vier Empowermentfacetten	89
8.5	Organisationsweite Empowermentstrategie	90
8.6	Jeder kann empowert werden	91
8.7	Die Entwicklung von psychologischem Empowerment braucht Zeit	93
9	Psychologisches Empowerment durch Arbeitsgestaltung	95
9.1	Klassische Formen der Arbeitsgestaltung	96
9.1.1	Klassische Maßnahmen der Arbeitsgestaltung – eine Übersicht ..	97
9.1.2	Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment	98
9.1.3	Teilautonome Gruppen	99
9.1.4	Betriebliches Vorschlagswesen	100
9.1.5	Qualitätszirkel	102
9.1.6	Arbeitszeitautonomie	103
9.1.7	Arbeitsortautonomie	107
9.2	Moderne Formen der Arbeitsgestaltung	108
9.2.1	Arbeiten in dynamischen Netzwerken statt in Hierarchien	108
9.2.2	Agile Methoden der Arbeitsgestaltung	116
9.2.3	Holacracy – Zusammenarbeit in Kreisen	121
9.2.4	Hierarchiefreie Raumgestaltung	130
9.2.5	Praxisbeispiel 1: Arbeitsgestaltung bei Gore	134
9.2.6	Praxisbeispiel 2: Radikale Selbstorganisation in der Partake AG ..	136
9.3	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	139
9.3.1	Weg mit dem Kontrollwahn!	140
9.3.2	Welche Maßnahme passt zu meiner Situation?	141
9.3.3	Achten Sie auf unerwünschte Nebenwirkungen	143
9.3.4	Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten	145
9.3.5	Missbrauchen Sie die Maßnahmen nicht für fremde Zwecke	146
9.3.6	Stellen Sie die richtigen Ressourcen sicher	147
10	Die Rolle der Führungskraft im Empowermentprozess	149
10.1	Das Empowerment der Führungskraft	152
10.2	Führungsstile mit Potenzial für psychologisches Empowerment	155
10.2.1	Partizipation, autoritäre Führung und Laissez-faire-Führung	158
10.2.2	Transformationale Führung	163
10.2.3	Die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeiter und Führungskraft	169

10.2.4	Der empowermentorienteerte Führungsstil	173
10.3	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	183
10.3.1	Gestalten Sie ein empowerndes Arbeitsumfeld	183
10.3.2	Werden Sie als Vorbild für psychologisches Empowerment erlebbar	184
10.3.3	Betreiben Sie Wertschöpfung durch Wertschätzung	187
11	Organisationskultur	189
11.1	Fehlerkultur	192
11.2	Gerechtigkeitskultur	194
11.3	Diskriminierungskultur	197
11.4	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	201
11.4.1	Reflektieren Sie die Normen und Werte in Ihrer Organisation	201
11.4.2	Etablieren Sie eine Kultur für psychologisches Empowerment	202
11.4.3	Fördern Sie eine offene Fehlerkultur	203
11.4.4	Etablieren Sie eine Gerechtigkeitskultur	204
11.4.5	Vermeiden Sie Diskriminierung und schätzen Sie den Wert der Vielfalt	204
12	Personalauswahl	207
12.1	Das Person-Environment-Fit-Modell	207
12.2	Professionelle Personalauswahl als Grundstein für psychologisches Empowerment	208
12.3	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	215
12.3.1	Sorgen Sie dafür, dass Sie genug Bewerber haben	215
12.3.2	Gehen Sie aktiv auf die Suche	215
12.3.3	Stellen Sie genügend Ressourcen für den Auswahlprozess bereit	216
12.3.4	Nutzen Sie mehrere Methoden	217
12.3.5	Wählen Sie für die Zukunft und nicht für die Vergangenheit aus	218
12.3.6	Gehen Sie strukturiert im Interview vor	219
12.3.7	Vergessen Sie nicht die Facetten Selbstbestimmung und Einfluss	222
12.3.8	Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten	223
13	Personalentwicklung	225
13.1	Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung des psychologischen Empowerments	226
13.2	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	229
13.2.1	Passgenaue Personalentwicklung statt Personalentwicklung mit der Gießkanne	230
13.2.2	Mitarbeiter für die Zukunft weiterentwickeln	232

13.2.3	Setzen Sie nur Verfahren ein, die wirklich wirksam sind	233
13.2.4	Führungskräfte in empowermentorientierter Führung trainieren	234
13.2.5	Mitarbeiter auf mehr Empowerment vorbereiten	234
13.2.6	Keine Personalentwicklung ohne Bedarf	236
	Fazit	239
	Literaturverzeichnis	245
	Abbildungsverzeichnis	259
	Tabellenverzeichnis	261
	Stichwortverzeichnis	263
	Der Autor	267