

## 2 – Change (nach Kotter, 2008)

### 8-Stufen-Modell

#### 1) Gefühl v. Dringlichkeit herstellen

- Marktlage und Wettbewerb analysieren
  - (mögl.) Krisen oder Chancen identifizieren und diskutieren (evtl. durch Hilfe v. „außen“)
- ⇒ Grund: Motivation d. angestellten Masse (raus aus Komfortzone)
- ⇒ Dringlichkeitsrate bei 75% Überzeugung in Firma, dass Ist-Zustand inakzeptabel

#### 2) Eine kraftvolle begleitende Koalition formen

- Eine führende Gruppe mit ausreichend Kraft/Motivation für den Wandel zusammenstellen
- Diese zur Zusammenarbeit ermutigen (z.B. durch Retreats zur Gruppenformation)

#### 3) Herstellen einer Vision

- leicht kommunizierbares Zukunftsbild für die Richtung des Wandels
  - Entsprechende Strategien zum Erreichen d. Ziels entwickeln
- ⇒ Deutlichkeit!! Richtungsgebung, sonst ziellose und inkompatible Planbündel
- ⇒ Gute Vision: weckt Interesse + Verständnis und wird kann innerhalb v. 5 min. beschrieben werden

#### 4) Kommunikation d. Vision

- Auf so viele und verschiedene Arten wie mögl.
  - Neue Verhaltensweisen anhand d. „guiding coalition“ lehren
  - Mögl. Fehler: Unterkommunikation und entgegengesetztes Verhalten => Misstrauen
- ⇒ Ziel: 100erte bis 1000ende Mitarbeiter gewinnen (auch für kurzfristige Opfer)
- ⇒ Nicht nur Worte, vor allem auch Handlungen zum Transport d. Botschaft!

#### 5) Andere für die Arbeit für die Vision ermächtigen

- Hindernisse ausräumen (z.B. enge Jobkategorien, inkompatible Belohnungssysteme)
  - bedrohliche Systeme verändern, Risikobereitschaft fördern
  - Nicht-Rationales Handeln belohnen
- ⇒ Glaubwürdigkeit aufrechterhalten, evtl. auch durch faire Entlassung blockierender Personen

#### 6) Kurzfristige Erfolge planen und herstellen (Zeitraumen ca. 12-24 Monate)

- Sichtbare Leistungsverbesserungen anstreben und herstellen
  - Beteiligte Angestellte erkennen und belohnen
- ⇒ Dringlichkeit trotz Feiern der Erfolge aufrechterhalten (sonst Motivationsverlust)

#### 7) Verbesserungen festigen und weitere Veränderungen bewirken

- Gewonnene Glaubwürdigkeit zur Strukturenveränderung nutzen, die nicht in die Vision passen und den Prozess mit neuen Projekten am Leben halten
- Weiteren Bedarf hervorheben, sonst Degeneration d. Wandels und „Rückfall“ in Tradition

#### 8) Neue Ansätze institutionalisieren

- Verbindungen zw. neuem Verhalten + Firmenerfolg herstellen
- Mittel zur Führungsentwicklung entwickeln => den Wandel verkörpernde Personen als Nachfolgen einstellen (dafür entsprechende Schulung d. Einsteller)

## 3 – Assessment Center

### Vorlesung

#### Eignungsdiagnostik

- Passung von Tätigkeit und Person
  - Anforderungen – Fähigkeiten + Kenntnisse
  - Befriedigungspotential – Interessen, Bedürfnisse + Werte
  - Veränderung – Entwicklungspotential und erfolgsrelevante Merkmale

- Trimodaler Ansatz
  - Eigenschaftsorientiertheit: z.B. Fähigkeits- oder Persönlichkeitstests
  - Simulationen: Arbeitsproben oder Aufgabensimulation
  - Biografieorientiertheit: Bewerbungsunterlagen, Vorstellungsgespräch

