

Sitzung 1 – Einführung

Forschungsthemen

- Allgemein
 - Beschäftigungsverhältnisse, organisationale Fairness, Arbeitsplatzsicherheit, Genderaspekte
 - Gesundheit am Arbeitsplatz, Führungsverhalten, Multitasking, Unternehmensstrukturen
 - Arbeitspsychologie: Analyse, Bewertung und Gestaltung von Tätigkeiten und Systemen nach festgelegten Humankriterien
 - Organisationspsychologie: Deskription, Explikation, Prognose und Invention d. menschl. Interaktion in Organisationen
 - Wirtschaftspsychologie: Erleben und Verhalten in d. Ökonomie: Märkte, Werbung, Konsumenten, Finanzen
- ⇒ Kerninhalte können sich auf die eigentliche Arbeit, das Individuum, Gruppeninteraktionen oder die ganze Organisation beziehen (Grundlagen, Diagnose und Intervention f. alle Ebenen)

Berufsethik

- Psychologen nicht als Handlanger d. Wirtschaft, sondern einem moralischen Kodex unterworfen
- Bewertungsebenen f. die Arbeit: ausführbar? -> ohne Schaden? -> ohne Beeinträchtigung? -> persönliche Weiterentwicklung

Definition „Arbeit“

- etymologisch „Knechtschaft, Folter“, aber: breite Bedeutung
- Lewin: 2 Gesichter d. Arbeit = Effizienzsteigerung <-> Selbstverwirklichung
- 5 Definitionskriterien: Zielgerichtetheit, Bewusstheit, gesellschaftliche Determination, Erschaffen v. Gebrauchswert, (+ Bezahlung?)
- Abgrenzung zur Freizeitbeschäftigung über Drittpersonenkriterium („Kann die Arbeit auch von anderen bezahlten Kräften übernommen werden?“)
 - Frauen mehr Freizeit-Arbeit als Männer
 - Gründe f. unbezahlte Arbeit: Wirkung auf Person, große qualitative Bedeutung
- Theorien zu Wechselwirkungen zw. Arbeit und Freizeit
 - 1) Unabhängigkeit: keine Bez.
 - 2) Generalisierung: ein Aspekt beeinflusst den anderen
 - 3) Interaktion: gegenseitige Beeinflussung
 - 4) Kompensation: ausgleichende Wirkung
 - 5) Kongruenz: Übereinstimmungen in beiden Bereichen nur wg. Drittvariablen

Arbeitsfelder

- Personalentwicklung, Coaching, Arbeitsschutz, Mediation, Werbung, Qualitätsmanagement, Forschung, Börse, Tourismus, Eignungsdiagnostik

Sitzung 2 – Geschichte, Gegenwart und Zukunft

Entstehung d. Fachs

- Wundt = Begründer d. wiss. Psychologie (Schüler Hugo Münsterberg = 1. Dt. Arbeitspsychologe)
 - Ziele: geeignete Persönlichkeiten und bestmögliche Leitungen finden, beste psych. Wirkungen
- Psychotechnik
 - Objekt-PT: Wie gestalte ich Arbeitsmittel?
 - Subjekt-PT: Wer ist für welche Arbeit am besten geeignet?

Wissenschaftliche Betriebsführung

- Taylor: Zergliederung d. Arbeitsvorgangs, Auswahl von geeigneten Arbeitern, Trennung von Hand- und Kopfarbeit, Arbeitgeber und –nehmer haben „herzliches Einverständnis“
- Fordismus: Produkttypisierung, Fließbandarbeit, Bewerberauswahl, Verbot von Gewerkschaften
- Gilbreth: Bewegungsstudien (Optimierung von Bewegungen und Handlungsabläufen)

Menschenbilder

- Economic Man
 - Motivation = rein materiell, Lohn direkt an Leistung gekoppelt (Akkordlohn)
 - strikte Kontrolle, strenge Hierarchie
 - Demokratisierungsprozess im Lauf der Zeit (nach 3. Reich z.B.)
- ⇒ Zentrale Rationalisierung d. Einzelnen zielt auf Wirtschaftlichkeit und Schädigungsfreiheit
- Social Man
 - Hawthorne-Studien (Chicago)
 - Veränderung d. Beleuchtung führt zu Produktivitätssteigerung => Variation von Pausen und Arbeitsdauer, Bezahlung nach Leistung oder Kurzpausen steigern Produktivität
 - Hawthorne-Effekt: Anwesenheit d. Wissenschaftler erhöht Produktivität
 - => Entstehung d. Human Relation-Ansatzes
 - Soziotechnischer Ansatz
 - Studien im engl. Kohlebergbau (long-wall-method; klassische Arbeitsteilung, z.B. Transport etc. vs. short-wall-method; Gruppenentscheidungen, Arbeit am gleichen Ort, Lohnaufteilung)
 - Ergebnis: mehr Produktivität und Anwesenheit durch Vertrauenssteigerung
 - Optimierung von technischem UND sozialem System gemeinsam
- ⇒ Das soziale Umfeld in der Gruppe zielt auf psych. Wohlbefinden und Zufriedenheit
- Self-actualizing Man
 - Human Relations Ansatz: Arbeit beinhaltet Selbstverwirklichung
 - „Humanisierung“ d. Arbeit zusätzl. Zu Fließbandarbeit etc.
 - Dennoch keine rein wirtschaftliche Allianz mit der Ökonomie
- ⇒ Dezentral werden Aufgaben so umverteilt, dass der Einzelne Persönlichkeitsförderung erhält

- Complex Man
 - Wandelbare und differentiell verschiedene Bedürfnisse
 - Folge = Individualisierung und Einstellung d. Betriebs auf versch. Bedürfnisse, z.B. Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- ⇒ Persönlichkeitsfördernde Individualisierungskonzepte für den Einzelnen im soziotechnischen System

Trends

- Zunahme der Arbeitsunfähigkeit durch psych. Störungen
- Kondratieff-Zyklen
 - Theorie der Wirtschafts-, Wellen“: Aufschwung durch Innovation (z.B. Dampfmaschine, Eisenbahn) und damit einhergehendes Paradigma und Investitionen, dann allg. Durchsetzung und abnehmende Investitionen => Abschwung und Entwicklung eines neuen Paradigmas
 - Aber: empirisch schlecht belegte Theorie
- Aktuelle Arbeitswelt
 1. Ständig neue Lernanforderungen (auch soft skills als neue Kompetenz)
 2. Dichte Arbeitstage, ständige Entlassungen
 3. Verschwimmende Grenzen zw. Arbeit und Freizeit bis hin zur 24h-Verfügbarkeit
 4. Fachkräftemangel und zunehmender Frauenanteil
 5. Patchworkbiografien, Auflösung des „Normalarbeitsverhältnisses“

Sitzung 3 – Berufswahl und Laufbahnentwicklung

Theoretische Modelle zur Berufswahl

- 1) Differentiell (Holland): RICASE (realistic, investigative, conventional, artistic, social, enterprise)
- 2) Entwicklungspsychologie (Super)
 - Unterschdl. Menschen + unterschdl. Anforderungen im Beruf = best. Eignung
 - Berufswahl als kontinuierlicher Prozess
 - fünf Lebensphasen mit versch. Beruflichen Anforderungen
 - Wachstum (4-13): Zukunftsgewandtheit, Selbstvertrauen, Kontrollerleben
 - Exploration (14-24): Spezifizierung, Kristallisation
 - Etablierung (25-44): Konsolidierung, Aufstieg, Stabilisierung
 - Erhaltung (45-64): Innovation, Sicherung, Aktualisierung
 - Ausscheiden aus dem Erwerbsleben

- Beeinflussung d. Berufslaufbahn durch Sozioökonomie, Persönlichkeit, Fähigkeiten und Möglichkeiten) + Unterstützung möglich!
- Berufliche Entwicklung bedingt Selbstkonzept (= Kompromiss zw. Eignung, Möglichkeiten und antizipierten Konsequenzen), Kompromissbildung als Rollenspiel

⇒ Zufriedenheit hängt davon ab, inwieweit das Tätigkeitsfeld zur Disposition passt

3) Handlungspsychologie (Abele: Modell d. Lebensplanung)

- Ziele / Erwartungen bestimmen die Handlungen einer Person, diese wiederum bedingen den Erfolg und die Zufriedenheit d. Person.
- Alle diese drei werden wiederum von persönlichen Eigenschaften, soziodemographischen Situationen und generell Bedingungen im privaten/beruflichen Umfeld geprägt und wirken selbst auf diese zurück.

4) Sozial-kognitive Theorie d. Berufswahl (Lent et al.)

