

2. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie

19. - 21. September 2001

Nürnberg



Abstractband

Veranstalter und Organisatoren

Die 2. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie wird von der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie e.V. veranstaltet.

Planung und Ausrichtung

Lehrstuhl für Psychologie, insb. Wirtschafts- und Sozialpsychologie
Prof. Dr. Klaus Moser
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Lange Gasse 20
90403 Nürnberg
Tel. 0911/5302-243
Fax 0911/5302-243
E-Mail: info@ao01.de

Organisation

Prof. Dr. Klaus Moser
Dr. Bernad Batinic
Roman Soucek
Heidi Walter

Programmkomitee

Prof. Dr. Conny H. Antoni, Universität Trier
Prof. Dr. Klaus Moser, Universität Erlangen-Nürnberg
Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger, Universität Rostock
Prof. Dr. Sabine Sonnentag, Universität Konstanz

Programmheft und Abstractband

Roman Soucek

WWW-Seiten und Plakat

Jochen Dottermann

Vorwort

Sehr geehrte Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

Wir freuen uns, Sie bei der 2. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie begrüßen zu dürfen. Sie finden ein breit gefächertes Programm vor, das mit seinen Referaten, Postern, Workshops, einer Podiumsdiskussion und Keynote Addresses über 160 Beiträge umfaßt.

Dieser Band enthält die eingereichten Abstracts aller Beiträge. Die Abstracts sind thematisch zu Gruppen zusammengefaßt, so wie sie auf der Tagung stattfinden. Ein Autorenverzeichnis am Ende hilft Ihnen, die Suche nach einzelnen Beiträgen zu erleichtern.

Wir wünschen Ihnen einen angenehmen und anregenden Aufenthalt in Nürnberg.

Prof. Dr. Klaus Moser

Roman Soucek

Inhaltsverzeichnis

Keynote Addresses	1
Überblicksreferate	5
Arbeitsgruppen	17
Arbeitspsychologische Analyse und Gestaltung von Call Center Tätigkeiten	18
Berufliche Entwicklung in akademischen Professionen	25
Effektivität und Wirkungsmechanismen von Gruppenarbeit.....	33
Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz.....	45
Führung.....	54
Gesundheitsförderung in neuen und alten Beschäftigungsverhältnissen.....	62
Interaktionsarbeit und "emotional labour".....	70
Kritische Situationen in der Dienstleistungsarbeit	78
Organisationskultur: Diagnoseverfahren	84
Persönliche berufliche Ziele: Neuere Konzepte und Befunde.....	92
Persönlichkeit und berufliche Beanspruchung	100
Referatengruppen	107
Arbeitsbezogene Einstellungen	108
Beurteilen und Fördern beruflicher Leistung	118
Eignungsdiagnostik.....	124
Emotionen.....	134
Kooperation in und zwischen Organisationen	140
Problemlösen und Entscheiden.....	144
Stress.....	153

Postergruppen	161
Arbeitszufriedenheit	162
Eignungsdiagnostik.....	168
Lernen in Organisationen	173
Produktion, Konsum und Umweltschutz.....	179
Softwareergonomie.....	186
Spezielle Diagnoseverfahren.....	193
Wissensmanagement	199
Podiumsdiskussion	205
Workshops.....	213
Akquisition von Drittmitteln	214
Karrieren in der Arbeits- und Organisationspsychologie	218
Publizieren in englischsprachigen Zeitschriften	223
Vorführungen	225
Autorenverzeichnis.....	229

Keynote Addresses

Fryer, D.**Seven decades of progress? A community psychological perspective on employment, unemployment and mental health**

With the sad death of Professor Marie Jahoda in 2001, a shadow is cast over seventy years of research into the relationship between employment and mental health. Most subsequent research has been done within the framework of assumptions of orthodox occupational, industrial and organizational psychology. In this paper I outline the main assumptions and values of a radically different, community psychological, approach. In doing so I offer a framework for critique of orthodox approaches. I next briefly describe and discuss implications of a series of studies within a community psychological perspective with which I have been involved over the last 20 years. These studies emphasise the centrality of individual and collective agency, social context, empowerment and social support, the competence and expertise of unemployed people, the social causation of distress and ill health by our social arrangements and the irrelevance to and/or complicity of much orthodox psychology to the pressing personal, social and community problems caused by labour market inclusion and exclusion. I conclude both by locating my work in the radical tradition of the early work of Marie Jahoda and by drawing out recommendations for future work in this field.

Ones, Deniz S.

Integrity tests and other criterion-focused occupational personality scales (COPS) used in personnel selection

This presentation will focus on personality measures constructed for prediction of individual differences, in particular work behaviors of interest (e.g., violence at work, employee theft, customer service). These scales can generically be referred to as criterion-focused occupational personality scales (COPS). Examples include integrity tests (which aim to predict dishonest behaviors at work), violence scales (which aim to predict violent behaviors at work), drug and alcohol avoidance scales (which aim to predict substance abuse at work), stress tolerance scales (which aim to predict handling work pressures well) and customer service scales (which aim to predict serving customers well). We first review the criterion-related validity, construct validity and incremental validity evidence for integrity tests, violence scales, stress tolerance scales, and customer service scales. Specifically, validities for counterproductive work behaviors and overall job performance are summarized as well as relations with the Big Five personality scales (conscientiousness, emotional stability, openness to experience, agreeableness and extraversion). Second, we compare the usefulness of COPS with traditional, general purpose, adult personality scales. We also highlight the theoretical and practical implications of these comparisons and suggest a research agenda in this area.

Überblicksreferate

Dormann, C.

Kundenzufriedenheit: Kein Thema für die Arbeits- und Organisationspsychologie?

Das Thema Kundenzufriedenheit (KUZ) hat in den letzten 10 Jahren auch in der psychologischen Forschung einen Boom erlebt; 80% aller wissenschaftlichen Veröffentlichungen zum Thema fallen in diesen kurzen Zeitraum. Das Ziel dieses Beitrags ist es, aufbauend auf einer systematischen Durchsicht aller Publikationen in psychologischen Fachzeitschriften Forschungsschwerpunkte und –lücken aufzuzeigen. Dabei wird auf der einen Seite deutlich, dass ein großer Teil der bisherigen Aufsätze mit dem Begriff "Kundenpsychologie" umschrieben werden kann. Hier werden die internen, psychischen Prozesse von Kunden analysiert, z.B. wie bestimmte Produkteigenschaften bewertet werden und welches Kundenverhalten daraus resultiert. Die Rolle der Beschäftigten bei der Leistungserbringung wird hingegen in der Kundenpsychologie quasi nicht thematisiert. Auf der anderen Seite finden sich – allerdings bislang noch sehr begrenzt – originär arbeits- und organisationspsychologische Themen: Zum Beispiel haben Schneider, White und Paul (1998) gezeigt, dass ein ausgeprägtes Dienstleitungsklima zur KUZ führt; Hurley (1998) zeigte einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen und Servicequalität auf; Jimmieson und Griffin (1998) wiesen den Einfluss von Arbeitsstressoren auf die KUZ nach; Leiter, Harvie, und Frizell (1998) zeigten, dass Burnout bei Beschäftigten mit geringer KUZ einher geht; Lam und Schaubroeck (2000) zeigten, dass ein Servicequalitätstraining von Führungskräften zu KUZ führt; Kaiser (2000) fand einen deutlichen Zusammenhang zwischen Handlungsspielräumen und KUZ. Die bisherigen Befunde werden zusammenfassend in einem vorläufigen Modell integriert, welches wichtige arbeits- und organisationspsychologische Ansatzpunkte für ein Kundenzufriedenheitsmanagement enthält. Dabei werden die Aufgaben der Beschäftigten und die an sie gestellten emotionalen und sozialen Anforderungen in den Mittelpunkt gerückt, und es wird gezeigt, welche Perspektiven sich daraus für weitere Forschungen eröffnen.

Fisch, R. & Beck, D.

SYMLOG als Instrument der Teamdiagnose und Teamentwicklung

Mit dem SYMLOG-System zur mehrstufigen Beobachtung und Analyse von sozialen Interaktionen in Kleingruppen legten Bales und Mitarbeiter 1979 ein leistungsfähiges Instrumentarium zur Teamdiagnose von Kleingruppen, insbesondere von Arbeitsgruppen, vor, das sich unter anderem als solide Grundlage für eine Teamentwicklung eignet. Gruppenmitglieder können durch direkte Verhaltensbeobachtung und Inhaltsanalyse der geäußerten Werthaltungen oder durch nachträgliche Selbst- und Fremdbeurteilungen charakterisiert werden. Die Beurteilungen beziehen sich entweder auf das Verhalten oder auf die Wertvorstellungen über das Zusammenwirken in und auch zwischen Gruppen. Das Verfahren sowie die Analyse und Interpretation der Ergebnisse sind streng theoriegeleitet: Grundlage ist die von Bales entworfene "Feldtheorie der sozialen Interaktion". Das Verhalten der Gruppenmitglieder oder deren Werthaltungen werden in einem Bezugssystem mit drei grundlegenden bipolaren Dimensionen des Urteilens und Handelns abgebildet: Einflussnahme versus Zurückhaltung, Freundlichkeit versus Abgrenzung sowie Norm- und Aufgabenorientierung versus Emotionalität, Nonkonformismus. So kann eine Konstellation der Gruppenmitglieder zueinander im sozialen Interaktionsfeld ermittelt werden. Dabei lassen sich Ähnlichkeiten in Werthaltungen und Spannungen zwischen den Gruppenmitgliedern, das spezifische Führungshandeln, das Vorhandensein problematischen Verhaltens Einzelner, denkbare Konfliktlagen sowie förderliche und hinderliche Verhaltensmuster im Hinblick auf Zusammenarbeit und Führung aufzeigen. Diese Aussagen im Verbund mit normativen Vergleichen sowie Einschätzungen des Entwicklungspotentials in einer Gruppe bilden eine datengestützte Grundlage für eine verantwortlich angelegte Teamentwicklung. Normdaten liefern ein Bezugssystem für Vergleiche über den jeweiligen Einzelfall hinaus.

Zahlreiche Studien, insbesondere auch im deutschsprachigen Raum, in denen die Instrumente des SYMLOG-Ansatzes zum Einsatz kommen, sind seit 1979 erschienen. Das Referat zieht ausgehend von einer Literaturübersicht und eigenen Untersuchungen eine Zwischenbilanz zum Stand der Forschung und zu den Einsatzmöglichkeiten im Rahmen einer Team- und Organisationsentwicklung.

Hertel, G., Orlikowski, B. & Konradt, U.

Management virtueller Teams

Virtuelle Teamarbeit gewinnt angesichts der zunehmenden Globalisierung, Technisierung und Dezentralisierung von Arbeitsprozessen immer mehr an Bedeutung. In virtuellen Teams arbeiten Personen in interdependenten Aufgabenstrukturen zusammen, ohne persönlich am selben Ort anwesend zu sein. Die Kooperation basiert statt dessen wesentlich auf computerunterstützten Kommunikationstechnologien (z.B. e-mail, Video-Konferenz), die eine Zusammenarbeit relativ unabhängig von zeitlichen und räumlichen Grenzen ermöglichen.

Neben einer Reihe von Vorteilen (Flexibilität, größere Expertise des Teams, Reduzierung von Reisekosten) beinhalten virtuelle Teams aber auch neue Herausforderungen an das Management. Insbesondere entstehen als Folge des geringen face-to-face Kontakts veränderte Anforderungen an die Motivation und Entwicklung vertrauensvoller Beziehungen innerhalb der Teams. Ausführliche und empirisch fundierte Managementkonzepte fehlen jedoch bislang hierzu.

In diesem Vortrag werden die Grundzüge eines Managementsystems für virtuelle Teams vorgestellt, das auf der Basis sozialpsychologischer Modelle entwickelt wurde. Zentrale Stellgrößen für die Motivation und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter sind dabei (a) die Bewertung des Gruppenziels, (b) die wahrgenommene Bedeutsamkeit des eigenen Beitrags, (c) die persönliche Einschätzung, den notwendigen Beitrag leisten zu können sowie (d) das Vertrauen in die Systemprozesse und in die Gruppenmitglieder.

Erste Validierungsstudien bestätigen die Modellannahmen. So konnte in einer experimentellen Simulation virtueller Teams mit 60 Versuchspersonen die zentrale Rolle der wahrgenommenen Bedeutsamkeit des eigenen Beitrags für Motivationsgewinne in Gruppen demonstriert werden, selbst dann wenn die Teammitglieder einander nicht kannten. In einer Feldstudie mit insgesamt 31 real existierenden virtuellen Teams aus zwei Großunternehmen konnte außerdem gezeigt werden, dass die in diesem Kontext erfolgreichen Managementstrategien (MbO, Konfliktmanagement, Aufgaben-Interdependenz, Belohnung auf Gruppenebene) zumindest partiell durch die Prozesskomponenten des dargestellten Modells vermittelt wurden. Implikationen des skizzierten Managementsystems für die Steuerung und das Problemmanagement virtueller Teams werden diskutiert.

Korunka, C.

New Public Management aus der Sicht der Mitarbeiter und Kunden

Qualitätsmanagement und verwandte Ansätze (am bekanntesten: Total Quality Management (TQM)) verbreiten sich immer mehr im Bereich der Dienstleistungen, sowohl im privaten, wie neuerdings auch unter dem Begriff des "New Public Managements" (NPM) auch im öffentlichen Sektor. Weitgehend unbekannt sind bisher vor allem die Wirkungen von derartigen organisatorischen Veränderungen auf die Mitarbeiter. Vor allem im öffentlichen Bereich ist davon auszugehen, dass den organisatorischen Veränderungen besondere Anforderungen für die Arbeitnehmer immanent sind (Drescher, 1997).

Die hier vorgestellten empirischen Untersuchungen sind eine konsequente Weiterführung der "Wiener Umstellungsuntersuchungen" (z.B. Korunka & Vitouch, 1999; Korunka, Weiss, Karetta, & Huemer, 1995; Korunka, Weiss, & Zauchner, 1997; Korunka, Zauchner, & Weiss, 1997). Die Studien basieren auf einem integrativen Kontextfaktorenmodell und fokussieren die Auswirkungen von NPM-Veränderungen auf die Mitarbeiter sowie die Schnittstelle von Mitarbeitern und Kunden (interne und externe Servicequalität).

In einer Forschungskooperation mit dem Center for Quality and Productivity Improvement (CQPI) der University of Wisconsin-Madison wurde eine "Tool-box", ein Set von Fragebogeninstrumenten, Interviewleitfäden und konzeptionellen Umsetzungen, entwickelt. Empirische Erhebungen in Querschnitt- und Längsschnittdesigns wurden in den Stadtverwaltungen von Madison-Wisconsin und Wien sowie in der Finanzverwaltung von Wisconsin und der Finanzverwaltung von Österreich durchgeführt.

In diesem Überblicksreferat werden diese Studien dargestellt (z.B. Korunka, Carayon, & Sainfort, 1999; Korunka & Scharitzer, 1998, 2000). Aus den Ergebnissen können die Kontextfaktoren der organisatorischen Veränderungen identifiziert werden, die sowohl für die Qualität des Arbeitslebens der betroffenen Arbeitnehmer als auch für den Erfolg der Maßnahmen (z.B. Erhöhung der Kundenzufriedenheit) ausschlaggebend sind.

Paul, K. & Moser, K.

Arbeitslosigkeit und seelische Gesundheit: Ergebnisse neuerer Metaanalysen

Der vorliegende Beitrag geht auf drei Kernfragen der psychologischen Arbeitslosigkeitsforschung ein: (1) Geht Arbeitslosigkeit mit seelischen Belastungen einher? (2) Gibt es Personengruppen, die stärker betroffen sind als andere (Moderatoreffekte)? (3) Ist Arbeitslosigkeit die Ursache für diese psychischen Belastungen (Kausalitätsfrage)?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden exemplarische Übersichtsarbeiten sowie die wichtigsten Ergebnisse neuerer Metaanalysen ($n=60652$) vorgestellt. Letztere konnten nachweisen, daß Arbeitslose ein konsistent schlechteres Befinden aufweisen als Erwerbstätige. Die Stärke der Effekte schwankt zwischen $d = 0,09$ für psychosomatische Symptome und $d = -0,59$ für Lebenszufriedenheit. Detailanalysen ergaben des weiteren, daß die Unterschiede zwischen Arbeitslosen und Erwerbstätigen bei Jugendlichen (im Vergleich zu Erwachsenen), bei Langzeitarbeitslosen (im Vergleich zu Menschen, die weniger als ein Jahr arbeitslos sind), bei Männern (im Vergleich zu Frauen) und bei Arbeitern ("blue-collar-jobs") im Vergleich zu Angestellten ("white-collar-jobs") stärker ausgeprägt sind.

Kausalanalysen auf der Grundlage von Längsschnittstudien ergaben, daß Arbeitslosigkeit nicht nur mit seelischem Leiden korreliert, sondern dieses auch verursacht. Daneben lassen sich allerdings auch in der bisherigen Literatur kontrovers diskutierte Selektionseffekte in der Form nachweisen, daß für Menschen mit psychischen Problemen eine erhöhte Wahrscheinlichkeit besteht, ihren Arbeitsplatz zu verlieren und Schwierigkeiten bei der Suche nach einer neuen Stelle zu haben.

Udris, I. & Weiss, V.

Downsizing und Survivors – Oder: Leben und Überleben in schlanken und fusionierten Organisationen

Berichtet werden soll der internationale Stand der Forschung zu den individuellen und sozialen Auswirkungen von organisationalen Personalreduktionen (genannt "Downsizing") auf die Verbleibenden (genannt "Survivors"). Die fast ausschließlich angelsächsische Forschung kommt zum Ergebnis, dass die mit dem Personalabbau angezielten ökonomischen Gewinne (Bsp. weniger Kosten) und organisationalen Ziele (erhöhte Produktivität) sehr oft nicht erreicht werden. Eine Erklärung dafür sind die negativen emotionalen, einstellungs- und verhaltensmässigen Reaktionen der Survivors. Besondere Rolle kommt der Verschiebung und Auflösung des "psychologischen Kontrakts" zu. Arbeitsplatzunsicherheit und damit verbundene motivationale Verluste an Commitment und Engagement sowie gesundheitliche Folgen sind in Rechnung zu stellen, ebenso die veränderte Rolle des mittleren Managements und damit zusammenhängende Status- und Karriereprobleme.

Aus dem Stand der Forschung lässt sich folgendes Fazit ziehen: Auf der theoretischen Ebene ist die Vielzahl der verwendeten Konstrukte auffallend, die als Survivor-Reaktionen bezeichnet werden, über deren Zusammenhang und Funktion aber noch vielfach Unklarheit besteht. Der Entwicklung theoretischer Modelle wird relativ wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Auf der methodisch-empirischen Ebene überwiegen quantitative Methoden mit Querschnittscharakter. Prozessbeobachtungen über längere Zeiträume sind kaum zu finden. Die Forschungslage bezüglich der Zielgruppen ist teilweise widersprüchlich: Je nach Alter, Qualifikationsniveau betrieblichem Status oder Arbeitsmarktchancen sind die Folgen für die Survivors unterschiedlich. Die Situation des (ehemaligen) mittleren Managements ist wenig erforscht. Auf der praktischen Ebene besteht besonders großer Handlungsbedarf, v.a. hinsichtlich betrieblicher Informationspolitik, Personalbetreuung, Qualifizierungsmaßnahmen oder partizipativem Management. Umsetzung, wissenschaftliche Begleitung und Evaluation der Maßnahmen existieren kaum.

Das Überblickreferat versteht sich als Anregung für die notwendige theoretische und empirische Forschung, die im deutschsprachigen Raum erst in Ansätzen existiert.

von der Weth, D.

Wissensmanagement in der Organisationsentwicklung ? die Rolle der Psychologie

Wissensmanagement wird als wesentliche Aufgabe der Wirtschaft definiert und spielt bei der Gestaltung von Organisationsstrukturen und Arbeitsprozessen eine zunehmende Rolle. In der Betriebswirtschaft verwendet etwa Probst den Begriff der "Wissenskultur", deren Schaffung und Pflege eine zentrale Aufgabe von Unternehmen ist. Dass Wissen nur im Kopf des Menschen existiert, ist auch bei den meisten betriebswirtschaftlichen Autoren unstrittig. Wissensmanagement kann daher Arbeit nur unterstützen, wenn es auf angemessenen Modellen vom Denken und Handeln des Menschen beruht und ist somit auch ein Arbeitsfeld für Psychologen. Eine zentrale These dieses Beitrages ist, dass psychologische Forschung und Praxis in diesem Bereich nur dann erfolgreich sein kann, wenn sie die Grenzen der psychologischen Fachgebiete ignoriert. Das heisst, sie muss arbeits-, organisations- und kognitionspsychologisch fundiert sein und auch interdisziplinäre Grundlagen einbeziehen.

Nimmt man dies ernst, ergeben sich ganz von selbst vielfältige Fragestellungen für die Gestaltung von Arbeitsprozessen und die Organisationsentwicklung:

- In welcher Weise erwerben, nutzen und entwickeln Menschen ihr Wissen im Arbeitsprozess und welche Arten von Information spielen dabei eine Rolle?
- Wie kann man Informationen, Arbeitsprozesse und organisatorische Rahmenbedingungen so gestalten, dass die Nutzung und Entwicklung von Wissen im Arbeitsprozess unterstützt wird?
- Wie kann man es den Unternehmen ermöglichen, bisher brachliegendes Wissen der Mitarbeiter in die Optimierung von Arbeitsprozessen einzubringen?

Im Rahmen des Beitrags wird ein Überblick über aktuelle Forschungs- und Anwendungsprojekte gegeben, die hier Antworten liefern können.

Wegge, J.

Emotion und Arbeit

Arbeit ist mit Emotionen eng verknüpft, weil Menschen u.a. Langeweile oder Interesse bei der Ausführung von Tätigkeiten erleben, Scham und Stolz über eigene Leistungen empfinden oder Liebe, Ärger, Eifersucht, Dankbarkeit und Hass hinsichtlich Kollegen, Kunden, Patienten oder Vorgesetzten erfahren. Was Emotionen und auch Stimmungen bei der Arbeit hervorruft und welche Wirkungen von ihnen ausgehen, ist in den letzten Jahren intensiv untersucht worden (Wegge, im Druck a, b). Hierbei hat sich gezeigt, dass die genauere Analyse menschlicher Emotionen und Stimmungen Vorteile mit sich bringt. Ergänzt man zu den klassischen Emotions- und Motivationsindikatoren (z.B. Arbeitszufriedenheit) Maße der Häufigkeit spezifischer Emotionen und Stimmungen bei der Arbeit, lassen sich Phänomene wie z.B. Hilfeverhalten gegenüber Kollegen und Kunden, Arbeitsengagement aus freien Stücken, Bindung an Gruppen und Organisationen, aber auch Fehlzeiten, Burnout, Betrug und Diebstahl oft deutlich besser erklären. Das Anliegen dieses Beitrages ist es daher, eine Synopse der neueren Arbeiten zu liefern, die hierzu inzwischen vorliegen. Ferner wird auf einige neu entwickelte Forschungsinstrumente (z.B. Verfahren zur Analyse von Emotionen bei der Arbeit) und auf theoretische Fortschritte, insbesondere die "affective events"-Theorie von Weiss und Cropanzano aufmerksam gemacht. Weil Emotion und Arbeit auf sehr vielfältige Weise miteinander verknüpft sind, kann man die Gestaltung von Arbeit auch als Emotionsmanagement begreifen. Auf Basis der Befunde werden drei verschiedene Prinzipien, nach denen ein organisationales Emotionsmanagement auszurichten ist, zur Diskussion gestellt.

Literatur

Wegge, J. (im Druck a). Emotionen in Organisationen. In H. Schuler (Ed.), *Enzyklopädie der Psychologie. Organisationspsychologie* (D/III/3). Göttingen: Hogrefe.

Wegge, J. (im Druck b). Emotion und Arbeit: Zum Stand der Dinge. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*.

Wehner, T. & Ostendorp, C.**Freiwilligenarbeit: Ein neues Transfer- oder ein Lernfeld für die (Erwerbs-)Arbeitspsychologie**

Die Uno hat das Jahr der Freiwilligen ausgerufen. Der Ruf geht natürlich an jene, die freien willens sind und sich noch nicht oder bereits entschieden haben gesellschaftliche Aufgaben – ohne Erwerbslohn dafür zu erhalten – zu übernehmen. Geht der Ruf auch an Arbeits- und Organisationspsychologen, sich mit den Inhalten und den Formen der Freiwilligenarbeit auseinanderzusetzen? Und wenn er denn gehört würde, ist dann davon auszugehen, dass die – vornehmlich in der Erwerbsarbeitsforschung – erzielten Ergebnisse ohne weiteres auf die Freiwilligenarbeit übertragen werden können? Oder ist es so, dass die Analyse von Freiwilligkeit neue Erkenntnisse bezüglich der Arbeitsmotive, der Zufriedenheit, der Formen der Zusammenarbeit und sozialer Kompetenzen, der Ganzheitlichkeit bzw. Arbeitsteilung hervorbringen würde und somit Anregungen für die Gestaltung von Erwerbsarbeit bieten könnte?

Der Vortrag will den Stand der Diskussion (von Forschung – in Europa ? kann eigentlich nicht die Rede sein) darstellen, Begriffsklärung betreiben und Ergebnisse zweier Studien berichten. Einerseits haben wir eine Erhebung in Schweizer Firmen gemacht und das "freiwillige" Engagement sowie die betriebsrationale Logik bei der Unterstützung von Freiwilligkeit erfasst. Zum anderen wurden die Selbstdarstellung und die Praxis von 16 Organisationen – die ausschliesslich Freiwillige beschäftigen – qualitativ untersucht. Dabei wurden Kriterien für "gute Praxis" übernommen, entwickelt und mit den Organisationen sowie einem breiten Interessentenkreis (im Rahmen einer Tagung zur Freiwilligkeit) diskutiert.

Zimolong, B.

Ein psychologisches Rahmenkonzept für eine erfolgreiche Gesundheitsförderung

Ausgehend von einem organisationspsychologischen Rahmenkonzept für die betriebliche Gesundheitsförderung werden die wichtigsten Handlungsfelder vorgestellt: die Arbeits- und Technikgestaltung, die Entwicklung der Mitarbeiterressourcen durch Führung und Personalarbeit, Qualifizierung, Übernahme von Verantwortung sowie die Gestaltung einer unterstützenden Gesundheitskultur. Durch die geänderten Erwerbs- und Beschäftigungsverhältnisse in der "New Economy" kommen neue Herausforderungen auf die Gesundheitsförderung hinzu. Durch flexible Auftrags- und Beschäftigungsverhältnisse werden der Einfluss der betrieblichen Gesundheitsförderung erheblich eingeschränkt und dem Einzelnen stärkere Autonomie und Selbstverantwortung zugewiesen. Aber auch die demografischen Veränderungen und die geänderten Lebensauffassungen im Alter verlangen nach neuen Zugangswegen zur Unterstützung der persönlichen Gesundheitsförderung und -stabilisierung.

Im Vortrag werden zunächst die Ergebnisse der Untersuchungen zur psychosozialen Gesundheitsförderung aus der GAMAGS-Studie dargestellt. An der dreijährigen Studie beteiligten sich 18 größere Betriebe vor allem aus der chemischen Industrie. Die Datenbasis der Feldstudie bildeten neben Gefährdungsanalysen an 34 Produktionsarbeitsplätzen und umfangreichen Dokumentenanalysen insgesamt 1.536 Fragebogenerhebungen und 686 Interviews mit Führungskräften und Funktionsträgern. Untersucht wurden das Personalmanagement, das Informations- und Kommunikationsmanagement, die Planung, die Gesundheitsförderung und die Sicherheits- und Gesundheitskultur. Vorgestellt werden das Untersuchungsdesign und ausgewählte Ergebnisse zum Personalmanagement und zur Gesundheitsförderung. Im Hinblick auf ihre Generalisierbarkeit für die kleineren und mittleren Unternehmen werden die Ergebnisse aus der IKARUS-Untersuchung herangezogen, die in 20 kleinen und mittleren Unternehmen der Metallindustrie gewonnen wurden. Daraus abgeleitet werden Überlegungen zur Förderung der Arbeits- und Lebensqualität in den neuen Erwerbs- und Beschäftigungsverhältnissen.

Arbeitsgruppen

Arbeitspsychologische Analyse und Gestaltung von Call Center Tätigkeiten

Wieland, R., Metz, A.-M., Richter, P. & Schweer, R. (Moderation)

Wieland, R., Metz, A.-M., Richter, P. & Schweer, R.**Arbeitspsychologische Analyse und Gestaltung von Call Center Tätigkeiten**

Die Sicherung gesundheits- und leistungsfördernder Organisations-, Arbeitszeit- und Arbeitsinhalts-strukturen in Call Centern stellt gegenwärtig für die Arbeits- und Organisationspsychologie eine wichtige Herausforderung im Rahmen sich wandelnder Arbeitsformen dar. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Entwicklung und Evaluation von ganzheitlichen und beanspruchungs-optimalen Aufgaben- und Organisationsstrukturen. Diese Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit dieser Thematik auf der Basis eines Analysemodells, das durch drei Dimensionen gekennzeichnet ist: Inbound- vs. Outbound-Aktivitäten, interne Call Center vs. externe Dienstleister sowie dem Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit. In diesem Überblicksbeitrag zur Arbeitsgruppe werden die arbeits- und organisationspsychologischen Grundlagen dieses Modells, das im Rahmen des Projektes CCALL (gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, von der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft Hamburg VBG als hauptverantwortlicher Koordinator durchgeführt) entwickelt wurde, dargestellt. Ergänzend dazu wird in dem Beitrag zu dieser Arbeitsgruppe "Soziale Belastungen durch Kunden in Call Centern" von Isic, Listmann & Zapf das Konstrukt "Emotionsarbeit" betrachtet und anhand empirischer Daten untersucht. Der Beitrag "Belastungsmerkmale von Call Center-Tätigkeiten und Beanspruchungsfolgen" von Rothe, Metz & Baumgart stellt Ergebnisse dar, die mit dem bedingungsbezogenen Verfahren SPA erhoben wurden. Der Beitrag "Arbeit im Call Center aus der Sicht der Betroffenen und Ansätze partizipativer Gestaltung/Veränderung" von Quaas, Rodewald & Denecke beschäftigt sich mit der gesundheitsgerechten Gestaltung von Call Center Tätigkeiten. Der Beitrag von Arzbacher, Holtgrewe & Kerst (Callcenter: Arbeit an der Grenzstelle. Sicht) erweitert die Perspektive der bisher genannten Beiträge, indem aus arbeitssoziologischer Sicht das Dilemma zwischen Flexibilität und Routinisierung bei der Call Center Tätigkeit bearbeitet wird.

Arzbächer, S., Holtgrewe, U. & Kerst, C.**Callcenter: Arbeit an der Grenzstelle. Eine organisationssoziologische Sicht**

Die These des Beitrags ist, dass Callcenter als neu und strategisch gestaltete Grenzstellen von Unternehmen zum Kunden eine spezifische Weise darstellen, das Dilemma zwischen Flexibilität und Routinisierung, Reaktionsfähigkeit und Effizienz zu bearbeiten, das sich Organisationen generell und in turbulenten Märkten ganz besonders stellt. Weil Callcenter informatisierte und standardisierte Arbeit mit der Flexibilität mündlicher Kommunikation verbinden, wird dieses organisationelle Dilemma den dort Arbeitenden gewissermaßen in Gestalt widersprüchlicher Arbeitsanforderungen durchgereicht. Damit kann eine Perspektive auf die organisationellen Kontexte und Strategien, in die sich die Einrichtung oder das Outsourcing von Callcentern einfügen, zum Verständnis der Arbeitssituation dort beitragen. Sie kann auch Hinweise für die Gestaltung von Rekrutierung und Qualifizierung, Leistungsbewertung und Personalentwicklung und von Arbeitsprozessen und -umgebungen geben.

Isic, A., Listmann, S. & Zapf, D.

Soziale Belastungen durch Kunden in Call Centern

In Call Centern werden sehr unterschiedliche Serviceleistungen von Mitarbeiter/innen (Agents) im Dialog mit Kunden per Telefon abgewickelt. Die über das Telefon vermittelte soziale Interaktion zwischen Kunden und Call-Center-Agent spielt bei dieser Tätigkeit eine wichtige Rolle. Aus dieser sozialen Interaktion ergeben sich psychische Anforderungen und Belastungen, die bislang noch wenig untersucht wurden. Aufgrund von unterschiedlichen Theorien zur Emotionsarbeit, Konflikt-, Aggressions-, Gerechtigkeits-, Equity- und Selbstwerttheorien lassen sich Anforderungen und Belastungen unterscheiden, welche bei einer Analyse neben den aufgaben- und organisationsbezogenen Anforderungen und Belastungen von Call-Center-Agents zu berücksichtigen sind. Unter Emotionaler Arbeit wird ein mehrdimensionales Konstrukt verstanden, dessen Teilaspekte sich sowohl positiv als auch negativ auf das psychische Wohlbefinden auswirken. Es werden der Ausdruck positiver und negativer Emotionen, Sensitivitätsanforderungen, Interaktionsspielraum und emotionale Dissonanz unterschieden. Daneben werden vier weitere Soziale Stressoren durch Kunden unterschieden: Außergewöhnliche Anforderungen (z.B. eine besondere Behandlung der Kunden), die als ungerecht und illegitim empfunden werden; persönliche Angriffe als eine Form direkter verbaler Aggression, in denen die Dienstleister bedroht, beschimpft und in ihrem Selbstwert angegriffen werden, persönliche Aversion (z.B. Kunden sind unangenehme Menschen) und Abstimmungsschwierigkeiten (z.B. widersprüchliche Kundenwünsche).

Im Rahmen eines Verbundprojektes zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern werden derzeit 400 Mitarbeiter in unterschiedlichen Call Centern untersucht. Zusätzlich kann auf zwei weitere bereits durchgeführte Call Center-Studien (N=250 und N=118) zurückgegriffen werden. In diesen Untersuchungen wurde unter anderem die Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit FEWS, die Skalen zu kundenbezogenen Stressoren, das Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse ISTA sowie die deutschsprachige Version des Maslach Burnout Inventory MBI eingesetzt. Die zentrale Fragestellung lautet: welche Bedeutung haben die beschriebenen sozialen Belastungen im Umgang mit Kunden im Vergleich zu aufgaben- und organisationsbezogenen Stressoren in der Vorhersage von Burnout? In den bereits durchgeführten Studien erwies sich emotionale Dissonanz als stärkster Prädiktor für die Burnoutkomponenten "Emotionale Erschöpfung" und "Depersonalisation", der Ausdruck positiver Emotionen erwies sich neben der Aufgabenkomplexität als stärkster Prädiktor für das Gefühl persönlicher Leistungserfüllung.

Quaas, W., Rodewald, C. & Denecke, S.**Arbeit im Call Center aus der Sicht der Betroffenen und Ansätze partizipativer Gestaltung/Veränderung**

In vier verschiedenen Call Centern wurden im Rahmen eines Projektes zur gesundheitsgerechten Gestaltung der Arbeit Mitarbeiterbefragungen und arbeitspsychologische Analysen zur Bewertung der Arbeitssituation durch die Betroffenen durchgeführt (insbesondere Belastungsfaktoren / Beanspruchungen / Befindensbeeinträchtigungen, Arbeitsaufgaben, Arbeitsorganisation, Kommunikation, soziale Atmosphäre, Personalentwicklung). Aufbauend darauf wurden bzw. werden prozessbegleitete partizipative Veränderungsprozesse implementiert.

Im Call Center A ist dieser Prozesse bezogen auf eine Pilotteam erfolgreich abgelaufen, eine Übertragung auf das gesamte Call Center ist im Anlauf. Insgesamt sollen Modellkonzepte und unterstützende Handlungshilfen für eine partnerschaftlich-partizipative Selbstgestaltung und -organisation der Arbeit in Call Centern ? insbesondere unter dem Aspekt der ganzheitlichen Gesundheitsprävention ? entwickelt und erprobt werden.

Rothe, H.-J., Metz, A.-M. & Baumgart, U.**Belastungsmerkmale von Call Center-Tätigkeiten und Beanspruchungsfolgen**

Inhalt des Beitrages sind die im Rahmen des Verbundprojektes CCall mit Hilfe des bedingungsbezogenen arbeitsanalytischen Verfahrens "Screening psychischer Arbeitsbelastungen ? SPA" (Metz & Rothe, 2001) ermittelten Analyseergebnisse in bundesweit ausgewählten Call Centers. Auf der Basis von Beobachtungsinterviews erlaubt das Verfahren die Bewertung von fünf komplexen Tätigkeitsmerkmalen (Entscheidungsspielraum, Komplexität/Variabilität, Qualifikationsanforderungen, besondere Anforderungen an die Handlungszuverlässigkeit/ risikobehaftete Arbeitssituationen und unspezifische Belastungen) hinsichtlich ihres Beeinträchtigungspotentials bezogen auf die psychische Gesundheit der dort tätigen Call Center-Mitarbeiter. Daraus können Schlussfolgerungen über Richtung und Dringlichkeit arbeitsgestalterischer Maßnahmen gezogen werden. Entsprechend dem im Beitrag von Wieland, Metz & Richter vorzustellenden arbeitspsychologischen Klassifikationsschemas für Tätigkeiten von Call Center-Mitarbeitern werden die ermittelten Belastungsprofile zwischen den Call Center-Typen verglichen und Hypothesen über den Zusammenhang zwischen Merkmalen der Arbeitsaufgaben (z. B. Inbound/Outbound-Calls, einfache/komplexe Serviceleistungen), der Arbeitsorganisation (z. B. Schichtregime, Aufbau- und Ablauforganisation) und der Arbeitsbedingungen (z. B. Umgebungsbedingungen, Zeitdruck) einerseits sowie der psychischen Beanspruchung und deren Folgen andererseits diskutiert.

Abschließend wird auf methodische Probleme der bedingungs- vs. personbezogenen Datenerhebung bei Arbeitsanalysen eingegangen. Grundlage dafür sind die SPA-Ergebnisse aus jenen Call Centers, in denen neben dem bedingungsbezogenen Verfahrensteil (SPA-S) auch der personbezogene Teil (SPA-P) eingesetzt worden ist. Aufgrund der Verfahrenskonstruktion lassen sich die Urteile von (arbeitswissenschaftlich geschulten) Experten mit denen der betroffenen Arbeitspersonen über die identischen Merkmale der jeweiligen Arbeitssituation auf Itemebene miteinander vergleichen. Diskrepanzen zwischen den Urteilen werden vor dem Hintergrund spezifischer organisationaler Besonderheiten in den Call Centers und methodischer Erkenntnisse über die Durchführung arbeitsanalytischer Verfahren diskutiert.

Kappes, O.

Die Beziehung zwischen ausgewählten Arbeitsplatzmerkmalen und Commitment in Call Centern

Im klassischen Sinne beschreibt Commitment die Bindung, Identifikation der Mitarbeiter mit bzw. an ihrem Unternehmen. Für die neueren Arbeits- und Organisationsformen Telearbeit, Leiharbeit oder auch die Arbeit in virtuellen Unternehmen und Call Centern liegt die Vermutung nahe, daß deren Bindungspotential als eher gering einzuschätzen ist; sei es aufgrund der abnehmenden räumlichen Nähe zu dem jeweiligen sozialen System Organisation, dem veränderten Ausmaß der darin verbrachten Zeit, der veränderten Qualität der sozialen Interaktionen oder generell aufgrund der Schwierigkeit, das Unternehmen als soziale Einheit zu identifizieren. Hier liegt vielmehr die Vermutung nahe, daß die in diesen Arbeitsformen beschäftigten Personen andere Formen der Bindung entwickeln nämlich ggfs gegenüber ihrer Tätigkeit oder ihrer beruflichen Rolle, ihrem Status.

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, welche Formen des Commitment Mitarbeiter in Call Centern entwickeln und welche Rolle dabei Gestaltungsmerkmale der Arbeitsplätze spielen. Zur Beantwortung dieser Frage wurden innerhalb des Verbundprojekts gesina¹141 Call Center Mitarbeiter nach der Bindung an ihre Tätigkeit, ihren Status und ihr Unternehmen gefragt. Ebenso wurden sie gebeten ihre Arbeitsplätze hinsichtlich fünf beanspruchungsrelevanter Gestaltungserkmale mittels des Verfahrens zur "Synthetischen Beanspruchungsanalyse" (SynBA) einzuschätzen. Die Ergebnisse verweisen auf einen nennenswerten Einfluß vor allem der Arbeitsanforderungen und der Tätigkeitsspielräume auf die Bindung der Mitarbeiter, wobei sich generell die Güte der Arbeitsplatzgestaltung positiv auf die affektive Komponente sowohl des Statuscommitments, Tätigkeitscommitments als auch organisationalen Commitments auswirkt.

¹ gesina: "Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen" wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, Forschung und Technologie (bmb+f, Förder-Nr. 01HK9711)

Berufliche Entwicklung in akademischen Professionen

Abele-Brehm, A.E. & Hohner, H.-U. (Moderation)

Abele-Brehm, A.E. & Hohner, H.-U.

Berufliche Entwicklung in akademischen Professionen

Im Arbeitskreis berichten vier Forschungsgruppen über empirische Studien zur beruflichen Entwicklung in akademischen Professionen. Klammer zwischen allen diesen Studien ist, dass berufliche Verläufe (prospektiv oder retrospektiv) analysiert werden. Dabei wird auch der Zusammenhang zwischen beruflichen und außerberuflichen Entwicklungsprozessen thematisiert.

Zunächst beschäftigt sich die Erlanger Arbeitsgruppe (Projekte "Berufliche Laufbahnentwicklung BELA" und "Frauen in der Mathematik") in einem Beitrag mit einem methodischen Thema, der Messung von Berufserfolg (Abele, Stief & Renner), sowie in einem anderen Beitrag mit den Determinanten der Promotionsabsicht im Fach Mathematik (Krüsken & Abele). Die Wirkung von beruflichen Werthaltungen auf den Berufsverlauf wird sodann im Beitrag von Wastian, Maier & von Rosenstiel (München) auf der Grundlage einer prospektiven Längsschnittuntersuchung analysiert und im Rahmen der Forschung zum Zusammenhang von Persönlichkeitsdispositionen und beruflichem Erfolg diskutiert. Die Berliner Arbeitsgruppe (Projekt PROFIL: Professionalisierung und Integration der Lebenssphären. Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Psychologie und Medizin) hat retrospektive Befragungen zum Berufsverlauf von etwa 1000 Medizinerinnen und Psychologinnen durchgeführt und berichtet zum einen über Ergebnisse zu unterschiedlichen beruflichen Chancen von Frauen und Männern (Hoff, Grote & Wahl) und zum anderem über den Zusammenhang von unterschiedlichen Berufsverlaufsmustern und individuellen Lebenszielen (Hohner, Grote & Dettmer) in diesen Professionen. Schließlich werden in dem organisationsoziologischen Beitrag von Allmendinger, Hinz & Achatz (Projekt: Integration von Frauen in Organisationen im zeitlichen Verlauf, München) sechs Fallbeispiele berichtet, anhand derer die unterschiedliche Entwicklung von Frauenanteilen in verschiedenen Bereichen nachgezeichnet und in Bezug auf organisationale Parameter analysiert werden.

Abele-Brehm, A.E., Renner, O. & Stief, M.

Zur Messung von Berufserfolg ? Zusammenhang zwischen objektiven und subjektiven Parametern

Berufserfolg ist ein wesentliches Kriterium in der Psychologie beruflicher Entwicklung. Die Definition und Messung von Berufserfolg ist jedoch uneinheitlich und es werden in der Literatur unterschiedliche Indikatoren verwendet. Der Beitrag gibt einen Überblick über die entsprechende Literatur und berichtet Daten aus der Erlanger Längsschnittstudie zur beruflichen Entwicklung (LELA-E).

Bei der Erlanger Längsschnittstudie wurde die berufliche und private Entwicklung von nahezu 2000 Hochschulabsolventinnen und -absolventen in einem bisher 4-jährigen Zeitraum analysiert. Zum dritten Erhebungszeitpunkt wurde der Berufserfolg über acht verschiedene Parameter erhoben (Berufsverlaufsmuster, Gehalt, Personalverantwortung, hierarchische Position, Beförderungen, relativer subjektiver Berufserfolg, Arbeitszufriedenheit, bisherige Erfolgserlebnisse). Diese Indikatoren können grob in subjektive (z.B. Selbsteinschätzung des Berufserfolgs, Arbeitszufriedenheit) und objektive (z.B. Personalverantwortung, Gehalt, Position in der Hierarchie) unterschieden werden. Weitergehend unterscheiden sie sich nach Erhebungsmethode (offen versus geschlossen; Skala versus Einzelitems versus Indexbildung). Neben dem Berufserfolg wurde zusätzlich auch die Lebenszufriedenheit der Befragten erfaßt.

Die Daten zu den verschiedenen Parametern des Berufserfolgs werden miteinander verglichen und auch ihre Korrelationen mit Lebenszufriedenheit werden berichtet. Folgerungen für die Verwendung unterschiedlicher Maße von Berufserfolg in der Berufslaufbahnforschung werden abgeleitet.

Krüsken, J. & Abele, A.**Determinanten der Promotionsabsicht von
Diplommathematikerinnen und Diplommathematikern**

Die Entscheidung für eine akademische Weiterqualifikation durch ein Promotionsvorhaben im Anschluss an ein Fachstudium ist ein leistungsbezogenes berufliches Vorhaben mit in der Regel positiven Konsequenzen für die weitere Karriere bzw. häufig erster Schritt in Richtung einer akademischen Laufbahn, und damit bedeutend in der beruflichen Entwicklung. Im vorliegenden Beitrag gehen wir der Frage nach, welche Aspekte diese Entscheidung begünstigen. Die Variablen beziehen sich einerseits auf die aktuelle Situation (z.B. Leistungen und Erfahrungen beim Studium, weitergehende berufliche Pläne und Alternativen, berufliche Werthaltungen) und andererseits auf Hintergrundvariablen der Sozialisation (z.B. familiäre und schulische Variablen wie Interessensentwicklung, Förderung, akademisches Elternhaus). Daten einer bundesweit repräsentativen Befragung von Mathematikabsolvierenden des Jahres 1999 werden hierzu präsentiert.

Angesichts der Unterrepräsentanz von Frauen in akademischen Führungspositionen ? insbesondere den Naturwissenschaften ? liegt ein weiterer Schwerpunkt in der geschlechtsvergleichenden Perspektive. In unserer Stichprobe finden sich entgegen früheren Studien (z.B. Spiess & Schute, 1999) keine Hinweise auf eine geringere Promotionsintensität oder Unterschiede in den aktuellen Beweggründen für dieses Vorhaben von Frauen gegenüber Männern. Die Daten ermöglichen jedoch die Prüfung theoretischer Annahmen über geschlechtsspezifische Mediatoren akademischen Leistungsverhaltens in einem naturwissenschaftlichen Fachgebiet.

Wastian, M., Maier, G.W. & von Rosenstiel, L.**Der Einfluss beruflicher Werthaltungen auf die Karriere**

In diesem Beitrag werden die Ergebnisse einer Längsschnittstudie vorgestellt, in der analysiert wurde, welchen Einfluss berufliche Werthaltungen auf Ergebnisse des Berufsverlaufs haben. Berufliche Werthaltungen werden oft als Ausdruck von Wünschenswertem im beruflichen Alltag aufgefasst. Bislang wurden sie vielfach zur Beschreibung von Gruppen (z.B. Ländervergleiche, Frauen vs. Männer etc.) verwendet, um herauszuarbeiten, welche differenziellen Anreize in den jeweiligen Personengruppen verhaltenswirksam sein könnten. Mit diesen Vergleichen ist die Annahme verbunden, dass berufliche Werthaltungen auch tatsächlich einen Einfluss auf berufliches Handeln und Erfolgsindikatoren des Berufsverlaufs haben. Diese Grundannahme wurde bislang allerdings kaum untersucht. Wir wollten deshalb prüfen, ob und in welchem Umfang berufliche Werthaltungen über eine spezifische prognostische Validität verfügen. Untersucht wurde diese Fragestellung in einer Längsschnittstudie (N = 660) mit 2 Messzeitpunkten über einen Zeitraum von insgesamt 5 Jahren. Dabei erwarteten und fanden wir themenspezifisch komplementäre Zusammenhänge zwischen Werthaltungsskalen (T1) und beruflichen Erfolgsindikatoren (T2). D.h. je wichtiger materialistische Werte für eine Person waren, desto mehr verdiente sie nach fünf Jahren (auch unabhängig von ihrem Einstiegsgehalt). Je mehr Bedeutung sie Führungswerten beimaß, desto wahrscheinlicher hatte sie Personalverantwortung übernommen. Die Wahrscheinlichkeit eines Arbeitsplatzwechsels oder –verlusts während fünf Jahren war um so geringer, je mehr Wert eine Person auf Sicherheit legte. Potentielle Einflüsse des Geschlechts, der akademischen Fachrichtung sowie generalisierter Selbstwirksamkeitserwartungen waren dabei kontrolliert worden. Die Befunde werden im Rahmen der neueren Forschung zum Zusammenhang von Persönlichkeitsdispositionen und beruflichem Erfolg diskutiert.

Hoff, E., Grote, S. & Wahl, A.**Berufsverläufe und berufliche Chancen von Frauen und Männern in zwei hochqualifizierten Berufen**

Im Rahmen des DFG-Projektes "Professionalisierung und Integration der Lebenssphären ? Geschlechtsspezifische Berufsverläufe in Medizin und Psychologie" untersuchen wir ca. 1.000 Professionsangehörige, die zum Zeitpunkt unserer schriftlichen und mündlichen Befragungen auf eine 15jährige Berufstätigkeit zurückschauen konnten. Zuerst sind die Berufsverlaufsmuster in jeder Profession sowie die sehr unterschiedlichen Geschlechterverhältnisse in diesen Mustern ermittelt worden. In diesem Beitrag werden die unterschiedlichen beruflichen Chancen von Frauen und Männern genauer analysiert, die sich im Verlauf ihrer Berufswege ergeben haben und für deren Kennzeichnung folgende Indikatoren herangezogen werden: (a) die Arten von professioneller Spezialisierung bzw. die Tätigkeitsinhalte, (b) die Beschäftigungsformen und (c) die zeitlichen Arbeitsbedingungen. An die Art der inhaltlichen Spezialisierung sind weiter (d) die Einkommen und (e) die Fremdzuschreibungen von "Prestige" gebunden – Indikatoren, die (ebenso wie solche, die bereits zur Unterscheidung der Berufsverlaufsmuster herangezogen worden sind, z. B. der Aufstieg in höhere Positionen) auf den "objektiven" Berufserfolg verweisen. Es läßt sich zeigen, daß höhere berufliche Chancen für Männer bzw. Barrieren für den Berufserfolg von Frauen mit deren jeweils unterschiedlichen Bezügen zwischen dem Berufs- und dem Privatleben einhergehen.

Hohner, H.-U., Grote, S. & Dettmer, S.**Zum Zusammenhang von Berufsverlaufsmustern und individuellen Lebenszielen in Medizin und Psychologie**

Die berufliche Entwicklung in akademischen Berufen verläuft keineswegs konstant gleichförmig. Vielmehr lassen sich unterschiedliche Muster von kontinuierlicher und diskontinuierlicher Entwicklung ausmachen. Dabei scheinen prima facie kontinuierliche Verlaufsmuster stärker mit beruflichem Erfolg zu korrespondieren als diskontinuierliche. Während die einen stringent "Karriere machen", unterbrechen andere ihren Berufspfad (Erziehungsurlaub, Arbeitslosigkeit, Weiterbildung), wechseln mehrfach die Richtung, fahren doppel- und mehrgleisig und scheinen so wenig(er) erfolgreich zu sein. Inwieweit diese Annahme bestätigt, verworfen oder differenziert werden muss, dies wird auf der Grundlage empirischer Analysen bei Angehörigen der Psychologie und Medizin genauer untersucht. Befragt wurden ca. 1000 Männer und Frauen, die rund 15 Jahre zuvor ihr Diplom abgelegt bzw. ihre Approbation erhalten hatten. Die Befunde zeigen nicht nur professionsspezifische und geschlechtsspezifische Effekte in bezug auf unterschiedliche Berufsverläufe und auf den beruflichen Status (selbständig vs. angestellt/beamtet), sondern auch hinsichtlich verschiedener subjektiver Erfolgsindikatoren im Sinne von angestrebten und realisierten Lebenszielen. In multivariaten Analysen wird beispielsweise deutlich, dass als wichtig erachtete Ziele (z.B. über genügend Zeit für Familie und Partner verfügen) in manchen Fällen zwar realisiert werden können, dass dies jedoch häufig mit Abstrichen an der Karriere verbunden ist.