### Wichtigste Merkmale eines AC

- nach Fennekels (1987)
  - systematisch und flexibel
  - Ziel: qualifizierte Feststellung von Verhaltensleistungen und -defiziten (Mitarbeiterauswahl)
  - Mehrere Beobachter + Teilnehmer zeitgleich
  - Vorher festgelegte Übungen und Anforderungen
- Anwendungsgrundsätze
  - Anforderungsnähe (realistisch?)
  - Beobachtungsnähe („nah am „echten“ Verhalten?)
  - Verfahrensvielfalt (Anzahl Diagnoseverfahren?)
  - Beobachtervielfalt (evtl. Rotation)
  - Feedback
- Ablauf eines AC
  - Vorbereitung
    - Festlegen v. Ziel und Zielgruppe, Beobachterausswahl
    - Definition v. Anforderungsprofil + Zusammenstellung d. Übungen (Bezug!)
    - Information d. Teilnehmer, Organisatorische Vorbereitung
  - Durchführung
    - Beobachtertraining
    - Empfang d. Teilnehmer (Ablauf erklären) und deren beobachtete Aufgabenbearbeitung => Auswertung
  - Abschluss und Rückmeldung
    - Abstimmen d. Auswertungen => Gutachten, Empfehlung etc.
    - Endauswahl + Information d. TN über Ergebnis
    - Vereinbarung von Förder- und Entwicklungsmaßnahmen
- ⇒ Beteiligte Rollen: Moderator (Konzept und Leitung), Beobachter (rotierte Zuteilung), Teilnehmer, evtl. Prozessbeobachter (z.B. Betriebsratsmitglieder)
- Richtlinien
  - 18 Standards d. AK „AC“ => Imperative f. AC, wenig praktisch
  - DIN 33430 Anforderungen an berufsbezogene Eignungsbeurteilungen (DGP): Konkrete Zielstelle, Transparenz (Verhaltensanker) für + Toleranz ggüber TN, gute Dokumentation
- Empirische Häufigkeiten
  - Oft verwendete Anforderungen im AC: Kommunikation (88%), Durchsetzungskraft (86%), Kooperationsfähigkeit (85%), Führungskompetenz (76%)
  - Prozentualer Einsatz versch. Verfahren: Präsentation >90%, Rollenspiel >85%, Fallstudien + Interviews <80%, früher (vor 2001) viel mehr Gruppendiskussionen als nach 2008
- Auswertung
  - Klinisch: qualitative + quantitative Daten => Kombination durch Fachwissen + Intuition => Konsensurteil nach Beobachterkonferenz
  - Statistisch: nur quantitative Daten, Kombination durch Algorithmus (z.B. Regression)

### Im Fokus: Anforderungsanalyse

- Situativ (Anforderungen an d. Stelleninhaber = Simulationsinhalte) vs. personal (notwendige Kompetenzen = Anforderungskriterien im AC)
- Methoden

- Critical incident technique: wichtige Situationen + Anforderungen f. die Zielgruppe => lösbar mit welchen Strategien und entspr. Fähigkeiten? => diese abfragen
- Anforderungsuntersuchung: z.B. durch Dokumentenanalyse, Beobachtungen, Interviews
- Multiperspektivität: Top-Management, direkte Vorgesetzte, Peers/Kollegen, Mitarbeiter
- Postkorb-Übung: ca. 15-20 versch. Dokumente unter Zeitdruck bearbeiten (Prioritäten, Delegation, Entscheidungsfähigkeit)

### Im Fokus: Rollenübungen

- Simuliertes Zweiergespräch (Kollegen untereinander, Kundengespräch oder Boss/MA-Setting)
- Erfassung v. Sozialkompetenz und Gesprächsführung, Leistungs- und Führungsverhalten, Stressresistenz (ca. 10-30min nach 5-15min. Vorbereitungszeit)
- Typische Fehler
  - Persönliche statt sachliche Kritik (nur Einbezug belegbarer Fakten)
  - Zu starke Zielfixierung (kommunikatives Geschick)
  - Zu frühe Ausübung direkten Drucks (Diplomatie, Zuhören, Einfühlung, Verständnis)
  - Unruhe (Sachlichkeit + Nüchternheit, aktive Gesprächssteuerung)

