Inhaltsverzeichnis

I Grundlagen

1 Selbstverständnis, Gegenstände und Aufgaben der Arbeits- und Organisationspsychologie ... 3
Niclas Schaper
1.1 Zentrale Gegenstände und Fragestellungen der Arbeits- und Organisationspsychologie ... 4
1.2 Begriffsbestimmungen, Themenfelder und Themenperspektiven ... 6
1.3 Wissenschaftliches und fachliches Selbstverständnis ... 8
1.4 Untersuchungs- und Aufgabenfelder der Arbeits- und Organisationspsychologie ... 11
1.5 Aktuelle und zukünftige Themenfelder ... 14
Literatur ... 16

2 Geschichte ... 19
Friedemann W. Nerdinger
2.1 Wilhelm Wundt und die Folgen ... 20
2.2 Der Taylorismus ... 21
2.3 Hugo Münsterberg und die industrielle Psychotechnik ... 22
2.4 Weitere Entwicklungen: Berufs-, Personal- und Arbeitspsychologie ... 23
2.5 Soziale Psychotechnik und Organisationspsychologie ... 24
2.6 Die Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg ... 25
Literatur ... 26

3 Methoden ... 29
Gerhard Blickle
3.1 Formulierung der Problemstellung ... 30
3.2 Formulierung von Hypothesen ... 31
3.3 Auswahl des Studiendesigns ... 33
3.3.1 Experimentelles Design ... 33
3.3.2 Korrelatives Design ... 35
3.4 Datensammlung ... 37
3.5 Datenauswertung ... 40
3.6 Interpretation der Ergebnisse ... 41
3.7 Kommunikation der Ergebnisse ... 41
3.8 Metaanalyse ... 41
3.9 Biologische Forschungsansätze in der Arbeits- und Organisationspsychologie ... 42
Literatur ... 43

II Organisation

Literatur ... 46

4 Organisationstheorien ... 47
Friedemann W. Nerdinger
4.1 Zum Begriff Organisation ... 48
4.2 Strukturierung und Organisationsstrukturen ... 49

4.3 **Ausgewählte Theorien der Organisation** ... 50
4.3.1 Wissenschaftliche Betriebsführung ... 52
4.3.2 Die Bürokratietheorie von Max Weber ... 53
4.3.3 Die Human-Relations-Bewegung ... 55
4.3.4 Der situative Ansatz ... 56
4.3.5 Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie ... 58
Literatur ... 60

5 Interaktion und Kommunikation ... 63
Friedemann W. Nerdinger
5.1 **Interaktion und Kommunikation: Zur Abgrenzung der Begriffe** ... 64
5.2 **Ostrazismus und Diskriminierung: Die soziale Bedeutung der Interaktion** ... 65
5.3 **Formen der Kommunikation** ... 66
5.3.1 Mündliche Kommunikation ... 66
5.3.2 Schriftliche Kommunikation ... 67
5.3.3 Nonverbale Kommunikation ... 67
5.4 **Formale Kommunikation in Organisationen** ... 69
5.4.1 Das Sender-Empfänger-Modell ... 69
5.4.2 Formale Kommunikationsstrukturen ... 70
5.4.3 Vorgesetzten-Untergebenen-Kommunikation ... 71
5.4.4 Überbringen schlechter Nachrichten ... 72
5.5 **Informelle Kommunikation** ... 74
5.5.1 Unterschiede zwischen formaler und informeller Kommunikation ... 74
5.5.2 Das Filtermodell der Kommunikation ... 74
5.5.3 Spiele ... 75
5.5.4 Gerüchte ... 76
Literatur ... 78

6 Gravitation und organisationale Sozialisation ... 81
Friedemann W. Nerdinger
6.1 **Gravitation und Sozialisation – Zu den Begriffen** ... 82
6.2 **Das Zusammenwirken von Gravitation und Sozialisation** ... 84
6.3 **Grundlagen der organisationalen Sozialisation** ... 85
6.3.1 Phasen der Sozialisation ... 85
6.3.2 Sozialisationsinhalte ... 86
6.3.3 Betriebliche Sozialisationspraktiken ... 87
6.4 **Wirkungen organisationaler Sozialisation** ... 89
6.4.1 Bindung an die Organisation ... 90
6.4.2 Kündigungsabsicht und Fluktuation der Mitarbeiter ... 90
6.4.3 Die Wirkung von Sozialisationstaktiken auf neue Mitarbeiter ... 91
Literatur ... 93