Allmendinger, J., Hinz, T. & Achatz, J.

Die Integration von Frauen in Organisationen im zeitlichen Verlauf

In unserem organisationssoziologisch ansetzenden Beitrag steht die Integration von Frauen in Kernberufe von Arbeitsorganisationen im Mittelpunkt. Nach unserer Ausgangshypothese sind Organisationen als Schaltstellen geschlechtlicher Ungleichheit anzusehen: Organisationen wählen Frauen und Männer für die zu besetzenden Positionen aus, sie wenden Strategien der Personalentwicklung an und lösen gegebenenfalls Arbeitsverhältnisse wieder auf. Sie behandeln dabei die Geschlechter gleich oder ungleich, sie tun dies bewusst oder unbewusst, sie implementieren Frauenförderprogramme, teils durch Gesetze verpflichtet, teils durch öffentlichen Legitimationsdruck motiviert, teils überhaupt nicht. Im Spannungsfeld von Organisationsstruktur, Organisationsstrategie und Organisationskultur sowie Organisationsumwelt finden Frauen und Männer Zugang zu beruflichen Positionen, ihre Karrieren werden gefördert oder blockiert.

Anhand von sechs Fallbeispielen (Wissenschaftsorganisation, Wohlfahrtsverband, Krankenhaus, Militär, Versicherung, Softwareunternehmen) soll die Entwicklung von Frauenanteilen in verschiedenen beruflichen Bereichen nachgezeichnet und auf die jeweilige Organisation und deren Wandel (z.B. Restrukturierungen) rückbezogen werden. Außerdem beschäftigt uns die Frage, inwieweit die Organisationen Frauen zu ähnlichen Anteilen beschäftigen wie sie im Arbeitsmarkt für das jeweilige Berufsspektrum der Organisation zur Verfügung stehen. Damit soll abgeschätzt werden, in welchem Ausmaß die vorgefundene Geschlechterzusammensetzung den Organisationen "zuzurechnen" ist. Besonderes Augenmerk der empirischen Analysen liegt auf der vertikalen Segregation, also der ungleichen Verteilung von Frauen und Männern auf Positionen unterschiedlicher Macht, unterschiedlichen Einkommens und Prestiges. Schließlich besteht eine wichtige Forschungsfrage darin, ob sich empirische Belege für Schwellenwerte finden lassen, bei denen mögliche "Gewinne" der Organisationen aufgrund einer besseren Integration von Frauen durch gegenläufige Mechanismen (z.B. die Kosten von "contested terrain") verringert werden.

Effektivität und Wirkungsmechanismen von Gruppenarbeit

Antoni, C.H. (Moderation)

Antoni, C.H.

Effektivität und Wirkungsmechanismen von Gruppenarbeit

In dieser Arbeitsgruppe sollen aktuelle Forschungsarbeiten unterschiedlicher Forschergruppen zu Effektivität und Wirkungsmechanismen von Gruppenarbeit zusammengeführt und diskutiert werden, um Perspektiven für die weitere Forschung zur Gruppenarbeit und zu Kooperationsprozessen in und zwischen Unternehmen aufzuzeigen.

Dabei handelt es sich um Längsschnittanalysen zu den Auswirkungen von Gruppenarbeit auf die Qualität der Arbeit (operationalisiert über z.B. subjektive Arbeitsanalysen und Arbeitszufriedenheit), betriebswirtschaftliche Kenngrößen, wie Produktivität und Kundenzufriedenheit und um Studien zur Kompetenzentwicklung..

In 4 Beiträgen zur Wirkung von Zielen und Zielsystemen werden Ergebnisse zur Effektivität von Zielvereinbarungen, zum Zusammenhang von Handlungskompetenz und zur Beurteilung Zielvereinbarungssystemen und zu Determinanten und Wirkungen der Bindung an Gruppenziele präsentiert und die Übertragbarkeit der Befunde partizipativer dyadischer Zielvereinbarungen auf Gruppenzielvereinbarungen diskutiert.

Abschließend wird am Beispiel von Bereitschaften und Hemmnissen für prosoziales Handeln der Bogen von intra- zu interorganisationalen Kooperationsprozessen geschlagen.

Teilnehmer und Beiträge der Arbeitsgruppe

- Heiner Dunckel & Andreas Krause: Gruppenarbeit in einem kommunalen Dienstleistungsunternehmen
- Jens Wiedemann, Peter Richter, Susanne Merkel: Evaluation von Teams – eine Längsschnittstudie
- Simone Kauffeld & Sven Grote: Gruppenarbeit macht kompetent, oder?
- Sabine Racky, Alena Erke & Ingela Jöns: Handlungskompetenz und Zielvereinbarungen bei Gruppen
- Oliver Kohnke: Effektivität von Zielvereinbarungen mit teilautonomen Gruppen – Ergebnisse einer quasi-experimentellen Studie
- Conny H. Antoni & Angelo Giardini: Einflussgrößen der Zielbindung von Arbeitsgruppen

- Jürgen Wegge: Partizipative Zielvereinbarungen bei Gruppenarbeit: Zum Stand der Dinge
- Wolfgang Weber: Bereitschaften und Hemmnisse für prosoziales Handeln in der austauschorientierten interorganisationalen Kooperation

Dunckel, H. & Krause, A.

Gruppenarbeit in einem kommunalen Dienstleistungsunternehmen

Im Rahmen des Projektes "Gruppenarbeit in der Straßen- und Gehwegreinigung" wurde der Frage nachgegangen, inwieweit teilautonome Gruppenarbeit in diesem Dienstleistungsbereich geeignet ist, sowohl die Effektivität (u.a. Arbeitsleistung, Kundenzufriedenheit, Fehlzeiten) als auch die Qualität der Arbeit (u.a. subjektive Arbeitsanalyse, Arbeitszufriedenheit) zu verbessern. Durch die Einführung von Gruppenarbeit wurde die vorherrschende tayloristische Arbeitsstruktur abgelöst mit dem Ziel, den Arbeitenden mehr Planungs- und Entscheidungskompetenz einzuräumen.

Vorgestellt werden die Ergebnisse des genannten Projektes, das seit 1996 in einem Entsorgungsunternehmen einer deutschen Großstadt wissenschaftlich begleitet wird. Nach dem erfolgreichen Abschluß der halbjährlichen Pilotphase, in der zwei Pilot- und zwei Vergleichsgruppen evaluiert wurden, wurde die neue Arbeitsorganisationsform schrittweise weiter eingeführt. Die mehr als 1000 Beschäftigten sind in ca. 160 Gruppen zusammengefaßt, welche in ihrem Gebiet für die Reinigung zuständig sind und die dazu notwendigen Planungsaufgaben übernehmen.

Als Kriterien für die Wirkung der Gruppenarbeit wurden kontinuierlich die Arbeitsleistung und die Fehlzeiten erhoben, bei den andern Kriterien fanden Messungen zu unterschiedlichen Meßzeitpunkten statt: Die Qualität der Arbeit wurde zu zwei, Kundenzufriedenheit zu drei und Arbeitszufriedenheit zu fünfzehn Meßzeitpunkten erhoben, wobei die erste Messung jeweils vor Einführung der Gruppenarbeit vorgenommen wurde.

Dargestellt werden die Ergebnisse der vierjährigen Längsschnittuntersuchung. Sowohl für die Effektivität als auch für die Qualität der Arbeit ergeben sich überwiegend schwache, jedoch eindeutig positive und statistisch signifikante Effekte der Gruppenarbeit.

Wiedemann, J., Richter, P. & Merkel, S.**Evaluation von Teams – eine Längsschnittstudie**

In einem mittelständischen Dienstleistungsunternehmen wurden eigenverantwortliche Teams gebildet, die als Profit – Center arbeiten. Dieser Prozeß wurde durch Teamentwicklungsmaßnahmen unterstützt.

Zur Evaluation der Teams wurden zu zwei Messzeitpunkten (1999 und 2000) objektive Leistungs-kennzahlen der Teams (Umsatz, Gewinn, Umsatzrentabilität, Kundenzufriedenheit) und subjektive Kennzahlen der Teamqualität mit dem Messverfahren TeamPuls (www.teampuls.de) erhoben.

Eine dritte Messung wird im Herbst 2001 erfolgen.

Die in den jeweiligen Teams durchgeführten Teamentwicklungsmaßnahmen wurden durch strukturierte Interviews mit den Teamleitern erfaßt. Die Effekte dieser Maßnahmen auf die Teamqualität lassen sich qualitativ nachweisen.

Die Cross-lagged-panel-Analyse (N = 7 Teams) ergab, daß die Teamqualität als Prädiktor für betriebswirtschaftliche Kennzahlen des Teams gelten kann. Eine gute Teamqualität geht also mittelfristig auch mit einem guten betriebswirtschaftlichen Ergebnis einher.

Zwischen der Teamqualität und der Kundenzufriedenheit bestehen stärkere korrelative Zusammenhänge zu einem Messzeitpunkt. Man kann also davon ausgehen, daß die Teamqualität auf die Kundenzufriedenheit eher einen zeitnahen Einfluß hat.

Neben der Diskussion der aktuellen Ergebnisse sollen Fragen für die Fortführung dieser Längsschnittstudie erörtert werden.

Kauffeld, S. & Grote, S.

Gruppenarbeit macht kompetent, oder?

Die Diskussion um Notwendigkeit und Wirkung von Gruppenarbeit wird bereits seit mehreren Jahren intensiv geführt. Dennoch beklagen viele Autoren einen Mangel an greifbaren Belegen für die theoretisch postulierten ökonomischen und sozialen Effekte der Gruppenarbeit: trotz großer, meist positiver Auseinandersetzung mit dem Thema werden kaum systematische Belege, die sich zudem in der Regel auf die Befragung der Mitarbeiter oder gar nur der Vorgesetzten beschränken, aufgezeigt. Die mangelnde empirische Beweisführung zu Effekten der Gruppenarbeit, gilt insbesondere für den Beitrag der Gruppenarbeit zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, die zwar regelmäßig in den einschlägigen Konzepten erwartet, in den spärlich vorhandenen Begleituntersuchungen aber nicht einmal thematisiert werden. Es bleibt ungewiss, was die Mitarbeiter durch Gruppenarbeit als Form der Arbeitsorganisation wirklich lernen. Dieser Frage soll nachgegangen werden.

Der methodischen Kritik zur Aussagekraft von Einzelfallstudien, die in Form von betrieblichen Selbstbeschreibungen die Literatur zur Gruppenarbeit dominieren, kann mit dem querschnittlich angelegten Design über 19 Unternehmen begegnet werden. Das Niveau der Gruppenarbeit wird mit dem Klassifikationsraster zur Gruppenarbeit von Frieling und Freiboth (1997) kontrolliert. Zur Kompetenzmessung werden Verhaltensdaten von 193 Mitarbeitern beim Bewältigen von aktuellen und unternehmensrelevanten Optimierungsaufgaben präsentiert. Die ca. 1,5 h Gruppendiskussionen werden transkribiert, in bis zu 1800 Sinneinheiten unterteilt mit dem Kasseler-Kompetenz-Raster, das die vier Kompetenzfacetten Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz berücksichtigt, ausgewertet (Kauffeld, Grote & Frieling, 2000; Kauffeld, in Druck). Die im folgenden skizzierten Ergebnisse sind statistisch bedeutsam (Mittelwertsvergleiche: $p < .05$; Korrelationen: $r > .3$).

Verkürzt kann auf der Grundlage der empirischen Daten die Formel Gruppenarbeit macht kompetent, insbesondere fachkompetent, ausgegeben werden. Der Kenntnishorizont der Mitarbeiter über Abläufe, Maschine, Personen und Probleme in der Organisation erweitert sich in Gruppenarbeit und spitzt sich in der differenzierten und vernetzten Lösungsorientierung in der Gruppendiskussion zu.

Die methodische Überlegenheit der Mitarbeiter zeigt sich vor allem darin, dass diese sich in Gruppenarbeit weniger in Details und Beispielen verlieren. Die Fähigkeiten, die Problem- und Lösungssuche in Kooperation mit anderen zu strukturieren (positiver Aspekt der Methodenkompetenz) wird beeinflusst vom Niveau der Gruppenarbeit. Regelmäßige Gruppengespräche, Kontinuierliche Verbesserungs-

prozesse und ein hohes Maß an Partizipation und Autonomie sind förderlich für ein strukturiertes Vorgehen bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben.

Die Sozialkompetenz der Mitarbeiter erweist sich bemerkenswert unberührt von der Arbeitsform Gruppenarbeit. Mitarbeiter mit und ohne Gruppenarbeit bringen auf dem gleichen Niveau sowohl positiv als auch negativ wertende Äußerungen gegenüber Personen oder ihren Handlungen in die Diskussion ein. Es scheint so eine mechanistische Verkürzung des "Learning by doing" zu sein, das Entstehen von sozialen Kompetenzen aus der bloßen Tatsache abzuleiten, dass die Mitarbeiter vermehrt Konfliktsituationen zu bewältigen haben. Ausgeprägte regelmäßige Gruppensitzungen, an denen möglichst alle Gruppenmitglieder teilnehmen, und in denen auch soziale Themen angesprochen werden können, erweisen sich, ebenso wie ein hohes Maß an Autonomie der Gruppe, günstige organisatorische Rahmenbedingungen und die Übernahme von indirekten Tätigkeiten in der Gruppe als günstig für die Sozialkompetenz.

Mitarbeiter in Gruppenarbeit zeigen sich mitwirkungsorientierter als Mitarbeiter ohne Gruppenarbeit. Dennoch äußern sie fünfmal mehr negative als positive Äußerungen zur Mitwirkung. Das Ausmaß der negativen Äußerungen zur Selbstkompetenz scheint jedoch über das Niveau der Gruppenarbeit beeinflussbar zu sein. Häufig stattfindende Gruppengespräche, eine umfangreiche Qualifikation der Mitarbeiter sowie ein umfassender kontinuierlicher Verbesserungsprozess unter Beteiligung von Vorgesetzten und der Instandhaltung helfen zu vermeiden, dass Mitarbeiter bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in das Jammern, das Betonen autoritärer Elemente und die Suche nach Schuldigen verfallen. Dieses Ergebnis findet eine hohe Übereinstimmung mit Erkenntnissen der so genannten Change-Management-Literatur: Nichts ist nachhaltig demotivierender, als auf Mitarbeiterebene Lösungen zu erarbeiten und Veränderungsprozesse zu initiieren, die dann kein Interesse bei den Vorgesetzten finden und im Sande verlaufen.

Aus den Ergebnissen können Maßnahmen zur Gestaltung von Gruppenarbeit abgeleitet werden.

Racky, S., Erke, A. & Jöns, I.

Handlungskompetenz und Zielvereinbarungen bei Gruppen

Positive Effekte eines Zielvereinbarungssystems werden innerhalb der Arbeitsgruppen sowohl bezüglich der Motivation, Koordination und Leistung als auch in Hinblick auf die weitere Entwicklung der Handlungs- bzw. der Selbstregulationskompetenzen erwartet. Gleichzeitig stellen aber die Handlungskompetenzen der Gruppe eine Voraussetzung für die erfolgreiche Anwendung eines Zielvereinbarungssystems dar. So können als Schlüsselvariablen für den Erfolg von Zielvereinbarungen sowohl die fachlichen Kompetenzen im Sinne der Autonomie als auch die sozialen Kompetenzen einer Gruppe angeführt werden. Während die Autonomie durch organisatorische Bedingungen vorgegeben ist, hängen die sozialen Kompetenzen sehr viel mehr von den Gruppen selbst ab und somit auch von motivationalen Prozessen.

Für die Weiterentwicklung der Gruppen in ihrer Zusammenarbeit ist es daher notwendig, zunächst ihre vorhandene Handlungskompetenz zu bestimmen, um darauf aufbauend ein Zielvereinbarungssystem abzustimmen, welches sowohl die Aspekte der sozialen als auch der fachlichen Kompetenz fördert.

Vor diesem Hintergrund soll im Rahmen des Beitrages der Zusammenhang zwischen Handlungskompetenzen und Zielvereinbarungen diskutiert werden. Grundlage der empirischen Befunde bildet eine Ende 1999 durchgeführte Studie in einem Maschinenbauunternehmen. Im Rahmen einer Vollerhebung im Montagebereich wurden insgesamt 38 Gruppen und 14 verantwortliche Meister interviewt. Mittels der Selbsteinschätzung durch die Gruppenmitglieder können der Stand der Handlungskompetenzen der Gruppen diagnostiziert und das Zielvereinbarungssystem analysiert werden. Darüber hinaus werden Befunde über Zusammenhänge zwischen der Handlungskompetenz der Gruppe und der Einschätzung des Zielvereinbarungssystems dargestellt. Dabei wird zu diskutieren sein, inwieweit einzelne, als bedeutsam identifizierte Aspekte der Handlungskompetenz als Voraussetzung oder Folge von Zielvereinbarungen anzusehen sind.

Kohnke, O.

Effektivität von Zielvereinbarungen mit teilautonomen Gruppen – Ergebnisse einer quasi-experimentellen Studie

Die zunehmende Verbreitung teilautonomer Gruppenarbeit wirft die Frage nach deren Unterstützung durch geeignete Führungsinstrumente auf. Vor diesem Hintergrund wird das Konzept der zielorientierten Führung in der betrieblichen Praxis immer mehr als ideales Unterstützungsinstrument angesehen, wobei zur Zeit noch wenig Untersuchungen zur Wirkungsweise von Zielsetzungen im Gruppenkontext existieren.

Auf Basis von Locke's Zielsetzungstheorie sowie Ergebnissen einer Expertenbefragung in der Industrie wurde ein Zielsetzungskonzept entwickelt, implementiert und evaluiert. Kernziel der Untersuchung ist die Überprüfung, ob sich der in der Zielsetzungstheorie postulierte Zusammenhang zwischen Zielsetzung und Leistung auch im Gruppenkontext zeigt, welchen Einfluß hierbei gruppenspezifische Variablen (z.B. Selbstregulation) haben und inwieweit durch Zielsetzungen Veränderungen in der wahrgenommenen Arbeitssituation und Mitarbeiterzufriedenheit auftreten.

Hierzu wurde in einem Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie ein quasi-experimentelles Pre-/Posttest-Design mit Kontrollgruppen in einem Zeitraum von 1,5 Jahren realisiert. Für die Experimentalgruppen wurde das Zielsetzungskonzept implementiert und mehrere Zielvereinbarungen abgeschlossen. In die Untersuchung wurden drei teilautonome Arbeitsgruppen als Experimental- und vier als Kontrollgruppen mit insgesamt 160 Mitarbeitern einbezogen.

Neben der Messung ökonomischer Indikatoren wurden zur Ermittlung (psycho-)sozialer Effekte Befragungsinstrumente verwendet. Als bewährtes Verfahren zur Erfassung persönlichkeitsförderlicher Merkmale der Arbeitssituation wurde der Fragebogen zur subjektiven Arbeitsanalyse (SAA) eingesetzt. Die Mitarbeiterzufriedenheit wurde durch das Mannheimer-Organisationsdiagnose-Instrument (MODI) und die Gruppenautonomie durch ein aktivitätenorientiertes Verfahren ermittelt. Zur Evaluation des Zielsetzungskonzeptes wurde ein an Locke's "goal-setting-questionnaire" angelehntes und weiterentwickeltes Instrument eingesetzt.

Ergänzend zu den Untersuchungsergebnissen soll auf gruppen- und aufgabenspezifische sowie organisationale Einflußfaktoren der Zielsetzung mit teilautonomen Gruppen eingegangen und damit die generelle Wirksamkeit von Zielsetzungen im Gruppenkontext kritisch hinterfragt werden. Hierzu sollen insbesondere Wechselwirkungen mit weiteren Unterstützungssystemen selbstregulierter Gruppenarbeit hervorgehoben werden.

Antoni, C.H. & Giardini, A.

Einflussgrößen der Zielbindung von Arbeitsgruppen

Angesichts inkonsistenter Befunde der bisherigen Untersuchungen zu den Auswirkungen von Gruppenarbeit, rücken zunehmend Fragen nach den zu Grunde liegenden Wirkungsmechanismen in den Blickpunkt der Forschung. Insbesondere die Wirkung von Gruppenzielen und von Zielvereinbarungssystemen wird in Forschung und Praxis diskutiert. Demgegenüber kommt Gruppenzielen in den bekannten Modellen zur Gruppeneffektivität wie z.B. von Hackman bislang keine besondere Bedeutung zu. Dabei sind auf der individuellen Ebene die Auswirkungen spezifischer und schwieriger Ziele auf die Arbeitsleistung gut belegt. Dies zeigen eine Vielzahl von Arbeiten zur Zielsetzungstheorie von Locke und Latham, zum Management by Objectives oder zur Handlungsregulationstheorie von Hacker. Unser Wissen über die Rolle von Gruppenzielen und die Bedingungen ihrer Wirksamkeit ist jedoch noch unzureichend, obschon erste Untersuchungen die Wirksamkeit von Gruppenzielen erkennen lassen. Insbesondere Fragen zu Einflussgrößen und Wirkungen der Bindung an Gruppenziele waren bislang nur vereinzelt Gegenstand empirischer Studien, obwohl sie theoretisch von zentraler Bedeutung sind. Das Konzept der Zielbindung bringt zum Ausdruck, wie stark sich eine Person an handlungsleitende Ziele gebunden fühlt und wie stark ihr Widerstand gegen ein Abbringen von diesen Zielen ist. Zu den Einflussgrößen und Wirkungen der Bindung an Gruppenziele werden theoretische Überlegungen und die Ergebnisse von bislang drei durchgeführten Feldstudien präsentiert. Hierbei wurden 478 Mitarbeiter in 47 Gruppen dreier Unternehmen zu Charakteristika der Ziele (Schwierigkeit und Beeinflussbarkeit), des Zielsystems (Transparenz und Feedback), der Gruppe (Kohäsion, Potency), der Aufgaben (Aufgabeninterdependenz, Handlungsspielraum), der Kontextbedingungen (Führung, Entgeltsystem, Bindung an die Organisation) und der Person (Job Involvement), ihrer Bindung an die Gruppenziele und der wahrgenommenen Auswirkungen des Zielsystems befragt. Objektive Daten zur Zielerreichung wurden, soweit vorhanden, ebenfalls erhoben. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen werden präsentiert und in Hinblick auf die Entwicklung eines Modells zur Wirkung von Gruppenzielen und zur Relevanz des Konstrukts Zielbindung diskutiert.

Wegge, J.

Partizipative Zielvereinbarungen bei Gruppenarbeit: Zum Stand der Dinge

Zur Klärung der Frage, welche Auswirkungen die Partizipation (Teilhabe) von Mitarbeitern an betrieblichen Entscheidungsprozessen auf Zufriedenheit und Leistung hat, ist in der organisationspsychologischen Forschung eine Vielzahl von Beiträgen zu finden. Gewöhnlich wird der Forschungsstand so zusammengefasst, dass man mäßig positive Zusammenhänge feststellt, wobei die Arbeitszufriedenheit durch Partizipation etwas mehr profitiert als die Leistung. Sieht man von einigen strittigen Details ab, herrscht derzeit die Meinung vor, dass sowohl Empirie als auch Theorie zu diesem Problem relativ weit entwickelt sind, die wesentlichen Probleme also als geklärt gelten können. In diesem Beitrag wird die These vertreten, dass diese Auffassung aus zwei Gründen unzutreffend ist. Erstens ist festzustellen, dass die empirische Datenbasis der Komplexität und Vielfalt der mit dem Partizipationsbegriff verbundenen Phänomene in keiner Weise gerecht wird. Dies lässt sich belegen, wenn man den Partizipationsbegriff gründlich definiert und gegenüberstellt, was die Empirie eigentlich zum Gegenstand hat. Zweitens sind Defizite in der bisherigen Theorieentwicklung zu konstatieren, was am Beispiel der Zielsetzungsforschung verdeutlicht werden kann. Studien über dyadische Zielvereinbarungen (ein Vorgesetzter und ein Mitarbeiter) haben geringe Vorteile der Partizipation offenbart. Dieser Befund wird oft einfach auf die Gruppenebene übertragen, wobei unterstellt wird, dass die zu Grunde liegende Theorie auf dieser Ebene ohne Änderungen gültig ist. Das wesentliche Anliegen dieses Beitrags ist, auf einige theoretische Argumente für die Unzulässigkeit dieser Gleichsetzung aufmerksam zu machen und die derzeit auf Gruppenebene vorliegenden Befunde zu bilanzieren. Die neuere Empirie stützt ebenfalls die Auffassung, dass für Auswirkungen der Partizipation bei der Zielvereinbarung in Gruppen andere Regeln gelten. Die diesbezügliche Theorieentwicklung steckt allerdings noch in den Kinderschuhen.

Weber, W.G.

Bereitschaften und Hemmnisse für prosoziales Handeln in der nicht marktvermittelten interorganisationalen Kooperation

Die a&o-psychologische Gruppenforschung befasst sich inzwischen auch mit interorganisationaler Zusammenarbeit. Betriebswirtschaftlich und kontextspezifisch geprägte Konstrukte, wie Organizational Citizenship Behavior oder Organizational Culture, klammern dabei psychologisch relevante Aspekte der Persönlichkeitsförderung (jenseits von bloßer Verwertbarkeit), der Ermöglichung moralischer kommunikativer Kompetenz (jenseits von Social Skills) oder der Gewährleistung organisationaler Demokratie (jenseits unverbindlicher Partizipation) konzeptuell und empirisch eher aus.

Im Rahmen des interdisziplinären FuE-Vorhaben SoN@ (ETH Zürich u.a.) wird versucht, a&o-psychologische und sozioökonomische Forschungsstrategien zu verbinden. Gegenwärtig wird unter Mitarbeit des Autors ein Ideen-Netzwerk von bislang 14 Unternehmen aufgebaut und hinsichtlich organisationspsychologischer Aspekte evaluiert. Das SoN@-Konzept strebt den freiwilligen, nicht marktvermittelten Austausch von Ressourcen sowie das gemeinsame Lösen von technischen, organisatorischen, personal- und umweltbezogenen Problemen an.

Im Rahmen einer abgeschlossenen Machbarkeitsstudie wurden u.a. die sozialen Handlungsbereitschaften von 21 Repräsentanten aus 13 Unternehmen, die Gründe für und wider eine SoN@-Mitgliedschaft abwogen, mithilfe eines fokussierten Interviews erhoben. Das Interviewmaterial wurde mittels ATLAS.ti einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen. Die sozialen Handlungsorientierungen der Akteure weisen Unterschiede auf in der Bereitschaft

- zur gegenseitigen Perspektivenübernahme,
- zur Rücksichtnahme auf sozioökonomische, gesellschaftliche Belange,
- zur interorganisationalen Zusammenarbeit (auch mit der Konkurrenz),
- zu gemeinsamen Ressourcen beizutragen sowie
- in der Vertrauensbasis und Basis der Netzwerkbewertung.

Die gewonnene Typisierung sozialer Handlungsorientierungen zur Diskussion gestellt werden: Inhaltsanalytisch konnten vier (Proto-)Typen sozialer Handlungsorientierungen unterschieden werden. Soziale Handlungsorientierungen scheinen keine fixen Traits zu bilden, sondern intrapersonal kontextspezifisch zu variieren. Die Existenz einer prosozial-mutualistischen Netzwerksorientierung konnte belegt werden.

Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz

Bergmann, B. & Schaper, N. (Moderation)

Bergmann, B. & Schaper, N.

Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz

In der Arbeitsgruppe sollen aktuelle Forschungsarbeiten zur Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz vorgestellt und diskutiert werden. Die Untersuchungen erfolgten vor dem Hintergrund einer zunehmenden Bedeutung von fachübergreifenden, selbstorganisierten und arbeitsimmanenten Formen der beruflichen Kompetenzentwicklung in einer starken Veränderungsprozessen unterworfenen Arbeitswelt. Dabei stellt sich insbesondere die Frage, durch welche Formen des Lernens und durch welche Gestaltungsansätze sowohl der Kompetenzerhalt bei Veränderungen der Arbeitsumfelder als auch die Entwicklung und Ausbildung von Kompetenzen im Hinblick auf neue, komplexe Anforderungen gewährleistet werden kann. Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung werden dabei nicht nur als personenabhängig, sondern auch als situationsabhängig bzw. abhängig von der Beschaffenheit der Arbeitssituation konzeptualisiert, untersucht und gestaltet.

Am Beispiel empirischer Studien von Kollegen der TU Dresden, der Universität Heidelberg und der Universität Gesamthochschule Kassel werden im ersten Teil methodische Probleme der Analyse und Evaluation der Kompetenzentwicklung durch selbst organisiertes Lernen im Prozess der Arbeit und im zweiten Teil Lernstrategien bei arbeitsbezogenem Lernen sowie exemplarisch die qualifikationsbezogene Analyse von Diagnosestrategien bei Instandhaltern mit unterschiedlichem Expertisegrad vorgestellt.

Beiträge

- Richter, F., Pietrzyk, U. & Bergmann, B.: Die Lernhaltigkeit von Arbeitsaufgaben als Prädiktor beruflicher Handlungskompetenz
- Bergmann, B., Pietrzyk, U. & Richter, F.: Alterstrends von Indikatoren des Selbstkonzepts beruflicher Kompetenz bei Erwerbstätigen in unterschiedlichen Arbeitssituationen
- Kauffeld, S. & Grote, S.: Über fachliche Weiterbildung: Lohnende Investition oder psychotherapeutischer Buzenzauber?
- Schaper, N.: Lernstrategien beim arbeitsbezogenen Lernen – eine Analyse bei Auszubildenden an unterschiedlichen Lernorten in der betrieblichen Ausbildung
- Weiss, V. & Udris, I.: Laufbahnmuster und Berufserfahrungen junger Angestellter – eine qualitative Rekonstruktion individueller Biographien

Richter, F., Pietrzyk, U. & Bergmann, B.

Die Lernhaltigkeit von Arbeitsaufgaben als Prädiktor beruflicher Handlungskompetenz

Die beschleunigten Veränderungen in der Arbeitswelt machen deutlich, dass institutionalisierte Weiterbildung allein den sich ständig wandelnden Anforderungen an die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter nicht mehr gerecht werden kann. Dezentrales, zum Teil selbst organisiertes Lernen am Arbeitsplatz erweist sich zunehmend als effektivere Form beruflicher Kompetenzentwicklung. Vor allem aber besticht arbeitsimmanentes Lernen dadurch, dass genau das für die Bewältigung von Arbeitsaufgaben benötigte Wissen und Können erworben wird. Dieses Lernen hängt jedoch von der Gestaltung von Arbeitsaufgaben ab.

Um den Umfang aufgabenabhängigen Lernens einzuschätzen, ist die Lernhaltigkeit der Arbeitsaufgaben zu analysieren. Dazu wurde ein auf Selbsteinschätzungen der Arbeitenden basierendes Instrument entwickelt. Aufgrund theoretischer Vorüberlegungen und Befunden empirischer Studien wurden der Tätigkeitsspielraum, die Aufgabenvielfalt und die Durchschaubarkeit von Informationsflüssen sowie die Transparenz von Rückmeldungen als Dimensionen der Lernhaltigkeit von Arbeitsaufgaben begründet. In mehreren empirischen Untersuchungen wurden die Gütekriterien für das Analyseverfahren ermittelt.

Die Objektivität des Instruments ist durch den Einsatz eines vollstandardisierten Fragebogens gewährleistet. Als Maße der Reliabilität wurden Cronbachs Alpha und die Retestreliaibilität bestimmt.

Die Validität wurde anhand von Veränderungsmessungen bei Teilstichproben von Erwerbstätigen, die durch einen beruflichen Aufstieg lernhaltigere Arbeitsaufgaben zum zweiten Messzeitpunkt erhielten und bei Personen, die bei einem beruflichen Abstieg weniger lernhaltigere Arbeitsaufgaben in der Zweitmessung erhalten haben, nachgewiesen. Zusätzlich wurden Validierungen anhand des Kriteriums berufliche Position sowie Konstruktvalidierungen vorgenommen. Das entwickelte Instrument wurde in Feldstudien eingesetzt, um Zusammenhänge zwischen der Lernhaltigkeit der Arbeitsaufgabe und verschiedenen Indikatoren des Selbstkonzepts beruflicher Kompetenz zu analysieren. Mittels Regressionsanalysen wurde festgestellt, dass Niveauunterschiede in diesen Indikatoren in bedeutendem Maße durch die Lernhaltigkeit der Arbeitsaufgabe vorhergesagt werden können.

Bergmann, B., Pietrzyk, U. & Richter, F.

Alterstrends von Indikatoren des Selbstkonzepts beruflicher Kompetenz bei Erwerbstätigen in unterschiedlichen Arbeitssituationen

Konzepte zum Lernen in der Arbeit (Bergmann, 1999) verweisen auf Zusammenhänge solcher Lernprozesse mit Eigenschaften der Arbeitssituation. Diese werden auch im Konzept des arbeitsinduzierten Alterns thematisiert, das eine Beschleunigung, aber auch eine Verlangsamung physiologischer und psychologischer Alternsprozesse je nach Beschaffenheit der Arbeitssituation annimmt (Warr, 1994). In einer empirischen Studie wird Zusammenhängen zwischen gestaltbaren Eigenschaften der Arbeitssituation und Indikatoren beruflicher Kompetenz bei Erwerbstätigen nachgegangen. Das führt zu der Hypothese, dass Personen mit mehrjähriger Arbeit in lernfördernden Arbeitssituationen dadurch Training und Anregung zu selbst organisiertem Lernen erfahren. Eine Kompensation der Entwertung beruflichen Wissens aufgrund seines Veraltens sollte gelingen, so dass sich Nullkorrelationen von Indikatoren beruflicher Kompetenz mit dem Alter ergeben. Für Personen in wenig lernfördernden Arbeitssituationen, die nur in eingeschränktem Maße Training im Umgang mit beruflichem Wissen ermöglichen, werden hingegen negative Alterskorrelationen erwartet.

Um das zu prüfen, wurden Personen mit mehrjähriger Berufserfahrung gebeten, mit standardisierten Instrumenten eine mehrdimensionale Beschreibung der Lernhaltigkeit ihrer Arbeitssituationen und des Selbstkonzepts der beruflichen Kompetenz vorzunehmen. In der Auswertung wurde eine Kontrastierung der Untersuchungspartner nach zwei Kriterien vorgenommen: Nach der Lernhaltigkeit der Arbeitssituation (Mediansplitt) bzw. nach der Charakterisierung des Arbeitsplatzes in qualifikationsgerecht und nicht qualifikationsgerecht. Für die entstehenden Gruppen wurden Korrelationen von Indikatoren des Selbstkonzepts beruflicher Kompetenz mit dem Alter berechnet. Die Ergebnisse weisen für Erwerbstätige in lernhaltigen Arbeitssituationen mehrheitlich Nullkorrelationen der Indikatoren des Selbstkonzepts beruflicher Kompetenz mit dem Alter auf. Für Erwerbstätige in wenig lernhaltigen Arbeitssituationen und für Personen in nicht qualifikationsgerechten Beschäftigungen zeigen sich teilweise signifikante negative Alterstrends.

Literatur

Warr, P. (1994). Age and employment. In Handbook of industrial and Organizational psychology, 48 (485 – 550). Palo Alto: Cons. Psychology Press.

Kauffeld, S. & Grote, S.

Überfachliche Weiterbildung: Lohnende Investition oder psychotherapeutischer Budenzauber?

Von Mitarbeitern in Unternehmen wird im Rahmen technischer Veränderungen und neuer Organisationskonzepte ein kontinuierliches Lernen nach der beruflichen Erstausbildung gefordert. Betriebe unterstützen die erhöhten Lernanforderungen durch die Investition in Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen. Zum Nachweis des Nutzens betrieblicher Weiterbildung finden sich jedoch nur wenige empirische Studien, die verlässliche Aussagen erlauben. Vor allem hinsichtlich der fachübergreifenden Weiterbildung liegen unterschiedlichen Einschätzungen vor: die einen halten sie für einen notwendigen Schwerpunkt (z.B. Stieler-Lorenz, 1998), die anderen tun sie als "psychotherapeutischen Budenzauber" (Staudt & Kriegesmann, 1999, S. 25) ab, der sich bei den Teilnehmern einer gewissen Beliebtheit erfreut, aber sich nicht auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirkt. Lohnen sich also die Investitionen in überfachliche Weiterbildung? Führen sie in der Tat zu einer Erhöhung der beruflichen Handlungskompetenz der Mitarbeiter? In welchen Kompetenzfacetten schlägt sich die fachübergreifende Weiterbildung nieder?

Zur Beantwortung dieser Fragen werden die Daten von über 300 Mitarbeitern aus 19 Unternehmen, die häufig oder selten an Weiterbildungsveranstaltungen teilgenommen haben, einander gegenüber-gestellt. Da sich unabhängig von der Teilnahme des einzelnen Mitarbeiters an einer Weiterbildungsmaßnahme das Ausmaß der Weiterbildungsinvestitionen einer Organisation auf die Handlungskompetenz aller bzw. möglichst vieler Mitarbeiter auswirken sollte, wird die Analyse untermauert mit Daten zur Weiterbildungsintensität auf Unternehmensebene. Unterschieden wurde zwischen fachlichen Weiterbildungsinhalten, z.B. Qualitätsmanagement, EDV und fachübergreifenden, z.B. Kommunikation und Teamtraining.

Zur Kompetenzmessung werden Verhaltensdaten der Mitarbeiter beim Bewältigen von aktuellen und unternehmensrelevanten Optimierungsaufgaben präsentiert, die in bis zu 1800 Sinneinheiten unterteilt mit dem Kasseler-Kompetenz-Raster, das die vier Kompetenzfacetten Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz berücksichtigt, ausgewertet wurden (Kauffeld, Grote & Frieling, 2000; Kauffeld, in Druck).

Die im folgenden skizzierten Ergebnisse sind statistisch bedeutsam und beruhen auf Mittelwertvergleichen zwischen Mitarbeitern mit und ohne fachübergreifender Weiterbildung ($p < .05$) sowie Korrelationen zwischen der Weiterbildungsdurchdringung in den Unternehmen und der beruflichen Handlungskompetenz der Mitarbeiter ($r > .3$).

Positive Effekte der fachübergreifenden Weiterbildung zeigen sich nicht nur in den Aspekten der Methodenkompetenz des Kasseler-Kompetenz-Rasters, im jeweils negativen Aspekt der Sozial- und der Selbstkompetenz, sondern auch in der Fach-

kompetenz bei der Vernetzung von Problemen. Insbesondere die gewerblichen Mitarbeiter scheinen von der fachübergreifenden Weiterbildung durch die Erweiterung ihrer Methoden-, Sozial- und sogar Fachkompetenz zu profitieren. Die Ergebnisse werden bestätigt durch die Korrelationen des Prozentsatzes der an Weiterbildung beteiligten Mitarbeiter auf der Ebene der Organisation und der Kompetenz der Mitarbeiter beim Bewältigen von Optimierungsaufgaben: Der Anteil an Mitarbeitern, die in fachübergreifende Weiterbildung einbezogen wurden, korreliert mit wesentlichen Aspekten der Fachkompetenz ebenso hoch wie mit Aspekten der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Die größten Korrelationen weisen Teamtrainings und Moderationstrainings mit Korrelationen bis zu $r=.64$ auf. Für Persönlichkeitstrainings oder Trainings zur Stressbewältigung treffen die Aussagen nicht zu. Sie bleiben den Nachweis bedeutender Zusammenhänge zur beruflichen Handlungskompetenz schuldig.

Fachübergreifende Schulungen sind damit besser als ihr Ruf. Sie zeigen neben positiven Effekten auf die Methoden- und Sozialkompetenz auch Auswirkungen auf die Fach- und die insbesondere für innovative Aufgaben bedeutsame Selbstkompetenz. Die Weiterbildungen sind so oft im Gegensatz zu der von Sonntag und Schaper (1999) in der Regel eindeutig getroffenen Zuordnung von Methoden der Personalentwicklung zu einzelnen Kompetenzbereichen nicht eindeutig klassifizierbar: sie fördern auch Kompetenzen in andern Bereichen. (Die Ergebnisse zur fachlichen Weiterbildung sind weniger eindeutig.)

Fazit: Investitionen in fachübergreifende Weiterbildungen lohnen sich.

Literatur

Kauffeld, S., Grote, S. & Frieling, E. (2000). Diagnose beruflicher Handlungskompetenz bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in Gruppen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 54 (3), 211-219.

Kauffeld, S. (in Druck). Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) zur Messung der beruflichen Handlungskompetenz. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), *Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?* Münster: Waxmann.

Sonntag, K.-H. & Schaper, N. (1999). Personale Verhaltens- und Leistungsbedingungen. In D. Frey, C. G. Hoyos & D. Stahlberg (Hrsg.), *Lehrbuch der Angewandten Psychologie. Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie* (S. 298-312). Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.

Staudt, E. & Kriegesmann, B. (1999). Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur* (S. 17-59). Münster: Waxmann.

Stieler-Lorenz, B. (1998). *Wir müssen lernen, anders zu lernen!* QUEM-report, 52, 137-146.

Schaper, N.

Lernstrategien beim arbeitsbezogenen Lernen – eine Analyse bei Auszubildenden an unterschiedlichen Lernorten in der betrieblichen Ausbildung

Zur Entwicklung fachübergreifender beruflicher Kompetenzen gewinnt selbst gesteuertes Lernen zunehmend an Bedeutung. Eine wesentliche Komponente beim selbst gesteuerten Lernen sind Lernstrategien und ihre Anwendung im Lernprozess. Beim arbeitsbezogenen Lernen, also einem Lernen am oder in der Nähe des Arbeitsplatzes in direkter Auseinandersetzung mit den Arbeitsanforderungen, sind allerdings Lernstrategien, die eher zum Erwerb deklarativen fachlichen Wissens verwendet werden (z.B. in Lehrgängen oder im Berufsschulunterricht), weniger relevant. Vielmehr gilt es in diesem Zusammenhang zu untersuchen, welche Lernstrategien und -handlungen bei der direkten Auseinandersetzung mit praxisbezogenen und realen Arbeitsaufgaben in der Ausbildung auftreten, um prozedurales Wissen und berufliche Kompetenzen zu erwerben. Entsprechende Analysen zu Lernstrategien beim arbeitsbezogenen Lernen im Arbeitskontext liegen bisher kaum vor.

Mit Hilfe eines szenariobasierten Interviews wurden in Anlehnung an den Untersuchungsansatz von Zimmermann und Martinez-Pons (1988) Lernstrategien und -handlungen von Auszubildenden beim arbeitsbezogenen Lernen in der gewerblich-technischen Berufsausbildung von Industriefacharbeitern untersucht. Die Lernstrategien und -handlungen wurden bei der Befragung in Verknüpfung mit dem zu erlernenden Arbeitshandeln erfasst. Dazu wurden lernorttypische Arbeits- und Lernaufgaben zu Anforderungssituationen des selbst gesteuerten Arbeitens und Lernens in der Lehrwerkstatt, an produktionsintegrierten Lerninseln und bei herkömmlichen Betriebseinsätzen bei der Befragung vorgegeben. Durch die Befragung wurden einerseits tatsächlich gezeigte Lernhandlungen und strategien bei "erlebten" Aufgaben ermittelt andererseits anhand von "hypothetischen" Aufgaben metakognitives Wissen über Lernstrategien erfasst. Die Interviewprotokolle wurden anhand eines Kategoriensystems inhaltsanalytisch ausgewertet, die Häufigkeiten der Kategorienbesetzungen personenbezogen bestimmt und – orientiert an verschiedenen Fragestellungen – quantitativen und inferenzstatistischen Analysen unterzogen.

Bei den Analysen standen vor allem folgende Fragen im Vordergrund: (1) Welche Lernhandlungen und -strategien wenden Auszubildende beim arbeitsbezogenen Lernen in welcher Häufigkeit an und in welchen Phasen des Handelns treten sie vor allem auf? (2) Unterscheidet sich die Verwendung von Lernstrategien in Abhängigkeit vom Lernort, dem Ausbildungsberuf und dem Lehrjahr? (3) Haben

lernrelevante Merkmale der Arbeitsgestaltung und die Zielorientierung beim Lernen einen Einfluss auf die Lernstrategieverwendung?

Literatur

Zimmerman, B.J. & Martinez-Pons, M. (1988). Construct validation of a strategy model of student self-regulated learning. *Journal of Educational Psychology*, 80 (3), 284-290.

Weiss, V. & Udris, I.**Laufbahnmuster und Berufserfahrungen junger Angestellter – eine qualitative Rekonstruktion individueller Biographien**

Im Rahmen des Längsschnitt-Projektes (3 Erhebungen 1987, 1992, 1997) "Wertesozialisation im frühen Erwachsenenalter" (WEWA) wurden 24 halbstandardisierte Interviews mit ehemaligen kaufmännischen Auszubildenden durchgeführt. Mit der dritten Erhebungsstichprobe von 1997 (N=357; Alter ca. 27 Jahre) wurden mit Hilfe einer Clusteranalyse sechs Wertorientierungs-Gruppen gebildet, aus denen jeweils vier InterviewpartnerInnen (2 Männer/2 Frauen) gewonnen wurden. Zu jeder beruflichen Position innerhalb der 10-Jahres-Laufbahn wurde erfragt: Motive für die spezifische Stellenwahl, Ziele und Erwartungen an eine Stelle, gemachte Erfahrungen, Freizeitverhalten, relevante Werte, private Situation und Gründe für die Auflösung eines Anstellungsverhältnisses. Die gebildeten datengeleiteten Kategorien wurden in ihrer Häufigkeit für die gesamte Stichprobe, für Frauen und Männer getrennt und für die sechs Werte-Typen verglichen.

Aus den individuellen Rekonstruktionen ergaben sich unterschiedliche Laufbahnmuster. Die Annahme eines Stellenangebotes wurde am häufigsten begründet mit: Aussicht auf interessante Arbeitsinhalte (stärkstes Kriterium), gute Weiterbildungsmöglichkeiten, Aussicht auf einen Sprachaufenthalt, Gehalt, Beziehung zu Vorgesetzten, angenehme(r) Arbeitsweg und -zeit. Die jungen Angestellten wollen Neues lernen, Erfahrungen sammeln, eine interessante, vielseitige und selbständige Arbeit ausführen, Karriere machen und angemessen entlohnt werden. Sie sind dafür bereit, gute Arbeitsleistungen zu erbringen und sich weiterzubilden. Auch soziale Aspekte, wie im Beruf in Kontakt mit anderen Menschen treten und ein gutes soziales Klima am Arbeitsplatz vorzufinden, ist ihnen wichtig. Die meisten Auflösungen eines Stellenverhältnisses kamen durch Sprachaufenthalte, Antretung einer Weiterbildung, schlechtes Arbeitsklima, Angebot einer besseren Stelle, Unstimmigkeiten mit Vorgesetzten und unbefriedigende Arbeitsinhalte, zustände. Der Vergleich zwischen den Geschlechtern zeigte interessante Unterschiede, die vielfach unterschiedliche soziale und betriebliche Stellungen oder geschlechtsspezifische Bedürfnisse widerspiegeln. Die Laufbahnmuster lassen sich nur zum Teil aus den Differenzen zwischen den sechs Wertetypen erklären.

Führung

Felfe, J. (Moderation)

Felfe, J.

Aktuelle Ansätze in der Führungsforschung: Charisma, Delegation, Geschlecht und Organisatorischer Wandel

In dieser Arbeitsgruppe werden aktuelle empirische Arbeiten der Führungsforschung vorgestellt und diskutiert. Die Beiträge können drei sich gegenseitig ergänzenden Perspektiven zugeordnet werden. Dabei handelt es sich zum ersten um das Konzept der transformationalen Führung, das vor dem Hintergrund des organisationalen Wandels seit Beginn der 90er verstärkt diskutiert wird. Die Beiträge von Liepmann & Nettelstroth und Felfe akzentuieren die Bedeutung unterschiedlicher Kontextvariablen (Organisationsstruktur bzw. Beschäftigungsform) für das Führungsverhalten und die Auswirkungen auf unterschiedliche Outcome-Variablen wie Zufriedenheit, Commitment und OCB. Die zweite Perspektive untersucht relevante Bedingungen der Wahrnehmung und Bewertung von Führungsverhalten. Hierzu gehören zum einen die Geschlechterkonstellation, die Schyns & Mohr untersucht haben und zum anderen die Bewertungsrichtung (Selbst-Fremd) im Beitrag von Kilian et al. Die dritte Perspektive lässt sich vor einem handlungs- und systemtheoretischen Hintergrund als aufgaben- und funktionsbezogen charakterisieren. Zölch & Wodtke gehen in ihrem Beitrag der Frage nach, wie Führungsaufgaben geteilt und delegiert werden können. Stempfle & Badke-Schaub haben die Wahrnehmung und Ausübung von Führungsfunktionen in Projektgruppen analysiert.

Beiträge

- Liepmann, D. & Nettelstroth, W.: Organisationsstrukturen, Führungsdefizite und organisationales Verhalten
- Schyns, B. & Mohr, G.: Leader-Member-Exchange und Geschlecht – Ist die Wahrnehmung der Führungskraft abhängig von der Geschlechterkonstellation?
- Kilian, K., Kroeger, M. & Tartler, K.: Selbst- versus Fremdbewertung der Führung. Bedeutung für die Führungspraxis
- Zölch, M. & Wodtke, S.: Delegieren und Teilen von Führungsaufgaben: subjektive Vorstellungen und arbeitsbezogene Voraussetzungen
- Felfe, J.: Transformationale Führung in unterschiedlichen Organisations- und Beschäftigungsformen
- Stempfle, J. & Badke-Schaub, P.: Eine Analyse von Führungsprozessen in der Praxis

Liepmann, D. & Nettelstroth, W.

Organisationsstrukturen, Führungsdefizite und organisationales Verhalten

Die Leistungsfähigkeit von Verwaltungen als moderne kundenorientierte Dienstleistungsunternehmen ist abhängig von der Leistungsfähigkeit der in ihr tätigen Mitarbeiter/innen. Ein modernes Dienstleistungsunternehmen erfordert kreativ und ganzheitlich denkende sowie risikobereite und eigenverantwortliche Menschen. Auf dem Hintergrund der seit Jahren stattfindenden Verwaltungsreform gilt es, die durch strukturelle Veränderungen bedingten Einschnitte transparent zu machen und speziell unter Berücksichtigung von Führungsaspekten einer Bedingungsanalyse zu unterziehen. Die bisher vorherrschende bürokratische Organisationsform mit defizitären Kommunikationsmöglichkeiten und einem teilweise eingeschränkten Informationsfluß gilt es zu überwinden. Partizipationsstrategien, die letztlich einen breiteren Handlungs- und Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter/innen gewährleisten, müssen aufgezeigt werden.

Defizitäre Führungskompetenz bzw. inadäquates Führungsverhalten sind vor dem Hintergrund extrafunktionaler Qualifikationen in zunehmendem Maß als Hindernis im organisationalen Alltag zu kennzeichnen. Neuere Konzepte der Organisationsentwicklung, organisationales Lernen, Möglichkeiten einer Substitution von Führung etc. verdeutlichen unterschiedliche Sichtweisen, inwieweit strukturelle Bedingungen von Organisationen und organisationales Verhalten miteinander verknüpft sind.

Defizite in unterschiedlichen Facetten einer transaktionalen und transformationalen Führung (vgl. Bass & Avolio, 1990, 1994; Bass, 1998) verdeutlichen, daß das Ausmaß mangelnder Führungskompetenz in Verknüpfung mit Informations- und Kommunikationsschwierigkeiten eine entscheidende Sichtweise bei anstehenden Personalentwicklungsmaßnahmen darstellt.

Im Rahmen mehrerer Analysen von Dienstleistungsorganisationen wird anhand von ca. 2000 Personen dokumentiert, daß verschiedene Facetten von Kommunikations- und Informationsprozessen sich als abhängige Variablen von Führungsdefiziten auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen qualitativ und quantitativ differenziert abbilden lassen.

Schyns, B. & Mohr, G.