### Literatur (Schuler, 2007)

- Häufigere Verwendung d. AC (v.a. für Nicht-Führungskräfte) + schlechtere psychometrische Qualität => mögl. Verbesserung durch multimodale Gestaltung
- Gründe für häufigere Anwendung
  - Vorteile z.B. Motivierung für Mentorrollen, Steigerung d. Führungsfähigkeit durch Beobachtung erfolgsrelevanten Verhaltens
  - Tendenz: AC + strukturiertes Interview mehr, IQ- und Persönlichkeitstests weniger
  - Höhere Praktikabilitätseinschätzungen
- Psychometrische Qualität
  - Früher: Metaanalyse (1987)  $r$  von -.25 bis .78 => große Varianz wg. SP-Fehler und unterschdl. methodischer Qualität d. Studien => korrigierte durchschnittliche Validität von .37 (niedriger als gedacht, aber einigermaßen konkurrenzfähig zu anderen Verfahren)
  - Hardison + Sackett (2007): Untersuchung über 20 Jahre => Validität .26 (aber nur f. Kriterium korrigiert)
  - Neue Studien kl. Validität berichtet als ältere (neg. Korrel zw. Publikationsjahr + Validität)
- ⇒ Gefahr d. Absinkens in fehlende Konkurrenzfähigkeit (auch wg. verbesserten and. Verfahren, z.B. Einstellungsinterview + neue Tests, z.B. Situational-Judgement)
- Probleme
  - Laiendiagnostik statt psych. Fachkenntnis (Verlass auf Augenscheinvalidität => eher Simulationen und niedrige Retest-Reliabilitäten (.34))
  - Forschung: Vorgehen gg. Niedrige Konstruktvalidität => Forderung nach trennscharfer Dimensionsverwendung + Trennung v. Beobachtung ü Bewertung => Methodeneffekte lieber als Situationsspezifität interpretieren (keine Fehlervarianz)
- Verbesserungsvorschläge
  - Hohe psychometrische Standards ansetzen
  - Multiplizität bewahren (Einsatz diverser Verfahren) => inkrementelle Validität
  - Mögl. theoretische Basis = trimodaler Eignungsansatz v. Schuler (Eigenschaften/Verhalten/Ergebnisse => Tests/Simulationen/Biografie)
- ⇒ Studie Schuler (2007): trimodales AC, 13 Einzelaufgaben an 1 Tag
  - $p = .52$  bis  $.67$  (korrigiert), 2-6,5x so viel Varianzaufklärung wie „normales“ AC
  - hoher monetärer Nutzen
  - erhobene Zufriedenheitsdaten auch hoch (kein Widerspruch)
- ⇒ Fazit
  - Abnehmende Validität + mehr Zuspruch wg. Vernachlässigung d. Psychometrik, methodischer Einseitigkeit und Verlass auf Augenscheinvalidität

- Verbesserung durch Methodenvielfalt + genaue Prüfung d. Verfahrens + Psychometrie (nicht dimensionsbezogenes Beurteilertraining oder Vermehrung gleichartiger Aufgaben)