- Menschen als ihre eigene Laufbahn selbst beeinflussend durch: Ziele, SWE und Erfolgserwartungen
 - SWE: 4 Unterkategorien: Vorbildbeobachtung, Umgang mit Herausforderungen, physiologische Reaktionen, soz. Unterstützung
- Entwicklung d. Selbstkonzeptes
 - Reflektierte Bewertung (sich selbst aus d. vermeintlichen Sicht anderer sehen)
 - Soz. Vergleich (Bewertung im Verhältnis zu anderen)
 - Selbstbewertung (aufgrund von früheren Erlebnissen)
 - Psychologische Zentralität (Aufbau und psych. Organisation d. Selbstkonzeptes)
- (Fremd- und Selbst-) Selektion ≠ Sozialisation (vorberuflich in Schule/Familie, für den Beruf in Ausbildung und durch den Beruf während der Arbeit selbst)

⇒ Empirische Evidenz

- Bevorzugtes Ergreifen von interessenskongruenten Berufen
- Steigende Zufriedenheit mit zunehmender Kongruenz von Beruf und Interesse
- Erleichterung d. Berufswahl durch eindeutige Interessenslagen
- Aber: niedriger Zusammenhang zw. Interessenskongruenz und Leistung

Geschlechtsunterschiede in der Berufswahl

- Theory of productive activity (Yount)
 - Es gibt geschlechtstypische Arbeitsteilung, die bestimmte traits bei den Arbeitenden hervorhebt. Durch die Wahrnehmung davon entstehen Stereotype, die in das Selbstkonzept integriert werden.
- z.B. Ausbildungsberufe typisch weiblich: Bürokauffrau, Arzthelferin, Friseur, Nahrungsmittelhandwerk; typisch männlich: KFZ-Bereich, Industriemechanik, Elektronik, Heizungstechnik

- z.B. Studienwahl: weibl. Germanistik, Sozialwesen, Pädagogik; männlich: Elektrotechnik, Maschinenbau, Informatik
- „Tokenstatus“: wenn in Unterzahl (unter 15%) vertreten = besondere Aufmerksamkeit
- Zusammenhang mit Selbstkonzept: Fokus auf „Männlichkeit“, sehr starker Anstieg, wenn > 40% Männer im Beruf, wenn sehr wenig Männer, auch höherer Fokus, dazwischen Minimum

Moderne Karrierekonzepte

- Wandel von Erwerbsbiografien
 - Früher: Aufstieg auf Karriereleiter, Verantwortung d. AG f. Qualifikation, vertikal
 - Heute: Veränderung als Konstante, Eigenverantwortung, horizontale Wechsel
- Proteisches Laufbahnmodell (Meeresgott): Wandlungsfähigkeit gefragt
- Entgrenzte Laufbahn: keine festen Karrierepfade mehr, eher „Odyssee“ d. Berufslebens
- Employability = Arbeitsmarktfähigkeit: Übereinstimmung v. pers. Kompetenzen mit Arbeitsmarkt

Beratungspraxis

- Testverfahren, z.B. „EMPLORIX“ mit RICASE-Schlüssel
- Unterstützende Prozesse bei Berufs-Exploration
 - Internal (Interessen, Fähigkeiten etc.)
 - External (Gespräche, Firmenbesuche, Informationen über Arbeitsmarkt)
 - Planfülle (Systematik in die Exploration bringen, Zielgerichtetheit)
- Abbau von Barrieren, Aufbau d. SWE
- Trends: Lebenslanges Lernen, Eigenverantwortung, Umorientierungen, Outplacementberatung (= Dienstleistungen für ausscheidende Mitarbeiter)

Sitzung 4 – Personalauswahl (Planung und Vorbereitung)

Prämissen

- 1) Versch. Ausführung d. Arbeit durch versch. Personen
 - 2) Erklärung dieser Unterschiede durch einigermaßen Konstante Merkmale der Personen (bzw. Veränderung prognostizierbar)
 - 3) Organisation könnte Moderatorrolle einnehmen
- ⇒ Passung
- Arbeitsplatz muss zu Interessen d. Person passen (Befriedigungspotential)
 - Person muss mit Veränderungen im Betrieb klarkommen (Entwicklungspotential)
 - Person muss den Anforderungen der Stelle gewachsen sein (Fähigkeiten, Kenntnisse)

Arbeits- und Anforderungsanalyse

- Vorgehen

1. Planung: Analyse d. Anforderungen und d. Arbeitsweise, Prädiktoren und Kriterien festlegen
 2. Umsetzung: Kriterien und Prädiktoren erheben, ggf. zusammenfassen und die Bewerber in eine Rangreihenfolge bringen
 3. Evaluation: Validitätsanalyse und daraus Nutzen berechnen und ziehen
- Tätigkeitsmerkmale und zugehörige Personeigenschaften
- Spezifische Anforderungen
 - Eignung durch bestimmte Fähigkeiten, Entwicklung durch Wissenserwerb/Training, Erfolg durch Leistung am Arbeitsplatz
 - Übergreifende Anforderungen
 - Eignung durch generelles Entwicklungspotential, Entwicklung durch Entfaltung d. Persönlichkeit, Erfolg durch Beitrag zu Unternehmenszielen/Berufserfolg
 - Befriedigungspotential
 - Eignung durch Interesse, Entwicklung: Sozialisation/Reifung, Erfolg = Zufriedenheit <3
- Zwecke
1. Veränderung d. Arbeitssituation (z.B. Optimierung)
 2. Qualifikationsinhalte/Eignungsanforderungen ermitteln (z.B. Trainingskonzeption)
 3. Vergleich von Tätigkeiten (z.B. Berufsberatung)
 4. Technikfolgenabschätzung (z.B. Folgen von PC-Arbeit)
 5. Arbeits-/Gesundheitsschutz und -förderung
- Methodische Zugänge
1. Erfahrungsgeleitet-intuitiv
 - Anforderungsbeschreibung „aus dem Bauch heraus“, Vorteil = Effizienz, Plausibilität; Nachteil = fehlende Systematik, Beeinflussung durch Stereotype
 2. Arbeitsplatzanalytisch-empirisch (Fokus auf Eigenschaften d. Stelle)
 - Durchführende: Chef/Vorgesetzter, Berufsanalytiker, Arbeitsplatzinhaber
 - Analysemethoden: Beobachtung, Interview, Fragebogen (evtl. elektronisch), Arbeitsmaterialuntersuchung
 - Klassifikationen: je nach Theoretischer Fundierung, Grad d. Standardisierung (z.B. offenes Interview ≠ Fragebogen) oder Bedingungs- bzw. Personenperspektive (Fokus auf Arbeitsrahmen oder Eignung d. Person?)
- ⇒ Analyse d. Bedingungen/Anforderungen d. Stelle + ihrer Wirkungen und systematische Informationssuche über und Bewertung von d. Tätigkeit d. Arbeiters
3. Personenbezogen-empirisch (Fokus auf Qualitäten d. AN)
 - Große Menge v. AN derselben Art wird empirisch untersucht (oder Metaanalyse)
 - Aufwändig und Statistikexpertise erforderlich => kaum angewandt
 4. Critical Incident Technique
 - Experten nennen erfolgskritische Situationen und dafür relevante konkrete Verhaltensweisen => qualitative/quantitative Gruppierung zu allg. Merkmalen

Personalmarketing/Rekrutierung

- Interne Bewerber
 - Nachfrage bei Vorgesetzten, Ansprache geeigneter Praktikanten od. Ex-Mitarbeiter
 - Interner Mail-Verteiler, Aushänge, Firmenzeitschrift
- Externe Bewerber
 - Stellenanzeigen in Printmedien/Internet, „head hunting“ = Abwerben von Mitarbeitern d. Konkurrenz, Kontakt zu Schulen und Hochschulen

Testtheoretische Grundlagen

- Reliabilität (Retest-, Split-Half, Paralleltest-, Interne Konsistenz)
- Objektivität (Auswertung, Durchführung, Interpretation)
- Validität
 - Konstrukt: erfasst Test Konstrukt?
 - Inhalt: wird Konstrukt inhaltlich repräsentiert?
 - Kriterienbezogen: Zusammenhang mit Außenkriterium, z.B. bei IQ Schulnoten
 - Prognostisch: prädiktive Vorhersagekraft d. Tests
 - Soziale: Akzeptanz bei Bewerbern
 - Inkrementelle: erhöht Prädiktor Varianzaufklärung R^2 ?
 - Multitrait-Multimethod-Matrix: viele Konstrukte mit vielen Methoden erhoben => sollte gleiche Korrelation ergeben
- Ökonomie
 - Kurze Durchführungszeit, wenig Material, einfache Handhabung, Gruppenkompatibel, schnelle Auswertung
 - Nützlichkeit: wenn praktisch relevantes und gefragtes Konstrukt gemessen und kein besserer Test dazu vorhanden ist (+ krasse Megaformel)
- Basis-Selektions-Rate
 - x-Achse = Auswahl (ja/nein, je nach Testscore), y-Achse = Zufriedenstellend im Job (ja/nein, je nach Leistung)
 - Selektionsrate: Quote d. ausgewählten/abgelehnten Bewerber, „Wie viel will ich nehmen?“
 - Basisrate: Quote, die auch ohne Auswahl Erfolg hätten, „Wer ist überhaupt geeignet?“
 - Schnittpunkt => Vierfeldertafel, je nach Quadrant richtige/falsche Annahme/Ablehnung
 - Taylor-Russel-Tafeln: Erfolgsrate = Anteil von ausgewählten UND geeigneten Personen
 - Je höher die Basis- und je niedriger die Selektionsrate, desto mehr Erfolg
 - => Erfolgsrate sollte größer als Basisrate sein, sonst keine Validität
 - Aber: beide Bedingungen setzen geringe Validität voraus
- Interpretation
 - Single- bzw. Multiple Cut-Off: Single: einzelne Cut-Off-Werte für versch. Dimensionen, Multiple: Zusammenfassung zu einem Gesamtwert, für den es nur EINEN Cut-Off-Wert gibt