Leader-Member-Exchange und Geschlecht – Ist die Wahrnehmung der Führungskraft abhängig von der Geschlechterkonstellation?

Leader-Member-Exchange (LMX; Graen & Uhl-Bien, 1995) ist ein Ansatz im Bereich der Führungsforschung, der die Beziehung zwischen einer Führungskraft und jedem Mitarbeiter/jeder Mitarbeiterin in den Vordergrund rückt. Im Gegensatz zu anderen Führungstheorien wird Führung als dyadischer Prozeß verstanden. Im Rahmen des Leader-Member-Exchange wird die Austauschbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter (im Sinne von Vertrauen, gegenseitigem Respekt und Verpflichtung, siehe Graen & Uhl-Bien, 1995) von beiden Seiten beurteilt. In der vorliegenden Untersuchung soll nur die Wahrnehmung der Beziehung durch Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen betrachtet werden.

Auf dem Hintergrund möglicher Unterschiede im Führungsstil von Männern und Frauen (siehe die Metaanalyse von Eagly & Johnson, 1990) sowie von Bewertungen von Führungspersonen unterschiedlichen Geschlechts (siehe die Metaanalyse von Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992) sollte in der vorliegenden Untersuchung an 113 berufstätigen Personen geprüft werden, inwieweit Führungspersonen nicht nur in Abhängigkeit des eigenen Geschlechts, sondern auch in Abhängigkeit des Geschlechts der Geführten bezüglich Leader-Member-Exchange beurteilt werden. Mittels Varianzanalyse wurde geprüft, inwieweit sich Unterschiede zwischen verschiedenen Geschlechterkonstellationen finden lassen. Die Unterschiede werden nicht signifikant, deuten aber in die Richtung, daß Männer mit weiblichen Führungskräften weniger LMX berichten als Frauen mit männlichen Vorgesetzten. In einer größeren Stichprobe berufstätiger Personen (N = 326) wurde dieser Unterschied signifikant. In beiden Stichproben ergeben sich keine Unterschiede bezüglich der Bewertung auf der LMX-Skala zwischen Personen in gleichgeschlechtlichen Dyaden und Personen in gegengeschlechtlichen Dyaden.

Aus den Ergebnissen läßt sich schließen, daß bezüglich Leader-Member-Exchange Unterschiede zwischen der Bewertung der Führungsbeziehung von männlichen und weiblichen Geführten bezogen auf ihre männlichen und weiblichen Führungspersonen auftreten können.

Kilian, K., Kroeger, M. & Tartler, K.

Selbst- versus Fremdbewertung der Führung. Bedeutung für die Führungspraxis

Aufgrund der enormen gesellschaftlichen Veränderungen reicht es schon seit geraumer Zeit nicht mehr aus, Führung ausnahmslos transaktional (im Sinne von Geld gegen Leistung) zu gestalten. Transformationale Führungsinhalte, bei denen die Förderung und Ausrichtung der Motivation aller Mitarbeiter im Vordergrund stehen, nehmen kontinuierlich an Bedeutung zu.

Hierzu werden jedoch auch die Anforderungen an die Kompetenzen der Führungskräfte verändert. Die Fähigkeit zur öffentlichen Selbstreflexion, zu transparentem Verhalten und transparenter direkter Kommunikation sowie zu charismatischem Verhalten stellen hierbei nur eine Auswahl der bedeutendsten Fähigkeiten dar, die die Qualität der Interaktion zwischen Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeitern moderieren.

Eine Methode, die Qualität der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu erheben, ist das Führungsverhalten durch die Vorgesetzten und Mitarbeiter gleichermaßen einschätzen zu lassen. Zeigen sich hohe Differenzen, wird davon ausgegangen, daß die Kommunikation, die Selbstreflexion der Führungskraft oder auch das konkrete Führungsverhalten charakteristische Defizite aufweist. Die Ergebnisse ermöglichen anschließend individuell problem- oder leistungsbezogene Trainingsplanungen.

In der vorliegenden Untersuchung wurde der MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) ins Deutsche übersetzt und getestet. Im zweiten Schritt wurde das optimierte Instrument in zwei mittelgroßen Unternehmen eingesetzt (Rücklauf N>2000). Ziel der Untersuchung war es einerseits, zwischen den absoluten Ausprägungen auf den transformationalen Skalen und spezifischen Erfolgsfaktoren der Führung Zusammenhänge nachzuweisen. Andererseits wurde die Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung als Indikator für die Qualität der Kommunikation analysiert. Im dritten Schritt wurden mittels Interview die subjektiv erlebten Vor- und Nachteile dieser Analysen bei Führungskräften erhoben, um die Akzeptanz des Instrumentes zu testen.

Zölch, M. & Wodtke, S.

Delegieren und Teilen von Führungsaufgaben: subjektive Vorstellungen und arbeitsbezogene Voraussetzungen

Im Zuge der Diskussion um flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit im Führungsbereich stellt sich die Frage nach Möglichkeiten und Grenzen des Delegierens und Teilens von Management- und Führungsaufgaben. Das Projekt "TopS: TopSplitting – Potentiale und Barrieren beim Teilen und Delegieren von Führungsaufgaben", gefördert vom Sozialministerium Baden-Württemberg, widmet sich der Untersuchung dieser Problemstellung. Im Rahmen einer explorierenden Studie werden 30 in Vollzeit arbeitende AbteilungsleiterInnen von Stadtverwaltungen des Landes Baden-Württemberg befragt. Das Untersuchungsdesign der Studie ist multimethodal angelegt. Mittels strukturierter Interviews, Fragebogen und Dokumentenanalyse erfolgt zunächst eine Analyse der Führungstätigkeiten sowie der soziotechnischen Merkmale des Arbeitssystems. Im Rahmen eines weiteren Interviews werden die Führungskräfte mit einem Szenario konfrontiert, das eine Reduktion der Arbeitszeit um 30% erfordert. Die UntersuchungsteilnehmerInnen werden aufgefordert, ihre Tätigkeit unter diesem Gesichtspunkt zu betrachten, dann Aufgaben abzugeben bzw. neu zu verteilen und ihr Vorgehen zu begründen. Dieser Untersuchungsschritt expliziert die subjektiven Teilbarkeitsvorstellungen der Führungskräfte. Differenzielle Merkmale wie berufliche Selbstwirksamkeitserwartung, Leistungsmotivation, Teamorientierung sowie die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern werden mittels ausgewählter standardisierter Skalen erhoben. Durch ein Expertenrating werden zudem die Delegations- und Teilbarkeitspotentiale der Aufgaben der Führungskräfte anhand bedingungsbezogener Kriterien beurteilt.

Erste Ergebnisse zu subjektiven Teilbarkeits- bzw. Delegationsvorstellungen sowie mögliche Zusammenhänge zu bedingungsbezogenen Merkmalen von Arbeitssystemen und -aufgaben und personalen Merkmalen werden vorgestellt und diskutiert. Mit der Identifizierung bedingungsbezogener und subjektiver Potentiale sollen Voraussetzungen für die Einführung von Teilzeitarbeit im Führungsbereich geklärt werden.

Felfe, J.

Transformationale Führung in unterschiedlichen Organisations- und Beschäftigungsformen

Vor dem Hintergrund des organisationalen Wandels werden in der Führungsforschung seit Beginn der 90er Jahre verstärkt Konzepte der transformationalen Führung diskutiert (House, 1977; Conger & Kanungo, 1987; Bass, 1985; Podsakoff, 1996). Transformationalen Führungskräften gelingt es in besonderem Maße, Veränderungen herbeizuführen und Leistungen auf Seiten der Mitarbeiter zu erzielen, die "beyond expectations" liegen. Sie motivieren Mitarbeiter, indem sie Visionen entwickeln und kommunizieren, sich stark mit ihrer Aufgabe identifizieren und andere an sich binden. Während im amerikanischen Sprachraum zahlreiche Studien Zusammenhänge zu Leistung, Effektivität und Zufriedenheit der Mitarbeiter belegen und Hinweise auf verstärktes Commitment und OCB liefern, sind vergleichbare Studien im deutschen Sprachraum selten.

Unternehmen sind in zunehmendem Maße auf ein hohes Commitment und OCB ihrer Mitarbeiter angewiesen, um die erforderlichen Veränderungen erfolgreich bewältigen zu können. Auf der anderen Seite stellt sich aufgrund des Wegfalls verlässlicher Strukturen (Arbeitsplatzunsicherheit, neue Arbeits- und Beschäftigungsformen) die Frage, inwieweit Commitment und OCB aufrecht erhalten werden können. Es ist zu erwarten, daß die früher meist übliche Bindung an eine Organisation in Zukunft eher eine untergeordnete Rolle spielen wird.

Eine Annahme ist, daß sich in den neuen Arbeitsformen andere Formen der Bindung entwickeln, nämlich solche, die sich weniger auf die Organisation als vielmehr auf den Beschäftigungsstatus oder auf konkrete Aufgaben oder Tätigkeit beziehen. Führung dürfte hierbei eine wichtige, möglicherweise kompensatorische, Rolle spielen. Bisher liegen jedoch kaum Studien vor, die die Auswirkungen neuer Arbeitsformen auf das Commitment und OCB etc. untersuchen und die Rolle der Führung einbeziehen.

Berichtet werden erste Ergebnisse aus einem aktuellen Forschungsprojekt, in dem Unterschiede hinsichtlich der Führung und des Commitments in traditionellen wie in neuen Arbeitsformen untersucht werden. Zusätzlich wurden Kontextvariablen (Arbeitsbedingungen) und Personenmerkmale (SWE) berücksichtigt. Befragt wurden Mitarbeiter und Führungskräfte aus öffentlichen Verwaltungen (N=470) und privatwirtschaftlichen Unternehmen (N=350). Zusätzlich konnten Stichproben aus Call-Centern (N=130) und Zeitarbeitsfirmen (N=95) einbezogen werden.

Stempfle, J. & Badke-Schaub, P.

Eine Analyse von Führungsprozessen in der Praxis

Die Qualität von Führungsprozessen in komplexen Realitätsbereichen ist von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Bewältigung des Problems, der Aufgabe und des Projektes. Doch was macht die Qualität von Führung aus?

Wie in dem Beitrag von Badke-Schaub & Stempfle zu einer Theorie der Führung aus funktionaler Sicht ausgeführt wird, können Führungsaufgaben in folgende vier Handlungsbereiche unterteilt werden: aufgabenbezogene (=inhaltliche), koordinative, beziehungsorientierte und systemexterne Führungsaufgaben. Innerhalb dieser Führungsbereiche sind eine Reihe von Teilaufgaben wie z.B. Entscheidungsfindung, Planung und Informationsmanagement, Konfliktmanagement, etc. zu unterscheiden, die in Arbeitsgruppen ausgeführt werden müssen, und die den Prozess und das Ergebnis der Arbeitsgruppe maßgeblich beeinflussen.

In einem gemeinsamen Projekt mit Ingenieuren der TU Darmstadt wurden Arbeitsgruppe und Führungskraft im Bereich der Produktentwicklung in zwei Studien über mehrere Wochen beobachtet und hinsichtlich der folgenden Fragestellungen analysiert:

- Welches Führungsverhalten tritt in der Gruppe auf?
- Wie ist Führung auf die Gruppenmitglieder verteilt?
- Wie entsteht und verändert sich Führung im Prozess der Gruppenarbeit?

Die Ergebnisse verweisen auf eine situative und eine personenspezifische Differenzierung von Führung. Führung verteilt sich in der beobachteten Gruppe auf mehrere Personen, die an verschiedenen Stellen und in verschiedenen Situationen Führung ausüben. In Abhängigkeit von individuellen Unterschieden spezialisieren sich bestimmte Gruppenmitglieder auf einen bestimmten Teilausschnitt möglicher Führungsaufgaben. Führungsdefizite auf Seiten der formellen Führungskraft werden im Rahmen einer effektiven Aufgaben- und Projektbearbeitung von informellen Führungspersonen kompensiert. Diese Ergebnisse legen ein Umdenken im Bereich der Führung nahe. Führung sollte weniger als Aufgabe einer Person formuliert werden sondern vielmehr als Systemaufgabe, die dem gesamten Team zukommt. Erfolgreiche Teams zeichnen sich dadurch aus, dass Führungsaufgaben in allen vier Bereichen in einem aufgabenadäquaten Maß ausgeführt werden.

Gesundheitsförderung in neuen und alten Beschäftigungsverhältnissen

Zimolong, B. & Uhle, T. (Moderation)

Zimolong, B.

Gesundheitsförderung in neuen und alten Beschäftigungsverhältnissen

Die wichtigsten Handlungsfelder für die Verbesserung und Förderung von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten in herkömmlichen Organisationen sind die Arbeits- und Technikgestaltung, die Entwicklung der Mitarbeiterressourcen durch Führung und Personalarbeit, Qualifizierung, Einbindung und Partizipation sowie die Gestaltung einer unterstützenden Gesundheitskultur. Durch die Änderungen in den Erwerbs- und Beschäftigungsverhältnissen kommen neue Herausforderungen auf die Gesundheitsförderung hinzu. Der Einfluss der organisational verankerten Gesundheitsförderung wird deutlich abnehmen und vom Einzelnen werden verstärkt Initiative und Selbstverantwortung verlangt.

Im Arbeitskreis werden Beiträge zur Gesundheitsförderung vorgestellt, die sich mit einzelnen Handlungsfeldern in unterschiedlichen Organisationsformen beschäftigen. Ein Ziel des Arbeitskreises ist es, aufgrund der vorgestellten Ergebnisse und Erfahrungen, Ideen und Konzepte für die Förderung der Gesundheit für flexible Beschäftigungsverhältnissen zu entwickeln.

Beiträge

- Corinna Wiegratz, Ruhr-Universität Bochum: Klein aber fein? Gesundheitskultur in kleinen und mittleren Unternehmen.
- Thorsten Uhle, Ruhr-Universität Bochum: Gesundheitsförderung ist Chefsache!
- Anna-Marie Metz, Universität Potsdam: Gesundheitsförderung – auch ein Thema für Hochschulen?
- Elke Timm, Bergische Universität Gesamthochschule Wuppertal: Gesundheitsförderung im Call Center.
- Christine Busch, Universität Hamburg: Stress- und Ressourcenmanagement-training in einer Versicherung.
- Schmal, A. & Niehaus, M.: Betrieblicher Umgang mit der Gruppe leistungsgewandelter und behinderter Mitarbeiter/innen: Befragungsergebnisse aus der Sicht verschiedener Funktionsträger in fünf Werken der deutschen Automobilindustrie

Wiegratz, C.

Klein aber fein? Gesundheitskultur in kleinen und mittleren Unternehmen

Der betriebliche Umgang mit Gesundheit und Sicherheit ist aufgrund der zunehmend älter werdenden "Ressource Mensch" ein wichtiges Thema für Unternehmen. Zudem stellen Anforderungen an die betriebliche Sicherheitsorganisation, die u.a. aus Managementsystemen und normativen Leitsätzen resultieren, Standards für die Gestaltung betrieblicher Abläufe dar, doch sind diese überwiegend an den Gegebenheiten in Großunternehmen orientiert. Kleine und mittlere Unternehmen, die durch Ressourcenbeschränktheit und vergleichsweise schlanke Strukturen weniger flexibel auf Vorgaben reagieren können, bedürfen spezifischer, problemangepasster Lösungsansätze, welche auf die gegebenen Bedingungen abgestimmt sind.

Das Forschungsprojekt IKARUS (Integrativer und kooperativer Arbeits- und Umweltschutz) untersuchte Realisierungsformen der Integration und Koordination von Arbeitssicherheit und Umweltschutz in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) um darauf aufbauend Lösungs- und Handlungsvorschläge zu erarbeiten.

Inwieweit die Leitgedanken des modernen Arbeitsschutzes in den Stoffstrom von Arbeitsmitteln und -stoffen (Beschaffung – Einsatz – Entsorgung) integriert sind, welche Aspekte der Arbeitssicherheit und des Umweltschutzes tatsächlich für KMU relevant sind, wurde im Rahmen von Betriebsanalysen untersucht.

Anhand der alltäglichen Prozesse zur Beschaffung und zum Einsatz von Maschinen und Gefahrstoffen in den Betrieben wurde untersucht, welche Rolle den Funktionsträgern im Arbeits- und Umweltschutz vor dem Hintergrund der innerbetrieblichen Verantwortungs- und Aufgabenverteilung zukommt, inwieweit diese Prozesse Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten haben und welche Elemente und Abläufe der betrieblichen Sicherheitsorganisation für eine positive Gesundheitsbeeinflussung stehen.

Uhle, T.

Gesundheitsförderung ist Chefsache!

In der Diskussion über betriebliche Leistungsparameter gibt es heute keine Zweifel mehr darüber, ob die Gesundheit der Belegschaft für die wirtschaftliche Effizienz des Unternehmens von Bedeutung ist oder nicht – klärungswürdig ist vielmehr die Frage nach dem "Wie". Der größte Teil der auf dem Markt befindlichen Gesundheitsförderungsprogramme richtet sich in erster Linie an die Belegschaft und lässt die Führungsriege außen vor. Die Umsetzung von Gesundheitsförderungsprogrammen liegt allerdings in den Händen der Führungskräfte, deren Aufgabe es ist, als Promotoren ihre Mitarbeiterschaft in gesundheitsrelevante Prozesse einzubinden, sie zu gesundheitsgerechtem Verhalten zu motivieren und adäquate arbeitsspezifische Gesundheitsziele zu setzen und zu kontrollieren. Die Konsequenz hieraus muss sein, dass die aktuelle Diskussion bezüglich der personalen Selbststeuerung und des Selbstmanagements der Gesundheitsförderung um den zentralen Punkt "Personalführung" erweitert wird. Neben der Personalführung ist auch die Gesundheitskultur von großem Interesse, sowie die Unternehmensgröße als Einflussfaktor.

Die Datengrundlage rekrutiert sich aus zwei abgeschlossenen Forschungsprojekten: der GAMAGS- und der IKARUS-Studie. Bei GAMAGS (Ganzheitliches Management des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes) wurden in 18 Großunternehmen aus den Branchen Chemie, Kohle- und Papierverarbeitung ganzheitliche AGS-Managementkonzepte und deren Optimierungsmöglichkeiten untersucht (N = 760). Das Forschungsprojekt IKARUS (Integrativer und kooperativer Arbeits- und Umweltschutz) untersuchte Realisierungsformen der Integration und Koordination von Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz in kleinen und mittleren Unternehmen der Metallbranche, um darauf aufbauend Lösungs- und Handlungsvorschläge zu erarbeiten (N = 510).

Der Beitrag wird anhand von Führungsprofilen und dem Ausprägungsgrad der Gesundheitskultur "gute" vs. "schlechte" Praktiken in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und -art herausarbeiten. Auf der Basis von regressionsstatistischen und multivariaten Datenanalysen werden konkrete Gestaltungsempfehlungen für organisatorische Maßnahmen abgeleitet.

Metz, A.-M.

Gesundheitsförderung – auch ein Thema für Hochschulen?

Das Setting einer Universität erfordert neben der Beachtung der allgemeinen Leitlinien betrieblicher Gesundheitsförderung einige spezifische Modifikationen für gesundheitsförderliche bedingungs- und personbezogene Interventionen:

Universitäten und Hochschulen sind wegen ihrer Doppelfunktion als Lehr- und Forschungseinrichtung "Lernorte" für Studierende wie auch "Arbeitsorte" für das wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Personal; salutogene Studien- und Arbeitsbedingungen können kreative Arbeit unterstützen.

An Universitäten und Hochschulen finden sich Arbeitsverhältnisse, die von den – z.Zt. noch – als "Normalarbeitsverträgen" bezeichneten abweichen: Dazu gehören die befristeten Arbeitsverträge – oft kombiniert mit verkürzten Arbeitszeiten (1/2 – oder 2/3 Stellen) des wissenschaftlichen Mittelbaus, studienbegleitende Erwerbsarbeit der Studierenden, die Zuordnung von Sekretärinnen zu 2 oder 3 Professuren.

Die heterogenen Gruppen von Universitätsangehörigen (wissenschaftliche, technische und Verwaltungsmitarbeiter sowie Studierende) sind unterschiedlichen arbeits- und studienbedingten Belastungen ausgesetzt; zugleich verfügen sie über jeweils unterschiedliche organisationale und personale Ressourcen. Studierende sind nicht nur Zielgruppe gesundheitsfördernder Maßnahmen; sie können im Rahmen ihrer Ausbildung auch als Akteure und Multiplikatoren tätig werden. Universitäten bieten gute Voraussetzungen zu interdisziplinärem Handeln. Universitäten verfügen über eine geeignete Infrastruktur, Gesundheitsförderung wissenschaftlich zu begleiten und zu evaluieren.

Die Universität Potsdam realisiert seit mehreren Jahren ein interdisziplinäres Projekt zum Gesundheitsmanagement. Im Beitrag werden Ergebnisse von Mitarbeiter- und Studierendenbefragungen sowie Interventionsansätze vorgestellt. Im Mittelpunkt stehen Aussagen zur Doppelbelastung von (teil-)erwerbstätigen Studierenden sowie zur Bewältigung arbeitsbedingter Belastungen von Sekretärinnen, die mehreren Professuren zugeordnet sind.

Timm, E.

Gesundheitsförderung im Call Center

Der Call Center-Markt wächst kontinuierlich: Schon 2002 wird es laut Prognose von Datamonitor mit 3300 Call Centern rund doppelt so viele Call Center in Deutschland geben wie 1998.

Mit der Zahl der Call Center (CC) wächst aber nicht nur die Nachfrage nach professionell organisiertem, telefonischem Kundenservice, auch die Anforderungen an die Unternehmen sowie an ihre Mitarbeiter werden größer. So werden am Telefon mittlerweile Aufgaben jeder Komplexitätsstufe – von der einfachen Auskunft bis zum fachspezifischen Beratungsgespräch – abgewickelt. Durch unzureichende Tätigkeitsspielräume sowie steigende Kooperations- und Kommunikationserfordernisse wachsen die psychischen Belastungen bei den Mitarbeitern und stellen nicht selten ein Gesundheitsrisiko (z.B. psychosomatische Beschwerden) dar.

Um den CC-Arbeitsplatz für möglichst viele Arbeitnehmerinnen attraktiv und lohnenswert zu gestalten, ist es nötig, sowohl die Arbeitsbedingungen (Arbeitsumfeld, Tätigkeit, Ergonomie, Beschäftigungsverhältnisse) als auch die Möglichkeiten für Beschäftigte (Entwicklung, Qualifizierung, Karriere) zu optimieren.

Im Rahmen des CCall-Projektes wurden mittels arbeitspsychologischer Verfahren Daten zum Beanspruchungspotenzial von CC-Arbeitsplätzen erhoben. Über eine Stichprobe von acht CC konnten u.a. immer wieder Zeit-, Leistungsvorgaben und mangelnde Handlungsspielräume als wesentliche Belastungsfaktoren ausgemacht werden.

In den kooperierenden CC wird nun eine gesundheits- und leistungsförderliche Arbeitsgestaltung vorangetrieben. Diese strebt die Vermeidung derjenigen psychischen Anforderungen an, die sich negativ auf die effiziente Bewältigung der Arbeitsaufgabe, die Motivation und das Wohlbefinden der Mitarbeiter auswirken. Demgegenüber verfolgen die Projektpartner des CCall-Projektes in Zusammenarbeit mit den CC die Entwicklung solcher Arbeitsmerkmale, die positiv auf die körperliche und psychische Beanspruchung der Mitarbeiter wirken und somit eine optimale Nutzung der Ressourcen bzw. eine erhöhte Arbeitsproduktivität nach sich ziehen.

Der Beitrag stellt weitere Ergebnisse des CCall-Projektes sowie einzelne, daraus abgeleitete Arbeitsgestaltungsmassnahmen zur Erweiterung von Handlungsspielräumen in CC vor.

Busch, C.

Stress- und Ressourcenmanagementtraining in einer Versicherung

In der Dienstleistungsbranche findet seit einigen Jahren eine Veränderung der Beratungs- bzw. Betreuungstätigkeit statt. Die qualifizierte Telefonbetreuung spielt dabei eine zunehmend größere Rolle. Kundenbetreuer einer großen Versicherung arbeiten seit zwei Jahren in teilautonomen Arbeitsgruppen mit einem großen Anteil an Telefonbetreuung neben der üblichen schriftlichen Kommunikation mit den Kunden. Die fachlichen Anforderungen an die Berater sind erheblich ausgeweitet worden, ermöglicht u.a. durch die gegenseitige Schulung innerhalb der Teams. Da es zu auffällig häufigen, gesundheitlichen Beschwerden u.a. Hörstürzen bei diesen Beschäftigten kam, wurden vom betriebsärztlichen Dienst Interventionen gefordert.

Zur Untersuchung von Belastungsschwerpunkten am Arbeitsplatz wurde im Herbst 2000 eine stressbezogene Arbeitsanalyse mit dem Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse (ISTA) und zusätzlichen Instrumenten zu Bewältigungsstrategien, Zeitmanagementstrategien, sozialen Stressoren, sozialer Unterstützung und Befindensbeeinträchtigungen vorgenommen. Die Arbeitsanalyse zeigt die Ressourcen Handlungs-, Zeitspielraum und Kommunikations-, Kooperationsmöglichkeiten auf. Als Stressoren werden Zeitdruck, hohe emotionale und Konzentrationsnotwendigkeiten deutlich. Auf der Grundlage der Arbeitsanalyse wurde ein teamorientiertes Training zum Stressabbau und Ressourcenförderung konzipiert und durchgeführt. Die Evaluation dieses Trainings erfolgte mit einem quasi-experimentellen Design im Vergleich zu einem individuumsorientierten Training und Wartekontrollgruppen. Ergebnisse der Arbeitsanalyse und der Evaluation der Trainings werden in diesem Beitrag präsentiert und diskutiert.

Schmal, A. & Niehaus, M.

Betrieblicher Umgang mit der Gruppe leistungsgewandelter und behinderter Mitarbeiter/innen: Befragungsergebnisse aus der Sicht verschiedener Funktionsträger in fünf Werken der deutschen Automobilindustrie

In einem qualitativen Forschungsansatz wurden mittels Dokumentenanalyse und Leitfadeninterviews Ansätze und Strategien zur innerbetrieblichen Integration behinderter und gesundheitlich beeinträchtigter Mitarbeiterinnen in der deutschen Automobilindustrie dokumentiert und analysiert. Ziel war es, die mit den verschiedenen innerbetrieblichen Integrations- und Förderansätzen gemachten Erfahrungen mehrperspektivisch zu erfassen, zu bewerten und mögliche Verbesserungen abzuleiten.

Dazu wurden in fünf Werken jeweils verschiedener deutscher Automobilhersteller vorhandene Dokumente wie z.B. Betriebsvereinbarungen analysiert und insgesamt 23 Interviews mit verschiedenen Funktionsträgern aus der Schwerbehindertenvertretung, der Personalabteilung, der verschiedenen Managementebenen, der Planungsabteilung sowie mit Werksärztinnen und -ärzten geführt. In den Interviews wurden die vorhandenen Integrationsansätze hinsichtlich ihrer Akzeptanz, Praktikabilität und Effektivität bewertet.

Zur Steigerung der Effektivität von Maßnahmen und mit Blick auf die Reduktion von Aufwand und Konflikträchtigkeit verdeutlichen die Ergebnisse unter sozio-technischen Systemaspekten die Bedeutung der Rolle und des Selbstverständnisses vor allem der betroffenen Mitarbeiterinnen, deren Interessensvertretung, der direkten Vorgesetzten und des höheren Managements. Auf der technischen und arbeitsorganisatorischen Seite werden u.a. Probleme des Outsourcing sowie Grenzen der ergonomischen Arbeitsgestaltung aufgezeigt. Hinsichtlich der Optimierung innerbetrieblicher Integrationsansätze wird die Notwendigkeit von Leitlinien und Verfahrensregelungen unter Berücksichtigung partizipativer Elemente deutlich.

Die Ergebnisse stellen einen Beitrag zur innerbetrieblichen und politischen Diskussion über betriebliche Integrationsansätze dar und können im Rahmen weiterer Aktivitäten und Forschungsbemühungen zur Verbesserung und Umsetzung der Chancengleichheit für Mitarbeiterinnen mit Behinderungen genutzt werden.

Interaktionsarbeit und "emotional labour"

Büssing, A. & Zapf, D. (Moderation)

Büssing, A. & Zapf, D.

Interaktionsarbeit und "emotional labour"

Personenbezogene Dienstleistungen (pD) stellen bereits jetzt einen sehr hohen Anteil am Erwerbseinkommen in Deutschland, und aktuellen Prognosen zufolge wird dieser Anteil in den nächsten Jahren überproportional weitersteigen. Mit der Ausweitung der pD in Deutschland rückt auch deren Kernaufgabe – die Interaktion zwischen Leistungserbringern und Klienten – zunehmend in den Mittelpunkt. Bislang ist im Rahmen der internationalen Forschung zu "Emotional Labour" vornehmlich auf Aspekte der Gefühlsarbeit von Dienstleistern eingegangen worden. Hingegen sind Bedingungen und Charakteristika von Interaktionsarbeit wie auch deren potenzielle Folgen zu wenig erforscht. Diesem Forschungsbedarf wird in Deutschland in verschiedenen Forschungsprojekten nachgegangen.

In der Arbeitsgruppe wird in sechs Referaten aus solchen Forschungsprojekten (u.a. gefördert durch DFG und BMBF) ein Überblick über den aktuellen Stand der Forschung zur Interaktionsarbeit in der pD in Deutschland gegeben. Die Arbeitsgruppe zeichnet sich durch ihre Interdisziplinarität von Arbeitspsychologen und Arbeitssoziologen aus. Mit jeweils unterschiedlichen Perspektiven und unterschiedlichen Methoden werden in den Forschungsreferaten wesentliche Aspekte von Interaktionsarbeit bzw. Emotional Labour behandelt.

Beiträge

- "Emotionsarbeit: ein Vergleich von Nichtdienstleistungs-, sach- und personenbezogenen Dienstleistungsberufen", Blau, Patrizia & Zapf, Dieter, J. W. Goethe-Universität Frankfurt
- "Subjektivierendes Arbeitshandeln bei personenbezogener Dienstleistung", Böhle, Fritz & Weishaupt, Sabine, Universität Augsburg
- "Interaktionsarbeit in der Altenpflege", Büssing, André, Glaser, Jürgen, Giesenbauer, Björn & Höge, Thomas, Technische Universität München
- "Dienstleistung als Interaktion – erste Ergebnisse aus einem qualitativen Forschungsprojekt", Dunkel, Wolfgang, Arbeiterwohlfahrt Bezirksverband Oberbayern
- "Berufliche Identität und Sozialisation als Prädiktoren für Emotionsarbeit", Fischbach, Andrea, Universität Göttingen & Zapf, Dieter, J. W. Goethe-Universität Frankfurt
- "Emotionen im Rahmen einer juristischen Beratung per Videokonferenz am PC", Wegge, Jürgen, Universität Dortmund

Blau, P. & Zapf, D.

Emotionsarbeit: ein Vergleich von nichtdienstleistungs-, sach- und personbezogenen Dienstleistungsberufen

Das Konzept Emotionsarbeit hat in den letzten Jahren zur Beschreibung von Interaktionen zwischen Dienstleistern und Kunden oder Klienten an Bedeutung gewonnen. Vielfach ist dabei argumentiert worden, daß mit diesem Konzept eine neue Art psychischer Anforderungen und Belastungen beschrieben wird, welche neuartig und spezifisch für Dienstleistungsberufe ist, während es bei den traditionellen Produktions- und Büroarbeitsplätzen keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielt.

Anhand einer repräsentativ gezogenen Stichprobe wurde Emotionsarbeit in nichtdienstleistungsberufen, sach- und personenbezogenen Dienstleistungsberufen verglichen. Es wurde erstens die Hypothese aufgestellt, daß Emotionsarbeit in personenbezogenen Dienstleistungsberufen am ausgeprägtesten ist, gefolgt von den Sachdienstleistungsberufen. Es wurde zweitens die Hypothese aufgestellt, daß Dienstleistungsberuf vs. Nichtdienstleistungsberuf den Zusammenhang zwischen Emotionsarbeit und Burnout moderiert. Während in den Nichtdienstleistungsberufen Emotionsarbeit praktisch ohne Bedeutung für Burnout ist, wurde für die Dienstleistungsberufe angenommen, daß sie von ähnlicher Bedeutung ist wie aufgaben- und organisationsbezogene Stressoren und Ressourcen.

Die Hypothesen wurden anhand einer repräsentativ gezogenen Stichprobe einer deutschen Großstadt untersucht. Dazu wurden Personen nach dem Zufallsprinzip aus einer Einwohnerdatei gezogenen und telefonisch kontaktiert (N=193).

Zur Messung von Emotionsarbeit wurden die Frankfurter Emotionsarbeitsskalen (Frankfurt Emotion Work Scales FEWS 3.0) eingesetzt. In diesem Fragebogen wurden u.a. folgende Konzepte unterschieden: das betrieblicherseits geforderte Zeigen von (1) positiven Emotionen und (2) negativen Emotionen, sowie (3) Sensitivitätsanforderungen, das ist das Erfordernis, die Gefühle der Kunden oder Klienten zu kennen und wahrzunehmen, und (4) emotionale Dissonanz als die Diskrepanz zwischen spontan empfundenen und betrieblicherseits geforderten Gefühlen. Entsprechend diesen Dimensionen wurde ein branchenunspezifischer Fragebogen entwickelt und an verschiedenen Stichproben validiert. Als weitere unabhängige Variablen wurden aufgaben- und organisationsbezogene Belastungen und Ressourcen mit Hilfe des Instrumentes zur Stressbezogenen Arbeitsanalyse ISTA 6.0 sowie Burnout mit Hilfe der deutschen Version des Maslach-Burnout Inventories MBI erfaßt.

Es zeigte sich, daß die Emotionsarbeit in den personenbezogenen Dienstleistungsberufen am ausgeprägtesten war, wobei dies am stärksten für das Zeigen negativer Emotionen und die Sensitivitätsanforderungen galt und weniger für das Zeigen positiver Emotionen. Weiterhin zeigte sich, daß die Emotionsarbeitsvariablen nur in Dienstleistungsberufen für Zusammenhänge mit Burnout von Bedeutung waren.

Böhle, F. & Weishaupt, S.

Subjektivierendes Arbeitshandeln bei personenbezogener Dienstleistung

Grenzen der Planbarkeit und Unwägbarkeiten sind grundlegende Merkmale der personenbezogenen Dienstleistungsarbeit. Nicht nur in der Praxis, sondern auch in der wissenschaftlichen Analyse sind daher Konzepte des Arbeitshandelns notwendig, die sich nicht nur am Leitbild eines planmäßigen, zweckrationalen Handelns orientieren. So richtet sich z.B. das Konzept des erfahrungsgeleiteten "subjektivierenden Arbeitshandelns" auf Formen des Arbeitshandelns, die einerseits von einem zweckrationalen Handeln abweichen, andererseits aber eine eigenständige systematische Struktur aufweisen und insbesondere zur Bewältigung von nichtstandardisierbaren Arbeitsanforderungen unverzichtbar sind. Mit dem Konzept des subjektivierenden Arbeitshandelns, das bislang überwiegend im Bereich der industriellen Produktion entwickelt und empirisch erprobt wurde, wird ein neuer analytischer Zugang zur Erfassung des besonderen Charakters von personenbezogener Dienstleistungsarbeit eröffnet. Hierfür bedeutsame Aspekte, die im Vortrag näher vorgestellt werden, sind vor allem: Der Umgang mit nur begrenzt planbaren und kontrollierbaren Anforderungen, die Wahrnehmung und Interpretation von Informationen, die sich nicht exakt definieren und objektivieren lassen, das Denken in bildhaft-assoziativen mentalen Prozessen, ein dialogisch-interaktives Vorgehen und das subjektive Nachvollziehen (Empathie). Solche Arbeitspraktiken – und entsprechend auch subjektive Faktoren wie Gefühl, Gespür u.ä. – haben eine hohe kognitive wie auch handlungspraktische Relevanz und stehen daher keineswegs im Gegensatz zu einem sachgemäßen Arbeitshandeln. Erste empirische Untersuchungen zeigen, daß sie vielmehr im Gegenteil gerade bei personenbezogener Dienstleistungsarbeit den zentralen Kern des effizienten und qualitätsorientierten Arbeitshandelns ausmachen. Sie zeigen aber auch die Notwendigkeit der Erweiterung und Weiterentwicklung des Konzepts des subjektivierenden Arbeitshandelns auf: z.B. ist der Arbeits"gegenstand" kein Objekt mehr, sondern ein Subjekt (ein Mensch), das dialogisch-interaktive Vorgehen bezieht sich anders als bei der Maschine stärker auf eine kommunikative Interaktion, ein Miteinander und bei der sinnlichen Wahrnehmung spielt verstärkt die Wahrnehmung nonverbaler Mitteilungen eine zentrale Rolle. Solche konzeptuellen Erweiterungen, illustriert mit empirischen Ergebnissen werden demzufolge im Mittelpunkt des Vortrags stehen.

Büssing, A., Glaser, J., Giesenbauer, B. & Höge, T.

Interaktionsarbeit in der Altenpflege

Das Verbundprojekt "Interaktionsarbeit als ein zukunftsweisender Ansatz zur qualitätsorientierten Organisation von Dienstleistungsprozessen (IntAkt)" hat mit Förderung durch das BMB+F bei einer Laufzeit von 3,5 Jahren im Sommer 2000 seine Arbeit aufgenommen. In dem Vortrag wird kurz über die Ziele und die Konfiguration des Verbundes informiert, um danach Konzepte und empirische Ergebnisse aus dem arbeitspsychologischen Projekt vorzustellen.

Auf der Grundlage einer Literaturanalyse zu Konzepten im Bereich der Interaktionsarbeit in personenbezogenen Dienstleistungen wurde ein Rahmenmodell gesellschaftlicher, organisatorischer, aufgabenbezogener und individueller Komponenten von Interaktionsarbeit entwickelt. Zur Analyse der Komponenten dieses Rahmenmodells wurden Fragebogenverfahren entwickelt bzw. adaptiert. Die Verfahren wurden in Pilotinterviews mit Pflegeheim-, Pflegedienst- und Stationsleitungen in verschiedenen Altenpflegeheimen evaluiert und überarbeitet. Im Rahmen einer Fragebogenstudie in vier Altenpflegeheimen kamen die Instrumente erstmalig zum Einsatz.

Im Mittelpunkt des Vortrages stehen Ergebnisse zur Entwicklung der Verfahren. Darüber hinaus sollen die folgenden Fragestellungen explorativ untersucht werden:

1. Welche Rahmenbedingungen von Interaktionsarbeit wirken sich fördernd bzw. hemmend auf die Interaktion zwischen Pflegekräften und Heimbewohnern aus?
2. Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen Bedingungen der Interaktionsarbeit und Aspekten der Gefühlsarbeit von Pflegekräften belegen?
3. Welche differentiellen Folgen verschiedener Komponenten von Interaktionsarbeit lassen sich mit Blick auf die psychophysische Gesundheit der Pflegekräfte (u.a. Arbeitszufriedenheit, organisationale Bindung, Burnout) ermitteln?

Mit Blick auf die Ziele des Gesamtverbundes werden die Erhebungsmethoden und Ergebnisse in bezug auf ihre Verallgemeinerungsfähigkeit für andere Felder der personenbezogenen Dienstleistung diskutiert.

Dunkel, W.

Dienstleistung als Interaktion – erste Ergebnisse aus einem qualitativen Forschungsprojekt

Das Forschungsprojekt "Dienstleistung als Interaktion" versucht Dienstleistungsarbeit als gemeinsame Leistung von Dienstleistungsgeber und Dienstleistungsnehmer zu beschreiben. Der Prozess der Dienstleistungsinteraktion wird damit gleichermaßen aus der Perspektive des Dienstleistungsgebers und aus der Perspektive des Dienstleistungsnehmers betrachtet. Diese Perspektiven werden in terms von Zielen und Strategien rational handelnder Akteure in ein Handlungsmodell integriert, das neben den beteiligten Akteuren institutionelle Handlungsregeln, gesellschaftliche Konventionen und situationale Restriktionen als Bedingungen des Prozesses der Dienstleistungsinteraktion beinhaltet. Die empirische Operationalisierung dieses Modells bewegt sich im Bereich qualitativer Erhebungs- und Auswertungsmethoden.

Der Beitrag stellt einige ausgewählte, erste Untersuchungsergebnisse aus zwei der im Forschungsprojekt untersuchten, hoch kontrastierenden Gegenstandsbe- reiche, nämlich der Interaktion zwischen BewohnerInnen und Pflegekräften in stationären Pflegeeinrichtungen sowie der Interaktion zwischen Zugbegleitern und Reisenden im Bahnverkehr, vor und vergleicht diese. Auf diese Weise sollen erste Schritte zu einer empirisch begründeten, allgemeinen handlungstheoretischen Bestimmung der Bedingtheit von Dienstleistungsinteraktionen versucht werden.

Fischbach, A. & Zapf, D.

Berufliche Identität und Sozialisation als Prädiktoren für Emotionsarbeit

In diesem Papier wird der Einfluss von Beruflicher Identität und Sozialisation auf Aspekte der Emotionsarbeit diskutiert. Emotionsarbeit wird, bezugnehmend auf Hochschild's "Emotional Labor" Konzept, verstanden als diejenigen psychologischen Prozesse, die bei Mitarbeitern in Dienstleistungsunternehmen notwendig sind, um die von einer Organisation erwünschten Emotionen im Umgang mit Klienten zu zeigen. Folgende Aspekte der Emotionsarbeit können unterschieden werden: Sensitivitätsanforderungen, die Anforderung, Mitgefühl zu zeigen, die Häufigkeit, mit der positive und negative Emotionen dargestellt werden müssen, und Emotionale Dissonanz. Es wurde postuliert, dass es sich bei diesen Aspekten der Emotionsarbeit um objektive Arbeitsanforderungen handelt, die allerdings subjektiven Redefinitionsprozessen der Stelleninhaber unterliegen. Zwei kognitive Prozesse sollten bei diesen Redefinitionsprozessen der Arbeitsanforderungen eine entscheidende Rolle spielen: a) die berufliche Identität (operationalisiert über Selbstbeschreibungen im Sinne von persönlich wichtigen Aspekten der Berufsrolle, beispielsweise "Kunden-/Klientenorientierung": sich selbst in seiner Berufsrolle als jemanden zu beschreiben, der die Bedürfnisse der Klienten persönlich wichtig nimmt oder "Werte der Exekutive": sich selbst in seiner Berufsrolle als jemanden zu beschreiben, der die Werte der Exekutive, wie Toleranz und Gerechtigkeit im Umgang mit Klienten persönlich wichtig nimmt) und b) Sozialisation (ob und wie organisationale Darstellungsregeln im Zusammenhang mit Emotionsarbeit gelernt wurden). Eine Deutsche Polizeistichprobe (N=212) beantwortete die "Frankfurter Skalen zur Emotionsarbeit" und die "Skalen zur Beruflichen Identität bei Polizisten". Multivariate Regressionsanalysen zeigten, dass Aspekte der Beruflichen Identität und der Sozialisation zwischen 10% und 18,5% der Varianz in den Skalen der Emotionsarbeit erklären können. Beispielsweise wird die Arbeitsanforderung, positive Emotionen zeigen zu müssen, durch "Kundenorientierung" verstärkt ($\beta = .29, p < .01$), während alle Aspekte der Emotionsarbeit, bis auf die "Anforderung Mitgefühl zu zeigen", durch "Werte der Exekutiven" negativ beeinflusst werden (β zwischen $-.20$ und $-.45$; $p < .05$). Darüber hinaus verstärkt "Sozialisation" alle Aspekte der Emotionsarbeit (β zwischen $.19$ und $.28$; $p < .01$).

Wegge, J.

Emotionen im Rahmen einer juristischen Beratung per Videokonferenz am PC

Die Arbeit mit pc-basierten Videokonferenzen (pc-VK) in Organisationen setzt sich zunehmend durch, wobei Verbindungen mit lediglich zwei Personen keine Seltenheit sind. Anwendungen derartiger "Konferenzen" sind auch im Dienstleistungsbe-
reich zu finden, insbesondere beim Hinzuziehen von Experten (Beratung) in Entscheidungsprozessen. Eine Beratung per pc-VK ist z.B. bei der allgemeinen Kundenbetreuung (Call Center) oder der persönlichen Finanzberatung gut denkbar und in Ansätzen bereits realisiert. Weil bei einer Beratung per pc-VK immer Bildinformationen der Teilnehmer vorliegen, ist zu erwarten, dass hierbei ebenso intensive Emotionen entstehen können wie in gewöhnlichen (face-to-face) Beratungssituationen. Über die emotionalen Auswirkungen von pc-VK liegen bisher aber keine Befunde vor. Aus diesem Grund wurde ein Experiment mit 60 Studenten durchgeführt, in dem eine juristische Beratung simuliert wurde. Neben dem Auftreten von 16 verschiedenen Emotionen beim Kunden (den VP) wurde auch die subjektive Beratungsqualität und die Gedächtnisleistung erfasst. Unabhängige Faktoren waren die Bilddarstellung (nur Berater vs. Berater plus Eigenbild der VP) und das Auftreten von Störungen im Beratungsgespräch (keine, technische oder organisatorische Störung). Das eher explorative Experiment zielt also auf die Untersuchung folgender Fragen: (1) Welche Emotionen treten in einer Beratung per pc-VK beim Kunden auf? (2) Welchen Einfluss haben verschiedene Störungen im Gespräch auf das affektive Erleben des Kunden? (3) Intensiviert das Eigenbild des Kunden in der VK das Erleben von Emotionen? und (4) Welche Auswirkungen haben bestimmte Emotionen auf Urteile über die Beratungsqualität und auf die Gedächtnisleistung. In der Diskussion der Befunde wird u.a. die These vertreten, dass bisherige Modelle der Emotions- bzw. Interaktionsarbeit für den Bereich der computervermittelten Kommunikation zu erweitern sind, weil Beratungen per VK einige besondere Probleme mit sich bringen.

Kritische Situationen in der Dienstleistungsarbeit

Rieder, K. (Moderation)

Rieder, K.

Kritische Situationen in der Dienstleistungsarbeit

Ein wesentliches Charakteristikum von Dienstleistungsarbeit ist die Notwendigkeit der Kommunikation zwischen Dienstleistern und Kunden. Für die Forschung ergeben sich aus dieser Besonderheit von Dienstleistungsarbeit eine Reihe von Fragen. Schwerpunkte der aktuellen deutschen und internationalen Forschung sind die arbeitsorganisatorischen und technischen Voraussetzungen für eine hinreichende Qualität der Arbeitsbedingungen sowie für Dienstleistungsqualität. So werden etwa die Folgen der Standardisierung von Dienstleistungsarbeit untersucht. Es werden Konzepte zur Erfassung charakteristischer Anforderungen und Belastungen von Beschäftigten in unterschiedlichen Feldern von Dienstleistungsarbeit entwickelt. Dabei ist die Interaktion zwischen Dienstleistern und Kunden von zentraler Bedeutung. Ein weiterer Forschungsschwerpunkt sind die Voraussetzungen für die Dienstleistungserbringung auf seiten der Interaktionspartner. So müssen nicht nur die instrumentellen, sondern auch die sozialen und emotionalen Erfordernisse der Dienstleistungssituation bewältigt werden.

In der Arbeitsgruppe werden die Ergebnisse empirischer Untersuchungen in zwei unterschiedlichen Feldern von Dienstleistungsarbeit (Versicherungsaußendienst, Call Center) vorgestellt. Im Mittelpunkt steht dabei die Analyse von Problemen in der Abstimmung zwischen Dienstleistern und Kunden. Diese werden im Hinblick auf ihre Vorbedingungen sowie ihre Folgen für die Qualität der Dienstleistung und die Qualität der Arbeitsbedingungen der Dienstleister analysiert. Es wird außerdem auf kritische Situationen in der Arbeit von Lehrern eingegangen. Vorgestellt wird ein Ansatz zur Erfassung psychischer Belastungen, die in der Interaktion mit den Schülern entstehen.

Beiträge

- Dr. Kerstin Rieder und Dr. Ingo Matuschek: Probleme der Interaktion im Call Center;
- Dr. Daniela Rastetter: Emotionale Dissonanz und emotionale Devianz in Konfliktsituationen mit Kunden;
- Florian Theising: Probleme softwareunterstützter Dienstleistungsinteraktionen – Beispiel Call Center;
- Andreas Krause und PD Dr. Marianne Resch: Entwicklung eines Instrumentes zur Analyse aufgabenbezogener psychischer Belastungen im Unterricht

Rieder, K. & Matuschek, I.

Probleme der Interaktion im Call Center

Zahlreiche Dienstleistungstätigkeiten erfordern eine Interaktion zwischen Dienstleistern und Kunden. Die Dienstleistung wird dann im Rahmen einer Ko-Produktion von Dienstleistern und Kunden erbracht. Was sind die Voraussetzungen für Dienstleistungsqualität, wenn man diese Besonderheit von Dienstleistungsarbeit berücksichtigt? Welche Schwierigkeiten können ein erfolgreiches Zusammenwirken beider Seiten gefährden? Diese Fragen werden im Rahmen des Forschungsprojektes Dienstleistung als Interaktion in verschiedenen Feldern von Dienstleistungsarbeit (Bahn, Call Center, Altenpflege) untersucht.

Grundlage der vorgestellten Überlegungen sind qualitative Erhebungen der Arbeit in einer Direktbank. In diese Erhebungen wurden sowohl die Dienstleister als auch die Kunden einbezogen. Es wurden 89 Interaktionssequenzen zwischen Call Center-Agenten und Kunden erfasst und 10 Interviews mit Dienstleistern sowie 13 Interviews mit Kunden durchgeführt.

Ausgehend von dieser Datenbasis wurden Probleme in der Interaktion zwischen Call Center-Agenten und Kunden, die die Qualität der Dienstleistung gefährden, im Hinblick auf ihre Vorbedingungen analysiert. In die Auswertungen einbezogen wurden die Ziele der Akteure, die Regeln und Restriktionen, die für ihr Handeln bedeutsam sind, sowie die Ressourcen, die ihnen zur Verfügung stehen. Besondere Berücksichtigung erfuhren die Besonderheiten telefonischer Interaktion. Es wurde geprüft, welche spezifischen Probleme diese für die Interaktionspartner stellen.

Rastetter, D.

Emotionale Dissonanz und emotionale Devianz in Konfliktsituationen mit Kunden

Im Beitrag wird eine Studie vorgestellt, in der – unter anderem – Konflikte mit Kunden bei der Berufsgruppe der Vertreter im Versicherungsaußendienst analysiert werden. Den Konflikten liegen verschiedene Ursachen zu Grunde, z.B. Unzufriedenheit des Kunden, (Androhung der) Kündigung von Verträgen oder die Persönlichkeit bzw. das Benehmen des Kunden. Wenn der Vertreter aufgrund von sozialen und betrieblichen Emotionsregeln Gefühle zeigen muss, die er nicht erlebt, oder Gefühle unterdrücken muss, die er erlebt, ruft der Konflikt emotionale Dissonanzen hervor, die mit Hilfe von Emotionsregulationsstrategien zu lösen versucht werden. Jedoch reagiert der Betroffene in bestimmten Situationen auch emotional deviant, nämlich dann, wenn Emotionsregulation gemäß Regeln zentrale Aspekte seines Selbst negativ beeinflussen würde. Der Beitrag möchte aber nicht nur den Zusammenhang von Emotionsregulation, emotionaler Devianz und Identität beleuchten, sondern auch methodische Aspekte reflektieren: der qualitative Zugang macht es möglich, Konfliktsituationen mit Hilfe der Critical Incidents Technique zu identifizieren und zugrunde liegende Emotionsregeln zu rekonstruieren. Eine Methode dafür ist die sog. "account-Analyse", die sowohl regelgeleitetes als auch deviantes Handeln sichtbar macht. Die Critical Incidents Technique ist insgesamt geeignet, Problemfelder in Dienstleistungssettings und deren soziopsychologische Dynamik zu erkennen und gezielte Maßnahmen zu entwickeln.

Theissing, F.