#### 4 – Arbeitsanalyse

##### Vorlesung

##### Job Characteristics Model

- Kernmerkmale d. Arbeitsplatzes und daraus folgende psych. Erlebniszustände
  - Anforderungsvielfalt (Ganzheitlichkeit + Bedeutsamkeit d. Aufgabe) => erlebte Bedeutsamkeit d. eig. Aufgabe
  - Autonomie => erlebte Verantwortung f. Ergebnisse d. eig. Arbeit
  - Rückmeldung => Wissen über aktuelle Ergebnisse (v.a. Qualität) d. eig. Arbeit
- Persönliche Ergebnisse + Arbeitsergebnisse
  - Hohe intrinsische Motivation + Arbeitszufriedenheit
  - Hohe Qualität d. Arbeitsleistung
  - Niedrige Abwesenheit + Fluktuation
- Moderatoren von Arbeitsmerkmalen zu Ergebnissen: Entfaltungsbedürfnis und Fähigkeitsniveau

##### Job Diagnostic Survey (Hackham + Oldham, 1975)

- Ziel: motivationspsychologisch orientierte Arbeitsanalyse + -gestaltung (z.B. bei hoher Fluktuation/Fehlzeit und geringer Motivation)
- Befragung v. Arbeitsplatzinhabern z.B. zu Bedeutsamkeit d. Arbeit, erlebter Verantwortlichkeit oder Wissen um Ergebnisse d. Arbeit
- ⇒ Baut auf Job Characteristics Model auf!

##### Literatur (Oldham)

###### Historie

- Früher: mechanische Abläufe + Effizienzstreben
- Ab 1960: Fokus auf Motivation d. Angestellten durch Tätigkeit selbst (kein Einfluss extrinsischer Faktoren wie Umgebung oder Vorgesetzte = „Hygienefaktoren“) => Basis f. heutige Forschung

##### Modell – Frage nach Arbeitsfaktoren zur Förderung interner Motivation

- 5 Basis-Charakteristika: Fähigkeitsbandbreite, Vollständigkeit d. Arbeit, Bedeutsamkeit d. Arbeit, Autonomie + Feedback
- Outcome d. ersten 3: erlebte Bedeutsamkeit, dann Verantwortlichkeit + Wissen üb. Arbeit
- Intrinsische Motivation als Folge dieser 3 Zustände (kulturell übergreifend gültig)
- Aber: interindividuelle Unterschiede in Responsivität zu Verantwortung etc.  
=> Entfaltungsbedürfnis + arbeitsrelevantes Fähigkeitsniveau als Zusatzfaktoren
- ⇒ Bestimmte Arbeitsmerkmale => psych. Zustände (s.o.) => internale Motivation (moderiert) => bessere Leistung + Zufriedenheit mit Arbeit (JDS als entsprechendes Messinstrument)

##### Entwicklung bis heute

- Sich verändernde Arbeitswelt als Herausforderung für Forschung
- z.B. zunehmende Telekommunikation statt physischer Anwesenheit oder undefinierte Arbeitsstellen, zeitl. begrenzte Teamarbeit, semi-permanente Geschäftsbeziehungen v. Selbstständigen, Mehrfachanstellungen v. Managern
- organisationale Veränderungen wie Selbstorganisation, Flexibilität durch Technologie
- dennoch gleichbleibende Themen, z.B. Unzufriedenheit, Motivationsmangel, Fehlzeiten aktuell

##### Soziale Motivationsquellen

- gestiegene Wichtigkeit im organisationalen Prozess i. Vgl. zu früher (z.T. wg. gestiegenem Anteil d. Dienstleistungen) => insg. mehr Interaktionen
- mögliche soziale Eigenschaften d. Arbeit

- erforderliche Interaktion, Interaktionsmöglichkeiten, soz. Unterstützung, initiierte und erhaltene Interdependenz, Interaktionen außerhalb d. Betriebs
- Bedarf f. weitere Forschung, da keine Wichtigkeitsreihenfolge klar
- Je nach AVs (z.B. Hilfeverhalten) evtl. Ersatz der derzeit zentralen motivationalen Eigenschaften (aber meist Interaktion d. beiden)
- Modulation sozialer Arbeitseigenschaften durch individuelle Unterschiede (z.B. G, V + N wichtig)