Sitzung 5 – Personalauswahl (Umsetzung)

Trimodales Modell d- Eignungsdiagnostik

- Kombination v. 3 Herangehensweisen an die Bewertung einer Eignung d. Bewerbers

- Alle 3 Arten eigene Validierungslogik und Methodik
 1. Eigenschaftsansatz: Tests sollen stabile Merkmale v. Personen erfassen (Basis: psych. Konstrukte, deshalb Basis = Konstruktvalidität)
 - Allg. (z.B. IQ, BIS) oder spezifische kognitive Tests (z.B. Konzentration)
 - Persönlichkeitstests (z.B. Big 5, Integrity (Korrel. Mit Berufserfolg ca. .22, kontraproduktives Verhalten .33), BIP = Bochumer Inventar z. berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung mit Orientierung, soz. Kompetenz, Arbeitsverhalten und psych. Konstitution). Soziale Erwünschtheit einerseits berufsrelevant und andererseits kein Effekt (gezeigt nach Auspartialisierung)
 - Motivations- bzw. Interessentests (z.B. Leistung), oft nur in Berufsberatung und in Kombination mit projektiven Verfahren
 2. Simulationsansatz: gespielte Situationen sollen Berufssituation nachstellen (Basis: Inhaltsvalidität, also Korrespondenz d. Simulation mit Realität)
 - (Psycho-)motorische Aufgaben, z.B. in Probezeit
 - Individuelle Situationsgebundene Aufgaben, z.B. Postkorbübung, Computersimulation, Präsentation
 - Interaktive Aufgaben, z.B. Gruppendiskussion, Rollenspiel Vergleich

⇒ Vergleich

- Eigenschaftsansatz: wenig Bezug zum Arbeitsplatz, elementaristischer Ablauf, statisch und selektiv, wenig Rückmeldung
- Simulationsansatz: dynamisch, Ablauffeedback, ganzheitlich und auf mehrere Eigenschaften bezogen, direkterer Bezug zur eig. Arbeit
- 3. Biographischer Ansatz: aus vergangenem Verhalten auf zukünftiges schließen (Basis: prognostische Kriteriumsvalidität, also Übereinstimmung Prognose <-> echtes Verhalten im Beruf, Grundlage = Bewerbungsunterlagen)
 - 9 Kriterien f. Bewerbungsunterlagen: Formale Gestaltung, Motivation, Spezialkenntnisse und Ausbildung, Plausibilität d. Stellenwechsels, Übereinstimmung mit Lebenslauf, Schul- und Studiennoten, Arbeitszeugnisse, offene Fragen
 - Zeugnissprache oft verschleiert (z.B. durch Andeutungen, nur schwach ausgedrückte Positivwörter, Knappheit, Widersprüche, Ausweichungen, Leerstellen/Auslassungen oder verdrehte Reihenfolgen)
 - Versch. Arten von biographischen Fragen (Achsen): Berufsrelevanz, Offensichtlichkeit, internal/external, Verifizierbarkeit, Diskretion, Zugänglichkeit, Invasivität, Objektivität, historisch/hypothetisch

Verfahren d. Personalauswahl

- Bewerbungsgespräch
 - Persönliches Gespräch häufigste Auswahlmethode, hohe Akzeptanz, aber ohne Standardisierung geringe Validität, Inter-Rater-Reliabilität und Objektivität
 - Probleme
 - Keine Abdeckung aller relevanten Gesprächsbereiche
 - Zu hoher Fokus auf äußerer Erscheinung und Benehmen als auf Inhalt
 - Beeinflussung d. Interpretation und Fragestellung d. Interviewers durch dessen Einstellungen
 - Überbewertung negativer Information, Entscheidungsfällen zu früh und emotional
 - Unzulässige Fragen: Schulden, Schwangerschaft, Heirat, Religion, Politik, Erkrankungen (meistens) => Bewerber darf lügen (kein Regressanspruch d. AG)

- Multimodales Interview
 - Ziel: Nachteile traditioneller Auswahlgespräche überwinden, anforderungsbezogene Konzeption, teilstandardisierte Durchführung
 - Aufbau
 - Beginn (unbewertet), Selbstvorstellung -> Berufsorientierung -> freier Gesprächsteil -> Biografie -> realistische Tätigkeitsinformation -> situative Fragen
 - Bewertung
 - Meist direkte Bewertung jeder Antwort => dimensionsbezogene und allgemeine Bewertung (Auswahl v. Gesamtwert abhängig, Dimensionen eher f. Trainings etc.)
- Auswahlverfahren in der Praxis
 - Mehr strukturierte und weniger unstrukturierte Interviews, mehr Assessment Center
 - Häufigkeit: am meisten Bewerbungsunterlagen, dann strukturiertes Interview, dann AC, dann Arbeitsprobe
- Validität von Auswahlverfahren
 - Arbeitsproben .54, kogn. Fähigkeiten .51, Strukturiertes Interview .51, Fachkenntnis .48, Probezeit .44, unstrukturiertes Interview .38, AC .37, biographischer Fragebogen > Gewissenhaftigkeit > Interessen > Graphologie

Sitzung 6 – Personalauswahl III (Evaluation/Qualitätssicherung)

DIN 33430

- Anforderungen an Verfahren
 - Nachweislicher Bezug zu Arbeitsfeld
 - Objektivität, Validität und Reliabilität (z.B. Auswertung wie vorher festgelegt durchführen) => weitreichende Qualitätsanforderungen
 - Überprüfung alle 8 Jahre und Anpassung an Zielgruppe
 - Spezifische Arbeits- und Aufgabenanalyse
- Beispielauszüge
 - Dokumentation von widersprüchlichen Ergebnissen und der genauen Kombination von Informationen über einen Bewerber
 - Interrater-Reliabilität, Gesamtergebnis und Streubreite dokumentieren

Assessment Center

- Historie: Antike, Weimarer Republik Offiziere, 2. Weltkrieg amerikanische Geheimagenten, in der freien Wirtschaft seit den 60er Jahren
- Grundprinzipien
 - Simulation d. „wirklichen“ Arbeit und der konkreten Stelle (passende Anforderungen)
 - Methoden-Mix und unabhängige Beobachter (aber: Trennung von Beobachtung und Auswertung)
 - Transparenz: Feedback, Anforderungen etc. klar kommuniziert
- Grundannahmen
 - Gezeigtes Verhalten = stabil, Situation = exemplarisch f. Arbeit
 - Verhalten ist in Übung ähnlich wie in Arbeit und kann diese so später prognostizieren
 - Beobachter wollen und können das Verhalten interpretieren
- Ziele
 - Bedarf f. Personalentwicklung, persönlichen Entwicklungsbedarf und Fortbildungen erkennen, Potentialerfassung

- Langfristige Personalauswahl durch gründliche Auswertung, Besetzung mittlerer und hoher Führungspositionen
- Konzeption
 1. Detaillierte Anforderungsanalyse => welche Kernkompetenzen will ich erheben?
 2. Auswahl entsprechender Tests und Erstellung von Matrizen, die jede Kompetenz mit mehreren Methoden (min. 2) erfassen (auf praxisnahe Umsetzung achten)
- Beispiel-Indizien für Kooperation – Dominanz
 - Kooperation: Unterstützung anderer Gruppenmitglieder, offene und faire Argumentation, Zuhören, gemeinsame Kompromisse und Ziele, Blickkontakt
 - Dominanz: häufige Meldungen, Kritikresistenz, Selbstbewusstsein, Argumentation, Bewertung von anderen, Kommentare zur Vorgehensweise
- Beobachterschulung
 - Ziele
 - Kenntnis d. eingesetzten Materialien, Übung d. Beobachtvorgangs
 - Erkennen und Bewusstsein f. Wahrnehmungsfehler, Teambildung, Einübung von Rückmeldegesprächen
 - Häufige Bias
 - Erster Eindruck, Sym- bzw. Antipathie, Halo-Effekt, Milde- und Strengfehler
 - Informationsmangel, Attributionsprozesse, Hierarchiedenken, implizite Persönlichkeitstheorien
 - Beobachtungsgrundsätze
 - Absolute Beurteilung ohne relativen Vergleich d. TN (Kriterium = Anforderungen d. Unternehmens) und zunächst ohne Absprache mit anderen Ratern
 - Während Beobachtung nur zusehen und Auffälliges notieren
 - Zusammenfassung d. Ergebnisse zu Gesamtergebnis in der Gruppe
- Qualitätsstandards
 - Anforderungs- und Verhaltensorientierung (beobachtbar?)
 - Kontrollierte Subjektivität (Beobachtertraining) & Simulationsprinzip (Wirklichkeitsnähe)
 - Transparenz (max. Chance f. jeden TN) und Individualität
 - Systemprinzip (Anpassung an Unternehmensstruktur) und fortlaufende Evolution d. Verfahrens (Lernorientierung)
 - Organisierte Prozesssteuerung durch einen Moderator
- ⇒ Statistische (Gewichtung d. Einzelindikatoren) oder Klinische Urteilsfindung (durch intuitive Zusammenfassung aller persönlichen Urteile)