Probleme softwareunterstützter Dienstleistungsinteraktionen – das Beispiel Call-Center

Bei vielen Dienstleistungstätigkeiten, bspw. in Call-Centern, Reisebüros oder Behörden arbeiten die Beschäftigten parallel zum Gespräch mit den KundInnen mit einem Softwaresystem. Die Interaktion zwischen DienstleisterInnen und KundInnen ist in diesen Fällen eng mit der Bedienung der Software verwoben. Dieses Zusammenspiel von Kundeninteraktion und Systembedienung wurde im Projekt "Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call-Centern" der Universität Bremen mit Hilfe von Beobachtungsinterviews und softwareergonomischen Prüfungen in den Blick genommen. Insgesamt wurden 12 Beobachtungsinterviews und 6 softwareergonomische Tests durchgeführt.

Auf Basis der Projekt-Ergebnisse befasst sich der Beitrag am Beispiel der Call-Center-Arbeit mit den Problemen, die beim Zusammenspiel von Kundeninteraktion und Systembedienung entstehen können.

Dazu werden zu Beginn spezifische Charakteristika der Call-Center-Arbeit identifiziert, die aus der zentralen Rolle der Interaktion mit dem Kunden, aus der Position des/der AgentIn zwischen KundInnen und Organisation und an der hohen technischen Einbindung ihres Arbeitshandelns resultieren.

Anschließend wird anhand von typischen Problemsituationen dargestellt, wie Kundeninteraktion und Systembedienung miteinander in Konflikt geraten können und welche Gestaltungsmängel der eingesetzten Software dabei eine Rolle spielen. Insbesondere wird deutlich gemacht, dass eine wesentliche Problemursache darin besteht, dass in der Softwaregestaltung die spezifischen Bedingungen der Kundeninteraktion nicht hinreichend berücksichtigt wurden.

Abschließend wird dargestellt, welche Anforderungen an eine "interaktionsangemessene" Softwaregestaltung zu stellen sind.

Krause, A. & Resch, M.

Entwicklung eines Instrumentes zur Analyse aufgabenbezogener psychischer Belastungen im Unterricht

Belastungen von Lehrerinnen und Lehrern sind häufig Gegenstand von Untersuchungen verschiedener Disziplinen. Vorherrschend ist der Einsatz von Fragebögen, in denen Lehrer aufgefordert werden, einzelne Aspekte ihrer Tätigkeit zu bewerten. Aus arbeitspsychologischer Sicht ist zu fordern, dass dieser personenbezogene Ansatz durch eine bedingungsbezogene Perspektive ergänzt wird. Erst auf diesem Weg kann geklärt werden, ob gleiche oder unterschiedliche Arbeitsbedingungen die Ursache für subjektiv unterschiedlich wahrgenommene Belastungen sind und inwieweit bei der Arbeit von Lehrern Belastungen auftreten, die auf die Arbeitsaufgabe und die schulischen Rahmenbedingungen zurückzuführen sind.

Für Tätigkeiten in Büro und Verwaltung liegt mit dem RHIA/VERA-Büro-Verfahren (Leitner et al., 1993) ein erprobtes Arbeitsanalyseverfahren vor, das eine Erfassung aufgabenbezogener psychischer Belastungen erlaubt. Eine Übertragung dieses handlungstheoretischen Konzeptes psychischer Belastungen auf die Lehrertätigkeit stößt auf Schwierigkeiten: Die Handlungsregulationstheorie befasst sich vorrangig mit Handeln zur zielgerichteten Veränderung materieller Gegebenheiten und kann nicht ohne weiteres auf Tätigkeiten übertragen werden, in denen wie bei der Unterrichtsdurchführung der Umgang mit Menschen im Vordergrund steht.

Inzwischen liegen einzelne Ansätze vor, handlungsregulationstheoretische Konzepte für die Analyse personenbezogener Tätigkeiten wie z.B. die Kinderbetreuung (Resch, 1999) oder Krankenpflege (Rieder, 1999) zu erweitern. Es wurde geprüft, ob das Konzept der Belastung durch Regulationsbehinderungen auch für eine Beschreibung und Kategorisierung von Unterrichtsverläufen genutzt werden kann. Hierzu wurde ausgehend von theoretischen Überlegungen und empirischen Erprobungen ein Kategoriensystem entwickelt. Es erlaubt eine an das Behinderungskonzept angelehnte Einordnung der im Laufe des Unterrichts auftretenden Störungen.

Anschließend wurden 46 Unterrichtsstunden von 12 Lehrern mit jeweils 2 Videokameras aufgezeichnet. Trainierte Rater führten die Arbeitsanalyse anhand der Videomitschnitte computergestützt durch. Berichtet wird über Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung.

Organisationskultur: Diagnoseverfahren

Elke, G. (Moderation)

Elke, G.

Organisationskultur: Diagnoseverfahren

Den Kern einer Organisationskultur bilden in Anlehnung an das Kulturkonzept von SCHEIN die in einem Unternehmen geteilten Basisannahmen, die nicht direkt beobachtbar und zumeist unbewusst sind. Sie manifestieren sich in Form von Handlungsrichtlinien, Regeln, Normen und Standards, die ebenfalls nur zum Teil beobachtbar und bewusst sind. Auch die konkreteren Ausdrucksformen von Kulturen wie Sprache, Rituale, Umgangsformen oder materielle Symbole bedürfen der Interpretation. Die Organisationskultur eines Betriebes muss demnach entschlüsselt werden. Zur Entschlüsselung des impliziten Handlungs-codes können eine Vielzahl von Indikatoren herangezogen werden. Der Erfassung der Kultur in ihrer Gesamtheit steht allerdings ihre Vielschichtigkeit entgegen und ihr impliziter Charakter erfordert für ihre Untersuchung einen spezifischen methodischen Zugang.

In der Arbeitsgruppe werden einige Verfahren vorgestellt, die verschiedene Aspekte von Organisationskulturen erfassen. Sie wurden in Studien zur Untersuchung der Organisationskultur in ganz unterschiedlichen Unternehmen (Chemiebetriebe; Computerbranche, Dienstleistungs-unternehmen) eingesetzt.

Diskutiert werden sollen neben den Ergebnissen vor allem die Güte der Instrumente und die Erfahrungen mit ihrem Einsatz im Feld.

Beiträge

- Organisationskultur und ihr Beitrag zur Lösung organisationaler Problemstellungen (Elke, G.)
- Sicherheitskultur bei radikalen Organisationsveränderungen: Ansätze für die Diagnose (Gudela Grote, ETH Zürich)
- Spielemetaphern: Implizite Handlungsregeln in einem Dienstleistungsunternehmen (Patricia Krazewski, Ruhr-Universität Bochum)
- Implizite Führungsstrategie (Björn Krämer, Universität Bielefeld)
- Die Cross-Impact-Analyse: Ein wirkungsvolles Instrument zur Erfassung der Arbeits- und Gesundheitsschutzkultur (Heike Ziemeck, Ruhr-Universität Bochum)
- Informations- und Kommunikationsanalysen: Ein Zugang zur Organisationskultur? (Klaus Lassert, Ruhr-Universität Bochum)

Elke, G.

Organisationskultur und ihr Beitrag zur Lösung organisationaler Problemstellungen

Der Kultur eines Unternehmens wird eine wichtige Rolle für die indirekte Verhaltenssteuerung und die Zusammenarbeit in Organisationen zugeschrieben. Mittlerweile gibt es im Kontext der Forschung ein nahezu unüberschaubares Feld an Erkenntnissen und Ergebnissen, die zudem aus sehr unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen stammen. Einen Anstoß für diese intensiven Forschungsbemühungen lieferten nicht zuletzt die Misserfolge, Entscheidungen in und von Organisationen(?) auf der Basis rationaler Steuerungsprinzipien erklären zu können. Immer wieder konnte und kann beobachtet werden, was die Arbeiten von OUCHI bereits in den 80ziger Jahren deutlich belegten, dass nur ein geringer Anteil der Varianz der Steuerung des Handelns in und von Organisationen durch strukturelle Variablen oder explizite Regelungen aufgeklärt werden kann.

Der größere Anteil der Varianzaufklärung geht auf die gelebten, impliziten Regeln in einem Unternehmen zurück. Organisationen entwickeln auf die Dauer ein gemeinsames Bewusstsein, das charakterisierbar ist durch geteilte Wert- und Normvorstellungen, gemeinsame Denk-, Problemlösungs- und Verhaltensmuster, durch die das Handeln in Organisationen indirekt koordiniert und ausgerichtet wird.

Das Übersichtsreferat liefert

- eine Struktur zur Einordnung der vorliegenden theoretischen Konzepte von Unternehmenskultur und zentraler Untersuchungsergebnisse, deren Darstellung auch eine Abgrenzung zu anderen organisationspsychologischen Konzepten wie z. B. "Organisationsklima" impliziert;
- eine Bewertung der Forschungsmethodik und der eingesetzten Instrumente zur Kulturerfassung sowie
- eine Diskussion der theoretischen wie praktischen Relevanz des Konzeptes im Kontext eines psychologischen Anwendungsfaches.

Im Ausblick werden erste Antworten von Organisationspsychologen auf die Frage zusammengefasst, ob die Unternehmenskultur in der Zukunft überhaupt noch eine, und wenn, welche Rolle zukommt. Denn in Anbetracht der zunehmenden räumlichen und zeitlichen Entkopplung von Arbeit und der Zunahme zeitlich begrenzter und oft zudem virtueller Zusammenarbeit in organisationalen Netzwerken schwindet die Chance, eine gemeinsame "Organisationskultur" zu entwickeln.

Grote, G.

Sicherheitskultur bei radikalen Organisationsveränderungen: Ansätze für die Diagnose

In den letzten zehn Jahren ist eine Grunddefinition von Sicherheitskultur aus den in der Organisationskultur verankerten sicherheitsbezogenen Werten und Normen entstanden wie auch ein gängiger methodischer Zugang, der vor allem auf schriftlichen Mitarbeiterbefragungen beruht, teilweise ergänzt durch Interviews oder auch Begehungen vor Ort. Ein wichtiger Unterschied des von der Autorin des vorliegenden Beitrags vorgeschlagenen soziotechnischen Modells von Sicherheitskultur zu anderen Konzeptionen ist die Betonung der Notwendigkeit für lokale Autonomie und Kontrolle, um Schwankungen und Störungen vor Ort beheben zu können. In einem ersten Teil des Beitrags werden Ergebnisse zur Beziehung zwischen Sicherheitsmanagement und Autonomie berichtet, die in sechs Audits gewonnen wurden. Diese Audits wurden gemeinsam mit Vertretern einer Versicherung in Petrochemieanlagen durchgeführt, wobei Experteninterviews und eine schriftliche Befragung der Mitarbeiter kombiniert wurde, um eine Bewertung des formalen und gelebten Sicherheitsmanagements vornehmen zu können. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass eine teilweise positive Beziehung zwischen der Qualität des Sicherheitsmanagements und dem Ausmass lokaler Autonomie besteht.

Im zweiten Teil des Beitrags wird eine Erweiterung des diagnostischen Instruments vorgestellt, die dazu dienen soll, auch die Qualität organisationaler Veränderungsprozesse bzw. des dabei eingesetzten Change Managements zu bewerten. Besonders Reorganisationsmassnahmen, die massive Reduktionen oder Zusammenführung von Personal und starke Verunsicherung der im Unternehmen verbleibenden Beschäftigten zur Folge haben, können – zumindest in Einzelfällen nachweislich – beeinträchtigend auf die Prozess- und Produktsicherheit sowie die Arbeitssicherheit wirken. Anhand von Literatur zu den Effekten radikaler Organisationsveränderungen sowie zu Ansätzen der Organisationsentwicklung wurden Kriterien für ein angemessenes Change Management sowie Indikatoren dieser Kriterien definiert, die parallel in Experteninterviews und in einer schriftlichen Mitarbeiterbefragung erhoben werden. Erste Ergebnisse zum Einsatz der erweiterten Sicherheitskulturdiagnose werden vorgestellt.

Krazewski, P.

Spielmetaphern: Implizite Handlungsregeln in einem Dienstleistungsunternehmen

Vorgestellt wird ein imaginatives Verfahren, die "Spielmetapher", das qualitative und quantitative Methodik der Organisationskultur-Diagnose verbindet und in unterschiedlichen Untersuchungs-zusammenhängen mit Erfolg eingesetzt wurde.

Die Auswertung dieses Verfahrens wird anhand eines Kategoriensystems vorgenommen, das bestimmte Orientierungen der Unternehmenskultur abbildet, dabei jedoch so flexibel bleibt, dass es den besonderen Gegebenheiten der untersuchten Organisation Rechnung trägt.

Im Rahmen dieses Beitrages werden die Ergebnisse einer Befragung von 146 Mitarbeitern und 10 Vorgesetzten eines Dienstleistungsunternehmens vorgestellt, bei dem die Spielmetapher als Teil des "Modularen Inventars zur Organisationsdiagnose" (MIO) eingesetzt wurde. Es wurden Zusammenhänge zwischen Führung, Arbeitszufriedenheit, Kultur und der psychischen Befindlichkeit von Mitarbeitern und Führungskräften gefunden, von denen die wichtigsten präsentiert werden. Erwartungskonforme Unterschiede zeigten sich zwischen den Antworten der Führungskräfte und Mitarbeiter, jedoch auch auffällige Verschiebungen der Orientierungen zwischen den Subkulturen dieses Unternehmens.

Anhand der Erfahrungen mit diesem Instrument und den Ergebnissen der empirischen Studie werden zusammenfassend Vor- und Nachteile, sowie die Anwendbarkeit und Nützlichkeit der Spielmetapher diskutiert.

Krämer, B.

Implizite Führungsstrategie

In der personalen Führung lassen sich direkte von indirekten Führungsaufgaben unterscheiden. Zu den direkten Führungsaufgaben zählen z. B. Planung zur Erreichung kurz- und mittelfristiger Ziele, Festlegung von Verantwortlichkeiten zur Ausführung der Aufgaben sowie die Überprüfung der Tätigkeitserfüllung. Indirekte Führungsaufgaben sind im Unterschied z. B. Vorgeben der langfristigen Ausrichtung der Organisation, glaubwürdige Kommunikation dieser an die Mitarbeiter sowie die Vermittlung von unterstützenden Werthaltungen und Überzeugungen. Letztere werden in diesem Forschungsreferat unter dem Begriff "implizite Führung" zusammengefasst. Wesentlicher Inhalt dieses Forschungsreferats ist die Entwicklung eines Fragebogens zur Messung von impliziter Führung. Dieses Meßinstrument umfasst dabei die vier Skalen "Sinnvermittlung", "Anregung zu Eigenverantwortung und Eigeninitiative" sowie "Professionelle Glaubwürdigkeit". Die Skala "Sinnvermittlung" beinhaltet Aussagen über die Vermittlung einer attraktiven Zukunftsperspektive bzw. einer Vision sowie eines Auftrags bzw. einer Mission durch die Führungskraft. Die Skala "Anregung zu Eigenverantwortung und Eigeninitiative" bezieht sich auf Aussagen, die darauf verweisen, ob das Führungsverhalten des Vorgesetzten einen aktiven und selbstverantwortlichen Beitrag der Geführten zum organisationalen Handeln anregt. Die Skala "Beziehungsmanagement" bezieht sich auf das Ausmaß, indem die Führungskraft durch Anwendung von Fähigkeiten der Selbstwahrnehmung, Selbstkontrolle, sozialen Wahrnehmung und sozialen Interaktion eine vertrauensvolle Beziehung zu den Geführten aufbaut. Die Items der Skala "Professionelle Glaubwürdigkeit" beziehen sich auf den Grad, indem die Vorgesetzte durch die Demonstration ihres Sachverstandes und ihres Engagements Ansehen bei ihren Mitarbeitern erwirbt. Im Rahmen dieses Forschungsreferates wird ein Verständnis von impliziter Führung entwickelt und die Bedeutung von impliziter Führung für die Unternehmenskultur hervorgehoben. Die Ergebnisse aus einer Untersuchung in einem Unternehmen aus der Computerindustrie werden vorgestellt und die teststatistischen Gütekriterien des Fragebogens zur Messung von impliziter Führung diskutiert.

Ziemeck, H.

Die Cross-Impact-Analyse: Ein wirkungsvolles Instrument zur Erfassung der Arbeits- und Gesundheitsschutzkultur

Eine Organisation ist kein Bestandteil einer objektiven Realität, sondern entsteht durch Kognitionen, Interpretationen und Perzepte der Mitglieder. Damit ist die Erhebung des subjektiven Erlebens und Bewertens des Arbeitsalltags durch die Organisationsmitglieder der zentrale Schlüssel zur Organisationskulturanalyse. Vorgestellt wird die "Cross-Impact-Analyse", ein Verfahren, das ermöglicht, die Inhalte der "shared cognitive schemata", d.h. grundlegende Annahmen der Organisationsmitglieder in bezug auf einen erfolgreichen AGS, zu erheben.

Die Cross-Impact-Analyse nach Vester (1994) ist ein Instrument zur Analyse von Beziehungsgeflechten zwischen verschiedenen Variablen. Das Verfahren besteht aus einer zweidimensionalen Beeinflussungsmatrix, in der die Variablen gegenübergestellt werden. In Paarvergleichen schätzen die Befragten Intensität und Wirkrichtung der Beziehung unter einer konkreten Fragestellung ein. So kann man bestimmen, welche Funktion eine Variable in dem Beziehungsgeflecht einnimmt. Sie unterscheidet zwischen einer aktiven, beeinflussenden Funktion (Steuerungsfunktion); einer integrativen Funktion (Integrationsfunktion); einer passiven Funktion, bei der die Variable durch das System einseitig beeinflusst wird (Folgefunktion) und einer Puffer- oder Inselfunktion, bei der die Variable außerhalb des Systems steht.

Die vorliegende Studie wurde in 18 Betrieben der chemischen Industrie durchgeführt. 111 Kulturpromotoren, d.h. Führungskräfte, nahmen an der Befragung teil. Untersucht wurde mit der Cross-Impact-Analyse:

- welche Funktionen die Steuergrößen "Sicherheit, Gesundheit, Qualität, Quantität, Flexibilität, Motivation der Mitarbeiter" eines Unternehmens für den Unternehmenserfolg haben und
- welche Funktion die Funktionsbereiche/Abteilungen "Betriebsarzt, Sicherheitsfachkraft, höheres Management, Führung, Planung, Instandhaltung, Personal" im Hinblick auf einen erfolgreichen AGS in der Organisation haben.

In dem Beitrag zur Arbeitsgruppe werden Anwendungsvoraussetzungen, Auswertungs- und Anwendungsmöglichkeiten des Verfahrens sowie zentrale Ergebnisse der Untersuchung vor- und zur Diskussion gestellt.

Lassert, K.

Informations- und Kommunikationsanalysen: Ein Zugang zur Organisationskultur?

Die Fähigkeit einer Organisation zum effektiven und zugleich ökonomischen internen Austausch von Informationen wird zunehmend als wichtige Erfolgsdeterminante erkannt. Dies gilt nicht zuletzt im Rahmen des Wissensmanagements, innerhalb dessen Informationen zu organisationalem Wissen integriert, gespeichert und auf angereicherterem Niveau an die Organisationsmitglieder zurückgeleitet werden.

Vorgestellt wird ein Testverfahren, dessen Gegenstand der Informationsaustausch in Organisationen ist.

Das Instrument ist modular aufgebaut. So fokussiert das Modul "Medien" die Gewährleistung einer hinreichenden und zugleich ökonomischen Versorgung aller Organisationsmitglieder mit den für sie relevanten Informationen. Das Modul "Kommunikationsnetz" identifiziert die Rollenverteilung (z. B. Wissensanbieter, -nachfrager) und verschiedene Störungen im "Wissenshandel" zwischen verschiedenen funktionellen Einheiten einer Organisation.

Hohe Flexibilität gewährt dabei ein optimales Verhältnis aus Messgenauigkeit und Messökonomie: Das PC-gestützte Instrument passt sich im Verlauf der Anwendung in Inhalt und Umfang an den spezifischen Erhebungsbedarf des jeweiligen Auftraggebers an.

Im Rahmen dieses Beitrages werden die Ergebnisse einer ersten Anwendung des Instrumentes in einem schnell wachsenden Unternehmen der IT- Branche vorgestellt. Insgesamt nahmen 200 Mitarbeiter und Führungskräfte an der Erhebung teil. Die Testergebnisse zur Information und Kommunikation wurden mit zahlreichen anderen Variablen aus den Bereichen Unternehmenskultur, explizite und implizite Führung sowie soziale Unterstützung im Team in Beziehung gesetzt. Die wichtigsten Ergebnisse, die auf Zusammenhänge zwischen diesen Variablen und der Fähigkeit der Organisation zum Informationsaustausch hinweisen, werden präsentiert und zur Diskussion gestellt.

Vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit dem Instrument sollen ebenfalls die Vor- und Nachteile computergestützter Verfahren in der Unternehmenskulturdiagnose diskutiert werden.

Persönliche berufliche Ziele: Neuere Konzepte und Befunde

Wiese, B.S. & Fay, D. (Moderation)

Wiese, B.S. & Fay, D.

Persönliche berufliche Ziele: Neuere Konzepte und Befunde

Zielkonzepten wird in der Psychologie in den letzten Jahrzehnten vor allem im Rahmen selbst- und handlungstheoretischer Modellvorstellungen und Forschungsprogrammen große Beachtung geschenkt (vgl. z.B. Frese & Sabini, 1985; Gollwitzer & Bargh, 1996; Locke & Latham, 1990). Auch die Beiträge der vorliegenden Arbeitsgruppe, die sich mit persönlichen Zielen im beruflichen Bereich befassen, lassen sich größtenteils dieser Tradition zuordnen. In diesen Beiträgen werden selbstinitiierte Prozesse der Zielsetzung und -verfolgung im Beruf sowohl in Abhängigkeit von organisationalen (z.B. Unternehmenskultur) als auch von soziodemographischen (z.B. Geschlecht) und persönlichkeitspezifischen Einflüssen (z.B. Handlungs- vs. Lageorientierung) betrachtet. Als wichtige Komponenten beruflicher Zielsetzungen werden unter anderem Zielklarheit und die Differenzierung zwischen individuellen und kollektiven Zielen erörtert. Mit Blick auf Prozesse der Zielverfolgung wird der Umgang mit Zielkonflikten und Rückschlägen ebenso thematisiert wie die emotionalen Konsequenzen erfolgreicher Zielverfolgung. Dabei wird ein Bogen gespannt, der von eher messmethodischen Fragen, über organisationspsychologisch-motivationale Themen bis hin zu Möglichkeiten des Trainings zielrelevanter Kompetenzen reicht.

Beiträge

- Persönliche Ziele von Hochschulabsolvent/innen: Eine methodenvergleichende Studie (M. Stief, A. E. Abele & J. Krüsken, Erlangen-Nürnberg);
- Eigeninitiativkultur und Zielklarheit: Ihre Bedeutung für Leistung im Unternehmenswandel (D. Fay, Giessen & H. Lührmann, Sulzbach/Ts.);
- Berufliche Zielklarheit: Eine Konsequenz der Auseinandersetzung mit Praxisanforderungen! – Evaluation eines Seminarkonzepts (O. L. Braun & B. Buchhorn, Koblenz-Landau);
- Macht berufliche Zielerreichung glücklich? (B. S. Wiese, Darmstadt);
- Bindung an und Ablösung von persönlichen beruflichen Zielen: Unterschiede zwischen handlungs- versus lageorientierten Personen (G. W. Maier, München);
- Zur Integration von Zielen im Berufs- und Privatleben (E.-H. Hoff, Berlin)

Stief, M., Abele, A.E. & Krüsken, J.**Persönliche Ziele von HochschulabsolventInnen: Vergleich zwischen verschiedenen Erhebungsverfahren**

Es wird über eine Studie berichtet, bei der wenige Monate nach dem Examen die persönlichen Ziele von 609 Absolventinnen und -absolventen eines Diplomstudiengangs Mathematik über vier verschiedene Verfahren erhoben wurden, eine offene Zielerfassung mit anschließender inhaltsanalytischer Klassifikation, eine Erfassung beruflicher Ziele über sogenannte Berufstypen, eine Erfassung beruflicher Ziele über Skalen zu beruflichen Werthaltungen und eine Erfassung über allgemeine Lebensziele. Der vorliegende Beitrag ist methodisch orientiert. Fragestellungen sind (a) die konvergente Validität der Verfahren, (b) die inhaltliche Struktur der Ziele und (c) die Kriteriumsvalidität der verschiedenen Verfahren in Bezug auf Variablen des Berufseinstiegs und der privaten Situation.

Im Sinne konvergenter Validität korrelieren ähnliche Zielinhalte über die Verfahren hinweg. Allerdings sind die Korrelationen niedrig und reflektieren damit die unterschiedlichen Spezifitätsebenen der Erfassung. Inhaltlich zeigt sich eine Struktur von berufsbezogenen Zielen, die u.a. in Lern- und Ergebnisziele subdifferenzierbar sind, von familien- und auf das Privatleben bezogenen Zielen, Zielen der Vereinbarung verschiedener Lebensbereiche, Freizeitzielen, materiellen Zielen sowie selbstbezogenen Zielen. Die offenen Zielnennungen differenzieren am besten zwischen den Kriteriumsvariablen.

Fay, D. & Lührmann, H.

Eigeninitiativkultur und Zielklarheit: Ihre Bedeutung für Leistung im Unternehmenswandel

Vorliegende Studie beschäftigt sich mit dem Zusammenspiel von Eigeninitiativkultur und Klarheit von Zielen als Prädiktoren für die Leistung einer Unternehmenseinheit. Eigeninitiativkultur beschreibt die Neigung einer Unternehmenseinheit, pro-aktiv und selbststartend zu handeln; es ist die Übertragung des individuumsbezogenen Konzepts der Eigeninitiative auf Unternehmen oder Unternehmenseinheiten (Frese et al., 1996, 1997). Eine frühere Studie zeigte, dass eine hohe Eigeninitiativkultur ein wichtiger Faktor für den Erfolg von Unternehmenswandel ist (Bär & Frese, 2000). Nur wenn Mitarbeiter Veränderungsprozesse wie z.B. Business Re-engineering pro-aktiv aufgriffen, konnten diese zum Unternehmenserfolg beitragen.

Hinsichtlich der Bedeutung von Zielen wird angenommen, dass der Effekt von Eigeninitiative für Leistung einer Unternehmenseinheit davon abhängt, ob die Mitarbeiter die Ziele gut kennen. Wenn Unternehmensziele (z.B. im Rahmen strategischer Reorganisation) geändert wurden, muss hohe Eigeninitiative mit guter Kenntnis der Unternehmens- und Abteilungsziele gepaart sein. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter die "falsche" Initiative ergreifen, d.h. in einer Weise aktiv sind, die nicht mehr zur neuen Richtung der Organisation passen. Gleichermassen dürften Klarheit der Ziele besonders dann zur Leistung beitragen, wenn sie eigeninitiativ umgesetzt werden.

Diese Annahme wurde in einer Feldstudie mit vier Unternehmen aus dem Versorgungsbereich geprüft, in welchen in jüngerer Vergangenheit das Center-Konzept eingeführt wurde (n=72 Center; mit n=220 Mitarbeitern). Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Leistung eines Centers (Einschätzung durch den Vorgesetzten) und dem Grad der Eigeninitiativkultur (beschrieben durch die Mitarbeiter); darüber hinaus ergab sich eine signifikante Interaktion zwischen Eigeninitiativkultur und Klarheit der Abteilungs- und Unternehmensziele für die Mitarbeiter. Allerdings war die Richtung des Effekts anders als erwartet. Während der Grad der Eigeninitiativkultur im Center bei klaren Zielen keinen Zusammenhang mit Leistung hat, nimmt eine starke Eigeninitiativkultur eine kompensatorische Funktion ein, wenn die Ziele unklar sind.

Braun, O.L. & Buchhorn, B.

Berufliche Zielklarheit: Eine Konsequenz der Auseinandersetzung mit Praxisanforderungen!

Der vorliegende Ansatz baut auf der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990) auf. Eine besondere Bedeutung kommt der Zielspezifität und der Schwierigkeit der Ziele zu. Schwierige und spezifische Ziele ziehen die höchsten Leistungen nach sich. Braun (2000) hat sich in seinem Modell Aktiver Anpassung insbesondere mit der beruflichen Zielklarheit befasst. Berufliche Ziele werden in diesem Ansatz jedoch als Identitätsziele im Sinne von Wicklund und Gollwitzer (1982) aufgefasst, die innerhalb der Person liegen. Es wird angenommen, dass berufliche Zielklarheit positive Auswirkungen hat, z.B. eine geringe Fluktuations-tendenz, hohe Arbeitszufriedenheit und hohe Leistung. Im vorliegenden Beitrag geht es darum, wie durch Trainingsveranstaltungen die berufliche Zielklarheit gefördert werden kann. Studierende der Psychologie wurden von ehemaligen Praktikanten im Rahmen von Tages- bzw. Zweitagesveranstaltungen über die Anforderungen der Praxis durch Vorträge informiert. Diese Informationen wurden durch AG-Arbeit mit Hilfe der Metaplantchnik vertieft. Es zeigte sich, dass durch dieses Vorgehen die berufliche Zielklarheit zumindest über einen Zeitraum von mehreren Wochen gefördert werden konnte. Die Möglichkeiten zur Generalisierung dieser Anwendung werden diskutiert.

Literatur

Braun, O. L. (2000). *Ein Modell Aktiver Anpassung: Berufliche Zielklarheit, Organisationsorientierung, Mittelklarheit und Vorsatzbildung/Planung als vorauslaufende Bedingungen von Arbeitszufriedenheit, Wechseltendenz und Leistung*. Landau: VEP.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.

Wicklund, R. A. & Gollwitzer, P. M. (1982). *Symbolic self-completion*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Wiese, B.S.**Macht berufliche Zielerreichung glücklich?**

Persönliche Ziele gelten als wichtige Quelle der Motivation, indem sie dem Verhalten eine Richtung geben und als sinnstiftend erlebt werden. Die Frage, ob bzw. unter welchen Umständen die Zielrealisierung die eigene Befindlichkeit positiv beeinflusst, wird v.a. in der Selbstregulationsforschung aufgegriffen (z.B. Carver & Scheier, 1990: positiver Effekt bei schneller Diskrepanzreduktion zwischen aktuellem und erwünschtem Zustand), wobei dort in der Regel die Realisierung eher kurzfristiger Ziele und deren unmittelbare Befindlichkeitsauswirkungen betrachtet werden. Für längerfristige Ziele und dauerhaftere Einflüsse auf die Befindlichkeit, wie sie in der hier vorgestellten Längsschnittuntersuchung betrachtet werden, liegen kaum Befunde vor. Aufbauend auf theoretischen Konzepten persönlicher Ziele (z.B. Little, 1983), wurde in dieser Studie ein idiographisches mit einem nomothetischem Vorgehen verknüpft: Zum ersten Messzeitpunkt wurden mittels eines offenen Antwortformats die persönlichen beruflichen Projekte von $N = 82$ berufstätigen jüngeren Erwachsenen (44 % Männer) erhoben. Drei Jahren später war auf einer vorgegebenen Skala das Ausmaß der diesbezüglichen Zielerreichung einzuschätzen. Erwartungskonform stand die Zielerreichung in positiver Beziehung zum aktuellen allgemeinen und beruflichen Wohlbefinden. Der stärkste Prädiktor der aktuellen Befindlichkeit war jedoch die Befindlichkeit zum ersten Messzeitpunkt. Tatsächlich lieferte die berufliche Zielerreichung keinen bzw. einen nur sehr geringen darüber hinausgehenden Beitrag zur Varianzaufklärung des berufsbezogenen und allgemeinen Wohlbefindens. Gleichzeitig ergab eine bereichsvergleichende Analyse für Personen, die sich im betrachteten Zeitraum ihren privaten Projekten kaum angenähert hatten, einen sehr hohen Zusammenhang zwischen beruflicher Zielerreichung und beruflicher sowie allgemeiner Zufriedenheit, der auch bei Kontrolle für die ursprünglichen Zufriedenheitswerte bestehen blieb. Dieser Befund spricht für das Wirken kompensatorischer Mechanismen und impliziert, dass eine ausschließlich bereichsspezifische Betrachtung nur ein unvollständiges Bild davon zu liefern vermag, unter welchen Bedingungen die Realisierung beruflicher Ziele die subjektive Befindlichkeit positiv beeinflusst.

Maier, G.W.

Bindung an und Ablösung von persönlichen beruflichen Zielen: Unterschiede zwischen handlungs- versus lageorientierten Personen

In diesem Beitrag werden Ergebnisse aus zwei Studien vorgestellt, in denen die Unterschiede von handlungs- versus lageorientierten Personen bei der Bindung an bzw. der Lösung von unrealistischen Zielen am Arbeitsplatz untersucht wurden. Eine hohe Bindung an persönliche berufliche Ziele kann sich nachteilig auf affektive berufliche Einstellungen auswirken, nämlich dann, wenn die Realisierbarkeit als gering eingeschätzt wird. In einer solchen Situation könnten selbstregulative Kompetenzen einer Person helfen, die Zielbindung zu reduzieren, um die negativen Auswirkungen der ungünstigen Realisierungsbedingungen zu mindern. Gerade diese Kompetenz zur flexiblen Zielbindung wird bei der von Kuhl vorgeschlagenen dispositionalen Unterscheidung von handlungs- vs. Lageorientierten Personen thematisiert. Kuhl nimmt an, dass handlungsorientierte im Vergleich zu lageorientierten Personen ihre Zielbindung flexibler verändern können. In zwei Feldstudien sollte deshalb geprüft werden, (a) ob handlungsorientierten Personen die Ablösung von unrealistischen Zielen besser gelingt als lageorientierten Personen und (b) ob sich auch differentielle Zusammenhänge von Zieleinschätzungen mit affektiven Einstellungen bei handlungs- vs. Lageorientierten Personen zeigen lassen. In Studie 1, einer Längsschnittstudie mit 73 Angestellten, konnte gezeigt werden, dass handlungsorientierte Personen ihre Zielbindung verringern, wenn die Realisierungsmöglichkeiten ungünstig waren. Im Gegensatz dazu ist die Veränderung der Zielbindung bei lageorientierten Personen weitgehend unabhängig von der Einschätzung über die Erreichbarkeit ihrer Ziele. In Studie 2, einer Querschnittsstudie mit 850 Angestellten, konnte bestätigt werden, dass lageorientierte im Vergleich zu handlungsorientierten Personen negativere affektive Arbeitseinstellungen aufweisen, wenn sie bei hoher Zielbindung mit ungünstigen Realisierungsmöglichkeiten konfrontiert sind. Die Ergebnisse werden diskutiert im Hinblick auf die Bedeutung selbstregulativer Kompetenzen für die Auswahl und erfolgreiche Realisierung persönlicher beruflicher Ziele.

Hoff, E. & Ewers, E.**Zur Integration von Zielen im Berufs- und Privatleben**

Berufswege von Frauen und Männern verlaufen unterschiedlich und (gemessen an äußeren Kriterien wie z. B. der erreichten Position, der Einkommenshöhe etc.) bei den Männern oft erfolgreicher als bei den Frauen. Als Grund dafür läßt sich vor allem anführen, daß Frauen viel stärker als Männer mit der Integration von Aufgaben in Beruf und Familie belastet sind. In diesem Beitrag soll eine Klassifikation verschiedenartiger Formen der Integration und Segmentation von Berufs- und Privatleben handlungstheoretisch fundiert und anhand prototypischer Fälle aus einer empirischen Studie erläutert werden. Die handlungstheoretischen Überlegungen richten sich u.a. darauf, ob bzw. in welchem Maße (berufliche und private) Ziele konfligieren, welche Reichweite diese Ziele haben und um welche Handlungsebenen es geht (Alltagshandeln, komplexe persönliche Projekte, biographisch bedeutsames Handeln), ob Prioritäten gebildet oder ob Ziele als gleichgewichtig angesehen werden und inwieweit die Integration von Berufs- und Privatleben noch einmal als übergeordnetes Ziel im Alltag und/oder als Lebensziel begriffen wird. Ein weiterer Punkt betrifft die Frage, in welchem Maße individuelle und gemeinschaftliche Ziele (z.B. in Partnerschaften) deckungsgleich sind. Schließlich soll berücksichtigt werden, daß sich berufliche und private Ziele überschneiden können und anhand derselben Handlungen realisieren lassen, die dann sowohl dem beruflichen wie dem privaten Lebensbereich zugeordnet werden können.

Persönlichkeit und berufliche Beanspruchung

Schaarschmidt, U. (Moderation)

Schaarschmidt, U.

Persönlichkeit und berufliche Beanspruchung

Mittels des Verfahrens AVEM (Schaarschmidt & Fischer, 1996; 2001) ist es möglich, die persönlichkeitspezifische Beanspruchung in der Auseinandersetzung mit den beruflichen Anforderungen zu kennzeichnen. Es lassen sich vier Beanspruchungsmuster unterscheiden: G (Gesundheit: Engagement, Belastbarkeit und Zufriedenheit), S (Schonung: reduziertes Engagement, Ruhe und Gelassenheit sowie relative Zufriedenheit), A (Selbstüberforderung: exzessive Verausgabung und verminderte Erholungsfähigkeit bei eingeschränkter Belastbarkeit und Zufriedenheit), B (Überforderung: reduziertes Engagement bei eingeschränkter Erholungsfähigkeit, deutlich verminderter Widerstandskraft und Resignation).

Anhand der Erfahrungen, die mit der Anwendung des AVEM in berufsübergreifenden Untersuchungen gewonnen wurden, sollen vor allem folgende 3 Fragen diskutiert werden:

- Welche Gesundheitsrelevanz kommt der Musterdifferenzierung zu und welche Schlußfolgerungen sind aus der jeweiligen Musterzugehörigkeit für die Prävention und Intervention abzuleiten?
- Wie sieht die Musterverteilung im Vergleich unterschiedlicher Berufsgruppen aus, inwieweit wird die Berufs- durch die Regionenspezifik überlagert, welche Hinweise für die berufsspezifische Bewertung von Gesundheitsrisiken ergeben sich daraus?
- Wie vollziehen sich Entwicklungsverläufe in und zwischen den Mustern, welche Zusammenhänge bestehen mit persönlichkeits- und berufsbezogenen Faktoren und welche Konstellationen führen zu positiven vs. negativen Gesundheitseffekten?

Literatur

Schaarschmidt, U. & Fischer, A. W. (1996). *AVEM – Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster*. Frankfurt: Swets Test Services

Schaarschmidt, U. & Fischer, A. W. (2001). *Bewältigungsmuster im Beruf*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

weitere Beiträge

- Fischer, A.W.: Risiken in der psychischen Gesundheit von Pflegekräften aus differentiell-psychologischer Sicht
- Heyne, M.: Beanspruchungsmuster bei Mitarbeitern der Berufsfeuerwehr
- Spörer, N.: Bewältigungsmuster im Lehrerberuf
- Kieschke, U.: Personale Merkmale unternehmerischer Tätigkeit unter Gesundheitsaspekt

Fischer, A.W.**Risiken in der psychischen Gesundheit von Pflegekräften aus differentiell-psychologischer Sicht**

Die Tätigkeit im Pflegebereich wird von den Betroffenen häufig als sehr belastend beschrieben und verschiedene Studien scheinen dies zu bestätigen. Die Ergebnisse unserer vergleichenden Untersuchung an über 2000 Pflegekräften in Österreich und in Deutschland verweisen jedoch darauf, daß Befindensbeeinträchtigungen (im Sinne psychischer und körperlich-funktioneller Beschwerden) nicht häufiger auftreten als in der Gesamtbevölkerung. Das legte nahe, genauer zu untersuchen, wie es dem Pflegepersonal gelingt, die hohen sozialen und emotionalen Belastungen des Berufs mehrheitlich erfolgreich zu bewältigen und eine gute psychische Gesundheit aufrecht zu erhalten. Dazu wurden sowohl Merkmale der Pfl egetätigkeit (i.S. organisationaler Ressourcen) als auch die Art und Weise der persönlichen Auseinandersetzung der Pflegekräfte mit den Arbeitsaufgaben (i.S. personaler Ressourcen) betrachtet und in ihrer Wechselwirkung untersucht. Die Untersuchungsergebnisse machten deutlich, daß die interindividuellen Differenzen in den (mittels AVEM erfaßten) arbeits-bezogenen Verhaltens- und Erlebensmustern mit Unterschieden in den inhaltlichen Anforderungen des Pflegebereichs, der beruflichen Position, dem Verantwortungsumfang, dem erlebten Tätigkeits-spielraum und weiteren Merkmalen des Berufes einhergehen. Aus der Betrachtung des Zusammen-hangs dieser persönlichkeitspezifischen Muster mit den konkreten Tätigkeitsbedingungen ergeben sich schließlich auch gezieltere Hinweise auf die Faktoren, die der Entwicklung von Gesundheitsrisiken im Pflegeberuf zugrunde liegen.

Heyne, M.

Beanspruchungsmuster bei Mitarbeitern der Berufsfeuerwehr

Das Spektrum der Belastungsfaktoren im Feuerwehrberuf ist breit gefächert; den Mitarbeitern wird in den Jobroutinen Erhebliches abverlangt. Zu leisten ist harte körperliche Arbeit – und das oftmals unter schwierigsten Bedingungen und bei hohem Gefahrenpotential. Nicht zu unterschätzen sind die Auswirkungen eines Arbeitszeitregimes, das mit biologischen, aber auch sozialen Bedürfnissen nur schwer in Einklang zu bringen ist (Probleme des Schichtbetriebs). Nahezu tagtäglich muß hohe Verantwortung für Menschenleben und materielles Gut getragen werden. Vor dem Hintergrund nun interessierte uns die Belastungssituation der Feuerwehrbelegschaft in großen Metropolen. Aufgegriffen wurde das Thema in einer breiteren Studie, an der jeweils über 300 Mitarbeiter der Berliner und der Wiener Feuerwehr teilnahmen. Zur Beschreibung der Belastungsverhältnisse verfolgten wir sowohl bedingungs- wie personbezogene Auswertungsstrategien. Zentraler Bestandteil der Erhebungsmaterialien war das Fragebogenverfahren AVEM. Neben Gemeinsamkeiten in beiden Stichproben (z.B. relative Altersunabhängigkeit der Musterverteilung; stärkerer G-Muster-Anteil auf der Führungsebene) schälten sich auch bemerkenswerte Unterschiede heraus. Im Spiegel der AVEM-Muster-Verteilung ist für die Wiener Feuerwehr eine günstigere Konstellation zu verbuchen (höherer G-Anteil, geringerer Prozentsatz B). Gründe für diese Abweichungen werden aus arbeits- und persönlichkeitspsychologischer Sicht diskutiert.

Spörer, N.

Bewältigungsmuster im Lehrerberuf

Die öffentliche Diskussion über Belastungen im Lehrerberuf wird von starken Polarisierungen bestimmt. Da lebt zum einen immer wieder das Vorurteil auf, Schuldienst sei eine Angelegenheit für "Halbtagsjobber"; zum anderen erwecken manche Meldungen den Eindruck, wer in den Lehrerberuf eintrete, schlage den Weg in eine Patientenkarriere ein. Schnell wird dann das, was an Daten in puncto Lehrerstreß vorliegt, zum Fazit verallgemeinert, pädagogische Tätigkeit im Arbeitsfeld Schule erhöhe per se das psychosomatische Erkrankungsrisiko. Unbestritten, die Anforderungsstruktur des Berufs ist überaus komplex. Von der Rahmenplanung des Unterrichts nach curricularen Vorgaben über die didaktische Aufbereitung des Stoffes bis hin zur Benotung der Schülerleistungen, von administrativen Zuständigkeiten bis zur beratend-unterstützenden Begleitung Heranwachsender und ihrer Eltern erstrecken sich Verpflichtungen und Ansprüche der Tätigkeit. Nur eben: Wie all das bewältigt wird, hängt in entscheidendem Maße von den personalen Ressourcen ab, auf die jemand zurückgreifen kann. Diese Überlegung war Ausgangspunkt eines großangelegten Forschungsprojekts zur Lehrer-gesundheit. In dessen Mittelpunkt stand das Fragebogenverfahren AVEM. Berichtet wird über wesentliche Befunde der Befragung, in die bislang über 4000 Lehrerinnen und Lehrer unterschiedlicher Regionen einbezogen waren. Vorzustellen sind auch erste längsschnittliche Ergebnisse der Erhebungsreihe.

Kieschke, U.

Personale Merkmale unternehmerischen Handelns unter Gesundheitsaspekt

Seit Jahren steigt in Deutschland die Zahl der Existenzgründungen. Bestimmt wird die individuelle Entscheidung für ein solches Vorhaben zum einen durch persönliche Motive und Fähigkeiten, zum anderen spielen natürlich objektive Marktgegebenheiten eine zentrale Rolle. Gute Geschäftsideen und bewilligte Darlehen aber sorgen noch nicht zwangsläufig für Gewinnbilanzen. Fast die Hälfte aller Neugründungen scheitert binnen der ersten fünf Jahre (vgl. Moser et al., 1999, S. 6). Neuere Studien gewichten dann gerade personale Besonderheiten des Gründers als bedeutsame Faktoren unternehmerischen Erfolgs. Grundannahme dabei: Ungeachtet aller Unterschiede zwischen Branchen, Business-Plänen und Konjunkturzyklen lassen sich Situationsanforderungen herauschälen, die nahezu jeden Existenzgründer betreffen (z.B. geschäftliche Selbstpräsentation; aktive Kundenakquise). Zu fragen ist dann jedoch nach den personalen Ressourcen und Kompetenzen, auf die der Gründer hierbei zurückgreifen kann. Genau das war das Anliegen einer umfangreichen Potsdamer Studie, in die mittlerweile über 500 Unternehmensgründer eingebunden werden konnten. Berichtet wird über die Entwicklung einer Selbstcheckliste für diese Berufsgruppe. Das Verfahren soll die Selbstbeurteilung der Probanden in Merkmalsdimensionen ermöglichen, die für Existenzgründungen besondere Relevanz besitzen. Flankiert wird das durch eine weitere Fragestellung. Mit dem Aufbau eines eigenen Unternehmens verlagern sich Akzente der Berufsbiographie folgenreich: An die Chance größerer wirtschaftlicher Selbstständigkeit knüpfen sich zugleich erhebliche Risiken, nicht nur ökonomischer, sondern auch gesundheitlicher Art. Ausgelotet werden sollen letztere anhand der Ergebnisse, die durch den Einsatz des Fragebogenverfahrens AVEM erzielt wurden.

Referategruppen

Arbeitsbezogene Einstellungen

Fay, D. (Moderation)

Bornwasser, M. & Buchhester, S.**Binnenperspektivische Beurteilung der Servicequalität polizeilicher Arbeit in Abhängigkeit von Involvement und Dienstalter**

In allen Dienstleistungsbereichen gewinnen Kundenorientierung und Servicequalität zunehmend an Bedeutung. Dabei wird Servicequalität als ein multiattributives Konzept begriffen, das sich über eine Vielzahl von Einstellungskomponenten konstituiert. Ein bekanntes Instrument zur Erfassung der Servicequalität stellt der SERVQUAL dar. Dieses Instrument wurde in zahlreichen Anwendungsfeldern erfolgreich erprobt und eingesetzt. In der vorliegenden Untersuchung werden Daten aus einem Forschungsprojekt in Polizeibehörden des Landes NRW dargestellt. Hier wurde die Servicequalität aus der Binnenperspektive, also aus der Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhoben und analysiert, wie diese Urteile mit Angaben zum Involvement (nach Moser und Schuler, 1993) und mit dem Dienstalter im Zusammenhang stehen. Im Ergebnis zeigen sich nur geringe Zusammenhänge zwischen der wahrgenommenen Servicequalität und dem Involvement, jedoch deutliche Einflüsse des Dienstalters sowohl auf die Einschätzung der Servicequalität und des Involvement. Die Befunde werden unter methodischen und sozialpsychologischen Aspekten der selbstbilddienlichen Perzeption diskutiert.

Giardini, A., Frese, M. & Günter, S.

Die Rolle von Stimmungen und affektbezogenen Eigenschaften in Dienstleistungsinteraktionen

Face-to-face-Interaktionen stehen im Zentrum vieler Dienstleistungen (z.B. Beratungstätigkeiten). Obwohl weithin auch als "Augenblick der Wahrheit" für Dienstleistungsunternehmen bezeichnet, findet die Bedeutung von Dienstleistungsinteraktionen noch nicht vollständig ihren Niederschlag in der Forschung. Zwar werden in gängigen Instrumenten zur Messung von Dienstleistungsqualität oder Kundenorientierung direkte Interaktionen thematisiert, aber die Einschätzungen der Kundinnen werden eher global und über verschiedene Situationen hinweg erhoben. In dieser Studie dagegen rückt die einzelne Dienstleistungsinteraktion in den Vordergrund. Verknüpft wird diese situationale Herangehensweise mit der Betonung affektiver Prozesse in Gesprächen zwischen Kundinnen und Dienstleistern. Dabei wird von der Grundannahme ausgegangen, dass "Kundenmanagement" in weiten Teilen "Emotionsmanagement" bedeutet.

In verschiedenen Banken wurden mehrere hundert Interaktionen zwischen Kundinnen und Angestellten untersucht. Beide Akteure beantworteten in direktem Anschluß Fragen zur vorangegangenen Interaktion. Neben Beurteilungen des Gesprächsverlaufes und –ergebnisses wurde auch die wahrgenommene Stimmung während der Interaktion erfasst. Unabhängig davon wurden von den Angestellten Daten zu verschiedenen dienstleistungsrelevanten Eigenschaften und Dispositionen erhoben, die insbesondere affektive Aspekte des Erlebens und Verhaltens beschreiben (z.B. negative und positive Affektivität, Emotionsregulation).

Eine solche zweigestufte Herangehensweise ermöglichte es, sowohl auf situationaler als auch auf aggregierter Ebene (d.h. der Ebene der Angestellten) wesentliche Beziehungen zwischen Kundenzufriedenheit und –orientierung, Stimmungen und affektbezogener Eigenschaften zu identifizieren.

Die Ergebnisse unterstreichen die Wichtigkeit einer situationalen Herangehensweise an Dienstleistungsinteraktionen. Des weiteren wird die generelle Bedeutung affektiver Prozesse für die Dienstleistungspsychologie verdeutlicht.

Keith, N. & Fay, D.**Halo-Effekte bei Beurteilungen von Organizational Citizenship Behavior: Konfirmatorische Faktorenanalysen von Selbst- und Fremdeinschätzungen**

Organizational Citizenship Behavior (OCB) und ähnliche Konstrukte, die auf formal nicht festgeschriebene Arbeitsanforderungen abheben, gewannen in der letzten Dekade zunehmend an Bedeutung. In typischen Untersuchungen werden OCB-Verhaltensweisen von Mitarbeiter/innen durch Vorgesetzte eingeschätzt und mit anderen organisational relevanten Merkmalen (z.B. durch Mitarbeiter/innen beurteiltes Führungsverhalten) in Beziehung gesetzt. Solche OCB-Fremdeinschätzungen können jedoch – wie klassische Leistungsbeurteilungen durch Vorgesetzte auch – mit Urteilsfehlern wie Halo-Effekten behaftet sein. Halo-Effekte bei Fremdeinschätzungen können sich in geringerer Differenziertheit der OCB-Subdimensionen zeigen (Hilfsbereitschaft, Gewissenhaftigkeit etc.). In dem vorliegenden Beitrag wurden Selbst- und Fremdeinschätzungen von OCB hinsichtlich des Auftretens von Halo-Effekten kontrastiert. Eine studentische Stichprobe (N = 486) beantwortete die niederländische Version des OCB-Fragebogens von Podsakoff et al. (1990). Der fünf Subskalen umfassende OCB-Fragebogen wurde einmal als Selbst- und einmal als Fremdeinschätzung (einer selbst gewählten Person) vorgegeben. Die erwartete geringere Differenziertheit der Fremdeinschätzung (Halo-Effekt) schlug sich innerhalb der OCB-Subskalen in höheren internen Konsistenzen sowie zwischen den OCB-Subskalen in höheren Interkorrelationen nieder. Getrennte konfirmatorische Faktorenanalysen (mit fünf interkorrelierten Faktoren entsprechend der fünf OCB-Subskalen) erbrachten zunächst eine gute Passung für die Selbsteinschätzung und eine zwar akzeptable aber geringere Passung für die Fremdeinschätzung. In simultanen Analysen mit hierarchisch geschachtelten Modellen mußte die Annahme der faktoriellen Invarianz jedoch verworfen werden. Demnach unterscheiden sich Selbst- und Fremdeinschätzung hinsichtlich der differenzierten Erfassung der fünf OCB-Subdimensionen. Tendenziell ähnliche Ergebnisse zeigten sich bei analogen Analysen von zwei Subgruppen innerhalb der Fremdeinschätzungen: Wenn die eingeschätzte Person weniger gut bekannt war, ergab sich eine geringere Differenziertheit. Theoretische und praktische Implikationen (z.B. die Übertragbarkeit der Ergebnisse sowie mögliche Konsequenzen für Vorgesetztenurteile) werden diskutiert.