### Job Gestaltung

- Mehr persönliche Einflussnahme und Jobgestaltung (früher top-down-Sicht v. Manager ausgehend)
- Heute zunehmend mehr Selbstgestaltung (oder Diskussion darüber mit Vorgesetzten)
- Pos. Effekte aufgrund von pos. Veränderungen oder Prozess d. Mitbestimmung selbst? Kontinuierlich oder Einzelereignis? Welche Personen respondieren auf die Mögl.? Mögl. dysfunktionale Effekte?
- ⇒ Zuwachs an wissenschaftlichem Interesse prognostiziert
- Große Bedeutung d. Org. Kontext (Organisationskultur und deren Arbeits-Reorganisation)
  - z.B. kontrollierende HR-Abteilungen eher festgelegte Jobs als freiere

### Arbeitsgestaltung für Teams

- wann Gestaltung f. Teams/Einzelne sinnvoll? Welche Art v. Arbeit?
- Teams
  - Sinnvoll bei ganzheitl. Arbeiten, nicht bei spezialisierten oder  kreativen
  - Versch. Arten: (nicht) gleichberechtigt, (keine) Echtzeitinteraktionen
  - „chirurgisch“ (1 Boss), koagierende (unabh. Arbeit, wenig Interdependenz)
  - „Face-to-face“: physische Nähe, Echtzeittreffen (bei hohem Koordinationbedarf)
  - „verteilt“: virtuelle Teams, Austausch über Medien
  - Spezielle Teams: Führungsteams (aber eher schlechte Arbeit) + Sanddünen-Teams (dynamisches soziales System ohne starre Bindung, wechselnde Konstellationen)
- ⇒ Fazit
  - Zukünftige Forschung als Aufbau auf alter (ach sooo)
  - Hauptsächliches Augenmerk empirischer Forschung auf zwischenmenschliche Arbeitsbeziehungen
  - Arbeitsgestaltung wichtiges Thema, da in jedem Betrieb präsent
  - Weniger Beschäftigung mit Arbeitseigenschaften oder speziellen Jobs, sondern auf tatsächlichen Tätigkeiten und selbstorganisierenden Gruppen

## 5 – Emotionen

### Definition

- Emotionsprozesse = enge Koordination d. Subsysteme im Interesse einer Gesamtmobilisierung d. Organismus
- 3 Dimensionen: Valenz (pos./neg.), Aktivität (Erregung/Ruhe), Dominanz (viel/wenig Situationskontrolle möglich)
- Arbeitsdefinition
  - Aktueller objektgerichteter Zustand (unterschl. Qualität + Quantität)
  - Erlebensaspekt, physiologischer Aspekt, Verhaltensaspekt

### Emotional Labour – Emotionsarbeit

- Zunehmende Wichtigkeit von emotionaler Selbstkontrolle (v.a. Dienstleistungsberufe)
- Neg. Bewertung von Gefühlsausbrüchen als Schwäche
- Emotional labour: Emotions- + Ausdruckregulation v. Unerwünschtem & Umgang mit Kunden/Patienten
- Display rules: Erwartungen bezügl. (des Ausdrucks von) Emotionen (explizit + implizit)
- Deep acting: bewusstes Beeinflussen d. eigenen Emotionslage („wirkliche“ Änderung)

- Surface acting: bewusste Regulation d. emotionalen Ausdrucks (nicht d. Emotion selbst)

### Folgen v. Emotionsarbeit

- + Pos. Gefühle + Sensitivität für Gefühle anderer => pos. Gefühl d. Leistungserfüllung
- + Zusammenhang deep acting + Kundenzufriedenheit
- Gesundheitsgefährdung bei emotionaler Dissonanz => Burn-Out-Symptome
  - Em. Erschöpfung, psychosomatische Beschwerden
  - Depersonalisation, Arbeitsunzufriedenheit