7 Führung von Mitarbeitern ... 95
Friedemann W. Nerdinger
7.1 **Führung und Führungserfolg** ... 96
7.2 **Rahmenmodell der Führung** ... 96
7.3 **Determinanten der Führung** ... 98
7.3.1 Persönlichkeit des Führenden ... 98
7.3.2 Verhalten des Führenden ... 101
7.3.3 Zwischenfazit: Führungsverhalten, Führungserfolg und Leader-Member-Exchange ... 106
7.3.4 Symbolische Führung ... 106
7.3.5 Einfluss der Geführten – Führung von unten ... 107

7.4 **Führung: Die ethische Dimension** ... 110
7.4.1 Die „helle" Seite: Ethisch-fundierte Formen der Führung ... 110
7.4.2 Die „dunkle" Seite: Feindseliges Führungsverhalten ... 113
Literatur ... 115

8 Teamarbeit ... 119
Friedemann W. Nerdinger
8.1 **Merkmale von Gruppen** ... 120
8.2 **Mögliche Vorteile der Teamarbeit** ... 123
8.2.1 Vorteile in der Informationsverarbeitung durch Teamkognition ... 123
8.2.2 Motivationsgewinne im Team ... 124
8.3 **Mögliche Probleme der Teamarbeit** ... 125
8.3.1 Probleme der Informationsverarbeitung: Groupthink ... 126
8.3.2 Motivationsverluste im Team ... 128
8.4 **Optimierung von Gruppen: Teamdesign und Teambuilding** ... 128
8.4.1 Teamdesign: Homogene vs. heterogene Gruppen? ... 129
8.4.2 Teambuilding durch Teamentwicklung ... 130
Literatur ... 133

9 Konflikte in Organisationen ... 135
Marc Solga
9.1 **Deskriptive Ansätze** ... 136
9.1.1 Konfliktgegenstände ... 136
9.1.2 Konfliktverhalten ... 137
9.2 **Erklärende Ansätze** ... 138
9.2.1 Konfliktverlauf ... 139
9.2.2 Konfliktfolgen ... 144
9.3 **Präskriptive Ansätze** ... 146
Literatur ... 148

10 Organisationsdiagnose ... 151
Friedemann W. Nerdinger
10.1 **Definition und Ziele** ... 152
10.2 **Aufgaben** ... 152
10.3 **Modell- vs. fallorientierte Organisationsdiagnose** ... 154
10.3.1 Ein Modell des Verhaltens in Organisationen ... 154
10.3.2 Modellgestützte Diagnose ... 155
10.4 **Phasen der Organisationsdiagnose** ... 156
10.4.1 Einführungsphase ... 156
10.4.2 Erkundungsphase ... 156
10.4.3 Planungsphase ... 157
10.4.4 Durchführung der Hauptuntersuchung ... 157
10.4.5 Datenverarbeitung ... 157
10.4.6 Datenaufbereitung und Interpretation ... 159
10.4.7 Präsentation ... 159
10.5 **Der Wert von Organisationsdiagnosen** ... 159
Literatur ... 160

11 Organisationsklima und Organisationskultur ... 163
Friedemann W. Nerdinger
11.1 **Das „Klima" im Betrieb** ... 164
11.1.1 Betriebs- und Organisationsklima ... 164
11.1.2 Messung und Interpretation des Organisationsklimas ... 166

11.1.3 Wirkungen des Organisationsklimas ... 167
11.1.4 Fokus des Klimas: Das Beispiel „Dienstleistungsklima" ... 168
11.2 **Organisationskultur** ... 170
11.2.1 Das Konzept der Organisationskultur ... 170
11.2.2 Messung und Interpretation ... 170
11.2.3 Das Modell von Schein ... 172
11.2.4 Kultur und der Erfolg einer Organisation ... 173
Literatur ... 176

12 Organisationsentwicklung ... 179
Friedemann W. Nerdinger
12.1 **Zum Begriff Organisationsentwicklung** ... 180
12.2 **Historische Quellen** ... 180
12.2.1 Laboratoriumsmethode ... 180
12.2.2 Survey Feedback und Aktionsforschung ... 181
12.2.3 Soziotechnische Systemtheorie ... 182
12.3 **Neuere methodische Entwicklungen** ... 182
12.4 **Ansatzpunkte** ... 183
12.5 **Die Rolle des Beraters** ... 184
12.6 **Wirkungen der Organisationsentwicklung** ... 185
12.7 **Neuere Schwerpunkte** ... 186
12.7.1 Lernende Organisation ... 186
12.7.2 Innovation ... 186
Literatur ... 189