Müller, K. & Jöns, I.**Kulturelle Wertunterschiede und Einstellungen bei Mitarbeiterbefragungen – Ein Vergleich zwischen deutschen und amerikanischen Mitarbeitern**

Die zunehmende Globalisierung der Wirtschaft führt zu einer Ausweitung der Anwendung von Mitarbeiterbefragungen im interkulturellen Kontext. Neben der Diskussion der Implementierung von Mitarbeiterbefragungen in multinationalen Unternehmen gibt es kaum Publikationen zum Einfluss kultureller Variablen auf konkrete Einstellungen und Bewertungen von Mitarbeitern. Kulturelle Einflüsse, die unabhängig von objektiven Gegebenheiten auf das Antwortverhalten von Mitarbeitern wirken, müssen spezifiziert werden, um transnationale Daten richtig zu interpretieren und somit die Angemessenheit abgeleiteter Folgemaßnahmen sicherzustellen.

Im Rahmen dieses Beitrags werden aus Befunden zu arbeitsrelevanten kulturellen Wertunterschieden zwischen Deutschen und Amerikanern, Vorhersagen zu Unterschieden im Antwortverhalten bei Mitarbeiterbefragungen abgeleitet und an einem Fallbeispiel untersucht. Die Datengrundlage bilden Mitarbeiterbefragungen aus zwei aufeinander folgenden Jahren eines multinational tätigen Großunternehmens. In Deutschland nahmen pro Jahr ca. 15000 Mitarbeiter an der Befragung teil, in den USA jährlich ca. 8000.

Vor der Analyse kultureller Unterschiede wurde mit Hilfe konfirmatorischer Faktoranalysen die Äquivalenz des eingesetzten Messinstruments überprüft, da dieser Nachweis eine zentrale Vorbedingung jeglichen interkulturellen Vergleichs ist. Vor dem Hintergrund demonstrierter Messäquivalenz wurden anschließend die angenommenen Unterschiede analysiert, die im Mittelpunkt des Beitrags stehen. So stützen die Ergebnisse die Hypothese, dass Deutsche in ihren Zufriedenheitsurteilen stärker als Amerikaner von der Wahrnehmung des Managements beeinflusst werden, während für die Zufriedenheit der Amerikaner Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten von höherer Bedeutung sind.

Podsiadlowski, A.

Diversität in Organisationen – Bedingungen erfolgreicher Zusammenarbeit: Eine empirische Studie

Diversität, also die kulturelle Vielfalt von MitarbeiterInnen innerhalb von Organisationen, stellt im Rahmen von Globalisierung und Internationalisierung für viele Organisationen eine große Herausforderung dar und geht häufig mit Reibungsverlusten einher. Es ist zu berücksichtigen, daß in der sozialwissenschaftlichen Literatur bislang wenig differenziert wird, welche speziellen Wirkungen verschiedene Formen von Diversität auf die Zusammenarbeit in gemischt zusammengesetzten Arbeitsgruppen haben. Es läßt sich anhand eines Überblicks von Studien zu diversen Arbeitsgruppen zeigen, daß sich die Ergebnisse danach unterscheiden, ob die Studien im Labor oder im Feld durchgeführt werden, ob demographische (bezogen auf Alter, Geschlecht), organisationale (bezogen auf Berufsgruppe, Funktion, Status und Dauer der Unternehmenszugehörigkeit) oder kulturelle (wie Ethnizität und Nationalität) Diversität untersucht werden und ob es sich im Falle kultureller Diversität um nationale oder ethnische Unterschiede handelt. Eine eigene empirische Untersuchung zu multikulturellen Arbeitsgruppen in mehreren deutschen internationalen Unternehmen, die in Singapur tätig sind (Podsiadlowski, 2000), zeigt, daß Diversität bezüglich verschiedener Nationalitäten den größten Anteil an Varianz bei den abhängigen Variablen erklären konnte, gefolgt von stärker diversem beruflichen Hintergrund der Gruppenmitglieder. In diesen Fällen hatte stärkere Diversität eine positive Wirkung. Die Anzahl der Frauen in einer Gruppe zeigte jedoch keine signifikanten Effekte auf die Erfolgsvariablen. Entscheidend für den Erfolg der diversen Arbeitsgruppen waren der positive und offene Umgang der Unternehmen mit kultureller Vielfalt, die Möglichkeit zu persönlichen Kontakten und regelmäßigen Meetings, der Erfahrungshintergrund der einzelnen Mitarbeiter und kooperative Einstellungen der Gruppenmitglieder. In diesem Forschungsreferat sollen die zentralen Ergebnisse der vorwiegend quantitativ ausgerichteten Mitarbeiterbefragung vorgestellt werden, um daraus Implikationen für Praxis und Forschung abzuleiten.

Raeder, S. & Grote, G.

Arbeit und Identität: eine sich wandelnde Beziehung

In der Arbeitspsychologie wurde die Beziehung zwischen Person und Arbeit bislang vielfach unter der Annahme hoher Stabilität von Arbeitsbedingungen sowie konzentriert auf Prozesse der Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung untersucht. Die zunehmende Notwendigkeit beruflicher Flexibilität, die auf den Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft zurückgeführt werden kann, wurde dabei ebenso wenig berücksichtigt wie der individuelle Wunsch nach beruflicher Veränderung. Im vorliegenden Ansatz wurde als Fokus die persönliche Identität gewählt, um zu zeigen, wie diese in der persönlichen Auseinandersetzung mit Arbeitsbedingungen sowie Aus- und Weiterbildungsoptionen subjektiv konstruiert wird. Leitfrage war, welche Merkmale persönlicher Identität dazu beitragen, dass Personen einen neuen Beruf und die dafür notwendigen Kompetenzen erwerben, und inwieweit sich Identität in diesen beruflichen Entscheidungsprozessen verändert. Das gewählte Identitätsmodell berücksichtigt u.a. biographische Kontinuität, ökologische Konsistenz und Kontrollüberzeugungen. Die Fragestellung wird anhand der Ergebnisse einer Machbarkeitsstudie, in der halbstrukturierte Interviews mit 16 Berufswechsler*innen geführt wurden, sowie des Folgeprojekts beantwortet, in dem 60 Personen mit kontinuierlicher bzw. nicht-kontinuierlicher Laufbahn mit halbstrukturierten, biographischen Interviews befragt wurden.

Die Ergebnisse zeigen die Tendenz eines Wandels, der sich darin ausdrückt, dass:

- biographische Kontinuität nicht in der eigenen beruflichen Entwicklung gesucht wird,
- berufliche Entscheidungen im Sinne ökologischer Konsistenz in den gesamten Lebenszusammenhang eingebettet sind,
- die Kontrolle über biographische Ereignisse im Sinne einer interaktionistischen Kontrollüberzeugung als eingeschränkt wahrgenommen wird,
- Begründungsmuster beruflicher Entscheidungen vielfältige Kombinationen von Gründen aus persönlichem, familiärem und beruflichem Bereich abbilden.
- Zudem entwickeln beruflich Flexible in Bildungsphasen und Erwerbsarbeit auf abstrakter Ebene Metakompetenzen, die sie in verschiedenen Aufgabenzusammenhängen und Lebensbereichen einsetzen können.
- Berufliche Wechsel werden meist durch den Einsatz eigener oder familiärer Ressourcen, nicht aber durch Arbeitgeber ermöglicht.

Schmook, R.

Einfluß neuer Arbeitsformen auf Organizational Citizenship Behavior (OCB) und Commitment

Veränderungen der Arbeitsorganisationsform – wie etwa die Zunahme von zeitlich befristeten Verträgen, vermehrter Anteil an Free-Lancern bzw. neuen Selbständigen und Einführung von Telearbeit – lassen erwarten, daß auch die Beziehungen der Organisationsmitglieder untereinander und der Organisation gegenüber sowie ihr Verhalten davon nicht unberührt bleiben.

OCB läßt sich grob unterteilen in Verhalten, das unmittelbar auf eine Person gerichtet ist, und Verhalten, das der Organisation an sich nützlich ist. Richtet sich OCB auf die Organisation als abstraktes Gebilde, so ist eine Verminderung bei Mitarbeitern zu vermuten, die dieser Organisation nur am Rande bzw. nur zeitlich befristet angehören. Nur geringen Veränderungen unterliegen sollte OCB, das sich unmittelbar an Personen richtet. Dagegen sollte bei Telearbeitern die unmittelbare Hilfe für Personen verringert sein, da diese Gruppe einfach weniger Gelegenheit dazu hat. Dagegen ist anzunehmen, daß organisationsdienliches Verhalten bei dieser Gruppe zunimmt. Telearbeiter empfinden es häufiger als Privileg zu Hause arbeiten zu dürfen und fühlen sich daher verpflichtet, dies dem Arbeitgeber wieder "zurückzuzahlen".

Commitment steht in engem Zusammenhang mit sog. Psychologischen Kontrakten. Inwieweit ist nun aber zu erwarten, daß Mitarbeiter in neuen Beschäftigungsverhältnissen das Gefühl haben, daß solche Kontrakte bestehen? Zeit-Angestellte und Free-Lancer haben keine langfristige Sicherheit vom gegenwärtigen Arbeitgeber zu erwarten und sollten daher "im Gegenzug" nur geringes organisationales Commitment entwickeln. Bei Telearbeitern kann zwar von längerfristigen Perspektiven ausgegangen werden, doch fehlt die tägliche face-to-face Interaktion mit anderen Organisationsmitgliedern. Vielfach werden Telearbeitsplätze daher nur an Personen vergeben, die bereits vorher schon in der Organisation tätig waren und ausreichendes Commitment bewiesen haben.

In einer Untersuchung wurden Mitarbeiter in herkömmlichen Arbeitsverhältnissen, Angestellte in Zeitarbeitsfirmen, neue Selbständige (Free-Lancer) und Telearbeiter hinsichtlich Commitment und OCB miteinander verglichen. Tatsächlich finden sich je nach Arbeitsorganisationsform spezifische Muster im OCB und Commitment der befragten Personen.

Staufenbiel, T. & Goletz, H.-P.

Partizipation an Entscheidungen und Organizational Citizenship Behavior

In empirischen Studien, die sich mit der Partizipation von Mitarbeitern an Entscheidungen in Unternehmen beschäftigen, sind vor allem die Effekte auf die Arbeitszufriedenheit und die Leistung betrachtet worden. Die vorliegende Untersuchung richtet ihren Fokus auf ein weiteres mögliches Korrelat der Mitarbeiterbeteiligung, das Organizational Citizenship Behavior (OCB) der Mitarbeiter.

Es wird argumentiert, dass zwischen dem wahrgenommenen Partizipationsgrad (u.a. gemessen über den wahrgenommenen Einfluss auf 28 vorher ermittelte prototypische Entscheidungsbereiche sowie ein globale Skala) und dem OCB der Mitarbeiter (erfasst über einen Fragebogen von Staufenbiel & Hartz, 2000) ein positiver Zusammenhang bestehen sollte. Darüber hinaus wird vermutet, dass dieser Effekt über die Variable "Commitment gegenüber der Organisation" vermittelt wird und die Stärke des Zusammenhangs von bestimmten Moderatoren (wahrgenommene Unterstützung durch die Organisation, Ausmaß der Konflikte bei Entscheidungen) abhängig ist.

Diese und weitere Hypothesen wurden in einer korrelativen Feldstudie überprüft, die in 31 Einzelhandelsbetrieben (Fahrrad- und Outdoor-Läden) durchgeführt wurde, in denen insgesamt 205 Mitarbeiter an der Untersuchung teilnahmen.

Wie postuliert resultiert ein positiver Zusammenhang zwischen der Partizipation und dem OCB, der partiell durch die Variable Commitment mediiert wird. Diese und weitere Ergebnisse – darunter die Betrachtung der Moderatoreffekte sowie weiterer simultan untersuchter Konstrukte, die der Partizipation (Empowerment) und dem OCB (gefordertes Arbeitsverhalten) nahe stehen – werden vorgestellt und diskutiert.

van Dick, R., Stellmacher, J. & Wagner, U.

Identifikation in Organisationen

Die Organisationspsychologie kann zeigen, dass Commitment mit verschiedenen Effektivitätskriterien von Organisationen zusammenhängt. Der aus der Sozialpsychologie stammende Social Identity Approach bietet einen konzeptuellen Rahmen, mit dem zumindest Teile der bisherigen Forschung strukturiert und erweitert werden können. Er lässt Ableitungen über Dimensionen der Identifikation in Organisationen zu. Die Theorien machen darüber hinaus Vorhersagen über Auswirkungen kontextueller Variationen auf das Ausmaß und die Inhalte von Identifikationen und über Konsequenzen solcher Veränderungen auf das Verhalten in Organisationen. Diese Vorhersagen werden aktuell von der Arbeitsgruppe Sozialpsychologie im Rahmen eines von der DFG geförderten Forschungsprojektes in insgesamt fünf empirischen Untersuchungen überprüft. In zwei Befragungen wird die theoretisch vorhersagbare Dimensionalität von Identifikation überprüft und in ihren korrelativen Zusammenhängen zu in-role und extra-role work behaviors analysiert. In drei Laborexperimenten wird die Bedeutung unterschiedlicher Identifikationen experimentell variiert und die Auswirkungen auf Leistungsverhalten überprüft. Eine Befragung an Lehrerinnen und Lehrern (N=450) ist bereits abgeschlossen, die Ergebnisse zur Struktur der Identifikation sowie zu Zusammenhängen zwischen Identifikation und arbeitsbezogenen Variablen werden präsentiert. Außerdem werden die Ergebnisse zweier Laborexperimente vorgestellt, die an Studierenden bzw. Lehrerinnen und Lehrern durchgeführt wurden. Das Überblicksreferat soll den Gesamtrahmen des Forschungsvorhabens skizzieren und den theoretischen Ansatz zur Diskussion stellen.

Beurteilen und Fördern beruflicher Leistung

Blickle, G. (Moderation)

Schuler, H. & Muck, P.M.

Konzeption und Prüfung eines multimodalen Leistungsbeurteilungssystems: Individualmodul

Zur Ausarbeitung eines Beurteilungsverfahrens für eine Dienstleistungsorganisation standen die Ergebnisse von Anforderungsanalysen zur Verfügung, die zu einem früheren Zeitpunkt als Grundlage mehrerer Potentialanalyseverfahren durchgeführt worden waren. In den 7 (Mitarbeiter) bzw. 10 (Führungskräfte) Anforderungsdimensionen wurden verhaltensbezogene Aussagen nach den Prinzipien der Konstruktion Verhaltensverankerter Einstufungsskalen (VVE bzw. BARS) formuliert und geprüft. Diese Aussagen fanden sowohl in VVE als auch in Verhaltensbeobachtungsskalen (VBS bzw. BOS) und in Verhaltensrangprofilen (VRP) Verwendung. An insgesamt $N = 1540$ Personen wurden zwei oder drei der Verfahren parallel erprobt.

Quelle der Beurteilung waren die eigene Person (Selbstbeurteilung), Vorgesetzte und unterstellte Mitarbeiter. Die Beurteilungen wurden in mehreren abgrenzbaren Organisationseinheiten durchgeführt; ergänzend wurden Bedeutsamkeitseinschätzungen vorgenommen.

Die Auswertungen erfolgten sowohl mittels konventioneller Statistiken (z.B. Mittelwerts- und Profilvergleiche zwischen den Verfahren und Urteilsquellen) als auch mit Hilfe einer generalisierbarkeitstheoretischen Varianzkomponentenschätzung. Letztere erwies die Beurteilungsquellen als varianzstarke Komponente, nicht aber die Beurteilungsverfahren. Unter den Beurteilungsverfahren ergaben VVE und VBS ähnlichere Ergebnisse als VRP, das als eigenständiges Beurteilungsverfahren (ipsative Rangreihenbildung) ergänzende Information zu Einstufungsskalierungen bieten kann, nämlich nicht nur den methodenimmanenten Vergleich zwischen Personen und Arbeitsplätzen, sondern auch ausgeprägtere Urteilsdifferenzierung in beiden Bereichen.

Wissenschaftliche und praxisbezogene Konsequenzen der Ergebnisse sowie die Bedeutung des Zusammenhangs von Leistungsbeurteilung und Potentialanalyse werden diskutiert.

Muck, P.M. & Schuler, H.

Konzeption und Prüfung eines multimodalen Leistungsbeurteilungssystems: Gruppenmodul

Im Rahmen der Entwicklung eines multimodalen Leistungsbeurteilungssystems wurde ein neuartiges Verfahren zur Beurteilung von Gruppen konstruiert und erprobt. Um der Eigenheit von Gruppen gerecht zu werden, wurde entschieden, den Fokus auf interindividuelle Aspekte, also auf Gruppenprozesse und -ergebnisse zu legen. Ziel war, das Gruppenspezifische in Ergänzung zu den Einzelbewertungen des Individualmoduls herauszuarbeiten.

Als Systematik wurde ein Vier-Felder-Schema mit zwei Achsen konzipiert, welches auf der Verknüpfung des normativen Gruppenmodells von Hackman (1987) mit dem Gruppenansatz von West (1994) beruht: Auf der ersten Achse wird unterschieden, ob der Prozess oder das Ergebnis des Prozesses beurteilt werden, auf der zweiten Achse, ob die Beurteilung aufgaben- oder beziehungsbezogen erfolgt. Ergebnis sind vier Dimensionen der Beurteilung von Gruppen: Aufgabenbezogene Zusammenarbeit (Prozess; Aufgabe), Leistung (Ergebnis; Aufgabe), Sozio-emotionales Gruppenverhalten (Prozess; Beziehung), Qualität der Beziehungen (Ergebnis; Beziehung). Dabei können zwei Perspektiven differenziert werden: Während bei der Gruppenselbstbeurteilung eine Gruppe beurteilt, inwieweit die Zusammenarbeit in der eigenen Gruppe reibungslos funktioniert und gute Ergebnisse erzielt werden, nimmt bei der Gruppenfremdbeurteilung eine zweite Gruppe eine Einschätzung vor, inwieweit die Zusammenarbeit mit einer anderen Gruppe reibungslos funktioniert und gute Ergebnisse von dieser weitergegeben werden.

Die empirische Überprüfung bei einem Dienstleistungsunternehmen zeigte, dass die vier Dimensionen intern konsistent und diskriminant zueinander sind. Eine Faktorenanalyse weist eine dreifaktorielle Struktur nach, bei der die beiden sozio-emotionalen Dimensionen zusammenfallen. Die Beurteilerübereinstimmung sowohl innerhalb einer Gruppe als auch zwischen Beurteilern verschiedener Gruppen bezogen auf eine beurteilte Gruppe ist hoch. Eine Differenzierung zwischen den Gruppen ist möglich. Erwartungsgemäß fällt die Gruppenselbstbeurteilung positiver aus. Aufgrund statistischer und inhaltlicher Kriterien konnte die Itemzahl auf ein praktikables Maß von 40 Items reduziert werden.

Müller, S. & Utsch, A.**Evaluation an der Hochschule: Welchen Einfluss haben Führungsstil, Arbeitsklima und Eigeninitiative auf die Qualität von Lehre und Forschung?**

Die Evaluation von Lehre und Forschung wird zukünftig zum Selbstverständnis deutscher Hochschulen gehören. In diesem Zusammenhang wird immer wieder Kritik daran laut, solche Leistungsvariablen isoliert zu betrachten, weil die Beurteilung von Lehre und Forschung den individuell doch sehr unterschiedlichen Handlungsabläufen und der Zusammenarbeit in universitären Einrichtungen nicht gerecht wird. In dieser Studie sollen verschiedene Prädiktoren für erfolgreiche Lehre und Forschung untersucht werden.

Es wird davon ausgegangen, dass charismatisches Führungsverhalten und hohe Forschungsleistung der Hochschullehrer mit einer positiven Beurteilung der Lehre einhergehen. Hohe Eigeninitiative und ein produktives Arbeitsklima sollten zur Forschungsleistung beitragen. Die Fragestellungen wurden mittels einer Fragebogenstudie an unterschiedlichen Instituten der Justus-Liebig-Universität Giessen untersucht. Es wurden 50 Professoren, 179 wissenschaftliche Mitarbeiter und 900 Studenten befragt. Die Forschungsleistung wurde durch die Anzahl der Publikationen und Anzahl der Drittmittelprojekte gemessen. Die Lehre wurde mit Hilfe von Evaluationsbögen in den entsprechenden Lehrveranstaltungen der Hochschullehrer beurteilt.

Erste Ergebnisse zeigen, dass die Beurteilung der Lehre nicht mit charismatischem Führungsverhalten und hoher Forschungsleistung in Zusammenhang steht. Für die Forschungsleistung konnten keine positiven Zusammenhänge mit Eigeninitiative und einem guten Arbeitsklima gefunden werden.

Alberternst, C. & Moser, K.

Die Auswirkungen von prozeduraler Gerechtigkeit im Mitarbeitergespräch auf das Vertrauen zum Vorgesetzten

Evalutationsergebnisse deskriptiver Art zu Mitarbeitergesprächen in der freien Wirtschaft berichteten, dass das Führen eines Mitarbeitergesprächs sich positiv auf die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzter, respektive auf ihr Vertrauensverhältnis, auswirkt. Welche Faktoren eines Mitarbeitergesprächs mit dem Vertrauen zum Vorgesetzten zusammenhängen, wird nicht dargelegt.

In der Forschung zu Vertrauen sowie zu organisationaler Gerechtigkeit wurde ein positiver Zusammenhang zwischen dyadischem Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und organisationaler Gerechtigkeit mehrfach belegt. Dabei kommt der prozeduralen Gerechtigkeit eine grössere Bedeutung zu als der distributiven Gerechtigkeit. Der vorliegende Forschungsbeitrag differenziert zwischen zwei Faktoren der prozeduralen Gerechtigkeit, nämlich instrumenteller und nicht-instrumenteller prozeduraler Gerechtigkeit. Mittels einer kanonischen Korrelationsanalyse (N=53) wird die differentielle Vorhersagekraft der Variablen der organisationalen Gerechtigkeit für drei Variablen der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit des Vorgesetzten überprüft. Die kanonische Korrelation zwischen den zwei Sets von Variablen beträgt $CR = .74$ und erklärt mit 54% einen bedeutsamen Anteil der Varianz. Dabei spielt von den Prädiktorvariablen die instrumentelle prozedurale Gerechtigkeit von den Kriteriumsvariablen die Integrität und das Wohlbefinden die grösste Rolle für den kanonischen Faktor. Die Ergebnisse differenzieren die bisher in der Literatur belegten Zusammenhänge zwischen Vertrauen und prozeduraler Gerechtigkeit und zeigen, wie wichtig instrumentelle prozedurale Gerechtigkeit im Mitarbeitergespräche für die Erhaltung und Verbesserung des Vertrauens zum Vorgesetzten, vor allem für dessen wahrgenommene Integrität und das eingeschätzte Wohlbefinden, ist.

Blickle, G.**Sympathischer, aber nicht kompetenter: Wirkungen der Vorgesetztenbeeinflussung durch Schmeicheln.**

Im Gegensatz zu den theoretischen Entwürfen (Neuberger, 1995) steht die empirisch-psychologische Untersuchung mikropolitische Prozesse in Organisationen erst am Anfang. Es wird über eine von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Studie (Az. B1 385/4-1) berichtet (Blickle, 2000), an der sich 209 Führungskräfte und deren Vorgesetzte beteiligten. Die Führungskräfte sollten angeben, in welcher Weise sie versuchen, ihre Vorgesetzten zu beeinflussen. Dazu wurden vier grundlegende Einflussstrategien ausgewählt, nämlich rationales Argumentieren, Schmeicheln, Druck machen und übergeordnete Instanzen einschalten. Die Vorgesetzten sollten beschreiben, wie die Führungskräfte versuchen, sie zu beeinflussen. Außerdem sollten die Vorgesetzten die Führungskräfte in Bezug auf deren Effektivität, Durchsetzungskraft, Sympathie, Motivierungsfähigkeit, Vertrauen und Reaktanz bewerten. Wie erwartet zeigten sich Zusammenhänge zwischen der Verwendung der Strategie des Einschmeichelns und der zugeschriebenen Sympathie, der Verwendung von Druck und der zugeschriebenen Reaktanz sowie dem Einschalten höherer Instanzen und dem evozierten Misstrauen. Schmeicheln führte aber weder zu höheren Effektivitäts- noch zu höheren Durchsetzungsratings bei den Vorgesetzten. Die Befunde werden vor dem Hintergrund der Theorie der korrespondierenden Inferenzen diskutiert (Gilbert, 1998).

Literatur

Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik*. Stuttgart: Enke.

Blickle, G. (2000). Intraorganisationale Einflussnahme: perspektivenabhängige Beschreibung und ihre Beziehung zur Selbst-Fremdbewertung. *Forschungsberichte des Fachbereich 8: Psychologie der Universität Koblenz-Landau, Bericht Nr. 21*. Landau: Universität.

Gilbert, D.T. (1998). Ordinary personology. In D.T. Gilbert, S.T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology, Vol. II* (4th Ed) (pp. 89-150). Boston: McGraw-Hill.

Eignungsdiagnostik

Kleinmann, M. (Moderation)

Bergmann, C.

Berufliche Interessentests – Für und Wider die Anwendung geschlechtsspezifischer Normen

Zahlreiche Untersuchungen zu beruflichen Interessen belegen deutliche Unterschiede zwischen den beiden Geschlechtern: zu den "männlichen" Bereichen zählen naturwissenschaftliche und technische Interessen, als "weibliche" Bereiche erweisen sich kontakt- und sprachbezogene sowie künstlerische Interessen. Diese Unterschiede lassen sich sowohl auf der Ebene gemessener Interessen (Interessentests) als auch auf der Ebene geäußerter Interessen (Ausbildungswünsche, Berufswahlen) nachweisen.

Interessenverfahren werden hauptsächlich im Rahmen von berufslaufbahnbezogenen Orientierungsmaßnahmen eingesetzt. In diesem Zusammenhang kann es von entscheidender Bedeutung sein, ob bei der Ermittlung der individuellen Interessenschwerpunkte bzw. des Interessenprofils eines Ratsuchenden geschlechtsunabhängige (gemeinsame) oder geschlechtsspezifische Normen verwendet werden: Durch geschlechtsspezifische Standardisierungen ergeben sich für männliche und weibliche Probandengruppen durchschnittlich vergleichbare Interessenprofile, obwohl ihnen deutlich unterschiedliche Interessenausprägungen (im Sinne von Originalantworten bzw. Rohwerten) zugrunde liegen können. Darauf basierende Ausbildungs- oder Berufsempfehlungen führen (im Vergleich zu einer geschlechtsneutralen Normierung) zu einer Überbetonung "gegengeschlechtlicher" Ausbildungs- und Berufsvorschläge.

Eine Inspektion aller prominenten bzw. in den letzten Jahren entwickelten deutschsprachigen (berufsbezogenen) Interessentests zeigt, daß die Mehrzahl der Verfahren ausschließlich getrennte Normierungsprozeduren für weibliche und männliche Probanden vorsieht: der BIT-II von Irle & Allehoff (1984), DIT von Todt (1967) und die GIS von Brickenkamp (1990). Der AIST von Bergmann & Eder (1992) beinhaltet ebenfalls geschlechtsspezifische Normtabellen, zusätzlich jedoch auch die Möglichkeit einer geschlechtsunabhängigen (allgemeinen) Normierung von Testdaten.

Ziel dieses Beitrages ist die Problematisierung der Verwendung geschlechtsspezifischer Interessennormen sowie der Versuch, auf der Basis theoretischer Überlegungen und empirisch gestützter Argumente eine Empfehlung für bzw. gegen die Geschlechtsspezifisierung im Rahmen beruflicher Laufbahnberatung zu formulieren.

Braun-Wimmelmeier, B.

Auswirkungen des Assessment-Centers

Diese Arbeit geht den Fragen nach, welche Auswirkungen Assessment-Center auf die als Beobachter eingesetzten Führungskräfte haben und aufgrund welcher psychologischer Prozesse diese Auswirkungen erklärt werden können. Die Ergebnisse einer qualitativen Vorstudie (Gruppendiskussionen und Expertenrunde) sowie einer quantitativen Hauptuntersuchung (Fragebogenuntersuchung), der ein quasi-experimentelles Kontrollgruppendesign mit Messwiederholung zugrunde lag, zeigten, dass die Beobachtertätigkeit langandauernde Auswirkungen auf die erstmalig in einem Assessment-Center eingesetzten Führungskräfte hat. Diese Auswirkungen bezogen sich auf drei Bereiche: die Beobachtungs- und Beurteilungskompetenz, den Mitarbeiterorientierten Führungsstil (Blake & Mouton, 1968; Rosenstiel, 1995) und den Grad der Selbstreflexion insbesondere bezüglich beruflicher Belange. Die weitere Auswertung machte deutlich, dass die Veränderung der Beobachtungs- und Beurteilungskompetenz auf explizite Lernprozesse und die Veränderung des Mitarbeiterorientierten Führungsstils auf implizite Lernprozesse (Seger, 1994) zurückgeführt werden kann. In einer abschließenden qualitativen Studie (Interviews) wurden die zugrundeliegenden psychologischen Prozesse weitergehend untersucht. Die Ergebnisse dieser Studie gaben Hinweise darauf, dass objektive Selbstaufmerksamkeit (Duval & Wicklund, 1972) zu den Auswirkungen führt. Darüber hinaus schien das Lernttransfermodell von Ehrenberg (1983) anwendbar zu sein.

Literatur

Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1968). *Verhaltenspsychologie im Betrieb*. Düsseldorf: Econ.

Duval, S. & Wicklund, R.A. (1972). A theory of objective self-awareness. New York: Academic Press.

Ehrenberg, L.M. (1983). How to ensure better transfer of learning. *Training and Development Journal*, 37, 81-83.

Rosenstiel, L.v. (1995). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.

Seger, C. A. (1994). Implicit Learning. *Psychological Bulletin*, 115, 163-196.

Gulba, A. & Westhoff, K.

Interviews in der Personalauswahl: Eine strukturierte Auswertungshilfe als Instrument der Qualitätssicherung

Aus der Literatur zum Interview in der Personalauswahl ist ersichtlich, dass eine Strukturierung der Personalauswahlinterviews zu einer Erhöhung der Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität führt. Dabei kommt nicht nur der Planung und Durchführung, sondern auch der Auswertung eine entscheidende Bedeutung zu. Wir entwickelten ein Instrument zur strukturierten Auswertung von Interviews. Die Qualität dieser strukturierten Auswertungshilfe wurde von uns anhand dieser klassischen Gütekriterien in zwei Untersuchungen betrachtet.

In der ersten Untersuchung wurde die Objektivität und Validität bestimmt. 41 Personalverantwortliche werteten zwei transkribierte Interviews mit bzw. ohne strukturierte Auswertungshilfe aus. Die Beurteilungen der Arbeitsanforderungen sind bei beiden Interviews mit Auswertungshilfe objektiver als ohne (Auswertungsobjektivität 'mit': Kendall's $W = .41$ [Interview 1] $.41$ [Interview 2]; 'ohne' Kendall's $W: .22$ $.29$). Zur Bestimmung der Validität wurde bei den Beurteilungen der Arbeitsanforderungen die mittlere Abweichung von einer von uns erstellten Musterlösung betrachtet. Diese Abweichungen sind bei einem der Interviews mit strukturierter Auswertungshilfe signifikant geringer als ohne ($p < .05$).

In der zweiten Untersuchung bestimmten wir die Retest-Reliabilität. Zwei Gruppen von Studenten ($N=16$; $N=21$) werteten je eines von zwei transkribierten Personalauswahlinterviews zweimal im Abstand von mindestens 2 Wochen mit der strukturierten Auswertungshilfe aus. Zwei Beurteilungen von Einzelanforderungen an den Bewerber stimmen zu beiden Zeitpunkten überein ($\rho = .7$ und $\rho = .61$; $p < .01$). Bei der abschließenden Entscheidung über die Einstellung des Bewerbers urteilen die Probanden zu beiden Zeitpunkten übereinstimmend ($\Phi = 1$ bzw. $\Phi = .68$; $p < .01$).

Die Ergebnisse aus beiden Untersuchungen werden im Detail vorgestellt. Die Bedeutung einer strukturierten Auswertung von Auswahlinterviews im Personalwesen wird vor dem Hintergrund der Ergebnisse diskutiert.

Kersting, M.

Zur anforderungsanalytischen Fundierung der eignungsdiagnostischen Verwendung von computergestützten Problemlöseszenarien

Die Einführung neuer eignungsdiagnostischer Instrumente wird häufig damit begründet, daß die bisherigen Instrumente den aktuellen beruflichen Anforderungen nicht mehr gerecht würden. So wurde propagiert, bei komplexen beruflichen Aufgaben würden primär Anforderungen an die Problemlösefähigkeit – und nicht an die Intelligenz – gestellt. Die vermeintliche berufliche Bedeutsamkeit der Problemlösefähigkeit wurde allerdings selten anforderungsanalytisch fundiert und bislang nicht im direkten Vergleich zur Bedeutung von Intelligenz betrachtet.

In der vorliegenden Studie wurde erfragt, welche Bedeutung den Fähigkeiten Intelligenz und Problemlösen für die Bewältigung der beruflichen Aufgaben von 56 Führungskräften der Polizei zukommt. Befragt wurden sowohl die Arbeitsplatzinhaber als auch deren Vorgesetzte. Die Arbeitsplatzinhaber bearbeiteten zunächst einen Intelligenztest und zwei Problemlöseszenarien und beantworteten später die anforderungsanalytischen Fragen in Kenntnis ihrer Leistungen. Die Vorgesetzten stufen ebenfalls die berufliche Bedeutsamkeit der beiden Anforderungsdimensionen ein, allerdings ohne Kenntnis der bei den Intelligenz- und Problemlöseaufgaben erzielten Ergebnisse. Das Vorgehen ermöglichte es, Aufschluß über die häufig vernachlässigten Effekte der Leistungsrückmeldung auf die anforderungsanalytischen Bedeutsamkeitseinschätzungen zu erlangen.

Unabhängig von diesen Effekten zeigte sich, daß sich Unterschiede in der anforderungsanalytischen Bedeutung von Intelligenz und Problemlösen nur auf der Ebene der binnendifferenzierten Konstrukte, nicht aber auf der Ebene generalisierter Konstrukte zeigen lassen. Auf der Ebene der Binnenkonstrukte wurde beispielsweise der "Verarbeitungskapazität" – nicht aber der "Bearbeitungsgeschwindigkeit" – eine höhere Bedeutung für die Bewältigung der beruflichen Anforderungen beigemessen als der Problemlösefähigkeit.

Da für die untersuchte Gruppe auch Daten zur prädiktiven Kriteriumsvalidität der Intelligenztests und Problemlöseszenarien vorliegen, kann abschließend noch eine weitere praxisrelevante Frage diskutiert werden: Wie sollen sich Eignungsdiagnostiker angesichts einer möglichen Diskrepanz zwischen den Ergebnissen der Anforderungsanalyse einerseits und der Kriteriumsvalidierung andererseits verhalten?

Kleinmann, M. & Klehe U.C.

Erfolg im situativen Interview: Verhalten sich Bewerber so wie von Ihnen angegeben?

Viele Studien haben gezeigt, dass das Situative Interview (SI) ein valider Prädiktor in der Eignungsdiagnostik ist. Es wird angenommen, dass das SI aufgrund eines Zielsetzungsmechanismus valide ist: Wenn Personen gefragt werden, wie sie sich in einer herausfordernden Situation verhalten würden und sich später in einer solchen Situation befinden, wird angenommen, dass sie sich in der tatsächlichen Situation so verhalten würden, wie sie dies im SI angeben. Ihre Antwort im SI soll dementsprechend wie ein selbst gesetztes Ziel wirken. Diese Hypothese des Wirkmechanismus des SI ist bis heute nicht überprüft.

Als Alternativhypothese wird angenommen, dass die Validität des SI durch die unterschiedliche Fähigkeit der Bewerberinnen und Bewerber zustande kommt, richtige, weil durch Beobachter positiv bewertete, Antwortmöglichkeiten zu erkennen. Dieser Effekt wurde für Assessment-Center (AC) bereits nachgewiesen. AC-Teilnehmer, die erkennen, welches Verhalten erfolgsversprechend ist, werden besser bewertet. Dieses Verhalten und die entsprechenden Bewertungen von Vorgesetzten kann dazu führen, dass sie im Beruf ebenfalls erfolgreich bewertet werden.

In der vorliegenden Studie (Doppelblindstudie) wurde ein Bewerbertraining für Managementpositionen mit 128 Personen durchgeführt, welches ein SI und Elemente eines ACs enthielt. Im SI wurden die Teilnehmer gefragt, wie sie sich in verschiedenen schwierigen Situationen verhalten würden. Nach dem SI wurden drei AC-Übungen mit identischen Inhalten wie in drei der zuvor beantworteten SI-Items durchgeführt. Die Teilnehmer verhielten sich allerdings in den AC-Übungen anders als sie dies in den SI-Items angekündigt hatten. Dementsprechend ist die Validität des SI nicht durch den postulierten Zielsetzungsmechanismus bedingt. Es zeigte sich vielmehr, dass diejenigen Personen, die im SI erkannten, welche Anforderungsdimensionen relevant sind, besser bewertet wurden. Möglicherweise ist demnach die Validität des SI durch unterschiedliche Fähigkeiten von Teilnehmern im Erkennen der relevanten Anforderungsdimensionen bedingt.

Lehmann, K., Hertel, G. & Konradt, U.

Entwicklung und Validierung eines Online-Verfahrens zur Auswahl und Platzierung von Mitarbeitern virtueller Teams

Virtuelle Teams sind Gruppen standortverteilter Mitarbeiter, die an Arbeitsaufträgen orientiert zusammengesetzt sind und vorwiegend über I&K Technologie kommunizieren. Die Auswahl der Teammitglieder erfolgt in erster Linie anhand notwendiger fachlicher (Kern)-Kompetenzen. Daneben stellen jedoch auch extrafunktionale Qualifikationen, wie z.B. Kommunikationsfähigkeit und Selbstmanagement bedeutsame Prädiktoren für den Erfolg des Teams dar. Demzufolge muss bereits bei der Selektion der Mitglieder virtueller Teams auf eine erforderliche Mindestausprägung dieser extrafunktionalen Qualifikationen sowie auf eine geeignete Mischung innerhalb des Teams geachtet werden.

Ausgehend von theoretischen Überlegungen zu extrafunktionalen Qualifikationen in Teams und Anforderungsanalysen in existierenden virtuellen Teams wurde ein internetfähiges eignungsdiagnostisches Instrument entwickelt. Der Auswahlprozess der Teammitglieder sieht zunächst die Erfassung der Ausprägung im Sinne von Minimalanforderungen auf den relevanten Dimensionen in Form schriftlichen Befragung vor. In einem zweiten Schritt kann auf Grundlage dieser Erfassung und unter Berücksichtigung der jeweiligen Auftragsstruktur eine Auswahl geeigneter Teammitglieder stattfinden. Die Ergebnisse einer ersten empirische Validierungsstudie mit 150 Teilnehmern werden vorgestellt und diskutiert.

Das Verfahren stellt in erster Linie ein praktisches Management-Tool für die frühe Phase der Initiierung und Konfiguration virtueller Teams dar. Ein zusätzlicher Nutzen besteht in einer Potentialanalyse einzelner Partner, in der über Profilvergleiche auch der Weiterbildungsbedarf ermittelt werden kann.

Rolfs, H. & Marcus, B.**Persönlichkeit und die Attraktivität von Organisationen**

Nach der ASA-Theorie von Schneider (1987) fühlen sich Menschen von solchen Organisationen angezogen, die sie als passend zu ihrer eigenen Persönlichkeit wahrnehmen. In der vorliegenden Untersuchung wird diese Annahme für die Persönlichkeitsmerkmale Integrity und allgemeine Intelligenz empirisch getestet. Es wird dabei erwartet, dass sich Personen mit starken Integrityausprägungen von Organisationen angezogen fühlen, die in ihrem Personalmarketing die Integrityorientierung und weniger die Ergebnisorientierung ihrer Organisation betonen. Intelligentere Personen sollten sich eher von ergebnisorientierten Organisationen und weniger von integrityorientierten angezogen fühlen. Zur Testung dieser Hypothesen wurden Stellenanzeigen experimentell variiert, die von N=265 Personen nach der Attraktivität der ausgeschriebenen Arbeitsstelle eingeschätzt wurden. Für beide Persönlichkeitsmerkmale fanden sich die erwarteten Zusammenhänge bei der integrityorientierten Unternehmensdarstellung zumindest partiell bestätigt, nicht jedoch bei der ergebnisorientierten Anzeige. Darüber hinaus schätzten intelligentere Personen eine Organisation, die einen Intelligenztest in der Personalauswahl einsetzt, attraktiver ein als weniger intelligente Personen.

Runde, B.

Der Multi-Facetten-Ansatz in der Eignungsdiagnostik am Beispiel des multimethodalen Interviews

Der Multi-Facetten-Ansatz (Linacre, 1998) stellt eine Erweiterung des ursprünglichen Rasch-Modells dar. Im dichtotomen logistischen Modell hängt die Wahrscheinlichkeit einer positiven Bewertung nur von der Differenz aus Fähigkeit und Itemschwierigkeit ab.

In einer typischen Beurteilersituation beeinflussen jedoch wenigstens vier Faktoren (oder Facetten) die für eine Leistung der Testperson vergebene Bewertung: die Fähigkeit der Testperson, die Schwierigkeit des Items, die Strenge des Beurteilers und die Struktur der Bewertungsskala. Das Rasch-Modell wird in diesem Ansatz um die Facette der Beurteiler und der Struktur der Bewertungsskala erweitert. Im Rahmen einer Validierungsstudie eines computergestützten Tests zur Erfassung sozialer Kompetenzen wurde als Kriterium ein multimethodales Interview an N=73 Personen durchgeführt. Die Ergebnisse zeigen deutlich die Stärken des Multi-Facetten-Ansatzes. Der Multi-Facetten-Ansatz hat sich als hilfreich erwiesen, um zu spezifisch objektiven und damit letztendlich "fairen" Aussagen zur Ausprägung sozial kompetenter Verhaltensweisen auf Seiten der interviewten Personen zu kommen. Die Bewertungen der Interviewer können als reliabel angesehen werden. Die Fehler, die aufgrund einer unangemessenen Skalennutzung und übungsspezifischen Strenge auf Seiten der Beurteiler auftreten, werden durch den methodischen Ansatz berücksichtigt.

Durch die hier gewählte methodische Herangehensweise wird die Bedeutung von Beurteilertrainings und sorgfältiger Planung im Beurteilungsprozess nicht reduziert. Die Rolle dieser Facetten wird jedoch neu definiert: Sie legen nicht (mehr) den endgültigen festverankerten Qualitätsstandard der jeweiligen Auswahlprozedur fest, sondern werden selbst zu Elementen des Forschungsdesigns. Beurteiler, die verantwortungsvoll und sehr genau vorgehen, sind nach wie vorher erforderlich; entsprechende Abweichungen vom Qualitätsstandard werden im Rahmen der Anpassungsstatistiken jedoch angezeigt und in der Folge kontrolliert.

Strobel, A. & Westhoff, K.**Entwicklung und Evaluation eines Instruments zur Erfassung von Interviewerkompetenz in der Personalauswahl**

Im Rahmen eines Forschungsprojektes zur Diagnose von Interviewerkompetenz in der Personalauswahl wurde ein Instrument mit den Beurteilungsbereichen Planung, Durchführung und Auswertung von Einstellungsinterviews entwickelt, welches sowohl in Fremd- als auch Selbstbeurteilung von Interviewerkompetenz zum Einsatz kommen soll. Die vorgestellte Untersuchung hatte die Evaluation des Instruments für den Bereich der Durchführung zum Inhalt. Ziele waren die Überprüfung der psychometrischen Merkmale sowie der Kriterien Ökonomie und Nützlichkeit des Instruments. An der Untersuchung nahmen 29 Prüffoffiziere und Psychologen der Offizierbewerberprüfzentrale, 40 Studierende der TU Dresden sowie 4 MitarbeiterInnen der TU Dresden teil. Den Untersuchungsteilnehmern wurde ein Bewerbungsgespräch auf Video bzw. als Transkript präsentiert, das sie anhand des Teilbereiches ‚Durchführung‘ des Diagnoseinstrumentes beurteilen sollten. Es wurde geprüft, inwieweit die Teilnehmer untereinander übereinstimmend die Kompetenz des Interviewers beurteilten, wie hoch die Übereinstimmung jedes einzelnen Teilnehmers an zwei Meßzeitpunkten war und inwieweit die Personen mit einer vorher erstellten Musterlösung übereinstimmten. Die Teilauswertung der 29 Prüffoffiziere und Psychologen ergab mittlere Übereinstimmungen mit der Musterlösung zwischen 40% und 75%, je nach beurteiltem Bereich. Für den Gesamtwert wurde eine Übereinstimmung von 62% berechnet. Die Retest-Reliabilität für das Instrument schwankte für die Teilbereiche sehr stark, für den Gesamtbereich der Durchführung wurde ein Wert von $r=.57$ ($p<.10$) berechnet. Die Rückmeldungen der Teilnehmer zu dem Instrument wurden zusammengefasst und inhaltlich zur Umsetzung in eine verbesserte Version ausgewertet. Die Ergebnisse der Untersuchung zur Gesamtstichprobe werden dargestellt, und ihre Relevanz für das Vorgehen beim Interviewen in der Personalauswahl wird diskutiert.

Emotionen

Sonnentag, S. (Moderation)

Grebner, S., Semmer, N.K. & Zaugg, A.**Emotionsarbeit in Schweizerischen Dienstleistungsberufen: Eine Replikationsstudie**

Im Rahmen einer Replikationsstudie der Untersuchungen von Zapf, Vogt, Seifert, Mertini, & Isic (1999) wurde an 111 StelleninhaberInnen aus Administration, Verkauf, Beratung, Krankenpflege und Call Center Dimensionalität und Konstruktvalidität der handlungsregulationstheoretisch begründeten Frankfurt Emotion Work Scales (FEWS, Version 3.0, von Zapf, Mertini, Seifert, Vogt, Isic, 1999) untersucht. Die gefundene Mehrdimensionalität der Emotionsarbeit (emotionale Regulationsanforderungen, z.B. die Anforderung positive Emotionen zu zeigen; emotionale Regulationsmöglichkeiten z.B. Interaktionskontrolle; und emotionale Regulationsprobleme z.B. emotionale Dissonanz) lässt sich weitgehend bestätigen. Analog den Ergebnissen von Zapf et al. (1999) zeigt sich, dass die Emotion Work Scales sowohl positive wie auch negative Zusammenhänge mit verschiedenen Befindensindikatoren aufweisen. Dies bestätigt die Annahme, dass das Konstrukt Emotionsarbeit nicht generell im Sinne eines Stressors betrachtet werden kann, sondern, dass vor allem die Skala emotionale Dissonanz positiv mit Befindensbeeinträchtigungen (z.B. psychosomatischen Beschwerden, Gereiztheit, Belastetheit, emotionaler Erschöpfung, Depersonalisation und Resignation) und negativ mit Arbeitszufriedenheit und Selbstwert zusammenhängt. Die Ergebnisse unterstützen die Wichtigkeit der Integration des mehrdimensionalen Konzeptes der Emotionsarbeit in die arbeitspsychologische Stressforschung.

Häfner, M., Werth, L. & Spindler, A.

"I feel good!" – Kognitive und affektive Determinanten der Arbeitszufriedenheit.

In zahlreichen Forschungsarbeiten zur Arbeitszufriedenheit werden Randbedingungen diskutiert, die für eine adäquate Messung von Arbeitszufriedenheit zu berücksichtigen seien. Demzufolge werden zur quantitativen Erfassung der (allgemeinen) Arbeitszufriedenheit die subjektiven Einstellungen zu bzw. Bewertungen von verschiedensten Aspekten der Arbeitsumgebung (Kollegen, Arbeitsbedingungen und -organisation, Führung, etc.) miteinander verrechnet. Angesichts dieses an den konkreten Bedingungen orientierten Vorgehens verwundert es nicht, dass die allgemeine Arbeitszufriedenheit starken Schwankungen unterliegt, so dass bspw. eine Vorhersage motivationaler Variablen kaum möglich ist. Im von Bruggemann et al. (1975) vorgestellten kognitiven Modell qualitativer Arbeitszufriedenheitstypen wird zwar auf die Genese der Arbeitszufriedenheit und damit auch auf mögliche allgemeine Bewertungsprozesse (theoretisch) eingegangen, dennoch erscheint die Umsetzung dieser Theorie in ein geeignetes Messinstrument schwierig. Ein zentrales Problem besteht darin, dass sich aus der Theorie nicht direkt abstraktere Bewertungsprozesse ableiten lassen, anhand derer die konkreten Arbeitsbedingungen weitestgehend ausgeblendet werden könnten.

In einer theoretischen Erweiterung des Bruggemannschen Konzepts anhand der Emotionstheorie von Lazarus (1991) werden in der vorliegenden Arbeit allgemeine kognitive Bewertungsdimensionen abgeleitet, die zur Entstehung von Arbeitszufriedenheit beitragen. In zwei empirischen Studien werden diese kognitiven Bewertungsdimensionen (appraisals) und ihre Vorhersagekraft einer ersten Prüfung unterzogen. Dabei zeigt sich, dass anhand einfacher und abstrakter Vignetten eine valide Zuordnung der Befragten zu den Bruggemannschen Typen der Arbeitszufriedenheit möglich ist, welche sich u.a. in stark unterschiedlichen Bewertungen der konkreten Situation manifestieren. Des Weiteren kann im Umkehrschluss gezeigt werden, dass mit den verschiedenen Typen auch qualitativ unterschiedliche Emotionen assoziiert sind. Es soll diskutiert werden, inwieweit eine Erhebung der Arbeitszufriedenheit anhand emotionspsychologischer Messmethoden eine Erweiterung bisheriger Messmethoden darstellen kann.

Müller, G.F. & Bierhoff, H.-W.**Effektive Projektgruppenarbeit: Bedeutung affektiver und motivationaler Einflüsse**

Effektive Projektgruppenarbeit zeichnet sich dadurch aus, dass es mehreren Personen in einem begrenzten Zeitraum gelingt, eine zumeist anspruchsvolle und komplexe Aufgaben- oder Problemstellung mit guten Ergebnissen abschließen zu können. Auch wenn die Zusammenarbeit durch einen Projektmoderator angeleitet wird, ist spontane und freiwillige wechselseitige Unterstützung der Gruppenmitglieder erforderlich, um den Anforderungen der Projektarbeit gewachsen zu sein. Dass spontane wechselseitige Unterstützung von Projektgruppen durch affektive Variablen (Stimmung, Gruppenatmosphäre) beeinflusst wird, ist in empirischen Untersuchungen von uns bereits mehrfach festgestellt worden. Dieser Befund ließ sich auch in einer weiteren Studie an 29 Projektgruppen, über die hier berichtet werden soll, replizieren. Zusätzlich zeigte sich, dass die Leistung in Projektgruppen offenbar von anderen Einflussgrößen abhängig ist, im gegebenen Zusammenhang zum Beispiel mit motivationalen Bedingungsfaktoren kovariiert. Die erhaltenen Befunde lassen den Schluss zu, dass Unterstützung und Leistung in Projektgruppen vermutlich durch unterschiedliche psychische Prozesse vermittelt werden und deshalb auch unterschiedliche Modelle formuliert werden sollten, um ihr Zustandekommen adäquat erklären zu können. Implikationen solcher Modelle für die Gestaltung von Konzepten eines wirkungsvollen Projektmanagements werden diskutiert.

Sonntag, S.