### Literatur (Hochschild 1993)

- Ausbeutung d. Emotionsarbeit aufgrund von degenerierenden Familiensystemen
- Beispiel Flugbegleiterinnen: Training auf Mütterlichkeit, Freundschaft mit Passagieren = Vermarktung von weiblicher Freundlichkeit
  - Nur Hinweise auf Emotionsausdruck, aber nicht auf Coping/Rücknahme
  - Problem d. monetären Verkaufs von Gefühlen/menschgemachten Stimmungen
  - Erwartungshaltung von Kunden aufgrund von Werbung => Zusatzaufgabe „Umgang mit Enttäuschung“
  - Kommerzialisierung des ehemals Privaten, Intim-Psychologischen
- Stress bei hohen em. Anforderungen und keinen Einfluss auf Situation + keine Fluchtmöglichkeit

### Jaggar/Rothenberg 1993

- Beispiel ausgebeutete Hausbedienstete (extrem wg. Persönlicher Beziehung zum Hausherrn)
  - Gründe: Genugtuung bei Beziehung zu „Untergebenen“ und Validierung d. eigenen Lebensstils
  - nicht unbedingt gemein, sondern auch durch Nicht-Beachtung oder Mütterlichkeit (scheinwohltätige Handlungen)
- psychologische Mechanismen
  - Untertänigkeit => Bestätigung d. Ungleichheit (sprachlich, gestisch,...)
  - Benutzung d. Haushaltangestellten als „Fenster“ in vermeintlich andere Kulturkreise oder „Vertraute“ => Betonung d. Entferntheit + Bedeutungslosigkeit d. Angestellten
  - Fehlende oder negative Identifikation d. Arbeitgeber mit den Hausangestellten
  - Maternalismus: Bemutterung d. Angestellten wie Kind als Unterstreichung d. Verschiedenartigkeit und sozialen Statusunterschiede
  - Geschlechtsteilung: Hausarbeit = weibl. Aufgabe
- ⇒ Hauptadapation = Tarnungsmaske der Unterwürfigkeit
- Verschwindend geringe Einstellungsquote von Weißen als Beleg für Einfluss v. Rassenstereotypie

## 6 - Wirkung von Arbeit

### Literatur

#### Ansätze zu Stress und Belastung

- Def. „Stress“ nach Selye: „unspezifische Körperreaktion auf jede an ihn gestellte Anforderung“
  - Allg. Adaptationssyndrom: Alarmreaktion -> Widerstandsphase -> Erschöpfungsstadium
  - Psych. Kritik: breite Definition (pos. + neg. Aspekte), keine Berücksichtigung d. Auslöser
- Def. nach Greif (Gefahr = Zirkelschluss)
  - Subj. Unangenehmer Spannungszustand = Angst vor stark aversiven, subj. zeitl. nahen + subj. lang andauernden Situationen
  - + Kontrollverlust + subj. Wichtige Vermeidung
  - Situationen durch Stressoren (hypothetisch Stress auslösende Faktoren) geprägt
- Stressoren nach Semmer (1984) (neg. Wirkung auf Gesundheit, laut HRT: Regulationsprobleme)
  - Wertverletzung, Zielunsicherheit, Regulationsüberforderung, -unsicherheit, -hindernisse

- 1) **Job Demand-Control-Modell (JCD, n. Karasek ) + Job Demand-Control-Support-Modell (JDCS)**
  - 2 Dimensionen
    - Demands: Intensität d. Arbeitstätigkeit + Arbeitsstressoren, z.B. Zeitdruck, Arbeitsmenge, widersprüchl. Anforderungen
    - Control: Handlungsspielraum, Aufgabenkomplexität + Qualifikationsanforderungen
  - ⇒ Einfluss d. Kombination d. beiden Dimensionen auf Gesundheit + Wohlbefinden
  - 4 Kombinationsmöglichkeiten
    - „high strain job“ (↑ demands, ↓ control): starke Gesundheitsbeeinträchtigung
    - „low strain job“ (↓ demands, ↑ control): wenig Lernpotential, aber wenig Krankheitsgefahr
    - „active job“ (↑ demands, ↑ contr.): Aktivierungs- und Lernpotential durch Herausforderung
    - „passive job“ (↓ dem. ↓ contr.): Abnahme d. allgemeinen Aktivität
  - ⇒ direkte Effekte v. demand + control emp. bestätigt, Interaktionseffekt selten (Konzeptualisierung?)
  - ⇒ später Erweiterung um support (soz. Unterstützung)
  