Beruflicher Erfolg

- Person-Environment-Fit (P-E-Fit)-Theorie
 - Person-Organization-Fit (passt die Person in die Unternehmensstruktur?)
 - Person-Job-Fit (passt die Person allgemein in diesen Job?)
 - Person-Group-Fit (passt die Person zu den anderen Mitarbeitern im Team?)
 - Person-Vocation-Fit (passt die Person in genau diese ausgeschriebene Stelle?)
 - Person-Supervisor-Fit (passt die Person zum Vorgesetzten?)
- ⇒ 2 inhaltliche Dimensionen: pers. Bedürfnisse <-> Erfüllung; Anforderungen <-> Entsprechung
 - Messung: direkt Passung erfragen, indirekt (Person und Umfeld getrennt voneinander analysieren und Regression durchführen)
- Indikatoren und Maßstäbe

- Objektiv: Gehaltserhöhung, Beförderung, Anerkennung, Hierarchieaufstieg, Verantwortungsübernahme
- Subjektiv: Zufriedenheit, psych. Gesundheit (Korrel. obj. + subj.: .20 - .30)

Fairness

- Statistisch: Quotenregelungen, gleiche Regressionen für alle anwenden, taugliche Verfahren
- Biographisch: Eigenverantwortlichkeit (keine Schuld f. externe Dinge, z.B. Eltern), „neue Chance“ bei Negativerfahrungen
- Anforderungsbezogen/inhaltlich: Auswahl nur von relevanten Informationen, Repräsentativität (ausreichende Info-Bandbreite einholen)
- Prozedural: Feedback, Aufklärung, Transparenz
- Gesellschaftlich: Leistung (sollte belohnt werden, Ausgleich sozialer Benachteiligungen, Belohnung soz. Engagements)

Sitzung 7 – Regulation d. Arbeitshandelns

HANDLUNGSREGULATIONSTHEORIE

Definition

- Zitat Leontjew: „Der Mensch entwickelt seine Persönlichkeit über das Handeln“
- Def. „Handlung“
 - Zeitlich in sich geschlossen und zielgerichtet
 - Inhaltlich und zeitlich gegliedert
 - Kleinste psych. relevante willentliche Tätigkeitseinheit v. Person, Organisation oder Gruppe
- Psych. relevante Eigenschaften v. Arbeitshandlungen
 1. Bewusst und zielgerichtet
 2. Auf dem Handeln vorausgehende ideelle Ergebnisse gerichtet
 3. Wird absichtlich auf bewusstes Ziel hin reguliert
 4. Persönlichkeitsformende Wirkung d. Arbeitshandlung (= Erstellung d. Ergebnisses), Bezug auch auf Einstellungen (nicht nur Fähigkeiten etc.)
 5. Gesellschaftlicher Sinn v. Arbeitshandlungen (Bedürfniserfüllung anderer)
 6. Ein Bestandteil = nicht-zielgerichtete bedingungsgeleitete Handlungen (Operationen)

Zyklische Handlungsprozesse

- Ziel -> Orientierung -> Planentwicklung -> Entscheidung -> HANDLUNG + Überwachung -> Feedback -> neues Ziel

Hierarchisch-Sequentielle Struktur

- Ziele bestehen aus Unterzielen (beides wird geplant)
- Die Unterziele bestehen aus Bewegungen (Ausführung sequentiell)
- Nach den Bewegungen gibt es einen Prüfungsvorgang für das Unterziel
- Dann folgt das nächste Unterziel (Sequenz), dann wird das Hauptziel überprüft
- Eigenschaften von Zielen

1. Schwierigkeit und Spezifität (vage, konkret?)
2. Hierarchie + Zeitperspektive (nah oder fern?)
3. Verbundenheit (Goal Commitment) + Valenz/Wert d. Zielerreichung
 - Prozessziele: Prozessoptimierungen, z.B. Compliance- oder Effektivitätssteigerung
 - Ergebnisziele: konkret formulierte Sachziele, z.B. „Verkauf von 105%“

Sequentiell-hierarchische Vollständigkeit

- Eine Person macht alles:
 - ein Ziel setzt,
 - die zur Zielerreichung erforderlichen Handlungen plant,
 - den Plan in die Tat umsetzt sowie
 - die Zielerreichung kontrolliert
- Kennzeichen vollständigen Handelns
 - Eigenständiges Setzen komplexer Handlungsziele
 - Eigenständige Handlungsplanung durch ausdifferenziertes OAS (s.u.)
 - Eigenständige Ziel-Mittel-Entscheidungen
- Vollständigkeit-fördernde Faktoren (Gegenteil hinderlich)
 - Ausreichende Tätigkeitserfordernisse (≠ Aktivitätsmangel)
 - Mögliche Zusammenarbeit mit anderen
 - Selbstständige Zielfindungs- und Entscheidungsmöglichkeiten
 - Denkanforderungen gegeben (Prüfungen und Sequenzen vollständig, zyklische Vollständigkeit s.o.)
 - Lern- und Übertragungsmöglichkeiten
- Beispielstudien
 - Timpe (1988): Arbeitsteilung und Anforderungen und Auswirkungen auf Krankenstand
 - Je mehr Arbeitsteilung in & (12,6 vs. 7,8), desto mehr Ausfälle (3 Personen vs. 1,5) und Arbeitsunfähigkeit (26,7 Tage vs. 16,0)
 - Rudolph (1986): Gesundheitliche Beschwerden + Fehlzeiten und Arbeitsvollständigkeit
 - Arbeitsschritte: Ausführung, Vorbereitung, Organisation, Kontrolle
 - Je mehr Arbeitsschritte von gleicher Person ausgeführt, desto gesünder
 - Krause und Dunckel (2003): Gruppenarbeit bei Berliner Stadtreinigung
 - Vorher Funktionsteilung, danach Gruppen- und Teambildung
 - Positive Effekte auf Kunden + Mitarbeiterzufriedenheit

Regulationsebenen

1. Bewusstseinspflichtig (Intellektuelle Analyse)
 - z.B. Ausarbeiten v. Strategien/Plänen
 2. Bewusstseinsfähig, aber nicht –pflichtig (wissensbasierte Regulation)
 - z.B. Aktivierung v. Handlungsschemata durch Wissensabruf in best. Situationen
 3. Nicht bewusstseinsfähig (automatisierte Regulation)
 - z.B. Ablauf automatisierter motorischer Programme und impliziten Wissens bei unbewusster W. best. Signale
- ⇒ z.B. Autofahren: Ziel planen (1), links steuern und abbiegen (2), Gangschalten (3)
- 10-Stufen-Modell nach Oesterreich (1984)

1. Sensumotorisch: keine Bewusstheit nötig, auch wenn versch. Werkzeuge
 2. Handlungsplanung
 - Handlungsschritte müssen vorher bis z. Ergebnis geplant werden
 - Oder: Handlungsschritte bekannt, aber aufwändig und Überlegung erforderlich
 3. Teilzielplanung
 - Festlegen 1 Abfolge von Teilzielen, nach Erfüllen jedes Mal wieder neue Planung
 4. Koordination mehrerer Handlungsbereiche
 - Teilziele von gegenseitig bedingenden Unterprozessen koordinieren
 - Oder: Beachtung v. Teilzielen, die man nicht selbst erfüllt
 5. Erschließung neuer Handlungsbereiche
 - Neu einzuführende oder ergänzende Arbeitsprozesse planen und umsetzen (auch finanziell)
- OAS-Modell v. Hacker (Operatives Abbild-System)
 - Betonung d. Wichtigkeit d. Gedächtnisinhalte/mentalene Repräsentationen f. Orientierung, Handlungsvorbereitung und –regulation
 - z.B. Repräsentation d. Ziels, der Umstände oder d. mögl. Aktionen
 - unterscheidet Novizen & Experten
 - gedankliche Vorwegnahme (mentale Vorstellung d. Ziels) verbessert Ergebnis
 - TOTE-Modell
 - Vierphasiges behavioristisches Modell d. Handlungsregulation: Test – Operate – Test – Exit
 - Prüfphase vergleicht Ist- und Soll-Wert. Wenn nicht zufriedenstellend: Operation/Handlung ausführen, WH Vergleich, bei Inkongruenz entweder nochmal oder bei Kongruenz Handlungsschleife verlassen.
 - VRR-Modell (Hacker): Vornahme-Veränderungs-Modell
 - Wie TOTE-Modell, aber weiterentwickelt
 - Erweiterung auf Kreissystem
 - Einbezug d. OAS als Komponente d. Vergleiche + d. Verfassung mögl. Teilziele
 - Berücksichtigung d. Rückkopplung durch die Umwelt, die sich durch die Arbeit verändert
 - Rückkopplungskreise zw. Prüfungen und Veränderungen, die sich ggf. auf Vergleiche auf anderen Ebenen auswirken können