"Wie übersteh ich bloß diesen Tag?!" – Erholtheit, Befinden und pro-aktives Verhalten bei der Arbeit

In der Arbeitspsychologie ist seit langem bekannt, dass die Arbeit Auswirkungen auf das Befinden hat und dass diese Auswirkungen auch in anderen Lebensbereichen (Familie, private Beziehungen, Freizeit) zum Tragen kommen können. Zusätzlich ist anzunehmen, dass diese anderen Lebensbereiche auch Auswirkungen auf den Arbeitsbereich haben. Im Mittelpunkt dieses Vortrags steht die Frage, wie sich die in der Freizeit erreichte Erholung auf den nachfolgenden Arbeitstag auswirkt. Dabei interessieren sowohl Effekte auf das Befinden als auch Effekte auf pro-aktives Verhalten.

Es wurde eine empirische Untersuchung an 150 Arbeitenden aus unterschiedlichen Berufsgruppen durchgeführt. Zur Datenerhebung wurden Fragebögen und Tagebücher, die die Teilnehmer/innen der Untersuchung über fünf Arbeitstage zu insgesamt zehn Messzeitpunkten ausfüllten, eingesetzt. Multi-level-Analysen zeigen, dass die Erholtheit zu Beginn des Arbeitstages positiv mit der Stimmung am Ende des Arbeitstages zusammenhängt – auch wenn die Stimmung zu Beginn des Arbeitstages kontrolliert wird. Zudem zeigen sich positive Zusammenhänge zwischen der Erholtheit am Morgen und pro-aktiven Verhaltens im Laufes des Arbeitstages – auch wenn ‚Trait-Scores‘ des pro-aktiven Verhaltens kontrolliert werden.

Diese Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass Erholung in der Freizeit eine größere Rolle für die Arbeit spielt als bislang in großen Bereichen der arbeitspsychologischen Literatur thematisiert wurde.

Winter, S.

Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Zusammenhänge und Einflussfaktoren

Obwohl aufgrund von Plausibilitätsannahmen häufig von einem Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit (oder umgekehrt) ausgegangen wird, sind die Forschungsbefunde hierzu widersprüchlich: Während in einzelnen Studien eine Korrelation zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit nachgewiesen werden konnte (z.B. Grund, 1998, Tornow & Wiley, 1991), ergab sich in anderen Studien keine signifikante Gesamtkorrelation (z.B. Schwetje, 1999) bzw. kein Einfluss der Mitarbeiter- auf die Kundenzufriedenheit (z.B. Loveman, 1998).

Eine Ursache für diese widersprüchlichen Befunde könnte (wie sich auch in den Ergebnissen von Schwetje (1999) zeigt) die Betrachtung der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in Form von Gesamtzufriedenheitswerten sein. Da sowohl Mitarbeiter- als auch Kundenzufriedenheit komplexe, multiattributive Konstrukte sind, kann vermutet werden, dass nur bestimmte Aspekte der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit zusammenhängen oder durch die gleichen Faktoren beeinflusst werden, während dies bei anderen Aspekten nicht der Fall ist.

Die vorliegende Forschungsarbeit beschäftigt sich daher mit den komplexen Zusammenhängen und Einflussfaktoren einzelner Aspekte der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Auf der Basis explorativer qualitativer Studien wurde ein hypothetisches Modell aufgestellt, welches mit Hilfe des umfangreichen Datenmaterials aus Mitarbeiter- und Kundenbefragungen verschiedener Filialen eines Handelsunternehmens evaluiert werden konnte.

Die Ergebnisse zeigen, dass bei der Untersuchung von Zusammenhängen und Einflussfaktoren der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit die Betrachtung unterschiedlicher Zufriedenheitsaspekte (in Ergänzung zu globalen Zufriedenheitsmaßen) zusätzlichen Erkenntnisgewinn liefert. Das hypothetische Modell verdeutlicht zudem auch die Wirkungswege, die, basierend auf den qualitativen Befunden, für diese Zusammenhänge angenommen werden können.

Kooperation in und zwischen Organisationen

Trimpop, R.M. (Moderation)

Lecher, S., Klapper, B. & Koch, U.

Organisationsdiagnostik im Krankenhaus – das InterKiK- Qualitätsassessment

Die aktuellen Qualitätsbestrebungen in deutschen Krankenhäusern laufen auf ein Qualitätsmanagementsystem hinaus, welches im Kern die Zertifizierung oder den Aufbau eines hauseigenen Qualitätsmanagementsystems vorsieht. Dazu sind geeignete Erhebungsinstrumente notwendig, damit interne wie externe Qualitätsberater umfassende Organisationsdiagnostik leisten können.

Eine theoriegeleitete Instrumentenentwicklung erfolgte im Rahmen des von der Bundesärztekammer und dem Deutschen Pflegerat initiierten dreijährigen Modellprojektes "Interprofessionelle Kommunikation im Krankenhaus" (InterKiK), welches vom Bundesministerium für Gesundheit finanziert wird. Aufgabe des Projektes ist die Evaluation der Kooperation zwischen den Berufsgruppen an den zentralen Schnittstellen im Akutkrankenhaus. Das Qualitätsassessment fokussiert die Ermittlung von Stärken und Defiziten in der Patientenaufnahme, Visite und Entlassung mit Hilfe multimethodaler Instrumente und umfasst neben einem Basisassessment mit teilnehmender Beobachtung und halbstrukturierten Interviews mit Pflegenden und Ärzten, das Kernassessment mit der Analyse der Patientendokumentation und Fragebögen zur Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit. Alle Fragebögen berücksichtigen neben den theoretischen Kenntnissen der sozialpsychologischen Zufriedenheitsforschung auch deren Praktikabilität unter organisationspsychologischen Gesichtspunkten.

Exemplarisch lassen sich Verfahrenshintergründe, Inhalte und Ergebnisse des in einem Prä-Post-Design eingesetzten Assessments darstellen. Daten von 9 Krankenstationen in 3 Krankenhäusern unterschiedlicher Trägerschaft und Bettenzahl werden anonymisiert einer Praktikabilitätsanalyse unterzogen sowie die Angaben von N=215 Mitarbeitern und N= 507 Patienten zur Bewertung der Gütekriterien herangezogen.

Das Qualitätsassessment ermöglicht nach 2-jähriger Entwicklung Stärken und Defizite der Kooperation änderungssensitiv aufzuzeigen. Handlungsimplicationen zur patientenorientierten Versorgung lassen sich praxisnah ableiten und im Stationsfeedback an die Mitarbeiter zur Problemlösung zurückmelden. Die Nutzung dieser Instrumente im Rahmen von Qualitätsmanagementvorhaben erweist sich damit als sinnvoll.

Trimpop, R.M., Kalveram, A.B. & Dietzel, K.

Organisationaler Wandel in einer Bank – Eine Langzeitstudie zur Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit

In Zeiten immer enger werdender Märkte gewinnen Unternehmensziele wie Kunden- und Mitarbeiterorientierung eine immer größere Bedeutung. Ursache hierfür ist oft die Tatsache, dass Produkte immer ähnlicher und austauschbarer, Preise immer transparenter und Serviceangebote immer vergleichbarer werden. Zunehmender Wettbewerbsdruck sowie zahlreiche Produktinnovationen (z.B. Telebanking oder Direktbanken) führen in den letzten Jahren im Bankengewerbe zu einem starken Fusions- und Verdrängungswettbewerb. Dies hat zur Folge, dass nur wenn es einem Unternehmen gelingt, seine Kunden längerfristig zu binden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter auf einem konstanten Niveau zu halten, eine langfristige Erfolgsposition gesichert werden kann. Deshalb tritt die Pflege bestehender Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen zunehmend in den Vordergrund.

In dem Vortrag werden Ergebnisse einer Untersuchung in einem Thüringer Finanzdienstleistungsunternehmen vorgestellt, dass 1994 aus einer Fusion zweier lokaler Kreditinstitute hervorgegangenes ist. Ziel der Fusion war es, neue Vertriebsstrategien umzusetzen, sich in Teilmärkten zu konzentrieren, eine erhöhte Marktverantwortung vor Ort wahrzunehmen, Verbesserung der Eigenkapitalausstattung sowie Nutzung von Synergie-Effekten bei gleichzeitiger Bündelung finanzieller Ressourcen.

In der hier vorgestellten Feldstudie werden die Auswirkungen der Fusion und des damit verbundenen Wandels auf die Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeiter der Bank in einer Longitudinalstudie analysiert. Ziel der Untersuchung war es, die durch organisationalen Wandel hervorgerufenen Veränderungen zu erfassen und daraus abzuleiten, ob die intendierten Fusionsziele in der Praxis auch realisiert werden. Präsentiert werden hier sowohl die speziell für diese Untersuchung entwickelten Messinstrumente als auch ausgewählte Ergebnisse der Kunden- und der Mitarbeiterbefragungen zu drei Messzeitpunkten (1996, 1997, 1997). Ferner werden aufbauend auf den Ergebnissen praxisrelevante Schlussfolgerungen für die weitere strategische Unternehmensplanung geschildert.

Wehner, T., Clases, C. & Moser, K.S.**Wissensmanagement als Analyse und Gestaltung
wissensorientierter Kooperation. Eine Fallstudie**

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement im Kontext einer bisher vornehmlich betriebswissenschaftlich geführten Diskussion kann als ein vor allem auf konzeptueller Ebene geführter Diskurs eingeschätzt werden. Es fehlen demgegenüber weitgehend systematisch reflektierte betriebliche Erfahrungen zum Thema. Am Beispiel einer Fallstudie zur Initiierung von Wissensmanagement in einem mit Forschungs- und Entwicklungsprojekten befassten mittelständischen Unternehmen in der Schweiz wird das Thema Wissensmanagement aus arbeitspsychologischer Perspektive als Problematik der Analyse und Gestaltung wissensorientierter Kooperation reformuliert. Die Fallstudie veranschaulicht Fallstricke wie Meilensteine auf dem Weg zu einer konkreten Initiierung von Wissensmanagement. Dabei wird ein Schwergewicht auf Prozesse der betrieblichen Re-Definition des zunächst einmal abstrakten Themas Wissensmanagement gelegt. Methodisch unterstützten Sensibilisierungsprozessen für das Thema Wissen kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu. Es werden Wege aufgezeigt, Prozesse der Explikation unterschiedlicher Akteursperspektiven wissenschaftlich zu reflektieren und zugleich – im Sinne einer dialog- und interventionsorientierten Forschungsstrategie – praktisch zu unterstützen. An einem konkreten Fall werden so Möglichkeiten wie Grenzen einer Verschränkung individueller und kollektiver Re-Definitionsprozesse dargestellt. Innerbetriebliche wie forschungsbezogene Faktoren, die zu einer erfolgreichen Initiierung des Projekts geführt haben, werden anhand konkreter Ereignisse und Akteurskonstellationen dargestellt und abschließend auf einer Metaebene diskutiert.

Problemlösen und Entscheiden

Zempel, J. (Moderation)

Hochholdinger, S.

Problemlösen als Anforderung in Führungsaufgaben

Dass Management- oder Führungsaufgaben die gleichen Anforderungen stellen wie komplexe Probleme, wurde in der Führungs- und Problemlöseliteratur häufig behauptet, doch bisher kaum systematisch untersucht. Deshalb integriert die vorliegende Arbeit Befunde aus der Führungsliteratur unter dieser Perspektive.

Zu diesem Zweck war es nötig, eine eigene Methode der Literatursynthese zu entwickeln, wobei die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring adaptiert wurde, um die ausgewählte Führungsliteratur zusammenzufassen, und dabei über eine reine Auszählung der Führungsdimensionen hinauszugehen, wie es frühere Arbeiten praktizieren. Im Rahmen der theoriegeleiteten Kategorisierung von Aufgabeninhalten, wie sie der Literatur zu entnehmen sind, wurde eine Anforderungsanalyse durchgeführt, die eine Basis für die Managementdiagnostik anbieten soll.

Dabei waren mehrere Entscheidungen zu treffen. Die erste bezog sich auf die Literaturselektion. Um Informationen über Inhalte von Führungsaufgaben zu bekommen, wurden Aktivitätsstudien, funktionale Ansätze und Instrumente zur Erfassung von Führungstätigkeiten einbezogen, insgesamt 30 Arbeiten. Außerdem war ein Problemlösemodell zu wählen, das möglichst differenziert und für diagnostische Zwecke nutzbar ist. Ein solches formuliert Dörner mit seinen Überlegungen zur Diagnostik der operativen Intelligenz, das hier den Schwerpunkt des Kategoriensystems für die Inhaltsanalyse bildet. Als Vorgehen wurde die inhaltliche Strukturierung gewählt, ergänzt um eine enge Kontextexplikation, da nicht die Bezeichnungen der Führungsdimensionen, sondern deren genaue Beschreibung ausgewertet werden sollten.

Die Befunde der Führungsliteratur ließen sich nahezu vollständig in das Kategoriensystem einordnen, das vier Hauptkategorien zum Problemlösen enthält sowie eine weitere zum sozialen Bereich. Am häufigsten bezogen sich die Literaturbefunde auf Aspekte des Informationsmanagements und der Maßnahmenplanung. Es erfolgt eine kritische Diskussion der Methoden, der Ergebnisse und der Relevanz für die Managementdiagnostik.

Windischer, A. & Grote, G.

Kooperative Planungsprozesse in der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit

Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen hängt immer mehr von der Bildung von strategischen Partnerschaften und langfristigen Beziehungen ab. Je nach dem Grad der Kooperation und der Komplexität des Produkts werden unternehmensübergreifende logistische Prozesse unterschiedlich gestaltet. In kooperativen Planungsprozessen wird versucht, über die Erreichung der unternehmensspezifischen Ziele hinaus Anschlussmöglichkeiten an die eigene Planung für die Personen des anderen Unternehmens herzustellen. Bezüglich der Forschung besteht ein Mangel hinsichtlich der Untersuchung des kooperativen Planens, da vor allem individuelle Planungstätigkeiten im Vordergrund stehen. Ziel der vorliegenden Untersuchung war die Analyse von förderlichen und hinderlichen Faktoren in kooperativen Planungsprozessen und des Einflusses von organisatorischen Bedingungen auf die gemeinsame Planung.

In einem schweizerischen Unternehmen in der Elektronikindustrie wurden Interviews nach der Critical-Incident-Methode durchgeführt. Die interviewten Personen wurden gebeten, kürzlich aufgetretene, bedeutsame Ereignisse zu beschreiben, in denen eine Person eines anderen Unternehmens etwas getan hat, das förderlich oder hinderlich für den gemeinsamen Planungsprozess war. Diese Ereignisse wurden hinsichtlich theoretisch abgeleiteter Merkmale zum kollaborativen Planen analysiert.

Die Ergebnisse der 25 erhobenen kritischen Ereignisse weisen darauf hin, dass antizipierte Ereignisse häufig nicht genügend kommuniziert werden. Eine andere Ursache für eine Behinderung des kooperativen Planungsprozesses war die mangelhafte Mitteilung von Revisionen im Planungsprozess, wodurch eine Angleichung der Planungsprozesse der Planungspartner häufig nicht stattfinden konnte. Es war zudem ein Mangel an lateralen Zielvereinbarungen zur Erhöhung der Stabilität in der Planung vorzufinden. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass in erfolgreichen kooperativen Planungsprozessen die Partner viele Informationen über ihre Handlungsfelder austauschen, so dass die Planung des anderen möglichst nachvollziehbar ist. Darüber hinaus werden in kooperativen Planungsprozessen öfter Alternativen zur Optimierung der Pläne ausgehandelt. Strukturelle Bedingungen (Abhängigkeit, Regulationserfordernisse) spielen zudem eine grosse Rolle.

Zempel, J. & Moser, K.

Der Einfluss von Handlungsstrategien auf die Leistung

In dem Beitrag werden vier verschiedene Strategien der kognitive Handlungsregulation (planende, momentane, opportunistische und die Strategie des kritischen Punktes) unterschieden und anhand ihrer Spezifika auf den Ebenen Handlungsorientierung, -steuerung- und -ausführung charakterisiert. Diese Strategien beinhalten, nach welchen Regeln z.B. Informationen gesucht, Entscheidungen getroffen und Ziele verfolgt werden. Die kognitive Steuerung von Handlungen läßt sich anhand dieser Regeln vereinfachen.

Die leistungsbedeutsame Rolle, die Strategien besonders bei komplexen Anforderungen unterstellt wird, wurde in einer empirischen Studie untersucht. Mit Hilfe einer Computersimulation wurden die Handlungsprozesse von 60 Probanden analysiert. Die Effekte der verschiedenen Strategien auf die Steuerleistung und die Wirkung verschiedener Einflußfaktoren (z.B. Intelligenz, Erfahrung) wurden überprüft und werden im einzelnen dargestellt. So ging bspw. eine geringe Ausprägung der momentanen Strategie in allen Handlungsebenen mit höheren Steuerleistungen einher. Eine geringe Ausprägung der opportunistischen Strategie führte bei unerfahrenen Probanden zu höheren Steuerleistungen, während bei erfahrenen Probanden vor allem eine hohe Ausprägung der planenden Strategie leistungsförderlich war. Aufgrund der Ergebnisse lassen sich Hinweise zur Bedeutung kognitiver Handlungsstrategien in komplexen Arbeitssituationen ableiten.

Kraft, A., Wolff, H.-G. & Moser, K.**Informationssuche bei Entscheidungen nach Mißerfolg**

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Informationssuche in Situationen des Eskalierenden Commitments, wobei neben dem Einfluss von Rechtfertigung und Auswahl auf die Eskalationstendenz (vgl. Staw, 1997; Bobocel & Meyer, 1994) vor allem deren Einfluss auf die Informationssuche untersucht wird. In bisherigen Untersuchungen (Kraft, Moser & Wolff, 2000; Conlon & Parks, 1990) gab es bereits Hinweise darauf, dass Rechtfertigung und Verantwortung in eskalierenden Situationen mit kognitiven Prozessen verknüpft sind. Ausgangspunkt der Studie war die Vermutung, dass unter Rechtfertigungsdruck Informationen gesammelt werden, um eine Entscheidung gut verteidigen zu können. Für den Effekt der Auswahl wird dagegen eine Verzerrung zugunsten positiver Informationen angenommen. Der letztgenannte Effekt sollte jedoch durch den zuerst genannten neutralisiert werden können.

Zur Überprüfung dieser Annahmen wurde ein Laborexperiment durchgeführt, in welchem es Aufgabe der Versuchspersonen war, sich bis zu achtmal für oder gegen die Weiterbeschäftigung eines erfolglosen Mitarbeiters zu entscheiden. Diese Entscheidungen wurden im Anschluss jeweils begründet. Zwischen den Entscheidungen erhielten die Personen Zusammenfassungen über das Verhalten des Mitarbeiters. Sie konnten zusätzlich detailliertere Informationen aktiv abrufen, wobei zu erkennen gewesen ist, ob es sich um positive, neutrale oder negative Informationen handelte.

Wolff, H.-G., Kraft, A. & Moser, K.**Integrative Komplexität als Mediator von Eskalationsverhalten?**

Die Forschung zur Eskalation von Commitment ist im organisationspsychologischen wie auch im entscheidungspsychologischen Kontext von Relevanz, da in beiden Fällen durch weitere Investitionen in unrentable Alternativen hohe Verluste entstehen können (z.B. Staw, 1997). Prominenteste Faktoren in der Eskalationsforschung sind 1) Verantwortlichkeit für Anfangsinvestitionen und 2) Rechtfertigung für den Erfolg der Investition. Beide gelten als eskalationsfördernd, jedoch in ihrem Zusammenwirken deeskalierend. Da diese Befundlage sich jedoch zumeist auf behaviorale Maße – Ausstieg vs. weitere Investitionen – stützt, ist die Frage nach den zugrundeliegenden kognitiven Prozessen bisher nicht ausreichend geklärt. Meist wird anhand der Verhaltensmaße auf selbstrechtfertigende Mechanismen geschlossen. Gleichzeitig legen Studien von Tetlock (z.B. Lerner & Tetlock, 1999) nahe, daß die behavioralen Effekte von Rechtfertigungsmanipulationen durch integrative Komplexität mediiert werden. Integrative Komplexität beruht auf den Konzepten der Differenzierung und Integration von Informationen, die in einem Index zusammengefaßt werden. Die Hypothese, daß integrative Komplexität auch im Eskalationskontext eine Mediatorrolle besitzt, wurde im Verlaufe eines Eskalationsexperimentes überprüft. Dazu wurde auf Daten aus einem PC-basierten Personalauswahlparadigma zurückgegriffen, in dem die Probanden über Weiterbeschäftigung oder Kündigung eines ungeeigneten Trainees zu entscheiden hatten (Kraft, Moser & Wolff, 2000). Die Probanden wurden im Verlaufe des Versuchs gebeten, Begründungen für ihr Verhalten zu notieren, die im Hinblick auf ihre integrative Komplexität von zwei Ratern beurteilt wurden.

Literatur

Kraft, A., Moser, K. & Wolff, H.G. (2000). *Personalentscheidungen nach Mißerfolg: Der Einfluß von Verantwortlichkeit* (Vortrag beim 42. Kongreß der DGPs) Jena.

Lerner, J. S. & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the effects of accountability. *Psychological Bulletin*, 125, 255-275.

Staw, B. M. (1997). The escalation of commitment: an update and appraisal. In Z. Shapira (Ed.), *Organizational Decision Making* (Cambridge Series of Judgment and Decision Making, pp. 191-215). Cambridge: Cambridge University Press.

Soucek, R., Galais, N. & Moser, K.

Ziel- versus Handlungscommitment im Handlungsprozeß

Eskalierendes Commitment (EC) beschreibt das fortgesetzte Festhalten an Investitionen, die nicht mehr in Relation zu einem ursprünglichen Ziel stehen. Die Forschung zu EC weist in diesem Zusammenhang auf eine Abkehr vom eigentlichen Ziel zur Rechtfertigung bisheriger Handlungen hin. Die meisten EC-Paradigmen unterscheiden allerdings nicht zwischen der Bindung an das Ziel und an Handlungen zur Zielerreichung. In der vorliegenden Untersuchung werden daher im Sinne einer differenzierten Betrachtung des Eskalationsprozesses die Konzepte des Handlungs- und Ziel-commitments eingeführt. Hierbei wird vor dem Hintergrund wiederholter Entscheidungen zwischen dem Festhalten an initiierten Maßnahmen bzw. an gewählten Zielen unterschieden. Dieses Vorgehen wird auch dem dynamischen Charakter von EC gerecht, dem in der bisherigen Forschung selten Beachtung geschenkt wurde.

Im Rahmen eines pc-basierten Planspiels übernahmen 80 Vpn die Rolle eines Geschäftsführers, der über die strategische Ausrichtung eines Unternehmens zu entscheiden hatte. Die Aufgabe bestand in der Auswahl einer spezifischen Wachstumsstrategie sowie der Bestimmung einer angemessenen Implementierungsmaßnahme, die jeweils mit Investitionen verbunden waren. Im Verlauf des Planspiels entschieden die Vpn viermal über die Fortsetzung oder den Wechsel der anfangs gewählten Strategie oder Maßnahme. Zielcommitment wurde als das wiederholte Festhalten an der gewählten Strategie operationalisiert, wohingegen das Festhalten an einer Implementierungsmaßnahme als Handlungscommitment definiert wurde. Innerhalb eines 2x2 Designs wurde zum einen – in Anlehnung an das Rubikon-Modell der Handlungsphasen (z.B. Gollwitzer, 1996) – die Ausprägung der prädezisionalen Phase (starke vs. schwache Ausprägung) manipuliert; diese Manipulation diente der Herstellung einer starken Zielbindung. Zum anderen wurde der inhaltliche Bezug negativen Feedbacks (strategiebezogen vs. maßnahmenbezogen) variiert.

Die Ergebnisse sprechen für die Unterscheidung zwischen Ziel- und Handlungscommitment. Die Bedeutung der prädezisionalen Phase sowie des spezifischen Feedbacks für die Ausbildung von Ziel- bzw. Handlungscommitment und deren Tendenz zur Eskalation konnte nachgewiesen werden. Insbesondere wurde gezeigt, daß es angesichts einer stark ausgeprägten prädezisionalen Phase und implementierungsbezogenem Feedback zwar zu einer Deeskalation des Handlungs- nicht aber des Zielcommitments kommen kann.

Manser, T. & Wehner, T.

Phasenspezifische Verlaufscharakteristika in der Narkoseführung

Anästhesiologisches Handeln in der Narkoseführung ist – aufgrund des komplexen Aufgabenspektrums und der Dynamik des umgebenden Systems – durch die zeitliche Überlappungen einzelner Handlungsoperationen gekennzeichnet und daher als eine Form des Mehrfachhandelns aufzufassen. Da bislang keine systematische, tätigkeitspsychologisch orientierte Analyse des individuellen Handelns in der Narkoseführung aus Mehrfachhandlungsperspektive vorgenommen wurde und uns kein Feld bekannt ist, das mit dem der Anästhesiologie unmittelbar vergleichbar wäre, erscheint es unumgänglich, mit differenzierten Handlungsverlaufsanalysen eine Grundlage für arbeitspsychologische Forschung in diesem Feld zu schaffen.

Verschiedene ergonomisch motivierte Studien im Bereich der Anästhesiologie heben hervor, dass die Möglichkeit der zeitgenauen Erfassung einander zeitlich überlappender Operationen eine wesentliche Voraussetzung für die angemessene Beschreibung von Handlungsverläufen in der Narkoseführung darstellt, können die damit verbundenen methodischen Schwierigkeiten jedoch nicht überwinden. In Zusammenarbeit mit anästhesiologischen und ingenieurwissenschaftlichen Experten ist es uns gelungen, die methodischen Voraussetzungen für die Erfassung einander zeitlich überlappender Operationen zu schaffen.

Es werden Ergebnisse einer Feldstudie zur Identifikation von Handlungsmustern bezogen auf inhaltliche und zeitliche Ordnungskriterien des Handelns in der Narkoseführung in unterschiedlichen operativen Bereichen vorgestellt. Die Einzelfallanalysen zeigen eine charakteristische Verteilung der Handlungsdichte, als einem quantitativen Maß für überlappende Operationen im Handlungsverlauf der narkoseführenden Person. Abweichungen von diesen Verlaufscharakteristika zeigen sich bei Veränderungen der Team- und Ressourcenkoordination, bei unterschiedlichen Narkoseverfahren und – im Sinne von kurzfristigen Veränderungen in der Handlungsdichte – im Falle unerwarteter Ereignisse.

Unter einer Anwendungsperspektive sehen wir die Relevanz dieser Ergebnisse besonders im Hinblick auf die Qualität anästhesiologischen Handelns. Zudem könnte die Mehrfachhandlungsperspektive für die Analyse des Handelns in komplexen Arbeitssystemen über das Feld der Anästhesiologie hinaus forschungsleitend werden.

Kluge, A.

Wissensdarbietung und Schwierigkeit beim komplexen organisationalen Problemlösen

Welche Wissens-Darbietung über die Kausalstruktur erleichtert die Steuerung komplexer organisationaler Probleme? Diese Frage stellt sich aufgrund der Zunahme von flexiblen, zeitlich begrenzten Projektstätigkeiten, z.B. wenn MitarbeiterInnen kurzfristige mit längerfristigen Zielen auf schlecht strukturierten Ziel-Mittel-Pfaden verlinken sollen, sowie z.B. bei der Steuerung von Produktionsanlagen über Leitwarten. Als Prädiktoren der Steuerungsgüte gelten Vorwissen und der Intelligenzfaktor "Verarbeitungskapazität". Bei der Instruktion von Novizen geht es nun darum zu prüfen, wie Vorwissen effektiv vermittelt werden kann, um ein langwieriges Erwerben von Expertise abzukürzen. Neu an diesem Untersuchungsansatz ist die gleichzeitige Variation sowohl der Schwierigkeit eines komplexen Systems (drei Schwierigkeitsstufen) als auch die Variation der Wissens-Darbietungsform ("Erklärende Bildschirmmaske", "Guided Exploration", "Guided Exploration und erklärende Bildschirmmaske") im Hinblick auf Transfersteuerleistungen (das Generalisieren auf neue Anforderungen und Situationen sowie das Beibehalten). Ein "Manipulation Check" erfolgt mit Hilfe eines kontextvaliden Wissenstests. Vorgestellt werden die Ergebnisse der Studie, in der die Schwierigkeitsstufen der komplexen Probleme sowie die Wirkung der Wissens-Darbietungsform der "Erklärende Bildschirmmaske" (visualisierte Erklärung der Variablenzusammenhänge anhand der Bildschirmmaske des computergestützten Szenarios) auf die Steuerungsgüte des leichten, mittleren und schwierigen komplexen Problems empirisch geprüft wird.

Stress

Ducki, A. (Moderation)

Büssing, A. & Glaser, J.

Bedingungen und Folgen von Managerial Stress. Ein Vergleich zwischen Branchen, Führungsebenen und Ländern

Stress ist für Manager in zweierlei Hinsicht ein brisantes Thema. Zum einen müssen sie sich mit dem Stress ihrer Mitarbeiter und dessen Folgen auseinander setzen. Zum anderen sind sie selbst Betroffene der vielfältigen Anforderungen und Belastungen an intensiven und extensiven Arbeitstagen. Im Vergleich zu Schreckensmeldungen der Presse ("Rendite-Killer Neurose: 60 Prozent der Manager sind psychisch angeschlagen") sind ernstzunehmende empirische Befunde bislang nicht nur selten, sondern auch widersprüchlich. Einige Studien haben gezeigt, dass Führungskräfte über eine bessere psycho-physische Gesundheit verfügen als Mitarbeiter in niedrigeren sozioökonomischen Berufsgruppen. Solche Widersprüche könnten auf Stichprobenartefakte, u.a. branchen- und kulturspezifische Unterschiede zurückzuführen sein. Vor diesem Hintergrund werden drei Fragestellungen empirisch untersucht:

1. Gibt es branchenspezifische Unterschiede in den Bedingungen und Folgen von Managerial Stress zwischen Führungskräften in verschiedenen Branchen?
2. Gibt es positionsspezifische Unterschiede in den Bedingungen und Folgen von Managerial Stress zwischen Führungskräften auf verschiedenen Führungsebenen?
3. Gibt es interkulturelle Unterschiede in den Bedingungen und Folgen von Managerial Stress zwischen Führungskräften aus verschiedenen Ländern?

Im Rahmen der "Collaborative International Study of Managerial Stress (CISMS)" haben wir als deutscher Partner drei Stichproben von insgesamt 141 Führungskräften in verschiedenen Branchen (Fluggesellschaft, Bank, Elektrokonzern) und Führungsebenen (top, senior und middle management) untersucht. Im Rahmen von CISMS konnte zudem auf eine britische (n=224) sowie eine US-amerikanische Stichprobe (n=120) zurückgegriffen werden. Alle Stichproben wurden mit entsprechenden Versionen des "Occupational Stress Indicator 2" im Rahmen von Fragebogenerhebungen untersucht.

Die Güte der eingesetzten Verfahren und die drei Fragestellungen werden mit verschiedenen statistischen Auswertungsmethoden überprüft: Reliabilitätsbestimmung mittels Schätzung der internen Konsistenz, Validitätsprüfung mittels Faktorenanalysen und Interkorrelation, multivariate und univariate Vergleiche zwischen Branchen, Führungsebenen und Ländern unter Berücksichtigung der Kovariaten Alter, Geschlecht und wöchentlicher Arbeitszeit, schrittweise multiple Regressionsanalysen zur Überprüfung der Moderatorfunktion von Autonomie.

Im Rahmen des Vortrags werden Ergebnisse zur Güte der Erhebungsinstrumente ebenso wie Befunde zu allen drei Fragestellungen vorgestellt und diskutiert.

Ducki, A. & Greiner, B.**Gesundheitliche und soziale Folgen beruflich bedingter räumlicher Mobilität. Ergebnisse einer Längsschnittstudie mit Bonn-Berlin-Pendlern des Auswärtigen Amtes**

Das Mobilitätsverhalten der bundesdeutschen Erwerbsbevölkerung hat sich im Zeitalter der Globalisierung stark verändert. Während die Umzugsmobilität – auch Migration genannt – abnimmt, wachsen die Pendlerströme und -formen kontinuierlich an. Auf dem Hintergrund handlungstheoretischer Überlegungen zu Ursachen und Folgen beruflicher bedingter räumlicher Mobilität sowie psychologischer Konzepte zur räumlichen Bindung werden erste Ergebnisse einer Längsschnittstudie zur Pendlermobilität vorgestellt.

Ausgehend vom derzeitigen Forschungsstand wird angenommen, daß Pendeln an sich belastend und mit Gesundheitsbeeinträchtigungen verbunden ist. Allerdings ist die konkrete Bewältigung der Pendelsituation abhängig von Belastungen und verfügbaren situativen und personalen Ressourcen. In dieser Untersuchung wurde den arbeitsbedingten Ressourcen besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Untersucht wurden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des unteren und mittleren Dienstes des Auswärtigen Amtes (N=82), die wöchentlich zwischen Bonn und Berlin pendeln. Für einen Teil der Stichprobe lag der erste Meßzeitpunkt kurz vor Pendelbeginn, die folgenden Meßzeitpunkte lagen einen Monat nach Pendelbeginn, drei Monate und sechs Monate nach Pendelbeginn.

Neben der Erfassung der Pendelkonditionen wurden die Pendler zu Arbeits- und Lebensbedingungen (z.B. Zeitdruck, soziale Unterstützung), zur familiären Situation und zur psychosozialen Gesundheit (z.B. allgemeines Befinden, somatische Beschwerden, Depression) befragt. Eingesetzt wurden reliable und valide Skalen; die Reliabilitäten (standardisierte Cronbach-Alpha Werte) sind gut und über alle 4 Meßzeitpunkte stabil.

Berichtet werden die Ergebnisse der Quer- und Längsschnittauswertungen zum Zusammenhang von Belastungen und Ressourcen mit Gesundheit und deren Verlauf, sowie eine inhaltsanalytische Auswertung offener Fragen zu förderlichen und hinderlichen Bedingungen des Pendelns. Erste Ergebnisse zeigen eine Tendenz der Verschlechterung einiger Gesundheitsindikatoren nach Beginn des Pendelns.

Perspektiven für weitere arbeitspsychologische Forschung im Themenfeld "Globalisierung und Mobilität" werden aufgezeigt.

Jacobshagen, N., Semmer, N.K., Kälin, W. & Cohen, P.

"Wenn ich in meiner Freizeit Drogen nehme, dann kann ich den Stress im Job vergessen." Auswirkungen von Arbeitsstressoren auf Substanzmittelmißbrauch und Freizeitgestaltung

Der Zusammenhang von Arbeitsstress mit dem Gebrauch von Medikamenten und Suchtmitteln ist, trotz plausibler Modellvorstellungen, empirisch nicht gut belegt. Dasselbe gilt für den Zusammenhang zwischen Arbeitsstress und Freizeitgestaltung. Junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aus der deutsch- und französischsprachigen Schweiz wurden im Abstand eines Jahres zwei Mal befragt (N = 620). Erhoben wurden u.a. Arbeitsbedingungen (ISTA-Skalen: Semmer, Zapf & Dunckel., 1999), Befinden (u.a. psychosomatische Beschwerden, Gereiztheit, Belastetheit und Depressivität) sowie Konsum von Medikamenten, Alkohol, Nikotin- und Drogen. Ausserdem wurde gefragt, inwieweit der Konsum dieser Substanzen als Copingstrategie eingesetzt wird. Zum Freizeitverhalten wurden drei Indices verwendet: sportliches, soziales und "kulturelles bzw. kontemplatives" Verhalten. Ein Index "aufgabenbezogene Stressoren", der die Skalen Unsicherheit, arbeitsorganisatorische Probleme, Arbeitsunterbrechungen, Konzentrationsanforderungen und Zeitdruck umfasst, zeigt im Querschnitt einen negativen Zusammenhang zu sportlichen Aktivitäten sowie positive Zusammenhänge zum Konsum von Medikamenten, Alkohol und Nikotin, außerdem zur Coping-Funktion dieser Substanzen. Im Längsschnitt lassen sich diese Beziehungen allerdings nur sehr eingeschränkt bestätigen. Detailliertere Analysen zeigen darüber hinaus, dass Stressfaktoren keine einheitliche Wirkung haben: Arbeitsintensität (Konzentration und Zeitdruck) zeigt nämlich im Querschnitt positive Zusammenhänge zum Sport und negative zum Konsum von Alkohol, Drogen und Medikamenten. Diese Ergebnisse deuten auf die Bedeutung funktionaler Aspekte bei der Auswahl von Copingstrategien, die die Aufrechterhaltung bzw. Beeinträchtigung der längerfristigen Bewältigung von Arbeitsanforderungen berücksichtigt.

Müller, K., Bechtoldt, M. & Zapf, D.

Dimensionen Sozialer Stressoren am Arbeitsplatz

Arbeit kann krank machen – das belegt die umfangreiche Literatur bezüglich stressauslösender Faktoren am Arbeitsplatz. Doch während sich die Forschung zu stressauslösenden Faktoren am Arbeitsplatz traditionell auf Bereiche des Arbeitsschutzes (körperliche Belastungen, Gesundheitsgefährdungen in der Arbeitsumgebung) sowie auf die aufgaben- und organisationsbezogenen Belastungen konzentrierte (kognitive Anforderungen, Beeinträchtigung der Handlungsregulation bzw. Informationsverarbeitung), wurde der Bedeutung sozialer Stressoren am Arbeitsplatz weniger Aufmerksamkeit gewidmet: Welche Belastungen resultieren aus den täglichen Interaktionen mit Kollegen und Vorgesetzten und wie wirken sich diese auf die Gesundheit der Interagierenden aus?

Für die Beantwortung dieser Fragen wurde ein standardisierter Fragebogen zur Erfassung sozialer Stressoren am Arbeitsplatz entwickelt. Theoretische Vorüberlegungen führten zu einer explorativen Differenzierung des globalen Konstrukts Soziale Stressoren in zehn Teilbereiche:

Belastungen durch (1) Sachkonflikte, (2) Dauerkonflikte, (3) persönliche Konflikte, den (4) Umgang mit schwierigen Kollegen und Vorgesetzten, ein als unangenehm empfundenenes (5) Betriebsklima, durch (6) organisationale Ungerechtigkeit, (7) selbstwertverletzendes Verhalten wie Kränkungen oder Demütigungen, (8) verbale Aggression in Form von Kritik, durch die Tatsache, das Opfer von (9) Gerüchten zu werden und durch (10) soziale Ausgrenzung.

Der Fragebogen wurde im Rahmen der Befragung einer repräsentativen Stichprobe von N=210 Einwohnern einer deutschen Großstadt eingesetzt. In explorativen Faktorenanalysen konnten sieben der zehn postulierten Teildimensionen gefunden werden, aus denen Skalen mit mittleren bis guten Reliabilitäten gebildet werden konnten. Konflikte erwiesen sich bei der Vorhersage von Ärgerausdruck sowie Ärgerunterdrückung als die wichtigsten Prädiktoren, wohingegen selbstwertverletzendes Verhalten den stärksten Prädiktor für Depersonalisation und emotionale Erschöpfung darstellte.

Subgruppenanalysen zeigten, dass die sozialen Stressoren bei negativem Betriebsklima eine höhere diskriminante Validität aufwiesen, während dies umgekehrt bei positivem Betriebsklima für soziale Unterstützung der Fall war.

Nickel, P., Seehase, L. & Nachreiner, F.

Die 0,1 Hz-Komponente der HFV zur Indikation psychischer Beanspruchung unterschiedlicher Belastungssituationen oder unterschiedlicher Personen

Die Ermittlung von Belastung und Beanspruchung bildet bei der Arbeitssystemanalyse die Grundlage, um die Erreichung arbeitswissenschaftlicher Ziele zu beurteilen. Am häufigsten benutzte psychophysiologische Indikatoren psychischer Beanspruchung sind leicht ermittelbare Herz-Kreislauf-Parameter. In einer experimentellen Studie wurde daher untersucht, inwieweit sich mit der verstärkt z.B. zur Evaluation von rechnergestützten Arbeitssystemen eingesetzten 0,1 Hz-Komponente der Herzfrequenzvariabilität (HFV) mentale Beanspruchung durch Signalentdeckungsaufgaben mit automatisierter und gesteuerter Informationsverarbeitung differenzieren lassen.

An der Studie nahmen 12 Vpn teil, die neben einfachen Reaktionszeit- zwei Arten von Signalentdeckungsaufgaben bearbeiteten, die sich hinsichtlich ihrer Diskriminationsanforderungen unterschieden und jeweils in ihrer Schwierigkeit variiert wurden. Obwohl die Varianzanalyse der Leistungsdaten auf offensichtlich unterscheidbare Beanspruchungssituationen hinweisen, zeigt die Varianzanalyse der HFV-Werte keine signifikanten Effekte für die Grade der Aufgabenschwierigkeit, die Art der Informationsverarbeitung oder die Versuchsdauer. Kovarianzanalysen der HFV-Werte mit den als Bezugsbasis verwendeten HFV-Daten aus den einfachen Reaktionstests wurden zur Untersuchung von a-priori-Unterschieden zwischen den Vpn herangezogen. Das Herausparsieren des signifikanten Einflusses der Kontrollvariablen (Bezugsbasis) hat aber nicht den Effekt, daß nun Unterschiede zwischen den Belastungssituationen selbst erkennbar werden. Es führt im Gegenteil dazu, daß die gesamte Varianz des Faktors Aufgabenschwierigkeit auf Null zurückgeht. Damit sind die Bezugswerte (hier HFV während Reaktionstests der Vpn) personenspezifisch. Zieht man nun diesen personenspezifischen Wert von den Analyseergebnissen ab, verschwindet die in den Daten enthaltene Varianz – sie kann also nur auf interindividuelle Unterschiede der Vpn zurückgeführt werden.

Die Ergebnisse sprechen dafür, daß die 0,1 Hz-Komponente der HFV eher interindividuelle als intersituative und damit personenspezifische Beanspruchungsreaktionen differenziert, nicht aber unterschiedliche Grade/Arten mentaler Beanspruchung und als Maß zur Bewertung der Arbeitsbedingungen nicht zu empfehlen ist.

Schüpbach, H. & Maj, M.

Aufgabenbezogene Bewältigungsstrategien niedergelassener Ärzte

Im deutschen Gesundheitswesen werden derzeit eine Vielzahl von Veränderungen vollzogen, die insbesondere auch in den Praxen der niedergelassenen Ärzte spürbar werden. Die Ärzte sehen sich vor die Notwendigkeit gestellt, ihre Praxisorganisation und -ausstattung sowie ihre Arbeitsabläufe grundlegend umzugestalten und sich dabei auf Kriterien auszurichten, für deren Erfüllung sie nicht ausgebildet und mit denen sie wenig vertraut sind. Aus arbeits- und organisationspsychologischer Sicht stellt sich die Frage, ob die Ärzte ihre Aufgaben und ihre Tätigkeitsbedingungen noch als kontrollierbar und bewältigbar erleben bzw. was sie unternehmen, um dies sicherzustellen.

Im Umfeld der Arztpraxen beginnt sich ein Beratungsmarkt zu etablieren, der darauf spezialisiert ist, die Arztpraxis aus technischer und organisatorischer Sicht zu optimieren. Der psychologischen Tätigkeits- und Handlungsperspektive des Arztes und des Praxisteam wird dabei wenig Beachtung geschenkt.

In unserem Beitrag soll ein Ansatz aus der Beratungspraxis vorgestellt werden, in dem versucht wird, Ärzte mit einer kennzahlenorientierten Befragung mit Feedback bei der Ausrichtung und Gestaltung ihrer Praxis zu unterstützen. Die Aufgabe unseres Begleitprojekts WISA (Validierung einer Wissensbasis zur erfolgreichen Arztpraxis) besteht darin, diesen quantitativen Ansatz ($n > 2500$ Arztpraxen mit je ca. 100 Patienten) durch qualitative Vertiefungsstudien und durch arbeits- und organisationspsychologisch konzipierte Interventionsansätze zu ergänzen. Dabei soll der soziotechnische System- bzw. der MTO-Ansatz nach Strohm und Ulich fruchtbar gemacht werden, um die Situierung der Arztpraxis im Umfeld sowie die praxisinternen Arbeitsabläufe und Kooperationsbeziehungen zu beleuchten. Im Zentrum der Betrachtung stehen jedoch die ärztliche Tätigkeit und das ärztliche Handeln. Dem entsprechend sollen tätigkeits- und handlungstheoretische Konstrukte dazu genutzt werden, einen Ansatz des Selbstmanagements von Ärzten und Arztpraxen zu fundieren. Ziel ist die Entwicklung von Seminar- und Trainingsbausteinen für die Fortbildung niedergelassener Ärzte sowie die Entwicklung eines Bausteins für eine regelmäßige netzbasierte Kennzahlenabfrage als Basis von Empfehlungen zur Praxisentwicklung.

Postergruppen

Arbeitszufriedenheit

Jiménez, P. (Moderation)

Jiménez, P.**Ein kybernetisches Modell der Arbeitszufriedenheit im Vergleich mit "klassischen" Konzepten**

Die Betrachtung von Arbeitszufriedenheit erfolgte in den letzten Jahrzehnten unter verschiedenen Gesichtspunkten und mit verschiedenen Zielen, das Konzept selbst wird von manchen als fragwürdig betrachtet. Theorien von Maslow, Porter, Lawler, Vroom, Herzberg und Bruggemann sind die häufigsten in den Lehrbüchern, oft in genau dieser Reihenfolge. Die Betrachtung von Arbeitszufriedenheit als Resultat, Input oder Moderatorvariable hängt vom Autor ab. Das hier vorgeschlagene Modell betrachtet Arbeitszufriedenheit aus einer kybernetischen Sichtweise, der Fokus liegt auf dem Prozess, nicht auf der statischen Betrachtung von Stimulus-Response. Dabei wird der kontinuierliche Prozess der Evaluation der wahrgenommenen Arbeitszufriedenheit und das Feedback in Form der Bewältigungsprozesse, der Adaptation des Anspruchsniveaus und der Kontrollierbarkeit der Umwelt modelliert. Das Modell wird dargestellt und zur Diskussion gestellt.

Cvetkovic, M. & Jiménez, P.

Mitarbeiterzufriedenheit in mono- und heterokulturellen Teams

In der Zeit einer immer größer werdenden Mobilität ist es selbstverständlich geworden, dass Menschen verschiedener Kulturen in einem Team zusammenarbeiten. Jeder von uns trägt die Eigenheiten seiner Kultur in sich, die Hofstede (1997) mentale Programmierung nennt. Diese menschliche Eigenschaft führt dazu, dass Mitarbeiter, die aus verschiedenen kulturellen Kreisen stammen, unter anderem die Arbeitszufriedenheit unterschiedlich wahrnehmen (z.B. DeFrank, Ivancevich & Schweiger, 1988; Kirkcaldy & Cooper, 1992). Dabei stellt sich die Frage, wie sich eine unterschiedliche Wahrnehmung der Arbeitszufriedenheit auf die Zusammenarbeit in einem heterokulturellen Team auswirkt. Dieser Umstand sollte gerade bei multikulturellen Teams besonders berücksichtigt werden, da beispielsweise Personen aus manchen kulturellen Kreisen das Fehlen ein und desselben Aspekts stressvoller empfinden können als Angehörige einer anderen Kultur. Sie können auf dieses Fehlen mit größerer Unzufriedenheit reagieren. Solche Verhaltensweisen können dann entweder auf das Unverständnis anderer Teammitglieder, die dieser Kultur nicht angehören, stoßen, oder die Betroffenen selbst fühlen sich in ihrem eigenen Team nicht mehr wohl. Beide Reaktionen könnten zu einer verminderten allgemeinen Arbeitszufriedenheit führen. In der Studie, die hier vorgestellt wird, wird die Arbeitszufriedenheit von monokulturellen Teams jener von heterokulturellen Teams gegenübergestellt. Es wurden insgesamt 73 Teams bzw. 1287 MitarbeiterInnen eines internationalen Unternehmens mit unterschiedlichem In- und Ausländeranteil miteinander verglichen. Verschiedene Aspekte der Arbeitszufriedenheit wurden mit der Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit (PAZ; Jiménez, 2000) erhoben.

Platzer, A. & Jiménez, P.**Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit (PAZ 2000) und Analyse des Belastungserlebens (ABEL) – Studien an ArbeitnehmerInnen aus kybernetischer Perspektive**

Die Wettbewerbssituation im Berufsleben bringt es mit sich, dass sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer die Themen Arbeitszufriedenheit, Belastungserleben am Arbeitsplatz und Commitment immer aktueller werden. Ausgehend von einem kybernetischen Modell von Arbeitszufriedenheit und Belastungserleben (Jiménez, 2000) wurden die Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit (PAZ 2000) und die Analyse des Belastungserlebens (ABEL) entwickelt. Die kybernetische Perspektive betont den dynamischen prozesshaften Charakter des Geschehens, der durch eine ständige Bewertung von Arbeitszufriedenheit und die Rückkoppelung auf andere Bereiche wie Belastung und Burnout zustande kommt. Dem gegenüber steht eine eher statische Sichtweise im Sinne von Reiz-Reaktions-Verbindungen. Wie der kombinierte Einsatz der beiden Verfahren zeigt, treten Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit und dem Belastungserleben bzw. Burnout bei den Arbeitnehmerinnen auf. Es werden Ergebnisse verschiedener Studien zusammengefasst dargestellt, welche die deutlichen Zusammenhänge zwischen Arbeitszufriedenheit, Belastungs- und Burnouterleben, Erwartungshaltungen und organisationalem Commitment aufzeigen.

Schwarhofer, M. & Jiménez, P.

Ein neues, ökonomisch einsetzbares Instrument zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit: Die Profilanalyse der Arbeitszufriedenheit (PAZ 2000)

Aufgrund des schnellen Wachstums und Wandels von Organisationen, die Risiko- und Entwicklungspotentiale in sich bergen, bedarf es systematischer diagnostischer Untersuchungsinstrumente zur Arbeitszufriedenheit, die praxisnah, ökonomisch, flexibel und sozial akzeptiert sind. Basierend auf dem kybernetischen Modell der Arbeitszufriedenheit (Jiménez, 2000), das den parallelen Ablauf von Prozessen bei der Entwicklung der Arbeitszufriedenheit in den Vordergrund stellt, und empirischen Erfahrungen aus der Arbeitswelt wurde der Fragebogen PAZ 2000 konstruiert, der diese Risiken und Chancen transparent macht. Den Kernteil dieses Verfahrens bilden 11 Zufriedenheitsskalen ("Information / Kommunikation", "Herausforderung der Arbeit", "Umgang mit Kollegen", "Beziehung zum Vorgesetzten", "Organisation / Führung", "Aufstiegschancen / Karrieremöglichkeiten", "Arbeitsbedingungen", "Entscheidungsspielraum", "Bezahlung", "Arbeits-Urlaubszeiten", "allgemeine Rahmenbedingungen"), die sehr differenziert verschiedene Formen der Arbeitszufriedenheit erfassen, die unterschiedliche Konsequenzen für die Arbeitnehmer – und damit für Arbeitgeber – haben.

Stadler, P. & Spieß, E.**Modellierung psychosozialer Gefährdungsfaktoren am Arbeitsplatz**

Im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin bearbeitet DIAGNOSE & TRANSFER ein Forschungsvorhaben zu psychosozialen Gefährdungsfaktoren in der Arbeitswelt. Unter dem Projekttitel "Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz. Optimierung der Beanspruchung durch die Entwicklung von Gestaltungskriterien bezüglich Führungsverhalten und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz" wird der wissenschaftliche Kenntnisstand zusammengetragen. Darauf aufbauend ist ein Modell einer "Gesunden Organisation" entwickelt worden, das die psychosozialen Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz systematisch und in ihrem Zusammenwirken beschreibt. Daraus sollen Empfehlungen zur belastungsoptimierten Gestaltung der psychosozialen Beschäftigungsbedingungen abgeleitet werden, die als eine wichtige Komponente das Führungsverhalten und den Aspekt der sozialen Unterstützung mit einschließen.

Eignungsdiagnostik

Batinic, B. (Moderation)

Goeb, M., Batinic, B. & Moser, K.**Personalmarketing im Internet. Eine Untersuchung zu den Erfahrungen von Kreditinstituten.**

Ausgangspunkt der Untersuchung "Personalmarketing im Internet" waren die gegenwärtigen Aktivitäten, Erfahrungen und Zukunftspläne der Personalabteilungen der grössten Kreditinstitute in Deutschland, die in Telefoninterviews befragt und deren "Personalseite" im Internet analysiert wurden. Die Stichprobe bestand aus 50 der 150 angeschriebenen Kreditinstitute, die an der Befragung teilnahmen. Die Interviews wurden mit Personalleitern, -referenten oder mit Verantwortlichen für die Personalentwicklung oder das Personalmarketing geführt.