- 2) **Job Demand-Resources Modell**
  - Begriffe
    - Demands = energieverbrauchende Anforderungen (psychisch + physisch)
    - Resources: funktional zielerfüllende Aspekte, z.B. persönlich entwicklungsfördernd oder Abschwächung d. Demands
  - Prozesse
    - Strain (gesundheitsschädlich, Erschöpfung aufgrund d. Demands)
    - Motivation (hohes Engagement + Leistung als Folge motivierender Ressourcen)
  - ⇒ Besonders starke Auswirkungen d. Ressourcen bei hohen Demands
  
- 3) **Coping**
  - Problemorientiert (aktives Handeln + Informationssuche)
    - In veränderbar eingeschätzten Situationen, auf Selbst oder Umwelt bezogen, z.B. Entspannungstechniken
  - Emotionsorientiert (intrapsychischer Versuch d. Reduktion neg. Stressfolgen)
    - In wenig veränderbaren Situationen, z.B. Reappraisal, aber Gefahr d. Selbsttäuschung
  
- 4) **Effort-Reward-Imbalance-Modell**
  - Ungleichgewicht individuelle Anstrengungen <-> Gratifikationen (bzw. Einsatz/Ertrag)
  - Gratifikationskrisen -> Gesundheitsbeeinträchtigungen/Krankheit
  - Bestätigung durch Empirie (4x-Risiko f. Herzinfarkt bei Statusinkonsistenz/Diskrepanz berufl. Stellung/Ausbildung)
  
- 5) **Stress-as-Offense-to-Self-Konzept**
  - Bedrohung d. Selbstwerts durch Stress
    - Bedrohung d. persönlichen Selbstevaluation durch „Stress through insufficiency“ SIN: Misserfolg + internale Attribution
    - Bedrohung d. Evaluation durch andere „Stress as disrespect“ DIS: fehlende Wertschätzung (abh. von wahrgenommener sozialer Bedeutung d. Situation)
  - Besonders guter Stresspuffer/Ressource: Stärkung d. Selbstwerts
  
- 6) **Belastungs-Beanspruchungsmodell** (eg. nur in Vorlesung)
  - Belastung
    - „Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“ => Objektiv aus Umfeld kommend
  - Psych. Beanspruchung = Wirkung davon auf Person
    - Unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung d. psych. Belastung d. Einzelnen in Abh. seiner lang- und kurzfristigen Voraussetzung (einschl. Copingstrategien)

## 7 – Multimodales Interview

### Konventionelle Einstellungsgespräche

- geringe prognostische Validität (Mettaanalyse n. Hunter:  $r = .14$ )
- prognostische Validität d. MMI .30-.50 (korrigiert n. Schuler)
- Hauptproblem: Informationsverarbeitung durch die Interviewer
  - Berücksichtigung irrelevanter Information
  - Dominanz d. ersten Eindrucks
  - Emotionale Komponenten (Attraktivität, subj. Ähnlichkeit, Sympathie)

### Maßnahmenliste (n. Schuler, 2002) E-Bass Vita

- Empirische Prüfung v. Einzelfragen (Item-Analyse etc.)
- Beschränkung auf nicht anderweitig besser messbare Merkmale (z.B. Zeugnisnoten)
- Anforderungsbezug
- Standardisierung (zumindest teilweise) d. Durchführung + Entscheidungsprozedur
- Skalenqualität (geprüft + verankert)
- Vorbereitung d. Interviewer durch Training
- Intervieweranzahl bei geringem Standardisierungsgrad erhöhen
- Trennung v. Information + Entscheidung
- AC-Bausteine integrieren