13 Mergers & Acquisitions: Fusionen und Unternehmensübernahmen ... 193
Friedemann W. Nerdinger
13.1 **Begriff und Formen** ... 194
13.2 **Das Merger-Syndrom** ... 195
13.3 **Organisatorische Vorbedingungen** ... 196
13.3.1 Grad der Feindseligkeit ... 196
13.3.2 Merkmale der übernehmenden Organisation ... 197
13.3.3 Passung der Kulturen ... 198
13.3.4 Führung ... 198
13.4 **Psychologische Prozesse** ... 199
13.4.1 Erlebte Kontrolle und Partizipation ... 199
13.4.2 Identifikation und Identität ... 200
13.4.3 Wahrgenommene Gerechtigkeit ... 201
13.5 **Emotionale und verhaltensbezogene Ergebnisse** ... 202
13.6 **Unternehmenskommunikation zur Steuerung des Integrationsprozesses** ... 203
Literatur ... 204

III Personal
Literatur ... 208

14 Berufswahl und berufliche Entwicklung ... 209
Gerhard Blickle
14.1 **Definitionen: Job, Beruf und Erwerbsarbeit** ... 210
14.2 **Familiäre Lebensverhältnisse und Bildungsbeteiligung als Schlüssel zum Berufserfolg** ... 213

14.3 **Anfänge der beruflichen Entwicklung von der Kindheit bis ins frühe Erwachsenenalter** ... 215
14.4 **Psychologische Konzepte zur Berufsfindung** ... 217
14.5 **Berufliche Etablierung und Erhaltung** ... 221
14.6 **Auswirkungen der veränderten Beschäftigungsverhältnisse auf den Berufsverlauf** ... 226
14.7 **Demografischer Wandel und Digitalisierung** ... 228
Literatur ... 231

15 Anforderungsanalyse ... 235
Gerhard Blickle
15.1 **Wofür werden Anforderungsanalysen benötigt?** ... 236
15.2 **Welche Personenmerkmale können für die Anforderungsanalyse relevant sein?** ... 237
15.3 **Warum sollte eine systematische und professionelle Anforderungsanalyse vorgenommen werden?** ... 239
15.4 **Methoden und Verfahren der Anforderungsbestimmung** ... 240
15.4.1 Die tätigkeitserfahrungsgeleitete Methode ... 240
15.4.2 Die arbeitsplatzanalytisch-empirische Methode ... 242
15.4.3 Die personenbezogen-empirische Methode ... 243
15.5 **Einordnung und Ausblick** ... 246
Literatur ... 248

16 Personalmarketing ... 251
Gerhard Blickle
16.1 **Was versteht man unter Personalmarketing?** ... 252
16.2 **Grundlagen** ... 253
16.2.1 Basisrate, Selektionsrate, Validität ... 254
16.2.2 Intransparenz, externer und interner Arbeitsmarkt ... 256
16.2.3 Der psychologische Kontrakt ... 258
16.3 **Personalansprache und Personalbindung** ... 259
16.3.1 Das Image der Organisation ... 259
16.3.2 Merkmale der Tätigkeit bzw. der Stelle ... 260
16.3.3 Wege der Bewerberansprache ... 261
16.3.4 Wahrnehmung der Auswahlverfahren ... 262
16.3.5 Die realistische Tätigkeitsvorschau ... 263
16.4 **Strategien des Personalmarketings** ... 265
Literatur ... 267

17 Personalauswahl ... 271
Gerhard Blickle
17.1 **Selektion und Passung** ... 272
17.2 **Instrumente der Personalauswahl** ... 274
17.2.1 Personaldiagnostische Herangehensweisen ... 274
17.2.2 Personaldiagnostische Verfahren ... 275
17.3 **Gütekriterien** ... 280
17.3.1 Dokumentation ... 280
17.3.2 Objektivität ... 281
17.3.3 Reliabilität ... 281
17.3.4 Validität ... 282
17.3.5 Testfairness ... 285
17.3.6 Normierung ... 285
17.3.7 Ökonomie, Einsatzbreite, Nützlichkeit und Akzeptanz ... 286
17.4 **Gültigkeitsüberprüfungen als systematische Basis** ... 286

17.5 **Kombination von Prädiktoren** ... 289
17.5.1 Modell mehrfacher Hürden ... 290
17.5.2 Kompensatorischer Ansatz ... 290
17.5.3 Gemischte Vorgehensweise ... 291
17.6 **Richtige und falsche Auswahlentscheidungen** ... 291
17.7 **Der Nutzen von Auswahlverfahren** ... 295
17.8 **Ethische und rechtliche Rahmenbedingungen** ... 296
17.8.1 Schutz ethisch-moralischer Grundrechte ... 297
17.8.2 Transparenz ... 297
17.8.3 Fairness bzw. Gerechtigkeit ... 297
17.8.4 Verletzung der ethisch-moralischen Grundrechte ... 298
Literatur ... 300