Die Gruppe der Internetbewerber setzt sich auch im Bereich der Kreditinstitute vor allem aus den Zielgruppen der Hochschulabsolventen – es werden nach Aussagen der Befragten über die Jobbörsen im Internet sogar mehr (!) Hochschulabsolventen als gewollt erreicht – und der IT-Spezialisten (Zielgruppenerreichung 74% von erwünschten 96%) zusammen. Die Urteile auf die Frage, wie die Kreditinstitute die Qualität der Internet-Bewerber einschätzen, fielen weniger negativ aus als wir erwarteten. 78,7% gaben an, dass sie keinen Unterschied zu anderen Rekrutierungsmethoden sehen würden, 14,9% gaben an, dass diese schlechter, aber immerhin 6,4% meinten sogar, dass die Internet-Bewerber "besser" seien.

Die Qualität der Rekrutierungsbemühungen ist kritisch zu sehen. Insbesondere sind kaum Beiträge erkennbar, eine durchaus mögliche Arbeitsentlastung tatsächlich Realität werden zu lassen. Beispielsweise dient für 70% der Unternehmen die E-Mail-Bewerbung nur der Kontaktaufnahme, was bedeutet, dass die Bewerbung per (gelber) Post nicht ersetzt wird und doppelter Arbeitsaufwand entsteht. So bleibt der Eindruck, dass auch die Personalseiten mehr allgemeinen Marketingzwecken als der Personalrekrutierung selbst dienen.

Jörin, S. & Stoll, F.

Self-Assessment in der Laufbahnplanung: Empirische Befunde zum deutschsprachigen SDS (Self-Directed Search) und Anwendungsmöglichkeiten

Der Self-directed Search (SDS) von John Holland (1973, 1995) ist ein selbst-durchführbares und selbstauswertbares Fragebogenverfahren zur Berufs- und Laufbahnplanung. Die Testperson listet bisherige Berufswünsche auf, nennt Interessen für Tätigkeiten, schätzt ihre Fähigkeiten ein und äussert Sympathien für verschiedene Berufe. Als Ergebnis erhält sie ein Profil in den sechs Dimensionen realistic, investigative, artistic, social, enterprising und conventional. Mit den wichtigsten drei Dimensionen erfolgt eine Berufssuche in einem Register mit circa 1000 Optionen. Der deutschsprachige SDS wurde von der Autorin und dem Koautor in Zusammenarbeit mit der Bundesanstalt für Arbeit (Nürnberg) und den Proff. Bergmann und Eder (Linz) adaptiert und an internationalen Stichproben validiert. Er erfüllt die Testgütekriterien sehr gut. Er wirkt anregend und konkretisierend und führt zu persönlichkeits-adäquaten Berufsoptionen. (Publikation: Herbst 2001 im Huber-Hogrefe Verlag, <http://www.testzentrale.de> oder www.testzentrale.ch).

Neben der Berufsberatung findet der SDS mehr und mehr Verwendung auch in der Wirtschaft (Personalentwicklung, betriebliche Laufbahnberatung). Als zusätzliche Option kann hier mit einem ebenfalls adaptierten Fragebogen, dem Position Classification Inventory (PCI), eine konkrete Berufstätigkeit resp. Arbeitsstelle charakterisiert werden. So können vor Ort gewonnene hollandsche Stellenprofile mit individuellen Persönlichkeitsprofilen (aus dem SDS) in Beziehung gesetzt werden – eine interessante Diskussionsgrundlage für betriebspezifische und -interne Laufbahnberatung, allenfalls auch für Problemstellen oder -personen. Theoretisch wäre damit die Kombination von SDS und PCI auch optimal zur Personalselektion – von diesem Gebrauch raten die Autorinnen jedoch ab, da die Ergebnisse der Selbsterkundung im Selektionskontext wahrscheinlich ihre Validität verlieren. Parallel zur und ausserhalb der Selektion ist der SDS vielfältig einsetzbar. Relevante Literatur:

Literatur

Shahnasarian, M. (1996). *The Self-directed Search (SDS) in business and industry: A resource guide*. Odessa: PAR.

Reardon, R. & Lenz, J. (1998). *The Self-directed Search and related Holland career materials: A practitioner's Guide*. Odessa: PAR.

Koch, S.**Warum handeln Personen in Organisationen eigenverantwortlich?**

Eigenverantwortliches Handeln ist eine freiwillige und selbstbestimmte Form des Arbeitsengagements, das in der organisationspsychologischen Forschung derzeit einige Aufmerksamkeit erfährt. Eigenverantwortung bedeutet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anforderungen im Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit bewältigen, für die die Organisation gar keine, keine eindeutigen oder keine zielführenden Regelungen getroffen hat. Die Personen ergreifen aus eigenem Antrieb die Initiative zum Handeln bzw. entwickeln eigene Vorstellungen über die Art und Weise ihres Handelns und setzen diese um. In motivationaler Hinsicht stellt sich die Frage, ob eigenverantwortliches Handeln dem entsprechend durch persönliche Normen der einzelnen Mitarbeiter motiviert ist, und weniger durch normative Vorgaben der Organisation. Empirisch überprüft wurde ein motivationales Erklärungsmodell für eigenverantwortliches Handeln, das aus der Theorie des geplanten Handelns von Ajzen abgeleitet ist. In einer Längsschnittstudie bearbeiteten 141 Führungskräften aus der Wirtschaft zwei Fragebögen. Dabei wurde der Einfluss der persönlichen Normen der Führungskräfte mit dem Einfluss subjektiver Normen verglichen, die von den Führungskräften im Organisationskontext wahrgenommen werden. Abhängige Variable war das tatsächliche eigenverantwortliche Handeln, das die Führungskräfte nach sechs Monaten berichteten. Regressionsanalysen zeigen, dass die erhobenen Normen im Rahmen des motivationalen Modells – über den Mediator Handlungsintentionen – das spätere Handeln erklären. Erwartungsgemäß ist die persönliche Norm die bedeutendste Determinante der Intentionen, während die subjektiven Normen keinen eigenen Erklärungsbeitrag leisten. Damit wird einerseits eine zentrale Annahme über das Konstrukt des eigenverantwortlichen Handelns gestützt. Andererseits wird die Anwendbarkeit der Theorie des geplanten Handelns im Organisationskontext bestätigt.

Wick, A.**Auswahlprozeß und Quellen von Eignungskriterien – ein Modell zur Erklärung unbequemer Befunde der Personalauswahlforschung?**

Psychologisch fundierte Instrumente können einen guten Beitrag zum Nutzen der praktischen Personalauswahl leisten. Trotzdem geben einige Befunde Anlaß zur Unzufriedenheit:

Die Validität üblicher Verfahren geht selten über $r = .3$ hinaus, womit statistisch gesehen gute Erfolge erzielt werden können, aber Einzelentscheidungen kaum zufriedenstellend zu begründen sind. Korrelationskoeffizienten prädiktiver Validität sind zu guten Anteilen bedingt durch die Konfundierung von Kriterien und Prädiktoren. Viele Eignungskriterien werden intuitiv gebildet und die Kriterienwerte im Unternehmen subjektiv erhoben. Erkenntnisse der Forschung zu sozialen Kognitionen im Bereich der Personalauswahl zeigen, daß die Prädiktoren anders (oder sogar andere Prädiktoren) verwendet werden als die Auswahlverfahren vorgeben. Hinsichtlich des in der Durchführung bei weitem kosten- und zeitintensivsten Instruments, dem Assessment Center, ist das Mißverhältnis zwischen prädiktiver und Konstruktvalidität noch immer nicht zufriedenstellend geklärt.

Es wird ein zweidimensionales Modell vorgestellt, mit dessen Hilfe diese Befunde eingeordnet und Hypothesen zu ihrer Erklärung abgeleitet werden können. Die erste Dimension bezieht sich auf die Phasen des Auswahlprozesses, der in die offizielle Handlungsstrategie, die handlungsleitende Theorie und das manifeste Auswahlverhalten mit seinen Konsequenzen unterteilt wird. Die zweite Dimension unterscheidet potentielle Quellen von Eignungskriterien: Anforderungen der zu besetzenden Stelle, die Bedürfnisse der Auswahlentscheider und die Vorstellungen der Organisationselite. Die entsprechenden Kriterien werden als Qualifikation, persönliche Passung und Nähe zur organisationalen Eignungstheorie bezeichnet. Der heuristische Wert des Modells wird anhand einer eigenen Untersuchung illustriert.

Lernen in Organisationen

Spichal, M. (Moderation)

Kemter, P. & Helbig

Orientierungcenter für Existenzgründer

Auf der Basis der in der Literatur beschriebenen erfolgreichen Verhaltens- und Personenmerkmale bei der Unternehmensgründung und Unternehmensführung im KMU Bereich (Klose, 1999; Frese, 1999; Müller, 2000, u.a.) wurde ein Orientierungcenter entwickelt, der auf der Simulation wesentlicher Elemente im Gründungsprozeß beruht.

Neben der Entwicklung und Präsentation eines Businessplans sollten die Teilnehmer ein Bankgespräch sowie ein Kundengespräch führen und sich selbst präsentieren .

Die Teilnehmer wurden nach dem Prinzip der Freiwilligkeit in verschiedenen Seminaren angeworben. Dabei wurden bewußt zwei Gruppen unterschieden. Zum einen Personen, die sich selbständig zu Gründerseminaren angemeldet hatten, zum anderen Personen in Seminaren, die diese Kurse über eine Förderung des Arbeitsamtes belegten.

Die Ziele der Untersuchung waren vielschichtig. Es sollte geprüft werden ob mit dem konstruierten OC die erfolgsrelevanten Dimensionen abgegriffen werden können. Dazu wurden parallel Fragebögen eingesetzt. Geprüft werden sollte des weiteren, wie der sich entwickelnde Feedbackprozeß auf die Teilnehmer wirkt. Gleichzeitig wurde nach Gruppenunterschieden geschaut, um die Hypothese zu prüfen, daß Kursteilnehmer die eine Förderung durchs Arbeitsamt erhielten sich in den erfolgsrelevanten Eigenschaften z.B. Kontrollüberzeugung und Risikoneigung unterscheiden.

Generell konnte das OC als ein geeignetes Diagnostikum herausgestellt werden.

Unterschiede zwischen den Gruppen sind nachweisbar, wobei eine abschließende Aussage erst im März nach Ende der Untersuchung möglich ist.

Reinhardt, R.**Die europäische Personalentwicklung im Wandel: Selbstverständnis und Praktiken in lernorientierten Unternehmen**

Lernorientierte Unternehmen lassen sich durch einen bedeutsamen Beitrag der Personalentwicklungsfunktion bei der Förderung individueller und kollektiver Lernprozesse sowie durch die Bereitstellung entsprechender fördernder Rahmenbedingungen charakterisieren. Im Rahmen des hier skizzierten EU-Projekts (28 Fallstudien, 165 Fragebögen, 7 europäische Länder) sollte geprüft werden, ob sich ein entsprechendes Selbstverständnis der Personalentwicklungsfunktion nachweisen lässt und in welcher Relation dieses Selbstverständnis mit den eingesetzten Praktiken sowie in Bezug auf die Arbeitsteilung von Personalentwicklungsaufgaben steht. Zusätzlich wurde untersucht, welche Rolle den Unternehmensstrategien hinsichtlich des Einsatzes von Personalentwicklungspraktiken bzw. der Teilung von Personalentwicklungsaufgaben zukommt. Aus theoretischer Sicht lassen sich die Befunde eindeutig vor dem Hintergrund einer kontingenztheoretischen Argumentation interpretieren: Die Wahl der Personalentwicklungspraktiken hängt zum einen maßgeblich von den Unternehmensstrategien und somit vom Unternehmensumfeld ab, wohingegen das Selbstverständnis der Personalentwicklung zum anderen einen etwas geringeren, aber immer noch bedeutsamen Beitrag zur Erklärung der Varianz der Personalentwicklungspraktiken leistet. In Bezug auf die Praxis der Personalentwicklung legen die Ergebnisse nahe, in Zukunft verstärkt auf die Nutzung von personalentwicklungsbezogenen Evaluationsinstrumenten zu achten, um den eigenen Beitrag zum Unternehmenserfolg deutlicher herausstellen zu können.

Spichal, M. & Moser, K.**Seminarbesuche, soziale Kompetenzen und beruflicher Erfolg von Vermögensberatern**

An einer Stichprobe von $N = 46$ Vermögensberatern wurden Zusammenhänge zwischen sozialen Kompetenzen, besuchten Seminaren und beruflichem Erfolg untersucht. Es zeigte sich, dass sowohl soziale Kompetenzen (Index: Interaktive Kompetenzen gebildet aus den Skalen Soziale Kompetenz, Soziale Fertigkeiten, Extraversion, Unterstützung und Kontakt) als auch der Besuch von Seminaren zu "Vorgehen in der Vermögensberatung" und "Erfolgreicher Umgang mit Kunden durch gute Umgangsformen" keine Zusammenhänge mit der ökonomischen Verkaufsleistung aufweisen. Allerdings ergaben sich zwei signifikante Interaktionseffekte: Mitarbeiter, die das erstgenannte Seminar besucht hatten, waren mit zunehmenden sozialen Kompetenzen auch beruflich erfolgreicher. Hingegen zeigte sich, dass diejenigen, die das zweitgenannte Seminar besucht hatten, mit zunehmenden sozialen Kompetenzen weniger beruflich erfolgreicher waren. Diskutiert wird, unter welchen Bedingungen Weiterbildungsmaßnahmen hemmende oder förderliche Wirkungen auf die Realisierung sozialer Kompetenzen in beruflichen Leistungen haben.

Spieß, E. & Geldermann, B.

Arbeitsplatznahes Lernen durch Selbstevaluation

Im Mittelpunkt des Modellversuchs "Selbständig lernen im Betrieb", der durch die bfz-Bildungsforschung Nürnberg in Zusammenarbeit mit Großunternehmen wie DaimlerChrysler AG, Telecom, Diehl Controls, einem mittelständischen Unternehmen wie der Zahnradfabrik Passau (ZFP) sowie etlichen kleineren Betrieben durchgeführt wird, steht die Entwicklung einer spezifischen "Selbstlernkompetenz". In Lerngruppen verbessern die Mitarbeiter ihre Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten. Dabei spielt die Selbstevaluation des Lernens durch den Mitarbeiter eine zentrale Rolle.

Gemeinsam mit Bildungsexperten und Praktikern wird ein "Navigationssystem für selbständig lernende Mitarbeiter" entwickelt. Dieses "Navigationssystem" besteht aus sechs Bausteinen, die den Lernprozess initiieren und vorantreiben. Jeder Baustein enthält einen Initialworkshop (zwei bis drei Stunden), eine dezentrale Phase, die als "kontinuierlicher Lernprozess" angelegt ist (drei Monate) und einen Feedback-Workshop (zwei bis drei Stunden). Ziel dieser Bausteine ist es, das eigene Lernverhalten problemorientiert zu analysieren, Lerngelegenheiten und Lernbedürfnisse zu erkennen, Wissensquellen und Informationsmöglichkeiten zu entdecken und gemeinsam Strategien zu entwickeln, diese wahrzunehmen und zu beurteilen. Das methodische Vorgehen ist an der Aktionsforschung orientiert.

Stangel-Meseke, M.

Erfassung von Lernpotential als Beispiel innovativer Personalentwicklung

Basierend auf der Forschung zum Lerntestkonzept (Guthke, 1970) wurde das Konstrukt Lernfähigkeit mit Bezug auf lernmotivationspsychologische und empirische Befunde zum Lernen Erwachsener operationalisiert und in Fragebogenform einer Messung zugänglich gemacht.

Nachdem der "Fragebogen zum Lernen lernen" hinsichtlich seiner faktoriellen Struktur geprüft und in verschiedenen Lerntestsettings mit erwachsenen Probanden erfolgreich eingesetzt wurde, erfolgte sein Einsatz im Lernpotential-AC, das in Anlehnung an Sarges (1995) im Rahmen der Forschungsgruppe "Lernpotential-AC" an der Universität Wuppertal modifiziert wurde (Stangel-Meseke, i.V.).

Nach einer Darstellung der Forschungsergebnisse zu den wesentlichen diagnostischen Instrumenten im Rahmen der Lernpotential-Erfassung, Fragebogen zum Lernen lernen (Stangel-Meseke, in V.) sowie Feedback-Intervention nach Kolleker (1999), wird der Ablauf des modifizierten Lernpotential-AC exemplarisch an einer Pilotstudie in einem mittelständischen Unternehmen vorgestellt. Die Ergebnisse der Pilotstudie werden hinsichtlich ihrer Relevanz für die Unternehmung diskutiert und anhand der im Rahmen des AC durchgeführten summativen Evaluation einer kritischen Würdigung unterzogen.

Produktion, Konsum und Umweltschutz

Homburg, A. & Sauer, J. (Moderation)

Homburg, A. & Sauer, J.

Produktion, Konsum und Umweltschutz

Überblicksabstract zur Postergruppe "Produktion, Konsum und Umweltschutz"

Eine der wichtigen gesellschaftlichen Aufgaben besteht derzeit in der Etablierung umweltverträglicher Handlungsweisen. Diese Herausforderung stellt sich insbesondere für die Wirtschaft (Produktion, Verteilung von Gütern und Dienstleistungen, Konsum). In der Postergruppe werden aktuelle, abgeschlossene empirische Studien vorgestellt, die das oben umrissene Problemfeld psychologisch fundiert betrachten. Erklärungen, Hemmnisse und Interventionsmöglichkeiten bezüglich umweltgerechten Verhaltens von Unternehmen und von Verbrauchern werden in fünf Einzelbeiträgen vorgestellt und diskutiert.

Beiträge

- Ökologische Produktentwicklung: Eine marktpsychologische Betrachtung (Betina S. Wiese, Technische Universität Darmstadt)
- Ökologische Performanz von Konsumgütern (Jürgen Sauer, Technische Universität Darmstadt)
- Ressourcen und Barrieren umweltgerechten Verhaltens in regionalen Handwerks- und industriellen Kleinbetrieben – Bericht über eine qualitative Interviewstudie (Claudia Bauer, Hans Sittauer und Conny H. Antoni, Universität Trier)
- Erste Entwicklungsschritte des Trainings "Management ökologischen Verhaltens in Organisationen" (Andreas Homburg, Anke Beyer, Universität Marburg)
- Strategien zur Förderung von Umweltverhalten in Unternehmen (Frank Zinn, Kurt Pawlik, Uni-versität Hamburg)

Wiese, B.S.**Ökologische Produktentwicklung: Eine marktpsychologische Betrachtung**

Aus Unternehmenssicht (und aus Umweltsicht) erscheint die Entwicklung umweltgerechter Produkte nur dann sinnvoll, wenn sich diese am Markt behaupten. Damit stellt sich die Frage, welche Rolle ökologische Kriterien beim Kaufentscheid spielen und von welchen produkt- bzw. personenspezifischen Merkmalen die Berücksichtigung ökologischer Kriterien beeinflusst wird. In einer Feldstudie, in der 74 Verbraucher unmittelbar nach dem Kauf eines elektrischen Haushaltsgerätes befragt wurden, resultierten Preis, Qualität und Design als wichtigste Kriterien. Umweltgerechtigkeit stellte kein zentrales Kaufkriterium dar. Unter den Qualitätsbegriff lassen sich aber Merkmale fassen, die auch als umweltgerecht zu klassifizieren sind (z.B. Langlebigkeit). Im nächsten Schritt wurden produktspezifische Unterschiede in der Berücksichtigung ökologischer Produkteigenschaften untersucht: Ein Produktvergleich zeigte, dass beim Wasserkocher und der Kaffeemaschine nur wenige Käufer auf ökologische Kriterien geachtet hatten, während es bei Spül- und Waschmaschinen eine Mehrheit der Käufer war. Bei den letztgenannten Geräten gibt es eine positive Beziehung zwischen ökologischen Merkmalen (z.B. geringer Strom-/Wasserverbrauch) und der Kostenersparnis in der Nutzungsphase. Dies macht es vermutlich leichter, ökologische Kriterien in die Entscheidung einfließen zu lassen. Gibt es darüber hinaus Personen, die unabhängig vom Individualnutzen, Umweltkriterien ein besonderes Gewicht beimessen? Die Berücksichtigung der Umwelteinstellung als personenspezifischem Prädiktor ergab eine erwartungskonform positive Beziehung zur Gewichtung ökologischer Kaufkriterien (z.B. Energieverbrauch, Recyclebarkeit). Doch auch für umweltinteressierte Konsumenten waren die meisten ökologischen Kriterien weniger wichtig als der Preis. Um den Trade-off zwischen ökologischen und ökonomischen Merkmalen systematischer analysieren zu können, wurde zusätzlich eine Laborstudie mit 60 Teilnehmern durchgeführt. Bei der Wahl zwischen zwei funktional vergleichbaren Kaffeemaschinen wurde das Gerät mit Umweltzeichen bevorzugt, allerdings nur bei identischem Preis. Unabhängig von der individuellen Umwelteinstellung, bestand keine Bereitschaft, für ein ökologischeres Modell mehr zu bezahlen.

Sauer, J.

Ökologische Performanz von Konsumgütern

Im Bereich des Umweltschutzes richtet sich das Augenmerk nun auch verstärkt auf die Umweltauswirkungen bei der Nutzung von Konsumgütern. Im Rahmen eines interdisziplinären Forschungsprojektes werden Ansätze untersucht, wie die Umweltbelastungen von Geräten der Privatnutzung reduziert werden kann. Dabei ist die ökologische Performanz des Nutzer-Produkt-Systems von besonderer Bedeutung, da die größten Umweltauswirkung im allgemeinen während der Phase der Produktnutzung entstehen. In diesem Beitrag werden designzentrierte Maßnahmen vorgestellt, welche sich nach empirischer Überprüfung als effektiv bei der Verringerung von Umweltbelastungen erwiesen haben. Dabei stehen drei Arten von Maßnahmen im Vordergrund: Automatisierung, Rückmeldefunktionen und Produktinformationen. Die Automatisierung einzelner Gerätefunktionen kann aus zwei Gründen sinnvoll sein. Erstens, wenn dadurch Grenzen der menschlichen Wahrnehmung bzw. Informationsverarbeitung kompensiert werden. Zweitens, wenn dadurch feste Gewohnheitshandlungen (d.h. umweltschädliche Verhaltensmuster) verändert werden. Rückmeldefunktionen dienen einer verbesserten Darstellung ökologischer Parameter, um dem Nutzer Hinweise zur Verbesserung seiner Handlungsstrategien zu geben. Dies ist jedoch nur effektiv, wenn keine starke Gewohnheitsbildung besteht und wenn Nutzungskosten (z.B. Stromverbrauch) und Umweltauswirkungen als nicht unbeträchtlich wahrgenommen werden. Umweltrelevante Produktinformationen erwiesen sich als am effektivsten, wenn sie in der Form von Etiketten dargeboten wurden, die auf dem Produkt aufgeklebt und mit kurzen und prägnanten Handlungsaufforderungen versehen waren. Sie sind jedoch nur bedingt geeignet, um etablierte Gewohnheiten zu modifizieren. Im gesamten betrachtet bietet der Maßnahmenkanon die Möglichkeit, durch die Auswahl entsprechend abgestimmter Interventionen die ökologische Performanz des Nutzer-Produkt-Systems zu verbessern. Dabei zeigte sich, daß eine Einteilung der Produkte in verschiedene Kategorien (z.B. nach Komplexität oder Art der Umweltbelastung) hilfreich ist, da die Wirksamkeit einzelner designzentrierter Maßnahmen von diesen Faktoren abhängt.

Bauer, C., Sittauer, H. & Antoni, C.H.**Ressourcen und Barrieren umweltgerechten Verhaltens in regionalen Handwerks- und industriellen Kleinbetrieben – Bericht über eine qualitative Interviewstudie**

Zielsetzung der Interviewstudie war die Erfassung von Ressourcen und Barrieren für umweltgerechtes Entscheiden und Handeln in regionalen Handwerks- und industriellen Kleinbetrieben, die im Unterschied zu industriellen Großbetrieben noch weitgehend unerforscht sind.

In 20 qualitativen Experteninterviews mit Entscheidern aus regionalen Handwerks- und industriellen Kleinbetrieben unterschiedlicher Branchen, sowie Experten aus Kammern, Innungen und Verbänden wurden Einflussgrößen für betriebliche Einzelumweltmaßnahmen und Erfahrungen mit Umweltmanagementsystemen diskutiert.

Wichtige Bedingungen des betrieblichen Umweltschutzes sind nach Meinung der befragten Experten wahrgenommene Handlungsanforderungen an die Betriebe durch interne und externe Anspruchsgruppen, betriebswirtschaftliche Kosten- und Nutzenüberlegungen, sowie persönliche ökologiebezogene Einstellungsvariablen der betrieblichen Entscheider.

Bei kleinen (v.a. nicht-zertifizierten) Betrieben herrscht auf betrieblicher Ebene oft ein hohes Wissens- und Akzeptanzdefizit im Umweltbereich. Qualifizierte Fachkräften sind rar und zeitlich überlastet. Auf behördlicher Seite besteht ein Vollzugsdefizit bei der Kontrolle der Umweltnormen.

Vergleicht man produktbezogen naturnahe Branchen (Back-, Fleisch- und Holzbranche) mit naturfernen (Kfz- und Metallbranche), erhoffen sich naturferne Branchen durch betriebliche Umweltschutzmaßnahmen einen größeren Imagegewinn, außerdem führen sie häufiger persönliche ökologiebezogene Einstellungsvariablen als Motivatoren zum betrieblichen Umweltschutz an. Die naturnahen Branchen führen hingegen das Ausmaß an bestehenden gesetzlichen Regelungen als Begründung für fehlendes weiteres Engagement an.

Die Ergebnisse dieser qualitativen Studie sollen in Hinblick auf ihre Implikationen für die Entwicklung eines Akteurmodells zur Erklärung umweltgerechten Entscheidens und Handelns in regionalen Handwerks- und industriellen Kleinbetrieben vorgestellt und diskutiert werden.

Homburg, A. & Beyer, A.

Erste Entwicklungsschritte des Trainings "Management ökologischen Verhaltens in Organisationen"

Psychologisches Wissen sollte vermehrt auch in der betrieblichen Umweltschutzpraxis genutzt werden. Ziel kann es hier sein, (zukünftige) Umweltpromotoren in Unternehmen (z.B. Umweltbeauftragte) sowie externe Organisations- und Umweltberater/innen dabei zu unterstützen, umweltschonendes Verhalten in Organisationen zu fördern und langfristig zu sichern. Um zu diesem Anliegen beizutragen, wird derzeit von uns ein Training zum Management ökologischen Verhaltens entwickelt. Das Training basiert u.a. auf Umwelt- und sozialpsychologischen Forschungsergebnissen sowie einer eigenen Bedarfsanalyse im Bereich Umweltmanagement. Zentraler Inhalt des Trainings ist die Vermittlung eines Managementkonzeptes ökologischen Verhaltens (z.B. Produktion, Vertrieb, Entsorgung). Das modellgeleitete Managementkonzept dient dazu, "Erfolgsfaktoren" für ökologisches Verhalten im Bereich des Handlungskontextes, des Umweltpromotors, der Zielpersonen und des Verhaltens selbst zu gestalten (Schritte: Analyse per Checkliste, Zielsetzung, Planung/Durchführung, Selbst-Evaluation, Rückmeldung/Sicherung). Im Rahmen einer formativen Evaluation wurden bisher vier Einzelstudien umgesetzt. Studie 1 und 2 umfassen Trainingsdurchgänge mit Studierenden verschiedener (Umwelt-)Fachrichtungen (n= EG 13, KG 14; n = EG 4, KG 6). Studie 3 beinhaltet eine Expertenbefragung zu Inhalten des Trainings (n = 7) und Studie 4 umfasst eine Bearbeitung von Trainingsbausteinen mit Praktikern vor Ort (Umweltbeauftragten in Krankenhäusern, n = 11). Die Ergebnisse der vier Teilstudien geben für die Weiterentwicklung des Trainings u.a. folgende Anregungen: (1) Eine (tendenzielle) Wirksamkeit des Trainings (Erhöhung der Kompetenzeinschätzung) konnte schon gezeigt werden. (2) Trainingsteilnehmer bewerten Inhalt und Struktur des Trainings positiv. (3) Experten und Praktiker zeigten – vor dem Hintergrund einer positiven Bewertung – Verbesserungsmöglichkeiten auf. Die Weiterentwicklung des Trainings ist also sinnvoll.

Zinn, F. & Pawlik, K.

Strategien zur Förderung von Umweltverhalten in Unternehmen

Der Energie- und Wasserverbrauch in Unternehmen entspricht häufig nicht den Notwendigkeiten ökologisch nachhaltigen Wirtschaftens. Neben technischen Innovationen ist es erforderlich, das ressourcenbezogene Verhalten der Mitarbeiter in die Umweltmanagementsysteme der Organisationen zu integrieren. 37 Mio. Erwerbstätige in Deutschland legen die ökologische wie ökonomische Bedeutung psychologisch fundierter Interventionsmaßnahmen zur Förderung des Umweltverhaltens im betrieblichen Umfeld nahe.

In der vorliegenden Studie wurde ausgehend von der Schutz-Motivationstheorie (Gardner & Stern, 1997, Rogers, 1983) ein aus 6 Komponenten bestehendes Interventionskonzept entwickelt. Das Analysemodell wurde um die Variable wahrgenommene soziale Norm erweitert, so dass der Einfluss des sozialen Kontextes auf Verhalten einer dezidierten Untersuchung zugeführt werden kann.

Die Interventionskomponenten wurden in Verwaltungseinheiten von Großunternehmen durchgeführt. Ziel war die Modifikationsfähigkeit der Interventionsmaßnahmen im konkreten beruflichen Alltag zu untersuchen. Jede realisierte Maßnahme wurde bezüglich ihres Einwirkens auf die Modellvariablen überprüft.

Die Effekte folgender Interventionsmaßnahmen wurden bisher evaluiert: (1) Wissensvermittlung globaler Zusammenhänge; (2) Informationen zu Verhaltensoptionen im betrieblichen Umfeld; (3) Einrichtung eines dauerhaften Feedbacksystems zum Energie- und Wasserverbrauch des Unternehmens; (4) Anbringen von Remindern; (5) Freiwillige Selbstverpflichtung zu umweltfreundlichen Handlungsweisen.

Es konnte gezeigt werden, dass die durchgeführten Interventionen einen signifikanten Einfluss auf die Modellvariablen ausüben. Das selbstberichtete Umweltverhalten am Arbeitsplatz verändert sich bedeutsam in die erwünschte Richtung. Das gleiche gilt für die wahrgenommene Umweltnorm. Die Kosten durch Komfortverlust bei der Durchführung umweltfreundlicher Verhaltensoptionen werden als signifikant vermindert wahrgenommen. Darüber hinaus konnten etwa 50% der Varianz des umweltrelevanten Verhaltens durch die Modellkomponenten wahrgenommene Kosten, wahrgenommene Umweltnorm, Eigenanwendbarkeit von Verhaltensoptionen und wahrgenommene Bedrohung durch Umweltveränderungen aufgeklärt werden.

Softwareergonomie

Göritz, A. (Moderation)

Keinath, A., Baumann, M., Bengler, K. & Krems, J.F

Okklusion als Methode zur Display- und Dialogevaluation

Immer mehr Informationen werden in Fahrzeugen visuell dargeboten. Als Beispiel seien hier nur die handelsüblichen Navigationssysteme genannt. Da eine Vielzahl von Unfällen durch Ablenkungen im Fahrzeuginnenraum verschuldet ist (Wierwille & Tijerna, 1995), besteht die Gefahr, dass zusätzliche Informationsdarstellungen zu einem erhöhten Sicherheitsrisiko führen. Um dies zu vermeiden, ist zu fordern, dass solche Informationsdarstellungen möglichst schnell und reliabel abgelesen werden können. Zudem ist bei zunehmender Komplexität von Dialogen zu fordern, dass diese leicht unterbrochen und wiederaufgenommen werden können, da die Dialogdauer häufig die maximal tolerierbare Blickabwendungszeit von zwei Sekunden überschreitet (Zwahlen, Adams & DeBald, 1988). In diesem Beitrag soll die Okklusionsmethode vorgestellt werden, mit deren Hilfe Displaydarstellungen hinsichtlich Geschwindigkeit und Güte der Informationsaufnahme, sowie die Unterbrechbarkeit von Systemdialogen bewertet werden können. Die Methode erlaubt es, Betrachtungs- und Verschlusszeiten entweder experimentell durch den Versuchsleiter zu manipulieren oder die Manipulation dieser Parameter den Versuchspersonen zu überlassen. In einer ersten Reihe von Experimenten sollte geprüft werden, ob die Methode unterschiedlich komplexe Displaydarstellungen zu trennen vermag. In einer zweiten Reihe wurde untersucht, inwieweit sich die Methode eignet um die Unterbrechbarkeit von Dialogen zu bewerten. Die Ergebnisse zeigen, dass die Methode zwischen unterschiedlich komplexen Informationsdarstellungen trennt. Dies gilt sowohl bei vom Versuchsleiter festgelegten Präsentationszeiten, als auch bei von den Versuchspersonen selbst gewählten Betrachtungszeiten (Gelau, Keinath, Baumann, Bengler & Krems, 1999). Zudem zeigen die Experimente, dass die Methode reliabel zwischen Dialogen trennt, die nach einer Unterbrechung die Wiederaufnahme unterschiedlich schwer gestalten. Abschließend werden Ergebnisse der dritten Versuchsreihe präsentiert, bei der die Okklusionsmethode im Fahrversuch evaluiert wurde. Die Vor- und Nachteile der Methode werden zusammenfassend diskutiert.

Lauche, K.

Interiorisierung und Exteriorisierung bei kollektiver Ideenfindung

Die Ideenfindung bei der Entwicklung und Gestaltung von Produkten geschieht in der Auseinandersetzung mit dem Gegenstand und dem Kontext innerhalb des Unternehmens, des Marktes und der an der Entwicklung und Realisierung beteiligten Partner. Die Aufgabenausführung erfolgt weitgehend individuell. Doch es bedarf zu Beginn sowie in kritischen Situationen der Handlungsverschränkung (Weik & Roberts, 1993; Zölch, 1997), um ein gemeinsames Problemverständnis aufzubauen und die Teilaufgaben zu koordinieren. Interviews mit 18 Entwicklern aus 10 Unternehmen zeigten, dass wechselseitige Transparenz und Feedback sowie Austausch unter den Beteiligten als wichtige Basis angesehen werden, um als Einzelnr zum Gelingen eines Entwicklungsprojektes beitragen zu können (Lauche, 2000).

Die Lösungssuche kann ausserdem durch kollektive Vergegenständlichungen (Weber, 1997) unterstützt werden: Der Wechsel zwischen dem Verinnerlichen von Anforderungen und Versuchen der Formgebung und Materialisierung fördert nicht nur die Ideenfindung beim Individuum (Sachse & Hacker, 1997). Vergegenständlichungen helfen auch, die Überlegungen anderen zugänglich zu machen. Dazu wurden in industriellen Entwicklungsprojekten Prozessanalysen in mehrstündigen Sitzungen und Klausurtagungen von 3 bis 5 Tagen Dauer durchgeführt. Insgesamt wurden 940 min mit 94 bis zu 518 Interakten pro Stunde transkribiert und anhand von 26 theoriegeleiteten Kategorien inhaltsanalytisch ausgewertet. Ausserdem liegen online-Beobachtungen mit dem FIT-System (Held, 1999) vor. Es zeigte sich, dass Visualisierungen, Skizzen, Kartentechnik sowie öffentliche Protokolle die Effizienz der Sitzungen und Güte des Arbeitsergebnisses positiv beeinflussen. Diese Ergebnisse wurden genutzt, um in Zusammenarbeit mit Ingenieuren und Industriedesignern eine computergestützte Moderationsumgebung zu entwickeln. Möglichkeiten und Grenzen einer solchen Umgebung werden anhand des Prototyps diskutiert.

Legler, A., Jager, S., Beier, G. & Wetzstein, E.

Braucht man Experten bei der Gestaltung von Benutzerschnittstellen? Eine Studie, die Nutzer und Experten der Ergonomie bei der Bearbeitung von Methoden der Systementwicklung vergleicht.

Der Einbezug von Ergonomieexperten in den Systementwicklungsprozess verspricht einige Vorteile. Alternativ wird die Befragung potentieller Nutzer empfohlen. So steht der Entwickler technischer Systeme vor dem praktischen Problem, sich ohne fundierte Kenntnisse zu den gestaltungsrelevanten Merkmalen von Experten und Nutzern für die eine oder die andere Personengruppe entscheiden zu müssen.

Anhand eines multifunktionalen PKW-Assistenzsystems haben wir empirisch geprüft, welche Charakteristika beide Personengruppen in bezug auf die Bedarfsanalyse und Evaluation technischer Systeme aufweisen. Es kamen zwei Methoden zum Einsatz:

- a) eine Methode zur Erfassung von Unterstützungswünschen – die „Funktions-Dialog-Matrix“
- b) eine kombinierte Methode zur Systemevaluation – ein standardaufgabengeleitetes Probehandeln mit anschließender Systembewertung.

In der Studie kontrastierten wir die Bearbeitungsmerkmale von 10 Ergonomieexperten mit denen von 32 Nutzern. In der Befragung zu Unterstützungswünschen wurden die relative Anzahl von Neuvorschlägen, die Art dieser Neuvorschläge und inhaltliche Kriterien der Vorschlags-generierung zwischen den Stichproben verglichen. Für den Vergleich der Gruppen in der Evaluationsmethode wurde neben Parametern, die das Handeln beschreiben (Fehlerhäufigkeit, Lösungszeit, Hilfestellungen) das Bewertungsverhalten der beiden Stichproben durch ein semantisches Differential und einen Fragebogen erfasst, der an ISO-Kriterien orientiert war.

Die Ergebnisse unserer Untersuchungen zeigen zwischen den Versuchsgruppen Unterschiede im Antwortverhalten. So weisen Experten bei der Bedarfsanalyse jene Merkmale auf, die in der Expertiseforschung als Indikatoren für eine genauere Problemanalyse dienen: Sie bearbeiten u.a. die Methode länger und schlagen mehr und unterschiedlichere Lösungsalternativen vor. Bei der Methode des Probehandeln kehrt sich hingegen das Verhältnis zwischen Nutzern und Experten in einigen dieser Parameter um. Nutzer beanspruchen für die Bearbeitung der Standardaufgaben u.a. mehr Zeit und machen mehr Fehler. Die faktorenanalytische Betrachtung der Bewertung ergab zudem, dass Nutzer globaler urteilen, Experten

im Vergleich dazu mehr Prinzipien berücksichtigen und damit differenzierter werten.

Damit konnte unsere Untersuchung zu einem Grossteil Ergebnisse der allgemeinspsychologischen Grundlagenforschung für das Anwendungsfeld Systementwicklung neu bestätigen. Vor diesem Hintergrund fällt die Empfehlung für den Entwickler technischer Systeme wie folgt aus: Sowohl der Einbezug von Entwicklern als auch der von Nutzern in die Systemgestaltung ist als sinnvoll zu erachten – in Abhängigkeit von der spezifischen Fragestellung und Phase der Systementwicklung weist jede Personengruppe jedoch unterschiedliche Vorzüge auf.

Meyer, I., Schomann, C. & Nickel, P. & Nachreiner, F.**Analysen der Schnittstellengestaltung und der psychischen Beanspruchung bei bildschirmgestützten Prozeßleitsystemen**

Durch die Ausweitung von rechnergestützten Arbeitsplätzen im Büro- und Verwaltungsbereich konzentrierten sich die Forschung zur Software-Ergonomie und die daraus resultierenden Gestaltungsempfehlungen hauptsächlich auf diesen Anwendungsbereich. Im Gegensatz dazu fand die Anwendung und die Umsetzung (software-)ergonomischer Erkenntnisse bei der Gestaltung von rechnerunterstützten Arbeitsplätzen in der industriellen Produktion, insbesondere bei Prozeßleitsystemen, bisher kaum Berücksichtigung. Dies ist um so gravierender, als sich aus Fehlhandlungen erhebliche, nicht-umkehrbare Konsequenzen für die Systemsicherheit und die Umwelt ergeben können.

Im Rahmen von Pilotstudien an einem Prozeßleitsystem, dem der chemische Fertigungsprozeß als modellgerechte Simulation zugrunde gelegt ist, wurde in den Analysen der Aufgabenrepräsentation und der Oberflächengestaltung der Frage nachgegangen, ob es ergonomische Defizite in Prozeßleitsystemen gibt, die zur Beeinträchtigung der Bedienbarkeit durch den Operateur und damit der Sicherheit des Gesamtsystems führen können. Weiterhin wurde die Frage untersucht, inwieweit die identifizierten Gestaltungsdefizite während der Aufgabenbearbeitung zu einer psychischen (Fehl-) Beanspruchung der Operateure führen.

In den Untersuchungen wurden Verhaltens-, Leistungs-, subjektive und psychophysiologische Daten erhoben und ausgewertet. Die Ergebnisse der Gestaltungsanalysen zeigen, daß es zum Teil erhebliche ergonomische Defizite in der Oberflächengestaltung gibt, die sowohl zu Fehlern bzw. Problemen in der Informationsaufnahme als auch in der Informationsverarbeitung führten, woraus stark zeitverzögerte Reaktionen, Fehlhandlungen bzw. Handlungsunfähigkeit resultierten, die die Bediensicherheit des Systems beeinträchtigen.

Die Ergebnisse der Beanspruchungsanalysen im Zeitverlauf weisen erhöhte psychische Beanspruchungsreaktionen der Operateure in bestimmten kritischen Abschnitten auf, was auf Zusammenhänge zwischen defizitärer Oberflächengestaltung und Fehlbeanspruchungsreaktionen hindeutet. Sie belegen damit die Notwendigkeit einer intensiveren arbeitspsychologischen Beschäftigung mit diesem Thema.

Normann, M., Debus, G. & Leutner, D.

Von einem simulatorgestützten Fahrtraining für Straßenbahnfahrer zu einem Computerlernprogramm

Ziel der Untersuchungen war, ein Training für Straßenbahnfahrer zum Verhalten in belastenden Arbeitssituationen zu entwickeln, das an einem handelsüblichen Rechner durchgeführt werden, und somit sowohl im Ausbildungsunterricht, als auch als Selbstlernmedium angewendet werden kann. Ausgangspunkt der Konzeption dieses Computer based Trainings (CBT) sollte ein bereits entwickeltes und evaluiertes simulatorgestütztes Fahrtraining für Straßenbahnfahrer sein. Im Fahr- und Verkehrssimulator der Stuttgarter Straßenverkehrsbetriebe (SSB) wurden belastenden Situationen geübt, die systematisch nach Belastungskriterien zusammengestellt wurden.

Auf der Grundlage dieses Trainings wurde das Computerlernprogramm so konzipiert, dass die Struktur und der Ansatz des Trainings übernommen werden konnte. In diesem Lernprogramm werden Fahrsituationen, die zusammen mit Berufsexperten in verschiedenen Verkehrsunternehmen entwickelt wurden, per Video und virtueller Realität dargestellt. Der Fahrer/Nutzer hat im Unterschied zum Fahrtraining weniger die Aufgabe die kritischen Situationen zu meistern, sondern eher sie zu bewerten und mögliche Lösungswege zu finden. Dabei wird soviel Interaktion wie möglich implementiert. Um die Struktur von Belastungssituationen dennoch realitätsgetreu nachbilden zu können, wurden Ablenkungsaufgaben als Sekundäraufgaben eingeführt, die realen Ablenkungen im Fahralltag entsprechen. Diese Ablenkungsaufgaben wurden mit Hilfe eines Prototypen auf ihre Praktikabilität und Validität hin überprüft. Hierzu wurde experimentell der Belastungsgrad und die Art der Nebenaufgaben variiert und Leistungsdaten erhoben. Auch Beobachtungen und Bewertungen der Fahrer gingen in die Beurteilung des Prototypen ein. Die Ergebnisse der Evaluation des Prototypen führten zu einer Neugestaltung des Computerlernprogramms, insbesondere der Ablenkungsaufgaben.

Spezielle Diagnoseverfahren

Maes, J. (Moderation)

Buerschaper, C. & Harms, H.

Anforderungsanalyse in der Anästhesie – Erfassung von Problemlösefähigkeiten per Experteninterview

Anästhesisten charakterisieren ihre Arbeitsanforderungen mit dem Bonmot: "Hours of boredom – Moments of terror" (Gaba, 1994). Auch wenn ernste Komplikationen selten sind: die Verhinderung und das Management von Zwischenfällen ist eine zentrale Aufgabe der Anästhesie. Das verlangt von den Handelnden im OP ein komplexes, ereignisabhängiges und dynamisches Geschehen zu beherrschen (Gaba, Fish & Howard, 1998). Die Forschung bemüht sich um die Erfassung von Fähigkeiten, die einen kompetenten Anästhesisten auszeichnen. Es gibt jedoch keine Übereinkunft, welche Fähigkeiten in welchem Ausmaß in ein "Kompetenzprofil Anästhesie" eingehen sollten (Greaves & Grant, 2000). Ziel der referierten Studie ist es, ein solches Kompetenzprofil zu erstellen. Eingesetzt werden kann es bei der Diagnose von Handlungskompetenzen als Verhaltensbeobachtungsinstrument und bei der Entwicklung von Trainings.

Zur Erstellung des Kompetenzprofils wurde in einem ersten Schritt eine Anforderungsanalyse durchgeführt. Die Studie bezieht sich auf diejenigen Anforderungen, die jenseits des medizinischen Fachwissens liegen, die non-technical skills. Dazu gehören Handlungskompetenzen wie Informationssammlung, Planung von Handlungen, Emotionsregulation, Kommunikation und Führung weniger Personen. Zurückgegriffen wurde auf die Methode der Expertenbefragung (einzeln und in Gruppen), der Verhaltensbeobachtung am Arbeitsplatz (im OP) und in simulierten Realitäten (Anästhesie-Simulator, computersimulierte Szenarien).

Referiert werden die Ergebnisse eines Expertenhearings und das von uns erarbeitete Beobachtungsinventar zur Erfassung von Fähigkeiten des Problemmanagements. Die Expertenhearings fanden in Kooperation mit zwei Universitätskliniken statt. Teilnehmer waren: Oberärzte, Assistenzärzte und junge Fachärzte. Vorge stellt aus diesen Hearings werden a) die Beschreibungen von Verhaltensweisen kompetenter Anästhesisten, b) die von den Experten genannten für den Arbeitsplatz Anästhesie relevanten Fähigkeitsdimensionen und c) problem- oder anforderungsbezogene Strategien und exzellente Vorgehensweisen.

Zum Abschluß diskutieren wir den Stellenwert von Experteninterviews als Informationsquelle für die Erfassung von Arbeitsanforderungen und die Festlegung von Trainingszielen.

Fahlbruch, B.**Vom Unfall zu den Ursachen – Unterstützung der Untersucher bei der Unfallanalyse**

Ausgehend von der Bedeutung der Unfallanalyse für die Sicherheit von Industrien hohen Gefährdungspotentials wird hier thematisiert, wie Untersucher bei einer Unfallanalyse zu den Ursachen eines Unfalls kommen. Auf der Basis erkenntnistheoretischer, kognitionspsychologischer und attributionstheoretischer Konzepte wurde ein Anforderungskatalog für Unfallanalyseverfahren hinsichtlich der Unterstützung der Untersucher bei dem Ursachensuchprozeß entwickelt. Das Unfallanalyseverfahrens SOL – Sicherheit durch Organisationales Lernen – wurde so konzipiert, daß es den aufgestellten Anforderungen entspricht und die Untersucher bei der Ursachensuche angemessen unterstützt. Zuerst werden die Besonderheiten des Verfahrens, das am Problemlöseprozeß orientiert ist, und dessen Ablauf dargestellt, danach wird seine Evaluation diskutiert. Diese wurde zum einen durch eine experimentelle Überprüfung anhand standardisierter Unfälle sowie durch eine Reanalyse von Luftfahrtunfällen durchgeführt. Die Untersuchungen ergaben, daß SOL die geforderte Unterstützung der Analytiker gewährleistet, da Einschränkungen der Ursachensuche aufgrund vorschneller Hypothesen, monokausalen Denkens und der Konzentration auf den individuellen menschlichen Beitrag überwunden werden konnten. Zum anderen wurde SOL vielfältigen Praxistests unterzogen, die insgesamt ebenfalls zu einer positiven Bewertung des Verfahrens führten.

Maes, J. & Schmitt, M.

Eine deutsche Skala zur Messung von protestantischer Arbeitsethik

Seit Max Weber zu Beginn des letzten Jahrhunderts bestimmte religiöse Überzeugungen mit der Entwicklung des Kapitalismus in Zusammenhang brachte, ist seine "protestantische Arbeitsethik" zu einem der einflussreichsten sozialwissenschaftlichen Konzepte avanciert und hat gleichzeitig Eingang ins öffentliche Bewußtsein gefunden. Während im angloamerikanischen Sprachraum eine Vielzahl von Skalen zur Messung von protestantischer Arbeitsethik als Personmerkmal verfügbar sind, sucht man solche Instrumente im deutschen Sprachraum vergebens. Eine deutschsprachige Protestantische Ethik Skala (PES) wurde im Forschungsprojekt "Gerechtigkeit als innerdeutsches Problem" entwickelt. Ihre Messeigenschaften und ihre Konstruktvalidität wurden an einer Stichprobe von $N = 2175$ Probanden untersucht. Die interne Konsistenz der zehn Items beträgt .85, die Retestkorrelation des Skalenwertes über einen Zeitraum von zwei Jahren .72. Latent-State-Trait-Analysen ergeben eine gute Reliabilität des Skalenwertes (.89), eine hohe Trait-Konsistenz über einen Zeitraum von zwei Jahren (.61), eine Messgelegenheitsspezifität von .16 und eine Spezifität der Testhälften von .12. Die PES ist normalverteilt. Männer haben höhere PES-Werte als Frauen, Selbständige höhere Werte als Beamte, Personen aus ländlichen Gemeinden höhere Werte als Stadtbewohner, Ostdeutsche höhere Werte als Westdeutsche. Die Alterskorrelation der PES beträgt .32. Übereinstimmend mit englischen Skalen korreliert die PES positiv mit dem Gerechte-Welt-Glauben, internalen Kontrollüberzeugungen, materialistischen und konservativen Werthaltungen, der Befürwortung des Leistungsprinzip bei der Verteilung begrenzter Ressourcen sowie der Sympathie für konservative politische Parteien. Eine Korrelation mit der Konfessionszugehörigkeit wurde auf individueller Ebene nicht gefunden. Auch dies stimmt mit angloamerikanischen Befunden überein. Beim regionalen Vergleich finden sich aber für Gebiete mit einer protestantischer Prägung höhere PES-Mittelwerte als für Gebiete mit einer katholischen Prägung.

Manchen Spörri, S.

Computerunterstützte Erhebung von Alltagstheorien über Führung ? Erfahrungen und methodische Überlegungen zum cognitive mapping

In der Führungsforschung finden sich einige Versuche, systemtheoretisch basierte Ansätze durch qualitative Methoden umzusetzen, indem beispielsweise Alltagstheorien über Führung erhoben und teils grafisch dargestellt werden. Eine ähnliche Bewegung findet sich mit der Erforschung von cognitive und cause maps (Laukkanen, 1994). Ähnlich wie in der Forschung zu Alltagstheorien fragt man auch beim cause mapping nach zentralen Elementen und Wirkungszusammenhängen.

Es lassen sich folgende methodische Probleme feststellen: Die Generalisierbarkeit von Ergebnissen ist aufgrund von Einzelfallstudien beschränkt. Die Daten sind weder im Längsschnitt noch im Querschnitt vergleichbar. Die Kommunizierbarkeit ist aufgrund der Spezifität und Datenfülle beschränkt. Der Prozess der Datenaufbereitung ist extrem langwierig.