Freiheiten und Handlungsspielraum

- Def.: „Freiheitsgrade“ (Hacker, 2005): „Kristallisationspunkte für regulative psych. Komponenten d. Arbeitsstruktur und determinieren die psych. Struktur“
 - Diskrepanzen zw. subj. und obj. Freiheit
 - Tätigkeitseigenschaften
 - Anforderungen: Komplexität, Vollständigkeit, Variabilität
 - Möglichkeiten: Handlungs- und Zeitspielraum
 - Probleme: Überforderung, Hindernisse, Unsicherheit
- ⇒ Bedingt durch Aufgabe und Umgebung, in der sie ausgeführt wird

Anwendungsfelder d. HRT

- Arbeitsanalyse, -anforderungen und –gestaltung
- Fehlervermeidung

- Emotionsarbeit, Training, Qualifikation
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Kritik
 - Sehr rational, Rolle v. Emotionen?
 - Zielunklarheit!
 - Arbeitsgruppen: Kooperative Regulation (nicht immer Einzelarbeit)

ZIELSETZUNGSTHEORIE

- Ein spezifisches und verschieden schwieriges Ziel wirkt über Moderatoren & Wirkmechanismen auf Leistung
 - Moderatoren: z.B. Zielbindung, SWE, Rückmeldung, Aufgabenkomplexität
 - Mechanismen: Strategien in Bezug auf die Aufgabe, Handlungsrichtung, -intensität und -ausdauer
 - Eigenschaften motivierender Ziele
 - SMART
 - specific, measurable, attainable, realistic, timely (mit Zeitrahmen)
- SWE: individuelle Einschätzung d. eig. Kompetenz zum Lösen v. Aufgaben
 - Zusammenhang mit: Leistung, Arbeitszufriedenheit, psych. Befinden

Sitzung 8 – Arbeitsanalyse

Definition „psychologische Arbeitsanalyse“

- Analyse und Bewertung d. Arbeit, ihrer Bedingungen und Wirkungen auf das Individuum
- Systematische Informationsbeschaffung über Tätigkeit d. Arbeitenden

Verwendungszwecke

- Veränderung d. Arbeitssituation (z.B. Aufteilung in Projekte)
- Ermittlung v. Qualifikationserfordernissen (z.B. Schulungen, Trainingsbedarf)
- Bestimmung v. Eignungsanforderungen (Personalauswahl)
- Vergleich v. Arbeitstätigkeiten
- Technikfolgenabschätzung, Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz

Gegenstand: Was wird überhaupt analysiert?

- Arbeitsteilung, -aufträge und -ablauf
- Normen, Werte und Rollen, externe Systeme und ihr Einfluss auf STS
- Das Arbeitssystem an sich mit seinen sozialen und technischen Hintergründen gemäß STS (Soziotechnischem Systemansatz)

Theoretischer Hintergrund

- verhaltensorientiert, motivationspsychologisch, handlungstheoretisch, STS-orientiert

Methodische Zugänge

- Bsp. für Techniken: Selbsteinschätzung, moderierte Gruppenanalysen, physiologische Messungen, Beobachtungen
- Allg. Ablauf
 - Orientierung -> Überblick -> Hypothesenbildung -> Analyse -> Rückmeldung -> Gestaltungsvorschläge einholen
 - Von allgemeinem Blickwinkel zur detaillierten Analyse
 - Einbezug aller Akteure/Beteiligten
- STS (9 Schritte)
 1. Grobanalyse d. Produktionssystems und seiner Umwelt
 2. Analyse v. Input, Output und Transformation
 3. Ermittlung d. Hauptschwankungen
 4. Analyse d. sozialen Systems + d. Bedürfnisse d. Mitarbeiter (+ Rollenwahrnehmung)
 5. Instandhalter-, Zulieferer- und Abnehmersysteme (+ Umwelt)
 6. Gestaltungsvorschläge
- Standardisierungsgrade
 - Unstandardisiert: z.B. vorhandene Aufzeichnungen, freie Berichte, Arbeitsbeschreibungen
 - Teilstandardisiert: z.B. Interviews, Arbeitstagebuch, Critical Incident Technique

- Standardisiert: z.B. Fragebogen, Beobachtungen
- Perspektive
 - Personenbezogen: interindividuelle Besonderheiten in Bezug auf W., Arbeit etc.
 - Bedingungsbezogen: allg. Erfordernisse unabh. v. Person, Fokus auf Arbeit selbst
- Humankriterien
 - Ausführbarkeit (ja, nein, eingeschränkt): z.B. sinnesphysiologische Normwerte
 - Schädigungsfreiheit (vielleicht, wahrscheinlich, sicher): Unfälle, Berufsmorbidität
 - Beeinträchtigungsfreiheit (keine, bedingt oder nicht zumutbare Beeinträchtigungen): Befindensbeeinträchtigungen, Psychophysiologie
 - Persönlichkeitsförderung (Weiterentwicklung, Erhaltung oder Rückbildung v. Persönlichkeit): z.B. Lernaktivitäten, Zeit für Schöpfertum

Konkrete Analyseverfahren

JDS (Job Diagnostic Survey) anhand d. JCS (?)

- Wenn Aufgabe vielfältig, ganzheitlich, bedeutsam & autonom ausführbar + Rückmeldung
- Psychologischer Zustand: erlebte Bedeutsamkeit, Verantwortung + Wissen über Ergebnisse
- Auswirkungen auf Arbeit: hohe intrinsische Motivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit, niedrige Fluktuation
- Bsp. für Skala: Wie sehr Zusammenarbeit nötig (Likert 1-7)

ISTA – Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse

- Angelehnt an Handlungsregulations-Theorie
- Regulationsanforderungen, -probleme und -möglichkeiten als Ausgangspunkt
- Zusätzlich soziale Bedingungen (Stressoren, Zusammenarbeit, Unterstützung)
- Bedingen gemeinsam Persönlichkeitsförderung + Beeinträchtigungsfreiheit
- Einzelne Erfassung d. einzelnen Parameter (z.B. Variabilität/Komplexität d. Aufgabe unter „Regulationsanforderungen“)
 - Bsp.-Item: „Kollege A trifft einfache Entscheidungen, B schwierige. Was ähnelt Ihrem Arbeitsplatz am meisten?“
 - Antwortmöglichkeiten: genau/ähnlich wie A/B, oder dazwischen

VERA – Verfahren zur Erfassung v. Regulationsanforderungen in der Arbeit +

RHIA – Verfahren zur Erfassung von Regulationshindernissen in der Arbeit

- Ebenenmodell nach Oesterreich
- Erfassung, inwieweit Arbeit eigenes Planen und Denken fordert
- Beobachtung, „bedingungsbezogenes“ Verfahren (nicht auf Personen bezogen), gute Reliabilität und Validität
- Klassifikation RHIA
 - Hindernisse
 - Unterbrechungen (persönlich, produktionstechnisch, Blockierungen)
 - Erschwerungen: informativ: diskret/kontinuierlich oder motorisch (Fortbewegung, Bedienung, Körperbewegung, Handhabung)
 - Überforderungen
 - Aufgabenimmanent: Monotonie, Zeitdruck
 - Aufgabenunspezifisch: Lärm, Beleuchtung, Temperatur etc.

Praxisbeispiel

- 1) allg. Orientierung: z.B. Rahmenbedingungen, Beschreibung d. Tätigkeiten
 - 2) konkret untersuchte Aufgabe: Regulationshindernisse aufzählen (z.B. „Waage kaputt“)
 - 3) Anforderungsanalyse nach VERA-Stufen (z.B. 4/4R: Koordination versch. Bereiche) + Vorschläge zur Stufenerhöhung
 - 4) Hindernisanalyse: z.B. Liste behindernder Faktoren, Vorschläge zur Beseitigung v. Monotonie/Zeitdruck
- z.B. RHIA: nur Hindernis, wenn
 - Keine Ausnahme, Auswirkungen auf Arbeit
 - Reaktion objektiv erforderlich + eig. nicht im Aufgabenbereich verankert
 - Bei Eintreten d. Behinderung ist Abbruch nicht erlaubt, Qualitäts-/Produktionsminderung aber der Fall
 - ⇒ Nur unter Risiko oder Zusatzaufwand behebbar
 - Primat d. Tätigkeit
 - Frühere Ansicht: Auswirkungen v. Arbeit nur durch Aufgabenerfordernisse bestimmt
 - Heute: flexiblere Arbeitswelt, deshalb Berücksichtigung v. Gratifikationskrisen, Arbeitsplatzunsicherheit, Gestaltung d. Arbeitsbeziehung (psychologisch)

Sitzung 9 – Arbeitsgestaltung

Definition

- Systematische Veränderung sozialer, technischer oder organisatorischer Arbeitsbedingungen
- Ziel: Anpassung an Leistungsfähigkeit d. Arbeitenden => Persönlichkeitsförderung und Gesundheit => effiziente und produktive Arbeitsprozesse möglich!