18 Leistungsbeurteilung ... 303
Gerhard Blickle
18.1 **Begriff und Ziele der Leistungsbeurteilung** ... 304
18.2 **Leistungsbeurteilung als Verhaltensbeurteilung** ... 305
18.3 **Aspekte tätigkeitsbezogener Leistung** ... 307
18.4 **Beurteilungsverfahren** ... 309
18.4.1 Freie Eindrucksschilderung ... 309
18.4.2 Kennzeichnung auf vorgegebenen Aussagelisten ... 309
18.4.3 Rangordnungsverfahren ... 310
18.4.4 Einstufungsverfahren ... 311
18.4.5 Aufgaben- und zielorientierte Beurteilungsverfahren ... 316
18.5 **Urteilstendenzen, Beurteilungsfehler, Akzeptanz von Beurteilungen und die fragliche Norm der Normalverteilung** ... 317
18.6 **Anlässe und Ebenen der Leistungsbeurteilung** ... 318
18.6.1 Tägliche Rückmeldungen am Arbeitsplatz ... 319
18.6.2 Regelbeurteilungen und Potenzialbeurteilung ... 319
Literatur ... 321

19 Personalentwicklung ... 325
Gerhard Blickle
19.1 **Was ist Personalentwicklung? Definition und Abgrenzungen** ... 326
19.2 **Unternehmensplanung, Laufbahnplanung und Personalentwicklung** ... 327
19.3 **Potenzialanalyse** ... 330
19.4 **Diagnose des Entwicklungsbedarfs** ... 333
19.5 **Maßnahmen** ... 334
19.5.1 Persönlichkeits- und erlebnisorientierte Maßnahmen ... 334
19.5.2 Verhaltensorientierte Maßnahmen ... 335
19.5.3 Kommunikationszentrierte Maßnahmen ... 337
19.5.4 Selbstlerntraining zur Achtsamkeit für Berufstätige ... 342
19.5.5 Selbstmanagementorientierte Maßnahmen ... 343
19.5.6 Zuweisung von entwicklungsförderlichen Aufgaben ... 345
19.5.7 Coaching ... 347
19.5.8 Mentoring ... 349
19.6 **Transfersicherung** ... 351
Literatur ... 352

IV Arbeit

20 Theoretische Modelle des Arbeitshandelns ... 359
Niclas Schaper
20.1 **Verhaltenstheoretische Ansätze des Arbeitshandelns** ... 360
20.1.1 S-R- bzw. S-O-R-Modell ... 360
20.1.2 Veränderung des Arbeitsverhaltens auf der Basis verhaltensorientierter Lerntheorien ... 361
20.2 **Kognitionspsychologische/-theoretische Ansätze** ... 364
20.2.1 Annahmen zur menschlichen Informationsverarbeitung ... 364
20.2.2 Informationsverarbeitungsmodell von Rasmussen ... 365
20.3 **Handlungstheoretische Ansätze** ... 370
20.3.1 TOTE-Modell ... 370
20.3.2 Handlungsregulationstheorie ... 371
20.4 **Tätigkeitstheoretische Ansätze – Die Tätigkeitstheorie nach Leontjew** ... 379
20.4.1 Makrostruktur der Tätigkeit ... 379
20.4.2 Ringstruktur der Tätigkeit ... 380
Literatur ... 383

21 Arbeitsanalyse und -bewertung ... 385
Niclas Schaper
21.1 **Definition und Einordnung der psychologischen Arbeitsanalyse** ... 386
21.2 **Anwendungsbereiche und Ziele psychologischer Arbeitsanalysen** ... 388
21.3 **Theoretische Fundierung** ... 389
21.4 **Grundlegende methodische Zugänge der Arbeitsanalyse** ... 390
21.4.1 Befragungsmethoden ... 391
21.4.2 Beobachtungsmethoden ... 392
21.4.3 Physikalische Messmethoden ... 393
21.4.4 Physiologische Messmethoden ... 394
21.4.5 Laborforschung ... 394
21.4.6 Unterscheidung zwischen bedingungs- und personenbezogenen Arbeitsanalysen ... 395
21.5 **Ausgewählte Verfahren der Arbeitsanalyse** ... 395
21.5.1 Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen (VERA) ... 396
21.5.2 Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA) ... 398
21.5.3 Job Diagnostic Survey (JDS) ... 400
21.5.4 Work Design Questionnaire (WDQ) ... 401
21.6 **Kriterien der Arbeitsbewertung** ... 403
21.7 **Durchführungsbedingungen und Ressourcen bei Arbeitsanalysen** ... 404
21.7.1 Vorgehen bei Arbeitsanalysen ... 404
21.7.2 Erforderliche Ressourcen ... 405
21.8 **Gütekriterien bei Arbeitsanalyseverfahren** ... 406
21.8.1 Ansätze zur Überprüfung der Gütekriterien ... 406
21.8.2 Studien zu Einflussfaktoren der Güte von Arbeitsanalyseverfahren ... 407
Literatur ... 409