Durch den Einsatz eines PC-Werkzeugs (GAMMA) bei der Datenerhebung, das nach der Methode des vernetzten Denkens entwickelt wurde, können einige der obengenannten Probleme angegangen werden. Alltagstheorien lassen sich als Karte darstellen, in der die wichtigsten Elemente eines Systems erfasst und zueinander in Beziehung gesetzt werden. Die Methode wurde in einer vorliegenden Untersuchung zur Erhebung subjektiver und kollektiver Theorien über Führung verwendet. Es wurden neun GruppenchefInnen aus einer Bank mittels Interview sowie ihre 45 MitarbeiterInnen mittels Gruppendiskussion befragt. Vorteile dieser Vorgehensweise sind: Kognitive Landkarten können simultan als Ergebnis einer gemeinsamen Diskussion oder eines Interviews erhoben und im Gespräch validiert werden. Die Auswertungsökonomie wird verbessert, da keine weiteren Übertragungsschritte notwendig sind.

Nachteile sind: Es bleibt die Schwierigkeit, produzierte Elemente zu vergleichen. Das Verständnis der Befragten von Wirkungszusammenhängen ist oft intuitiv.

Im Beitrag sollen weitere Überlegungen zur Verbesserung der Erhebung und Analyse von kognitiven Landkarten basierend auf der Forschung zu cognitive and cause mapping in Hinblick auf ein startendes Forschungsprojekt (Telemanagement) dargestellt werden.

Werth, L., Häfner, M. & Siebers, A.

Implizite Messverfahren im betrieblichen Kontext

Das implizite Assoziationsverfahren nach Greenwald, McGhee und Schwartz (1998) ist ein Reaktionszeitverfahren, mit welchem die Einstellung einer Person unter Ausschluss sozialer Erwünschtheit messbar ist. In diesem Beitrag wird die Anwendung dieses impliziten Messinstruments im betriebspsychologischen Kontext dargestellt. Da bislang in der betrieblichen Praxis und Forschung zumeist ausschließlich explizite Meßmethoden eingesetzt werden, soll hier ein Vergleich expliziter und impliziter Messungen erfolgen.

In einer ersten Studie wurde über ein implizites Messverfahren (in Anlehnung an Greenwald, McGhee, & Schwartz, 1998) das Involvement einer Person bestimmt, während über eine explizite Messung die Arbeitszufriedenheit erfragt wurde. Es zeigte sich, dass das implizite Maß als Prädiktor für Arbeitszufriedenheit herangezogen werden kann. In einer weiteren Studie wurde die auf implizitem Wege erhobene Einstellung zu bestimmten Führungsaspekten (bspw. "soft facts" vs. "hard facts") mit dem explizit erfragten Führungsverhalten in Zusammenhang gebracht.

Es wird diskutiert, für welche Bereiche und inwieweit diese impliziten Messverfahren im Rahmen von Unternehmensdiagnosen einsetzbar sind.

Literatur

Greenwald, A.G., McGhee, D.E., & Schwartz, J.L. (1998). Measuring individual differences in implicit cognition: The implicit association test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1464-1480.

Wissensmanagement

Göritz, A. (Moderation)

Bast, M. & Bock, C.**Wirken Gestaltungsmerkmale von Ideenmanagement-Systemen in Unternehmen als Motivatoren?**

Um Ideen und Verbesserungsvorschläge von MitarbeiterInnen zu erschließen und nutzbar zu machen, werden Ideenmanagement-Instrumente verschiedener Ausprägung wie Qualitätszirkel, Formen des Betrieblichen Vorschlagswesens, Lernstatt etc. implementiert. Die Unterschiede zwischen diesen IM-Systemen lassen sich über eine Reihe von Gestaltungsmerkmalen beschreiben, deren Vorhanden- bzw. Nichtvorhandensein vor dem Hintergrund "klassischer" Motivations- und AZ-Modelle als motivationsförderlich interpretiert werden kann.

In telefonisch geführten, strukturierten Interviews mit IM-Beauftragten von 60 Unternehmen wurde die Ausprägung von 18 Gestaltungsmerkmalen erfragt, die intrinsische (z.B. Beteiligung an der Umsetzung des Vorschlags der Idee; Kontrolle von Umsetzungsergebnissen) als auch extrinsische (z.B. Vergabe von Geldprämien; hausinterne Veröffentlichung) Motive ansprechen dürften. Mittels der Anzahl der Einreicher, der eingereichten Ideen und Vorschläge und dem Umsetzungsanteil wurde die Leistungsfähigkeit der jeweils realisierten Ideenmanagement-Systeme operationalisiert. Die Ergebnisse zeigen eine annähernde Normalverteilung für den Summenindex der Gestaltungsmerkmale ("Motivationspotential") sowie positive Korrelationen mit den Leistungsindizes, die im Bereich mittlerer Effekte einzuordnen sind. Über die korrelationsstatistische Reduktion der Merkmalsvariablen wird berichtet.

Liebig, C. & Schütze, H.-J.

Virtuelle Teams ? Arbeiten in verteilten Strukturen

Als Grundlage der Beschreibung von Unterschieden medienver- und –unvermittelter Kommunikation dient das von Kraut, Fish, Root und Chalfonte (1990) vorgeschlagene System zur Kategorisierung von Kommunikationsinstanzen in mehr oder weniger informell. Kraut et al. (1990) gehen davon aus, dass unter Medienvermittlung informelle Aspekte der Kommunikation deutlich eingeschränkt sind. Als konstituierende Merkmale sog. "Virtueller Teams" werden in aller Regel die Arbeit in verteilten Strukturen und das Bestehen von Verbindungsnetzwerken, die durch Kommunikationstechnologien ermöglicht werden, genannt (vgl. Boos, Jonas und Sassenberg, 2000, oder Lipnack und Stamps, 1998). Unter der Annahme von Kraut et al. (1990) bieten sich virtuelle Teams als ein wichtiges Studienobjekt an, um anhand dieser Teams Effekte von Technik und Organisation auf das Arbeiten in verteilten Strukturen zu untersuchen.

In einer qualitativen Umfrage unter den 100 größten Unternehmen in Deutschland wurden der Verbreitungsgrad virtueller Teams und deren Einbindung in die Organisation erhoben. Ebenso wurden in den Interviews der Einsatz der jeweiligen Technologien und Medien, Möglichkeiten der medialen Aufgabenbearbeitung und Prozessvariablen erfragt.

Erste Ergebnisse deuten darauf hin, dass kooperativem Arbeiten in verteilten Strukturen ein immer stärkeres Gewicht beigemessen wird. Dieser Trend wird durch die immer elaborierteren I&K-Technologien beschleunigt. Es zeigt sich, dass neue Medien bevorzugt zum Einsatz kommen, konventionelle (z.B. Telefon) jedoch keineswegs substituiert werden. Die Initiierung eines virtuellen Teams und die Planung des im virtuellen Team zu bearbeitenden Projekts gestaltet sich medial gestützt schwierig, während im Projektstadium "Durchführung" mediale Kooperation als angemessen erlebt wird.

Literatur

Boos, M., Jonas, K. J. & Sassenberg, K. (Hrsg.) (2000). *Computervermittelte Kommunikation in Organisationen*. Göttingen: Hogrefe.

Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W. & Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations. In S. Oskamp & S. Spacapan (Hrsg.), *People's reaction to technology in factories, offices, and aerospace* (pp. 145-199). Newbury Park, CA: Sage.

Lipnack, J. & Stamps, J. (1998). *Virtuelle Teams. Projekte ohne Grenzen*. Wien: Ueberreuter.

Ostendorp, C., Vollmer, A. & Wehner, T.

Ein Sozialorientiertes Netzwerk für Ideentausch (Sonet)

Vor dem Hintergrund des gesellschaftlichen Wandels und immer komplexer werdenden Anforderungen einerseits sowie dem – damit zusammenhängenden – Bedürfnis nach netzwerkartigen Organisationsformen andererseits wurde ein austauschorientiertes und organisationsübergreifendes Ideennetzwerk konzipiert, basierend auf dem Kooperationsmodell von Wehner et al. (1996) sowie der Forschung zur kollektiven Handlungsregulation (Weber 1997): Sonet. Dem Zusammenspiel der Sonet-Mitgliedsunternehmen, der Kommunikationsplattform, verschiedener Verbände und der wissenschaftlichen Institute kommt dabei eine tragende Rolle zu. Deren Austausch schafft Synergieeffekte, führt zu vermehrten individuellen Eigenwerten (z.B. Vernetzung des Einzelnen) und generiert soziale Wertschöpfung in Bezug auf:

- fachlichen Wissenszuwachs,
- Erhöhung der Kreativität und Problemlösekompetenz,
- Steigerung der Mitarbeitermotivation und Teamfähigkeit,
- Betreuung, Koordination und Auswertung der Zusammenarbeit,
- Vernetzung des Einzelnen und der Organisation
- und somit auf die Schaffung von Sozialkapital.

Der Schwerpunkt des neuartigen Netzwerktyps besteht im freiwilligen, nicht-monetären organisationsübergreifenden Austausch von Ideen, Problemstellungen und Lösungsvorschlägen sowie in gemeinsamen Problemlöseaktivitäten auf Basis einer elektronischen Plattform. Vorrangig gilt für Sonet Prozessorientierung und -optimierung. Beteiligungsorientierung sowie der hierarchie- und funktionsübergreifende Ansatz sind weitere markante Merkmale. Kreativitätshemmende und konfliktträchtige Konkurrenzsituationen einschliesslich konkurrenzbezogener Wissenszurückhaltung können so entschärft bzw. entgegengewirkt werden. Neue Tätigkeitsfelder jenseits der traditionellen Erwerbsarbeit sollen erschlossen, ein neuartiges Lern- und Experimentierfeld soll eröffnet werden.

Die arbeits- und organisationswissenschaftliche Analyse und Evaluierung erfolgt hinsichtlich erweiterter Nutzenkriterien, sozialer Handlungsorientierungen, vertrauensfördernder und -beeinträchtigender Bedingungen, Rollenwidersprüchen sowie bezüglich Auswirkungen der jeweiligen betrieblichen Arbeitssituation der Akteure. Unser Ziel ist die Entwicklung und Bereitstellung von Methoden zur Analyse, Bewertung und gezielten Förderung der prosozialen Einstellungen und Motive, des Vertrauens, der Team- und Kooperationsfähigkeit, der kollektiven Kreativität und Problemlösekompetenz, der Konfliktbewältigungskompetenz sowie der Innovationsbereitschaft von Akteuren des interorganisationalen Ideenaustauschs.

Preising, K., Göritz, A. & Moser, K.**Steigende Informationsflut am Arbeitsplatz: Belastungsgünstiger Umgang mit elektronischen Medien (eMail, Internet)**

Im Rahmen dieses Projektes geht es um Streß ausgelöst durch die neuen Medien, insbesondere eMail und Internet, und die Frage, welchen möglicherweise besonderen Stellenwert das Phänomen der "Informationsüberflutung" hier einnimmt. Beispielsweise kommt es durch die kontinuierliche Zustellung von eMails zu ständigen Arbeitsunterbrechungen, die Bearbeitung einer sehr großen Anzahl von eMails nimmt sehr viel Zeit in Anspruch und behindert so die reguläre Erfüllung von Arbeitsaufgaben. Oder aufgrund mangelnder Kontextfaktoren können eMails hinsichtlich Ziel und Wichtigkeit nicht eingeordnet werden. Auch Recherchen im Internet mittels Suchmaschinen, Informationszustellung durch Abonnements über sogenannte Newsreader oder die unendlich erscheinenden Schleifen von Hypertextverbindungen können als Stressoren wirken.

In dem Projekt wird untersucht, in welcher Hinsicht eMail und Internet als Stressoren wirken und welche technischen und institutionellen Maßnahmen ergriffen werden können, um die Beanspruchung der Mitarbeiter/innen möglichst gering zu halten. Hierzu wurden drei Befragungen durchgeführt: Eine online-Befragung über die Bedienbarkeit und Nutzerfreundlichkeit diverser technischer Kommunikationshilfsmittel, eine Befragung von Führungskräften zur Informationspolitik in ihren Unternehmen sowie eine Befragung von Mitarbeitern über Nutzungsgewohnheiten, Stressoren und Ressourcen. Die Ergebnisse bilden die Grundlage zur Ableitung von Maßnahmen zum belastungsgünstigen Umgang mit den neuen Medien.

Radtke, M., Liebig, C. & Schütze, H.-J.

Akzeptanz und Nutzung von Wissensmanagementsystemen

Wissensmanagement ist längst zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor geworden. Zahlreiche Softwarelösungen zur Unterstützung von Wissensmanagement wurden in den letzten Jahren entwickelt. Dennoch zeigt sich ein Großteil der Unternehmen noch unzufrieden mit den bisherigen Erfolgen (vgl. Bullinger, Wörner, Prieto, 1997). Die Entwicklung nutzergerechter Informations- und Kommunikationstechnologien ist dabei nur ein Aspekt eines ganzheitlichen Wissensmanagementkonzepts (Bullinger et al. 1998; aber auch Leonard, 1998; Probst, Raub, Romhardt, 1998). Fragestellungen bezüglich organisationaler Gesichtspunkte und aus Human-Ressource-Perspektive sind in der Literatur noch deutlich unterrepräsentiert.

Die vorliegende Untersuchung beschäftigt sich mit Wissensmanagement aus Mitarbeiterperspektive. Mitarbeiter eines mittelständischen Produktionsbetriebs wurden zur Akzeptanz und Nutzung eines computerbasierten Wissensmanagementtools befragt. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf den Einführungsprozess gelegt. Hierbei zeigte sich, daß Konzepte aus dem Bereich des Change Management (Information, Qualifikation, Partizipation) auch im Wissensmanagement von Bedeutung sind. Als wichtigster Faktor ist jedoch die intrinsische Motivation der Mitarbeiter anzusehen: Wissensmanagementsysteme stellen stets ein (mehr oder weniger freiwilliges) Angebot dar. Anders als bei der Einführung umfassender Managementkonzepte, gibt hier keinen eindeutigen "point of no return", der eine Arbeit "ohne Wissensmanagement" (sprich: ohne Nutzung des dafür vorgesehenen Tools), unmöglich macht.

Literatur

Bullinger, H.J., Wörner, K. & Prieto, J. (1997). *Wissensmanagement heute – Daten, Fakten, Trends*. Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO).

Bullinger, H.J., Wörner, K. Prieto, J. (1998). Wissensmanagement – Modelle und Strategien für die Praxis. In Bürgel (Hrsg.), *Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen* (S. 21-39). Berlin: Springer.

Leonard, D. A. (1998). *Wellsprings of knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

Probst, G. J. B., Raub, S. B. & Romhardt, K. (1998). *Wissensmanagement: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung.

Podiumsdiskussion

Elke, G. (Moderation)

Elke, G.**Bachelor- und Masterstudiengang "Wirtschaftspsychologie"**

Die Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum plant die Einführung eines Bachelor- und Masterstudiengangs "Wirtschaftspsychologie" als Alternative zum Diplom mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie. Mit der Einführung sind eine Fülle von Fragen und Konsequenzen verbunden: Welche internationalen Erfahrungen liegen vor? Wie sollen solche Studiengänge aussehen? Was sind die Vorteile und Nachteile für die Absolventen, Hochschulen und die Wirtschaft? Ziel der geplanten Podiumsdiskussion ist es, über die laufenden Entwicklungen zu informieren, Fragen zu stellen und zu diskutieren. Eine Stellungnahme zum BA/MA Studiengang "Wirtschaftspsychologie" an der Ruhr-Universität Bochum findet sich unter www.ao01.de.

Teilnehmer/innen der Podiumsdiskussion sind:

- Herr H. Ackerschott (Unternehmer, Vizepräsident des BDP)
- Prof. Dr. C. Antoni (Universität Trier, Sprecher der Fachgruppe A&O der DGPs)
- Prof. Dr. J. Asendorpf (Humboldt-Universität Berlin, Vorsitzender der Kommission RPO der DGPs)
- Prof. Dr. R. H. Kluwe (Universität der Bundeswehr Hamburg, ehemaliger Präsident der DGPs, ehemaliger Vorsitzender der BA/MA-Kommission der DGPs)
- Dr. Juliane List (Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, Arbeitsbereich Internationale Bildungspolitik)
- Herr J. Wirtgen (Präsident des Verbandes zur Förderung der Wirtschaftspsychologie, jetzt selbstständiger Berater, ehemals Personalvorstand eines großen Unternehmens)
- Prof. Dr. B. Zimolong (Ruhr-Universität Bochum, Beantragung der Einführung BA/MA)

Zimolong, B., Elke, G. & Wottawa, H.**BA/MA Studiengang "Wirtschaftspsychologie" an der Fakultät für Psychologie der Ruhr Universität Bochum**

Die Fakultät für Psychologie an der Ruhr Universität plant die Einführung eines BA Studiengangs "Psychologie" und eines BA Studiengangs "Wirtschaftspsychologie". Daran schließt sich ein Masterstudiengang Psychologie an, der auch eine Spezialisierung in Wirtschaftspsychologie insbesondere "Organisationsberatung" ermöglicht.

Der BA-Studiengang "Psychologie" ist als berufsqualifizierender Studiengang für sechs Semester geplant und besteht aus den drei Bereichen Methodenwissen, psychologisches Grundlagenwissen und anwendungsorientiertes Wissen. Für den BA-Studiengang "Wirtschaftspsychologie" soll durch ein gesondertes Auswahlverfahren entweder bei der ZVS in Dortmund oder durch ein universitätsinternes Auswahlverfahren gewährleistet werden, dass sich nur Studierende mit einem besonderen Interesse für dieses Fach bewerben. Analog zu der bisherigen viersemestrigen Vordiplomabildung bleiben die Bereiche Methoden- und psychologische Grundlagenausbildung in ihrem Umfang erhalten. Sie machen rund zwei Drittel des Lehrangebots im BA-Studiengang aus. Das restliche Drittel wird auf den Ausbildungsschwerpunkt Anwendung mit den Fächern Eignungsdiagnostik und Auswahlverfahren, Personalpsychologie sowie Arbeitsgestaltung aufgeteilt. Rund ein Drittel dieses Ausbildungsteils wird durch betriebswirtschaftliche und arbeitsrechtliche Beiträge sowie mit Beiträgen der Ingenieurwissenschaften und der Pädagogik bestritten. Neu ist, dass bereits mit Beginn des Studiums die Trennung zwischen grundlagen- und anwendungsorientiertem psychologischen Fachwissen durch spezielle Transferveranstaltungen aufgehoben werden soll.

Für den viersemestrigen MA-Studiengang sind die drei Schwerpunkte Klinische Psychologie und Psychotherapie, Kognitive Neurowissenschaft und Organisationsberatung (Wirtschaftspsychologie) geplant. Bei einer Schwerpunktsetzung in "Organisationspsychologie" erfolgt eine Vertiefung und Erweiterung des im BA-Studiengang erworbenen Methoden- und anwendungsbezogenen Fachwissens Wirtschaftspsychologie. Insbesondere die Organisationsdiagnostik und die Organisationsberatung stehen sowohl aus einer psychologischen wie auch aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht im Mittelpunkt. Als Adressaten werden Studierende angesprochen, die eine vertiefte wissenschaftliche und anwendungsorientierte Ausbildung anstreben. In Frage kommen Studierende mit einem BA-Abschluss in Wirtschaftspsychologie, aber auch in Psychologie, Betriebswirtschaft und anderen Fächern. Durch ein Zulassungsverfahren sollen die Anforderungen genauer spezifiziert werden. Ebenfalls soll die Anerkennung von bereits in anderen Fächern erworbenen Qualifikationen geregelt werden.

Zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchts soll der MA-Studiengang mit einem regionalen Doktorandenprogramm verknüpft werden.

Die Organisation des Studiums erfolgt in Form von Lehr- und Lernmodulen. Durch die Einführung des Modulsystems in Verbindung mit dem ECTS (European Credit Transfer System) soll für die in- und ausländischen Studierenden eine höchstmögliche Flexibilität und internationale Attraktivität erreicht werden. Mit diesem System wird es auch möglich sein, in einer Übergangsphase ebenfalls den Diplomstudien- gang Psychologie noch weiter anzubieten.

Zimolong, B.

Pro und Kontra: Einführung eines BA/MA Studiengangs "Wirtschaftspsychologie"

Strukturveränderungen

Geändert hat sich nicht nur die Zahl der Studienanfänger, sondern auch die Fächerwahl. In der Präferenz gestiegen sind die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.

1960 studierten 8 %, 1995 bereits 33 % eines Jahrgangs. Für NRW wird als Zielgröße vom Wissenschaftsministerium 40 % genannt (anders in Bayern und im Saarland). Die Folge sind veränderte Vorstellungen der Studierende über die Inhalte des Studiums, unterschiedliche Motivationen, Vorbildungen und Berufsabsichten. Nicht für alle steht eine wissenschaftliche Ausbildung im Vordergrund, viele suchen eine eher praxisorientierte Ausbildung, einen sicheren Job, kürzere Studienzeiten, eine Postgraduiertenausbildung oder ein Ergänzungsstudium im Alter.

Gestufte Studiengänge können besser auf die unterschiedlichen Anforderungen zugeschnitten werden. Allerdings zeigt die Erfahrung aus dem Ausland, dass bei allen theoretischen Vorteilen einer gestuften Studienstruktur die praktische Umsetzung zumindest in Ländern, "deren Hochschulwesen auf traditionellen Langstudiengängen beruht, nicht unproblematisch ist" (u.a. Dänemark, List, 2000, S. 12).

Studiendauer und Lebensalter

Im Vergleich mit anderen Industrieländern hat Deutschland zu lange Studienzeiten und die Absolventen sind zu alt. Bei einer zunehmenden Internationalisierung hat die jüngere Konkurrenz aus der EU und dem außereuropäischen Ausland Vorteile. Sie wirken sich vor allem bei der Einstellungspraxis von und in den Karrieremöglichkeiten in international tätigen Unternehmen aus.

Studienzeiten: Frankreich (F), GB, Canada (CA), Japan, USA im Durchschnitt 3-4 Jahre, Deutschland 6,6 Jahre.

Alter der Absolventen: GB, CA, Japan, USA 21-22 Jahre, D 26-28 Jahre

Internationalisierung und Mobilität

Ein zunehmend auch wirtschaftlich bedeutsamer Faktor ist die internationale Attraktivität des nationalen Hochschulwesens für ausländische Studierende und Forscher. Von den 1996 weltweit 1,6 Mio mobil Studierenden gingen 28 % in die

USA, nach GB 12 %, Frankreich 11 %, Deutschland 10 %. Bei diesen Zahlen gilt, dass zwar ein Teil der ausländischen Studierenden eine ausländische Nationalität hat, aber bereits seit Jahren in dem entsprechenden Zielland wohnt (Bildungsinländer). In Deutschland lag der Anteil der "Bildungsinländer" 1996/97 bei 34 % bezogen auf alle Studierende, die der "Bildungsausländer" bei 5,5, %.

Internationale Kompatibilität

Durch die Einführung eines BA/MA Studiengangs wird zwar ein begrifflicher Beitrag zur internationalen Vergleichbarkeit geleistet, jedoch kein inhaltlicher. Allein in den USA gibt es über 3000 verschiedene Bezeichnungen für BA, MA und Ph.D. Programme. Durch eine Kombination an Maßnahmen, u. a. gestufte Studiengänge, eine Modularisierung der Lehrangebote und -inhalte sowie durch die Einführung eines credit point Systems (ECTS) wird jedoch ein Beitrag zur internationalen Kompatibilität und Studierbarkeit geleistet.

Qualifikationsprofile und Beschäftigungsmöglichkeiten

Die Hauptdiplomausbildung in der Psychologie nach der RPO von 1987 entspricht nicht den Anforderungen an die in der Wirtschaft tätigen Psychologen. Sie entspricht aber auch nicht den typischen Schwerpunktsetzungen der Institute und verhindert eine Profilbildung dieser Einrichtungen. Aus diesem Grund hat Bochum die RPO nicht umgesetzt und verfolgt weiterhin die Ausbildung nach dem Schwerpunktmodell (A&O, Klinische Psychologie, Umweltpsychologie). Weiterhin wird die Ausbildung zum Wirtschaftspsychologen in Bochum sehr viel weiter gefasst und verbindet betriebswirtschaftliche, ingenieurwissenschaftliche und praxisorientierte Inhalte mit psychologischen Ausbildungsschwerpunkten. Seitens der DGfP gibt es inzwischen Aktivitäten, wieder zu einem revidierten Schwerpunktmodell zurückzukehren (Kluwe, 2001).

Einer Umfrage in 281 Unternehmen zufolge (List, 2000) stehen international operierende Unternehmen einem BA/MA Studienabschluss erwartungsgemäß positiver gegenüber als nationale mittelständische oder kleine Unternehmen. Dem BA-Abschluss räumen alle Unternehmen in der Stichprobe zu 50 % gleiche Einstellungschancen wie einem Fachhochschulabschluss ein. Verglichen mit einem MA-Abschluss sehen die Unternehmen kaum Unterschiede in den Einstellungschancen zu den bisherigen Universitätsabschlüssen (Diplom, Examen). Allerdings ist die Unsicherheit über die Einstellungschancen von BA/MA-Absolventen sehr groß: mehr als ein Viertel der Unternehmen machen dazu keine Angaben.

Literatur

List, J. (2000) *Bachelor und Master – Sackgasse oder Königsweg?* Köln: Deutscher Instituts-Verlag.

Kluwe, R. H. (2001) Rechenschaftsbericht des Präsidenten der Deutschen Gesellschaft für Psychologie für die Amtsperiode 1998-2000. Gekürzte Fassung. *Psychologische Rundschau*, 1, 25-56.

KMK (Kultusministerkonferenz) / HRK (Hochschulrektorenkonferenz) (1999). *Neue Studiengänge und Akkreditierung. Beschlüsse und Empfehlungen der Kultusministerkonferenz und Hochschulrektorenkonferenz*. Bonn.

Workshops

Akquisition von Drittmitteln

Frey, D., Schuler, H. & Büssing, A. (Moderation)

Frey, D.**Akquisition von Drittmitteln: Diskussionspunkte bzw. Themen**

1. Die Arbeits- und Organisationspsychologie sollte den Prozentsatz der Anträge an die DFG steigern.
2. Wir sollten mehr Transparenz haben, mit welchen Strategien man bei der DFG erfolgreich Drittmittel einwirbt (typische Fehler bei Anträgen).
3. Wie läuft das Gutachterverfahren bei der DFG ab?
4. Wie verfasst man einen Ergebnisbericht für die DFG nach dem Ökonomieprinzip?
5. Welche Drittmittelquellen gibt es neben der DFG und mit welchen Strategien ist man dort erfolgreich (typische Fehler beim Antragschreiben für Drittmittelgeber außerhalb der DFG, wichtige Institutionen, wichtige Ansprechpartner)?
6. Welche Institutionen/Stiftungen stellen insgesamt Forschungsmittel bereit?
7. Förderungsmöglichkeiten für den wissenschaftlichen Nachwuchs in unterschiedlichen Phasen (während des Studiums, zwischen Studium und Diplom, zwischen Diplom und Promotion, zwischen Promotion und Habilitation, nach der Habilitation).
8. Was können wir noch mehr als bisher tun, damit die Bezahlung unserer Forschungsmitarbeiter besser wird (mit einer halben BAT Ila Stelle kann man in Großstädten nicht überleben)?
9. Antrag schreiben als Kunst: Was können wir tun, dass bereits unsere Diplomanden und Doktoranden lernen Anträge sowie wissenschaftliche Artikel zu schreiben?

Schuler, H.

Drittmittelakquisition (DFG, Stiftungen, Unternehmen)

Ein Großteil der benötigten Forschungsmittel wird nicht von den Universitäten zur Verfügung gestellt, sondern bedarf der "Einwerbung". Als forschungsfinanzierende Stellen treten öffentliche und private Institutionen auf. Vom Anteil der durch Stiftungen getragenen Forschungsfinanzierung wird ein weiteres Anwachsen erwartet. Unter diesen "Drittmittelgebern" spielt die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) eine besondere Rolle – sowohl vom Umfang als auch vom Status her. Besonders in den Naturwissenschaften, aber auch in anderen Fachgebieten, wird ein erheblicher Anteil an hochrangigen Forschungsvorhaben von der DFG finanziert. Für Universitäten zählen DFG-Projekte zu den Indikatoren wissenschaftlicher Leistung und werden durch die Gewährung zusätzlicher Ressourcen belohnt. Auch zur individuellen Leistungsbewertung – beispielsweise bei Berufungsverfahren – spielt die Drittmittelbilanz eine Rolle.

Drittmittel werden gewöhnlich in Konkurrenzverfahren auf dem Wege der Begutachtung durch ehrenamtlich tätige Fachkollegen vergeben. Für ihre Beantragung und Gewährung gibt es formale Regeln (Antragstellung, förderbare Ressourcen), forschungsethische Grundsätze und Verpflichtungen sowie Prinzipien der Beurteilung. Hieraus werden Empfehlungen zur inhaltlichen und formalen Gestaltung von Forschungsanträgen abgeleitet und durch Beispiele für erfolgreiche und misslungene Akquisitionsversuche illustriert.

Büssing, A.

Akquisition von Drittmitteln

Drittmittelzugänge der Arbeits- und Organisationspsychologie beziehen sich vor allem auf fünf Quellen:

1. Grundlagenforschung mit Anwendungsorientierung (v.a. Deutsche Forschungsgemeinschaft).
2. Forschung mit Anwendungs- und Umsetzungsorientierung unter wirtschafts-, arbeits-, sozial- und gesundheitspolitischen Rahmenbedingungen (v.a. Bundes- und Landesministerien, Stiftungen).
3. Forschung mit Anwendungs- und Umsetzungsorientierung im europäischen Rahmen (v.a. EU-Programme).
4. Forschung mit Anwendungs- und Umsetzungsorientierung im internationalen Rahmen (z.B. DAAD).
5. Anwendungs- und umsetzungsorientierte Auftragsforschung (v.a. Privatwirtschaft).

Die Modalitäten der Akquisition sind sehr unterschiedlich. Ist die Bewilligung durch die DFG weder ausschreibungs- noch themengebunden und an ein blindes peer review Begutachtungsverfahren mit eher geringer Bewilligungsquote gekoppelt, so sind die übrigen Akquisitionszugänge meist ausschreibungs- und themengebunden und die fachliche Begutachtung ist außer an wissenschaftlichen Kriterien mehr oder weniger stark an die Interessen des Geldgebers geknüpft. Die Zugänge sind entsprechend den jeweiligen Rahmenbedingungen für unterschiedliche Forschungsinteressen von Bedeutung und verlangen unterschiedliche Grade an Erfahrung. Denn die Erfolgsaussichten sind für die fünf Zugänge je nach Voraussetzungen auf Seiten der Antragsteller verschieden. Die Arbeits- und Organisationspsychologie benötigt mehr an Grundlagen. Nicht zuletzt zu diesem Zweck ist eine verstärkte Akquisition über die DFG zu empfehlen.

Karrieren in der Arbeits- und Organisationspsychologie

Mohr, G., von Rosenstiel, L. & Zimolong, B. (Moderation)

Mohr, G.

Karriere in A & O: Wohin, wozu, wie und wann?

Wenn man sich mit diesen Fragen befaßt, so ist zunächst zu klären, was denn unter Karriere verstanden wird.

Ich möchte betonen, daß m. E. der Weg das Ziel sein sollte.

Karriere findet sozusagen ständig statt und ist nicht erst vorhanden, wenn ein Endzustand erreicht ist. Dennoch steht die Frage, wohin ein Weg führen soll

Wohin?

Wenn wir den Karrierebegriff mal befreien von nicht wertneutralen Begriffen wie "Ruhm, Anerkennung, Macht, Reichtum", dann steht aus arbeitspsychologischer Perspektive hinter solchen Begriffen auch: *Handlungs- und Entscheidungsspielraum* (oder – umgangssprachlich "eine interessante Arbeit!) und *ökonomische Sicherheit*. Von diesen wissen wir, daß sie dem Menschen gut tun. Allerdings geht es darum, dies nicht erst am Ende eines langen Weges zu erreichen, sondern beides als Weggefährte bei sich zu haben (s.o.).

Wozu?

Auch wenn es die Arbeitspsychologie bisher kaum wahrhaben wollte: Es gibt noch ein Leben jenseits der Erwerbsarbeit! Eine interessante Arbeit kann Zweck an sich sein, aber der Erwerb dient der Lebensführung und "Reproduktion" und die ist mehr als Essen, Duschen und Schlafen. Also geht es bei der Karriere auch um *Vereinbarkeit mit anderen Interessen, sozialen Rollen* usw. (Wir Psychologinnen und Psychologen sollten nicht hinter den Anspruch der "allseits entwickelten Persönlichkeit" zurückfallen, der nun mal die Erfüllung vielfältiger sozialer Rollen mit einschließt.)

Wie nun Karriere als interessante Arbeit, ökonomische Sicherheit und Rollenvielfalt auf dem Lebensweg realisieren?

In der A & O bieten sich im Prinzip drei Modelle an (Mischmodelle bleiben der Klarheit wegen unberücksichtigt). Diese realisieren die bisher genannten drei Aspekte m. E. mit unterschiedlicher Intensität und zeitlicher Verzögerung. Nachfolgende Tabelle soll dies verdeutlichen:

	1. Vereinbarkeit (mit Familie) ²		2. Handlungs- Entscheidungs- spielraum ("interessante Arbeit")	3. Finanzen			
	Mit "back- office" ³	Ohne "back- office"		Ver- dienst sofort	Ver- dienst später	Sicher- heit von Anfang an	Sicher- heit später
Berufsverlauf als Angestellte in der Wirtschaft	+	-	+	++	+++	+ ?	?
Berufsverlauf als Selbständige	++	-	+	-	+ ?	--	?
Forschung/Lehre in A&O (im öff. Dienst, Uni).	+++	-	+++	---	+	---	+++

Wann (wie und wo) Karriere machen?

Folgt man dem Prinzip "der Weg ist das Ziel", dann sollte es einem ja nicht erst im fortgeschrittenem Alter gut gehen, sondern schon auf dem Weg durchs Leben. Offenbar – so zeigt die Tabelle – kann man in A & O nicht überall alles zusammen haben.

Gesprochen aus der eigenen Erfahrung der *universitären* Laufbahn: Das "back-office" lässt sich zu Anfang kaum regeln (mit Anfangsgehältern von unter 2000 DM). Die (lange) Unsicherheit lässt sich nur minimieren, indem ein zweites Standbein aufgebaut wird (Teamerkompetenz/ Supervisions/Coach-ausbildung oder ähnliches für Variante II oder I aufbauen, Diss. für Verwertbarkeit in Variante I und II konzipieren – vor allem bei II für Frauen relevant (!) – , Beratungskontakt zur Wirtschaft halten). Dabei besteht die Gefahr, daß dies zu Lasten des optimalen Verlaufs in III geht. Ergo: Von den Vorarbeiten für das zweite Standbein sollte man möglichst viel schon im Studium anlegen, da ist noch Kapazität frei. Aber wer denkt schon so langfristig, wer plant so früh???

Fazit: "Drum mach nur einen Plan....."

² Vereinbarkeit mit Familie, der komplizierteste Fall !!!

³ damit ist gemeint: Hilfen für die Organisation der Vereinbarkeit (Kinderfrau, Hausfrau oder Hausmann – aber wer hat das schonmit 1.500 DM Monatseinkommen am Anfang der Karriere! Und die preisgünstigeren Modelle "Haus..." scheint es in der männlichen Version kaum zu geben, jedenfalls nicht für längere Zeit. Hier geht es nicht nur um das erste halbe Jahr oder die ersten drei Jahre, hier geht es um 18 Jahre oder noch länger)

von Rosenstiel, L.

Karrieren in der Arbeits- und Organisationspsychologie

Das Wort Karriere läßt viele noch immer an einen "Kaminaufstieg" denken. Dies wäre im Falle der Arbeits- und Organisationspsychologie nach der Promotion eine wissenschaftliche Tätigkeit, die über die Habilitation oder den Junior-Professor zu einer Professur für Arbeits- und Organisationspsychologie auf Lebenszeit führt. Diesen Karrierepfad gibt es nach wie vor und vermutlich mit einer größeren objektiven Wahrscheinlichkeit als in den Grundlagenfächern, da für entsprechend qualifizierte Jungwissenschaftler auch Professuren in Nachbardisziplinen (z.B. Personalwirtschaft, Organisationslehre, Arbeitswissenschaft) grundsätzlich offen stehen. Daneben sollte vermehrt an entsprechende Professuren an Fachhochschulen gedacht werden – insbesondere nach Installation des Faches Wirtschaftspsychologie. Karrieren aber sind für promovierte Arbeits- und Organisationspsychologen auch in vielen anderen Bereichen denkbar, so z.B. innerhalb der "Corporate Universities" vieler Großunternehmen, in den Unternehmen selbst bis hin zum Personal- oder Marketingvorstand, in neugegründeten Beratungs- und Dienstleistungsunternehmen, z.B. auf dem Felde des Internetrecruiting, des "Head-Hunting" oder der Personalentwicklung. Bei entsprechend breiter Ausrichtung hin auf marktpsychologische Themen sind auch erfolgreiche Laufbahnen in der Marktforschung und in Werbeagenturen denkbar. Dafür gibt es prominente Beispiele. Da die Arbeits- und Organisationspsychologie ein vom Grundsatz her interdisziplinäres anwendungsorientiertes Fach ist, bedeutet allerdings Karriere außerhalb des Bildungssystems vielfach ein Abschiednehmen von erlernten Studieninhalten und Wertvorstellungen und eine Hinwendung zum Generalisten und zur allgemeinen Managementfunktion.

Zimolong, B.

Karrieren in der Arbeits- und Organisationspsychologie

Die Karrieren in der Arbeits- und Organisationspsychologie an einer Universität sind begrenzt. Das Qualifikationsziel eines wissenschaftlichen Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin entweder auf einer Universitätsstelle oder auf einer Stelle in einem Drittmittelprojekt liegt überwiegend in der Promotion. Für die meisten ist die Promotion nur ein Zwischenschritt auf dem Weg in die Praxis. Sie ist verbunden mit der Aussicht auf ein höheres Anfangsgehalt sowie besseren Karriereaussichten im Beruf. In einer Reihe von Organisationen ist die Promotion für Leitungspositionen erwünscht oder sogar erforderlich. Beispiele aus den jüngeren Vergangenheit: Leiterin des Usability Labs in einem Elektronikkonzern, Abteilungsleiter in einer staatlichen Forschungseinrichtung, Leiter einer Softwareentwicklungsgruppe.

Ein kleinerer Teil schlägt im Anschluß an eine hervorragende Promotion die Laufbahn eines Hochschullehrers oder einer Hochschullehrerin ein. Die Habilitation bleibt weiterhin die Voraussetzung für die Berufung auf eine C3 oder C4 Stelle an der Universität. Für die Berufung an eine Fachhochschule reicht die Promotion plus dem Nachweis einer geeigneten Praxiserfahrung aus.

Diskussionspunkte:

- *Qualifikationsprofil*: Spannungsfeld von anwendungsorientierter Grundlagenforschung und konkreter Problemlösung. Konsequenzen für Publikationspraxis, Praxis- und Projekterfahrung
- *Soziales Netzwerk*: Nationales und internationales Netzwerk, Interdisziplinarität
- *Drittmittleinwerbung*: Institutionen, Forschungsförderung, Verbundprojekte
- *Internationale Erfahrungen*: Universitäten, Forschungseinrichtungen, Unternehmen

Publizieren in englischsprachigen Zeitschriften

Frese, M. (Moderation)

Frese, M.**Publizieren in englischsprachigen internationalen Zeitschriften: Eine praxisorientierte Einführung.**

Es geht in diesem Workshop nicht um die Frage, ob man in internationalen Zeitschriften publizieren soll, sondern nur um die Frage, wie man seine Chancen erhöht, seine Manuskripte bei guten Zeitschriften auch unterzubringen. Die folgenden Aspekte werden diskutiert:

- Wahl der Zeitschrift
- Wie man seine persönliche Zitationsrate verbessert.
- Schreiben des Artikels
- Hilfreiche Literatur

Wenn Teilnehmer in dem Workshop die ersten Seiten eines englischsprachigen Artikels, an dem Sie gerade arbeiten, mitbringen, werden wir in kurzen Diskussionen in Kleingruppen konkrete Verbesserungsvorschläge erarbeiten.

Vorfürungen

Hüttner, J., Dubrowsky, A. & Warning, J., Wandke, H. & Küting, H.-J.

Kognitiv-ergonomische Bewertung von Fahrzeugkomponenten mit einem Software-Tool

Die steigende Komplexität bei der Fahrzeugsteuerung ist für jeden PKW-Fahrer neuerer Modelle spürbar. Beispielhaft für diese Entwicklung soll die wachsende Menge der Bedienelemente im Fahrzeug (Cockpit, Mittelkonsole, Multifunktionslenkrad usw.) und der verstärkte Einsatz von menügesteuerten Displays (nicht nur für Navigationssysteme) stehen. Eine benutzerfreundliche Gestaltung der Fahrzeuge wird zunehmend wichtiger und spielt nicht zuletzt für die Verkehrssicherheit eine grundlegende Rolle. Die meisten Ingenieure in der Fahrzeugentwicklung sind in ihrer Ausbildung unzureichend auf diese Gestaltungsaufgabe vorbereitet. Unterstützungssysteme können helfen, diese Lücke zu schließen und dienen den Entwicklern bei dem Erwerb von Kompetenz als Lernwerkzeug. Das in Literatur vorhandene Wissen zur Gestaltung von Mensch-Maschine-Systemen, die bekannten Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten müssen für die Entwickler aufbereitet und zur Verfügung gestellt werden.

Im Rahmen eines zweijährigen Projektes ist eine Software entwickelt worden, mit dem Entwicklungsingenieure Fahrzeugkomponenten (Bedieneinheiten Bedienelemente) unter den Gesichtspunkten der Kognitiven Ergonomie bewerten können. Das datenbankgestützte Bewertungssystem ist für einen Pen-PC (transportabel, Stiftnutzung) optimiert worden und kann allen Phasen der Fahrzeugentwicklung (von der Modellphase über Prototyp bis zum fertigen Fahrzeug) angewendet werden. Die Fortschritte in der Fahrzeugentwicklung und die verschiedenen Fahrzeugvarianten, die ständig neue Kombinationen und Einbauorte hervorbringen, erfordern eine hohe Flexibilität und Offenheit des Systems. Deswegen ist es mit dem System einfach möglich, den gesamten Itempool für bestimmte Fragestellungen durch Anlegen von spezifischen Profilen einzuschränken bzw. neu zu kombinieren, neue Bedienelemente zu integrieren oder die Fragen zu editieren.

Winterfeld, U.

Neue Initiativen zur Gesundheit am Arbeitsplatz – Die neue Akademie für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in Dresden stellt sich vor

In Dresden entsteht z.Z. Europas größte Akademie für Arbeit und Gesundheit. Sie wird im Januar 2001 ihren Betrieb aufnehmen. Auf einem 100.000 qm großen Gelände in der Nähe des Flughafens Dresden-Klotzsche wird ein historischer Gebäudekomplex im Bauhausstil aus dem Jahr 1927 restauriert. Der Komplex umfaßt neben einem Verwaltungsgebäude, 15 Forschungs- und Lehlaboratorien, sechs Seminarhäuser mit insgesamt 50 Unterrichtsräumen und ein 300-Betten-Hotel. Träger der Akademie ist der Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften, der allerdings die Akademie nur zur Hälfte belegt. Die Akademie wird außerdem von drei großen Berufsgenossenschaften (Feinmechanik und Elektrotechnik, Verwaltungs-BG, BG für Gesundheitsdienst) für eigene Bildungsaktivitäten genutzt.

In der BG-Akademie werden 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig sein einschl. Hotelpersonal, darunter rund 40 wissenschaftliche Referenten aus 15 Fachrichtungen. Das wissenschaftliche Personal wird eigene Forschungsprojekte zum Thema "Arbeit und Gesundheit" bearbeiten für Bildungsveranstaltungen der Akademie zur Verfügung stehen. Es werden jährlich rund 1.000 Seminare, Workshops, Tagungen usw. stattfinden mit rund 20.000 Teilnehmern aus dem gesamten Bundesgebiet. Schwerpunkt sind auch Veranstaltungen für Experten aus osteuropäischen Ländern.

In der Akademie werden die Aufsichtspersonen aller Berufsgenossenschaften aus- und fortgebildet. Auch Fachkräfte für Arbeitssicherheit (z.B. Sicherheitsingenieure) erhalten dort ihre Aus- und Fortbildung. Allen für die Aufgabenstellung der BG-Akademie relevanten Zielgruppen soll ein qualifiziertes Bildungsangebot gemacht werden. Dies sind u.a.

- Führungskräfte
- Unternehmer
- Arbeitsgestalter
- Personalfachleute
- Arbeitsmediziner

u.v.m.

Internationale wissenschaftliche Kongresse und Tagungen werden das Angebot der Akademie abrunden. Um in der Akademie ein so umfangreiches Bildungsangebot durchführen zu können, werden noch über 300 freie Seminaranbieter gesucht. Es besteht auch Interesse zur Zusammenarbeit mit Organisationen, die in der BG-Akademie ihre Veranstaltungen durchführen wollen.

Autorenverzeichnis

Abele, A.....	28	Braun, O.L.	96
Abele, A.E.	94	Braun-Wimmelmeier, B.	126
Abele-Brehm, A.E.	26, 27	Buchhester, S.	109
Achatz, J.	32	Buchhorn, B.	96
Alberternst, C.	122	Buerschaper, C.	194
Allmendinger, J.	32	Busch, C.	68
Antoni, C.H.	34, 42, 183	Büssing, A.	71, 74, 154, 217
Arzbächer, S.	20	Clases, C.	143
Badke-Schaub, P.	61	Cohen, P.	156
Bast, M.	200	Cvetkovic, M.	164
Batinic, B.	169	Debus, G.	192
Bauer, C.	183	Denecke, S.	22
Baumann, M.	187	Dettmer, S.	31
Baumgart, U.	23	Dietzel, K.	142
Bechtoldt, M.	157	Dormann, C.	6
Beck, D.	7	Dubrowsky, A.	226
Beier, G.	189	Ducki, A.	155
Bengler, K.	187	Dunckel, H.	36
Bergmann, B.	46, 47, 48	Dunkel, W.	75
Bergmann, C.	125	Elke, G.	85, 86, 206, 207
Beyer, A.	184	Erke, A.	40
Bierhoff, H.-W.	137	Ewers, E.	99
Blau, P.	72	Fahlbruch, B.	195
Blickle, G.	123	Fay, D.	93, 95, 111
Bock, C.	200	Felfe, J.	55, 60
Böhle, F.	73	Fisch, R.	7
Bornewasser, M.	109	Fischbach, A.	76

Fischer, A.W.....	103	Homburg, A.	180, 184
Frese, M.	110, 224	Hüttner, J.	226
Frey, D.	215	Isic, A.	21
Fryer, D.	2	Jacobshagen, N.....	156
Galais, N.	150	Jager, S.	189
Geldermann, B.	177	Jiménez, P.	163, 164, 165, 166
Giardini, A.	42, 110	Jöns, I.	40, 112
Giesenbauer, B.	74	Jörin, S.	170
Glaser, J.	74, 154	Kälin, W.	156
Goeb, M.	169	Kalveram, A.B.....	142
Goletz, H.-P.....	116	Kappes, O.....	24
Göritz, A.	203	Kauffeld, S.	38, 49
Grebner, S.....	135	Keinath, A.	187
Greiner, B.....	155	Keith, N.....	111
Grote, G.	87, 114, 146	Kemter, P.....	174
Grote, S.....	30, 31, 38, 49	Kerst, C.....	20
Gulba, A.	127	Kersting, M.	128
Günter, S.....	110	Kieschke, U.	106
Häfner, M.	136, 198	Kilian, K.	58
Harms, H.....	194	Klapper, B.....	141
Helbig.....	174	Klehe, U.C.	129
Hertel, G.....	8, 130	Kleinmann, M.....	129
Heyne, M.....	104	Kluge, A.	152
Hinz, T.....	32	Koch, S.	171
Hochholdinger, S.	145	Koch, U.....	141
Hoff, E.	30, 99	Kohnke, O.....	41
Höge, T.	74	Konradt, U.	8, 130
Hohner, H.-U.....	26, 31	Korunka, C.....	9
Holtgrewe, U.	20	Kraft, A.....	148, 149

Krämer, B.	89	Moser, K.	10, 122, 147, 148, 149, 150, 169, 176, 203
Krause, A.	36, 83	Moser, K.S.	143
Krazewski, P.	88	Muck, P.M.	119, 120
Krems, J.F.	187	Müller, G.F.	137
Kroeger, M.	58	Müller, K.	112, 157
Krüskén, J.	28, 94	Müller, S.	121
Küting, H.-J.	226	Nachreiner, F.	191
Lassert, K.	91	Nachreiner, F.	158
Lauche, K.	188	Nettelstroth, W.	56
Lecher, S.	141	Nickel, P.	158, 191
Legler, A.	189	Niehaus, M.	69
Lehmann, K.	130	Normann, M.	192
Leutner, D.	192	Ones, Deniz S.	3
Liebig, C.	201, 204	Orlikowski, B.	8
Liepmann, D.	56	Ostendorp, C.	14, 202
Listmann, S.	21	Paul, K.	10
Lührmann, H.	95	Pawlik, K.	185
Maes, J.	196	Pietrzyk, U.	47, 48
Maier, G.W.	29, 98	Platzer, A.	165
Maj, M.	159	Podsiadlowski, A.	113
Manchen Spörri, S.	197	Preisling, K.	203
Manser, T.	151	Quaas, W.	22
Marcus, B.	131	Racky, S.	40
Matuschek, I.	80	Radtke, M.	204
Merkel, S.	37	Raeder, S.	114
Metz, A.-M.	19, 23, 66	Rastetter, D.	81
Meyer, I.	191	Reinhardt, R.	175
Mohr, G.	57, 219	Renner, O.	27

Resch, M.	83	Spindler, A.	136
Richter, F.	47, 48	Spörer, N.	105
Richter, P.	19, 37	Stadler, P.	167
Rieder, K.	79, 80	Stangel-Meseke, M.	178
Rodewald, C.	22	Staufenbiel, T.	116
Rolfs, H.	131	Stellmacher, J.	117
Rothe, H.-J.	23	Stempfle, J.	61
Runde, B.	132	Stief, M.	27, 94
Sauer, J.	180, 182	Stoll, F.	170
Schaarschmidt, U.	101	Strobel, A.	133
Schaper, N.	46, 51	Tartler, K.	58
Schmal, A.	69	Theissing, F.	82
Schmitt, M.	196	Timm, E.	67
Schmook, R.	115	Trimpop, R.M.	142
Schomann, C.	191	Udris, I.	11, 53
Schuler, H.	119, 120, 216	Uhle, T.	65
Schüpbach, H.	159	Utsch, A.	121
Schütze, H.-J.	201, 204	van Dick, R.	117
Schwarhofer, M.	166	Vollmer, A.	202
Schweer, R.	19	von der Weth, D.	12
Schyns, B.	57	von Rosenstiel, L.	29, 221
Seehase, L.	158	Wagner, U.	117
Semmer, N.K.	135, 156	Wahl, A.	30
Siebers, A.	198	Wandke, H.	226
Sittauer, H.	183	Warning, J.	226
Sonnentag, S.	138	Wastian, M.	29
Soucek, R.	150	Weber, W.G.	44
Spichal, M.	176	Wegge, J.	13, 43, 77
Spieß, E.	167, 177	Wehner, T.	14, 143, 151, 202

Weishaupt, S.....	73	Winterfeld, U.....	227
Weiss, V.....	11, 53	Wodtke, S.....	59
Werth, L.....	136, 198	Wolff, H.-G.....	148, 149
Westhoff, K.....	127, 133	Wottawa, H.....	207
Wetzenstein, E.....	189	Zapf, D.....	21, 71, 72, 76, 157
Wick, A.....	172	Zaugg, A.....	135
Wiedemann, J.....	37	Zempel, J.....	147
Wiegratz, C.....	64	Ziemeck, H.....	90
Wieland, R.....	19	Zimolong, B.....	15, 63, 207, 209, 222
Wiese, B.S.....	93, 97, 181	Zinn, F.....	185
Windischer, A.....	146	Zölch, M.....	59
Winter, S.....	139		