### Behaviour Description Interview

- vergangenheitsbezogene Fragen („Was haben Sie gemacht?“) => Annahme d. progn. Validität
- Ziel: mögl. konkrete Erfassung von berufsrelevantem Verhalten
- Entwicklung
  - Sammlung kritischer Ereignisse mittels Critical Incident Technique
  - Gruppierung zu 5-10 Leistungsbereichen (z.B. Planungsfähigkeit)
  - Entwicklung von Fragen zu jedem Leistungsbereich (nicht zu Critical Incidents)
  - Einleitungs- und Folgefragen: z.B. Verspätetes Projekt? => Problemlösung?

### Situatives Interview

- basierend auf Zielsetzungstheorie: Verhaltensintentionen als Prädiktor für reales Verhalten
- zukunftsbezogene Fragen: mentale Tätigkeitssimulation (Fragen aus Critical Incident Technique)
  - z.B. nachgelassene Leistung d. Mitarbeiters: Gehaltsbonus gestrichen => Kommunikation?
  - Bepunktung d. Antwort (Beispielantworten)

### MMI – Acht Phasen

- Gesprächsbeginn (unbewertet) -> Selbstvorstellung -> freier Gesprächsteil -> Berufswahl + -interessen -> Biographie -> realistische Tätigkeitsinformation -> situative Fragen -> Abschluss
- Standardisierung durch festen Strukturierung mit teilweise numerischer Auswertung
- Erhöhte Akzeptanz durch natürlichen Gesprächsablauf ü Informationsgehalt f. Bewerber
- Multimodal: Kombination verschiedener einander ergänzender Verfahren

### Literatur (Zapf et al., 2000) – Emotionsarbeit in Organisationen + psych. Gesundheit

#### Hintergrund

- Mehr als 50% Dienstleistungsberufe => mehr em. Kontakte => E. als UV, nicht nur AV (sonst nur konventionelle Stressoren, Rollenstress etc. als AVs angenommen)
- 3 Komponenten v. Burn-Out:
  - Em. Erschöpfung (Ausgelaugtheits-Gefühl)
  - Depersonalisation (innerliche Distanzierung v. Patienten/Kunden, Behandlung wie Objekt)
  - Leistungsabfall + Gefühl reduzierter Erfüllung (Versagensgefühl)

#### Konzept „Emotionsarbeit“



- Def. nach Hochschild: bezahlte Arbeit mit erforderlichem Management d. eig. Gefühle + deren Ausdruck unabhängig v. tatsächlichem Gefühl (Stress als Diskrepanz tatsächliches/reales Gefühl)
- Arten v. Emotionsarbeit
  - Ausdruck positiver Gefühle
  - Ausdruck von/Umgang mit negativen Gefühlen
  - Wahrnehmung von Gefühlen anderer (Sensitivität)
  - Interaktionsspielraum: Einfluss auf Interaktion mit Kunden/Patient
  - Emotionale Dissonanz: Ausdruck positiver Gefühle trotz anderem realen Gefühl
- ⇒ Häufigkeit d. E-Arbeit relevant
- Folgen
  - Häufiger pos. Gefühlsausdruck + Sensitivität: Leistungserfüllung
  - Em. Dissonanz: em. Erschöpfung, Depersonalisation, psychosomatische Beschwerden, weniger Arbeitszufriedenheit
- ⇒ Sowohl pos., als auch neg. Folgen möglich! Also Unterscheidung versch. Facetten v. E-Arbeit nötig!
- Emotionsarbeit als eigener Prädiktor f. psychische Beeinträchtigungen (neben soz., organisationalen und aufgabenbezogenen = traditionellen Stressoren)
- ⇒ Großer Bedarf f. entsprechende Messinstrumente!