Gegenstand d. Arbeitsgestaltung: Arbeitsumgebung, -mittel, -platz, -inhalte, -zeit, -ablauf oder -organisation + Beschäftigungsbeziehung

Ziele, Formen und Methoden

- Ziele
 - Unternehmensbezogen: Zeit (Reduzierung d. Durchlaufzeiten), Qualität (Verbesserung d. Produkte), Kosten (Senkung)
 - Mitarbeiterbezogen: weniger Krankenstand, optimierte Beanspruchung und Motivation, veränderte Aufgabenanforderungen
- Strategie
 - Korrektiv: Mängel korrigieren
 - Präventiv: im Vorhinein mögliche Risiken minimieren
 - Prospektiv: Rahmen für Persönlichkeitsentwicklung schaffen
 - Differenziell: interindividuelle Unterschiede berücksichtigen (jeder eigene Arbeitsstruktur)
 - Dynamisch: intraindividuelle Entwicklung berücksichtigen (jeder immer passende A.)
- Konzepte
 - Job Rotation (gleicher Job woanders mit gleicher Aufgabe)
 - Job Enlargement (Erweiterung d. Arbeit durch gleiche ähnlich komplexe Aufgaben)

- ⇒ Hier nur Veränderung v. Stressoren, Handlungsspielraum und Regulationsanforderungen gleich
 - Job Enrichment (Erweiterung durch höherwertige, entscheidungsreichere Tätigkeiten)
 - Teilautonome Gruppenarbeit (völliger Handlungsspielraum „-autonom“ innerhalb eines festgelegten Bereichs „teil-“)
- ⇒ Stressoren, Handlungsspielraum + Regulationsanforderungen verändert

Merkmale

- Ganzheitlichkeit
 - Ziel: durch Rückmeldung über Arbeitsfortschritt Bedeutung d. Tätigkeit aufzeigen
 - z.B. durch Vgl. mit vorher festgelegten Zielen, kontrollierende Elemente
- Anforderungsvielfalt
 - Einsetzen mehrerer Fähigkeiten und Vermeiden einseitiger Beanspruchungen
- Soziale Interaktion
 - Gemeinsame Bewältigung v. Schwierigkeiten, gegenseitige Unterstützung
 - Am besten durch Teamwork voraussetzende Aufgaben
- Autonomie
 - Übernahme v. Verantwortung und Stärkung d. Selbstwerts
 - Durch Aufgaben mit Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten
- Entwicklungsmöglichkeiten
 - Geistige Flexibilität erhalten, berufliche Weiterentwicklung
 - Bei problemhaltigen Aufgaben, die Kreativität + Aneignung neuer Fertigkeiten erfordern
- Zielelastizität und stressfreie Regulierbarkeit
 - Freiräume für stressfreies Nachdenken, keine unangemessene Arbeitsverdichtung
 - Schaffung v. Zeitpuffern bei Terminbesprechung und Fristen
- Sinnhaftigkeit
 - Übereinstimmung Eigen- und Gesellschaftsinteressen, Gefühl d. Sinnerfüllung
 - Bei ökologisch/sozial unbedenklichen Aufgaben

Arbeitssicherheit

- Begriffe
 - Arbeitssicherheit: weitgehend gefahrloser Zustand bei Arbeit, der erreicht werden soll
 - Gefahren: Sicherheitsdefizite eines Systems
 - Gefährdung: Geraten in den Einflussbereich eines Gefahrenträgers
 - Arbeitsschutz: Gewährleistung d. Gesundheit + Schaffung d. Wohlbefindens bei d. Arbeit
- DEPOSE-Modell
 - Ingenieurwissenschaftliches Modell: Unfall kann Mehrfachstörung sein
 - Faktoren: Design, Equipment, Procedures, Operators, Supplies, Environment
- Schweizer-Käse-Modell v. James Reason
 - Latente Möglichkeiten für Fehler als „Löcher“ im Käse
 - Katastrophe findet nur statt, wenn alle Löcher durchquert (wenn auf mehreren Ebenen Fehler sich aufsummieren)
- Fehlerklassifikationen
 - Definition: bei zielorientiertem Verhalten das Nichterreichen eines (Teil-) Ziels, das potentiell vermeidbar gewesen wäre (Fehlhandlung: Handlung, mit der Ziel nicht erreicht werden kann)
 1. Nach Rasmussen
 - Skill-based: slips & lapses
 - Rule-based + knowledge based
 2. Nach Reason
 - Ausführungsfehler (slips), Speicherungsfehler (lapses) + Planungsfehler (mistakes)
 3. Nach Hacker
 - Information wird nicht genutzt oder falsch genutzt
 - Nicht genutzt: z.B. Übersehen, Vergessen, Übergangen, nicht verarbeitet
 - z.B. falsche Orientierung, Programmwurf, Entscheidung od.
 - Programmumsetzung

- Taxonomie
 - Sensumotorische Ebene: Bewegungsfehler
 - Ebene d. flexiblen Handlungen: bei Feedback Erkennensfehler, Unterlassensfehler (Anweisungen nicht umgesetzt) + Gewohnheitsfehler
 - Intellektuelle Ebene: Fehler in Zielsetzung, Informationsaufnahme, Prognose, Planentwicklung, Vergesslichkeit und Urteilsfehler im Bezug auf Feedback
- Sicherheit und Unfallschutz
 - Unfallpersönlichkeit: jünger, niedriges V und G, hohe E und N (Risikoneigung + keine Erfahrung)
 - Unfallpsychologie (erst nach Unfall, also seltene Datenlage) ≠ Sicherheitspsychologie (Verhalten in gefährlichen Situationen, kognitive Fehler)
 - Phasen d. Sicherheitsforschung
 - Bis 1930: Technik als Problem
 - Bis 1980: Personen als Problem
 - Bis 1995: Übereinstimmung von Mensch + Technik als Problem (soziotechnisch)
 - Bis heute: dysfunktionale Beziehungen zw. Organisationen als Problem
- Interventionen
 - Bedingungsbezogen
 - Arbeitszeit, finanzielle Prämien, Arbeitsinhalte, Gestaltung v. Signalen, Ausführungsbedingungen => Fehlerfreundlichkeit als Unternehmenskultur!
 - Personenbezogen:
 - Plakate, Aufklärung, Information, Sicherheitstraining, Führungskräfteschulung (Vorgesetzte als Vorbild), negative Verstärkung

Sitzung 10 – Wirkung v. Arbeit

Stressdefinition

- Subjektiv intensiver und unangenehmer Spannungszustand zwischen Umwelt- bzw. Arbeitsanforderungen und eigenen Ressourcen?
 - Befürchtung stark aversiver, zeitl. naher oder lang andauernder NICHT KONTROLLIERBARER Situationen
 - Vermeidung aber subjektiv wichtig

Belastungs-Beanspruchungs-Modell

- Psychische Belastung: Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken
- Psychische Beanspruchung: unmittelbare Wirkung auf das Individuum in Abhängigkeit seiner überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen/Fähigkeiten, mit der Belastung umzugehen

Kurzfristige Fehlbeanspruchungen durch Arbeit

- Ermüdung
 - Schutzhemmung d. Leistungsbereitschaft wg. zeitl. anhaltenden Leistungsvoraussetzungen
 - Nicht durch Langeweile hervorgerufen, stetiger Verlauf, anfangs hohe Aktivierung, dann gesenkt => zeitaufwändige Rückbildung => Pausen!!
 - Behebbar d. fortgesetzte Tätigkeit, Tätigkeitswechsel, Umwelteinflüsse, Pharmaka. Schlaf
- Monotonie: Interessenlosigkeit
 - Herabgesetzte psychophysische Aktiviertheit als Folge v. Unterforderung
 - Wellenförmiger Verlauf, gesenkte Aktivierung, sprunghaft rückbildbar
 - Geringe Aufgabenkomplexität & -variabilität, Regulation nur auf sensumotorischer Ebene

- ⇒ Subjektives Müdigkeitsgefühl, aber durch Tätigkeitswechsel sofort vermeidbar
- Sättigung
 - Fehlende Sinnhaftigkeit, nervöse affektbetonte Ablehnung bei sich wiederholenden Tätigkeiten => Gefühl d. „Auf-der-Stelle-Tretens“, durch Umbewertung veränderbar
 - Symptome: Ärgerlichkeit, Leistungsabfall, Müdigkeitsempfinden, Widerwille = erhöhte Aktivierung => individuelle Sinngebung nötig!
- Im Vergleich: Stress
 - Subjektive Überforderung ohne Ausweichmöglichkeit, negative E. durch vereitelte Ziele
 - Erhöhte Aktivierung, Gespanntheit, Unruhe => nachhaltige Leistungsminderung
 - Sehr von Bewertungen abhängig, e. labile Menschen erhöhte Disposition
 - ⇒ Rückbildung sehr schwierig, Therapie d. e. Labilität, Erweiterung d. Spielraums

Generelles Adaptationssyndrom nach Selye

- Störung d. Homöostase d. Körpers durch Stressor
- Initiale Alarmreaktion: Anpassung, dann wäre eg. Ruhephase angesagt (Erholung)
- Widerstandsreaktion: bei weiteren Stressoren Versuch d. Körpers, Hormone etc. zu regulieren
- Erschöpfungsphase: dauerhafte Auswirkungen v. Aktivierung: Störungen d. kognitiven, e. und vegetativen Ebene

Transaktionales Stressmodell (Lazarus)

- Umwelt: wird wahrgenommen
- Primärbewertung (Interpretation d. Stressors): positiv/gefährlich/neutral
- Sekundärbewertung (Analyse d. Ressourcen): mangelnd oder ausreichend?
- Coping: entweder emotions- oder problemorientiert => Neubewertung
 - Eher wenn Situation veränderbar eingeschätzt wird => auf Selbst und Umgebung bezogen
 - Emotionsorientiert: wenig veränderbare Situationen, evtl. Re-Appraisal, Selbsttäuschung
 - Beeinflussung durch Grad der Bedrohung (Rückgriff auf Automatismen), Ungewissheit (direkte Aktion?), Konflikte und Hilflosigkeit (mangelnde Bewältigungsfähigkeit)
- ⇒ Nachteile subjektiver Stressmodelle: alles potentieller Stressor, keine allgemeingültigen Empfehlungen ableitbar, unterschiedl. belastende Stressoren

Demand-Control-Support-Modell nach Karasek

- 2 Achsen: Stress/Anforderungen + Handlungsspielraum (decision latitude) => beides hoch/niedrig-Format
- Hohe Anforderungen => motivation push, aber: bei wenig Handlungsspielraum wird daraus Stress
- Typisierungen
 - Viel Handlungsspielraum: wenig Stress: low strain job; viel Stress: active job
 - Wenig Spielraum: wenig Stress: passive job, hoher stress: high strain job
- Später Erweiterung durch Achse Isolation <-> soziale Unterstützung (wenig Unterstützung => mehr strain)
 - ⇒ Bezug zur Handlungsregulationstheorie (Anforderungen Komplexität, Vollständigkeit und Variabilität, Möglichkeiten v. Handlung und Zeit, Probleme wie Hindernisse, Unsicherheit oder Überforderung)

Job-Demands-Resources-Modell

- 2 generelle Kategorien v. Risikofaktoren: Arbeitsanforderungen und -ressourcen
 - Anforderungen: z.B. physisch, Zeitdruck, Kundenkontakt, Umgebung, Schichtarbeit

- Ressourcen: Feedback, Belohnungen, Kontrollmöglichkeiten, Teilnahme, Jobsicherheit, Rückhalt durch Supervision
- 2 grundlegende psych. Prozesse: Erschöpfung und Motivation
- Interaktion v. Risiko und Ressourcen: z.B. Ausgleich d. Risiken
- Besondere Interaktion unter starker Belastung (Menschen wollen Ressourcen bewahren)
 - ⇒ Gute empirische Evidenz!

Berufliche Gratifikationskrisen

- Arbeit als Gleichgewicht zwischen
 - Verausgabung (durch Pflichten und Anforderungen) und
 - Belohnung (Geld, Arbeitsplatzsicherheit, Wertschätzung, Aufstiegsmöglichkeiten)
- Intrinsischer Zusatzrisikofaktor: Overcommitment (starke Abhängigkeit v. Beruf & Anerkennung)
 - ⇒ Gute empirische Evidenz!

Rollenstress-Theorie

- Stress als Resultat unvereinbarer Rollenerwartungen
 - Intrasender-Konflikt: gleicher Sender hat versch. Ansprüche (1 Führungskraft)
 - Intersender-Konflikt: verschiedene Sender haben versch. Ansprüche
 - Interrollenkonflikt: z.B. Chef und Partner (Überstunden vs. gemeinsamer Abend)
 - Intrarollenkonflikt: Sender und eigene Rollenerwartung widersprechen sich

Stress as Offense to Self

- Stress als Bedrohung d. Selbstwerts (psych. Gesundheit in Gefahr, höhere Morbidität)
 - Stress through insufficiency SIN: Misserfolg + internale Attribution
 - Stress as Disrespect SAD: (Il-) Legitimität v. Handlungen, Stressoren oder Aufgaben
 - Handlungen: Verletzung v. soz. Verhaltensregeln, z.B. Bloßstellen, Abwertung
 - Aufgaben: wenn „unzumutbar“, z.B. Präsentation d. Chefs für ihn halten
 - Stressoren: wenn als „vermeidbar“ w., Attribution auf Fahrlässigkeit anderer

Bsp. für Begrifflichkeiten

- Stressoren
 - Physikalische Umgebung, zeitliche Dimension, soziales Umfeld
 - Arbeitsaufgaben, Kundenkontakt und Rollen
 - Gesamtbalance Einsatz <-> Ertrag
 - Work-Life-Balance
- Anforderungen
 - Denk-, Problemlösungs-, Kooperations- und Entscheidungserfordernisse
 - Gesundheitsförderlich bis zu gewissem Grad (zu hoch und zu niedrig schlecht)
- Ressourcen
 - Innere und situative Potentiale => Hilfe für Umgang mit Stressoren, Effekt auf Gesundheit
 - Organisational (Handlungsspielraum etc.), sozial (Kollegen etc.) und individuell (z.B. SWE)

Folgen v. Stress

- Kurzfristig
 - somatisch (kurze Erhöhung v. Blutdruck etc.)
 - kognitiv-emotional (Anspannung, Unruhe, Ärger...)
 - Verhalten (Leistungsschwankungen, wenig Konzentration, Fehlhandlungen)
- Langfristig
 - Somatisch (psychosomatische Beschwerden, Rückenschmerzen)
 - Kognitiv-emotional (Depressivität, Ängste, Burn-Out, Resignation)

- Verhalten (Nikotin-, Alkohol-, Tablettenkonsum, Fehltag)
 - Burn-Out
 - Emotionale Erschöpfung (Ausgelaugtheit)
 - Reduzierte Leistungsfähigkeit (geringe berufl. Erfüllung)
 - Depersonalisation (neg. Einstellung anderen ggüber)
- ⇒ Bestes Befinden bei: mittleren Anforderungen (Yerkes-Dodson), wenig Stressoren und viel Ressourcen!

Sitzung 11 – Arbeit, Emotionen und Erholung

Dienstleistungstätigkeiten

- Klassifikation v. Tätigkeiten
 - Akteur: Gruppe oder allein?
 - Arbeitsgegenstand: objektbezogen, mit anderer inaktiver Person (z.B. Kranken, Säuglingen) oder mit anderen aktiven Personen (z.B. Gruppentrainings)?
 - Arbeitsergebnisse: bekannt/antizipierbar oder gesucht/problemlösende Tätigkeit
- Interaktionsarbeit
 - Überbegriff für Emotions- und Kommunikationsarbeit + unmittelbare Kontaktarbeit mit dem Körper
 - Nicht individuelles Gefühlsmanagement im Fokus, sondern Bewältigung d. Interaktionsaufgaben
- Dialogisch-Interaktive Arbeit
 - Hypothesenerzeugender, -prüfender und -umsetzender heuristischer Prozess
 - Klient ist selbst aktiv beteiligt und ist mit Wünschen etc. Koproduzent
 - Besondere Formen: Selbstbedienung, Ticket- oder Geldautomaten (depersonalisiert)
- Merkmale unerlässlicher Kooperation
 - Zur Selbstveränderung Koproduzenten gewinnen
 - Arbeitshandeln nur begrenzt planbar
 - Bewertungsprozesse durch Klienten (diese haben eigene Emotionen)
 - Gefühlsarbeit notwendig!!

Emotionen

- Aktuelle Zustände, unterschdl. Qualität und Intensität, objektgerichtet
- Erlebens-, Physiologischer und Verhaltensaspekt
- Dimensionen: Valenzdimension + Arousal
- State ≠ trait (überdauernde Neigung zu bestimmten E.)
 - ⇒ Circumplex-Modell: Kreis um beide Dimensionen, z.B. entspannt zwischen angenehm und niedriger Erregung

Emotionsarbeit

- Def.
 - Bezahlte Arbeit, die eigene E-Regulation erfordert (Ausdruck nach außen hin)
 - Unabhängig von tatsächlichem Befinden
- Begriffe
 - Display rules: informelle soziale Normen über Ort, Art und Zeitpunkt d. E-Ausdrucks
 - Deep acting: Versuchte Änderung d. Grundgefühls durch z.B. kogn. Neubewertung
 - Surface acting: oberflächliche Anpassung d. Gefühlsausdrucks ohne Veränderung d. „echten“ Gefühls

- Faking in good/bad faith
 - Good faith: Vortäuschen dient gutem Zweck, erlebt als Teil des Jobs
 - Bad faith: Ablehnung d. Vortäuschens, Bewertung als negativ
 - ⇒ In Dienstleistungsberufen oft nicht Reziprozität erlebt
- Wichtige Faktoren
 - Emotionale Dissonanz (wie stark erlebter Unterschied zu echter E.?)
 - Häufigkeit (wie oft E-Arbeit nötig?)
 - Vielfältigkeit (wie unterschiedlich müssen E. reguliert werden?)
 - Dauer und Intensität (wie viel Aufmerksamkeit wird benötigt?)
- Bezug zur HRT
 - Regulationsprobleme = em. Dissonanz
 - Regulationsanforderungen: Ausdruck pos./neg. Gefühle, Anteilnahme und Einfühlungsvermögen
 - Regulationsmöglichkeiten: Kontrolle d. E., Interaktionsspielraum
 - ⇒ Surface Acting = Regulation auf Ebene v. Handlungsmustern (Schemata)
 - ⇒ Deep acting = Regulation auf intellektueller Ebene
 - ⇒ Automatische Regulation = Regulation d. Sensumotorik
- Erfassung durch FEWS
 - Frankfurt Emotion Work Scale: Erfassung d. Anforderungen, Belastungen und Ressourcen d. E-Arbeit in Dienstleistungsberufen (Bezug zur HRT)
 - z.B. zum Ausdruck v. pos./neg. E.
- Konsonanz, Devianz und Dissonanz
 - Konsonanz: Gezeigtes Gefühl entspricht erwünschtem und gezeigtem Gefühl
 - Devianz: ausgedrücktes (empfundenes) Gefühl ist nicht erwünscht
 - Dissonanz: gezeigt wird das erwünschte Gefühl, empfunden ein anderes (starker Prädiktor für Burnout)
- mögl. Folgen
 - bei hoher e. Dissonanz z.B. em. Erschöpfung und Depersonalisation
 - Sensitivitätsanforderungen oder pos. E.: Persönliche Leistungserfüllung

Gefühlsarbeit – gezielte Beeinflussung d. E. des Kunden/Patienten etc.

- Arten
 - Vertrauens- bzw. Fassungsarbeit
 - Schaffen v. Vertrauen durch Kompetenzvermittlung + Selbstkontrolle bei unangenehmen Aufgaben
 - Biografische bzw. Identitätsarbeit
 - Gegenseitiges Kennenlernen zur Erleichterung d. Arbeit und Ermöglichung v. geeigneten Maßnahmen
 - Kontextbezogene bzw. Erziehungsarbeit
 - Notwendige „negative“ Verhaltensweisen, wie Mahnung oder Zurückhalten v. Information
- Zusammenhang mit E-Arbeit
 - E-Arbeit als Voraussetzung f. Gefühlsarbeit
 - Regulation d. eigenen E. für zielgerichtete Beeinflussung d. Gefühle d. Gegenübers
- Affective Events Theorie
 - Beschreibung d. Zusammenhänge zw. E., Arbeitsaufgaben und –zufriedenheit
 - E. Ereignisse bei der Arbeit und Merkmale d. Jobs bestimmen Arbeitszufriedenheit
 - Daraus resultiert kognitiv-basiertes Verhalten
 - Das Erleben d. em. Ereignisse wird von Persönlichkeitsdispositionen geprägt
 - Daraus resultiert affektbasiertes Verhalten

Erholung

- Unterschdl. Dauer: kurze Pausen, Feierabend, Wochenende, Urlaub, Sabbaticals (halbes Jahr)
- In Pausen
 - Arten: versteckt, vorgeschrieben, spontan, arbeitsbedingt
 - Funktionen: Erholung, Gliederung, Ausgleich, Information, Kompensation, Vermittlung, sozial oder persönlich
 - Zusammenhang mit Leistung: bei regelmäßigen Pausen konstante mittlere Leistung, ohne starker Abfall
 - ⇒ Prinzipien: kurz, frühzeitig, verteilt, vorhersehbar
- Wochenenden
 - Aktivitäten: sportlich, sozial, wenig anstrengend
 - Erlebnisse: Entspannung, Kontrolle, Mastery, „Abschalten“ => neue Ressourcen
- Urlaub
 - Erholungsgefühl an Tag 8 am größten, Fade-out-effect bereits ab Tag 4 (gedankliche Loslösung v. Arbeit)
 - Distanz v. Arbeit bedeutsam

Sitzung 12 – Betriebliches Gesundheitsmanagement BGM

Gesundheitsbegriff: Laienvorstellung (subjektiv, alltagspsych.), biomedizinisch, biopsychosozial („ganzheitlich“ in Sozialwissenschaften)

Gesundheitsförderung

- Menschen zur eigenen Gesundheitsstärkung befähigen (durch mehr Selbstbestimmung und Bestimmung d. ausschlaggebenden Faktoren)
- Sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen (Organisationsaufgabe)

Rechtliche Grundlagen (SGB)

- § 20a: Krankenkasse zahlt Risiko- und Potenzialeinschätzung im Betrieb und Verbesserungsvorschläge zur Verbesserung d. Situation, gemeinsam mit Unfallversicherungsträger
- § 20b: Krankenkasse unterstützt gesetzl. Unfallversicherung, besonders beim Zusammenhang Arbeit <-> Erkrankung => regionale AGs
- § 65a: AG und AN erhalten Bonus bei BGM-Maßnahmen (je nach Krankenkasse)
- § 3 (Einkommenssteuer): BGM-Maßnahmen (qualitativ geprüft) sind steuerfrei, unter 500€/Jahr
- Novellierung d. Arbeitsschutzes: AG MUSS Gefährdung d. AN und erforderliche Schutzmaßnahmen ermitteln

Projektmanagement

1. Projektauftrag/Ziel klären: im Steuerkreis Gesundheit (betrieblicher Entscheidungsträger)

2. Arbeitsunfähigkeitsanalyse: im Gesundheitsbericht Arbeitsbedingungen, Belastung, Ressourcen, Beanspruchung und Gesundheitsindikatoren klären
 - Analyseformen:
 - Mitarbeiterbefragung (Momentaufnahmen zu Ressourcen und Beanspruchung, standardisiert), Interview, Beobachtung, Dokumente, Arbeit selbst
 - Gefährdungsbeurteilung (gesetzl. verpflichtend, Vermeidung v. phys. Schaden)
 - Fehlzeitenanalyse (Zusammenarbeit m. Krankenkasse, Fokus auf best. Zielgruppe)
 - entweder hypothesengenerierend oder -prüfend
 - Rückmeldung d. Ergebnisse an die AN ist bereits eine Intervention!
 - Bsp.: Arbeitsbedingungen über Rollenklarheit, Autonomie, Belastung, Job-Sicherheit und Work-Life-Balance erfasst und SP im Unternehmen m. einer Vergleichsgruppe kompariert
3. Im Gesundheitszirkel Ergebnisse besprechen und Verbesserungsvorschläge für die Tätigkeiten entwickeln
 - Begrenzte Projektgruppe m. regelm. 2-3 wöchigen Treffen (6-15 Personen, 6-10 Sitzungen)
 - Berliner Modell: Gesundheitszirkel selbst als Intervention + Mittel zur Personalentwicklung, Kommunikation und Verhalten als zentrale Elemente, MA 1 Ebene
 - Düsseldorfer Modell: Orientierung auf Verhältnis d. Mitarbeiter, Gruppenheterogenität (Vertreter aller Ebenen im Zirkel), Beschäftigten, thematischer Offenheit, Ziele (Fokus auf Lösungsansätzen), Regeln (z.B. ausreden lassen), Konsens und Moderation
4. Nach Umsetzungsentscheid Arbeitsbedingungen verbessern
5. In einer Ergebnisevaluation die Wirksamkeit analysieren (+ insg. Prozessevaluation)
 - z.B.: Steuerkreis trifft sich => Arbeitsbeobachtung => Bedarf wird erkannt und im AK Gesundheit besprochen => Mitarbeiterbefragung => Rückmeldung an Steuerkreis => Maßnahmen durchsetzen und evaluieren
 - Ergebnisbereiche (12)
 - Integration neuer MA, Qualifikation
 - Kommunikation
 - Rollenklarheit, Mitbestimmung
 - Arbeitsverteilung, Tätigkeitsmerkmale
 - Regulationshindernisse, organisationale Rahmenbedingungen
 - Arbeitsmittel und -einstellungen
 - Beanspruchung, Gesundheit
 - Zusammenhang v. Partizipation, Kooperation, Material, Integration etc. auf psych. Wohlbefinden (Korrel ca. +/- .38)

Evaluation und Nutzen

- Interventionszugänge
 - Verhältnisprävention: optimale Gestaltung v. Aufgaben, Bedingungen und Organisation
 - Verhaltensprävention: individuelle Gesundheitsförderung
 - Kulturelle Prävention: „Führungs- und Unternehmenskultur“
- Wirkungsebenen und Nutzenpotenzial
 - Individuum: weniger Krankheit, mehr Gesundheit und Leistung (z.B. Burnout, SWE)
 - AGs und Tätigkeit: weniger Belastung, mehr Ressourcen (z.B. Zeitdruck, Anerkennung)
 - Unternehmen: weniger Kosten, mehr Produktivität (z.B. Fluktuation, Fehlzeiten)
 - Gesellschaft: weniger volkswirtschaftliche Krankheitskosten (z.B. Krankengeld)
- Wirtschaftliche Einsparungen
 - Große Kostenersparnis!
 - Bsp.: Öffentliche Verwaltung (4000 Mitarbeiter): 1 Mio.€!!
 - Oder: Textilindustrie mit 160 MA: 85.000€
- Evaluative Schwierigkeiten
 - Input wird durch Schwankungen in der Organisation unterschdl. transformiert

- z.B. durch andere Umwelt, Infrastruktur, Mitarbeiter, Liquidität, Werkzeuge, Ansprechpartner, Organisationsregeln
- Rolle d. Psychologen
 - Arbeitsanalyse, MA-Befragung (statistische Ausbildung!)
 - Arbeitsgestaltung (theoretische Modelle)
 - Gesundheitsförderung (Lern- und Führungstheorien)
 - Gesundheitskompetenz (Stressmanagement, PE, Gesundheitspsychologie)
 - Unternehmenskultur