22 Arbeitsgestaltung in Produktion und Verwaltung ... 411
Niclas Schaper
22.1 **Gegenstände und Ziele von Arbeitsgestaltung** ... 412
22.2 **Theoretisch fundierte Konzepte der Arbeitsgestaltung** ... 415
22.2.1 Ansätze der soziotechnischen Systemgestaltung ... 415
22.2.2 Tätigkeits- bzw. handlungstheoretische Konzepte ... 417
22.2.3 Motivationstheoretische Ansätze ... 419
22.3 **Grundlegende Strategien der Arbeitsgestaltung** ... 421

22.4 **Beispiele für Arbeitsgestaltungsmaßnahmen in der betrieblichen Praxis** ... 423
22.4.1 Differenzielle Arbeitsgestaltung am Beispiel einer Flachbaugruppenfertigung ... 423
22.4.2 Präventiv-prospektive Arbeitsgestaltung am Beispiel eines Callcenters ... 424
22.5 **Befunde zu Wirkungen von Arbeitsgestaltung** ... 426
22.5.1 Studien zur Wirkung von Arbeitsgestaltung in Callcentern ... 426
22.5.2 Umfassendere Studien zur Wirkung von Arbeitsgestaltung ... 428
Literatur ... 432

23 Gruppenarbeit in der Produktion ... 435
Niclas Schaper
23.1 **Hintergründe und Zielsetzungen für die Einführung von Gruppenarbeit** ... 436
23.2 **Definitorische Merkmale und Klassifikationsansätze der Gruppenarbeit** ... 438
23.2.1 Merkmale von Arbeitsgruppen ... 438
23.2.2 Ansätze zur Klassifizierung von Arbeitsgruppen ... 440
23.3 **Formen der Gruppenarbeit** ... 442
23.3.1 Qualitätszirkel ... 442
23.3.2 Projektgruppen und betriebliche Gesundheitszirkel ... 444
23.3.3 Teilautonome Arbeitsgruppen ... 446
23.3.4 Fertigungsteams und klassische Arbeitsgruppen ... 451
23.4 **Leistungsdeterminanten der Gruppenarbeit** ... 453
23.4.1 Determinanten von Gruppenleistung ... 453
23.4.2 Effektivität von Gruppenarbeit ... 454
23.4.3 Zusammensetzung der Gruppe und Gruppenkohäsion ... 456
23.4.4 Gestaltung der Arbeitsaufgabe ... 457
23.4.5 Empowerment und Selbstwirksamkeit der Gruppe ... 457
23.4.6 Leistungsbeurteilung und Entlohnungssysteme als Kontextbedingungen ... 458
23.5 **Einführung von Gruppenarbeit als Organisationsentwicklungsprozess** ... 458
Literatur ... 460

24 Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit ... 463
Friedemann W. Nerdinger
24.1 **Motiv, Anreiz und Motivation** ... 464
24.2 **Arbeitszufriedenheit** ... 465
24.2.1 Begriff und Messung ... 465
24.2.2 Theorien der Arbeitszufriedenheit ... 467
24.2.3 Bedingungen der Arbeitszufriedenheit ... 470
24.2.4 Konsequenzen der Arbeitszufriedenheit ... 471
24.3 **Inhaltstheorien der Arbeitsmotivation** ... 472
24.3.1 Die Bedürfnispyramide von Maslow ... 472
24.3.2 Getting along und getting ahead: Die sozioanalytische Theorie ... 474
24.4 **Prozesstheorien der Motivation** ... 476
24.4.1 Wahl von Handlungszielen: Die VIE-Theorie ... 476
24.4.2 Zielrealisierung: Die Theorie der Zielsetzung ... 478
24.4.3 Bewertung der Zielrealisierung: Erlebte (Un-)Gerechtigkeit ... 481
Literatur ... 484

25 Formen des Arbeitsverhaltens ... 487
Friedemann W. Nerdinger, Niclas Schaper
25.1 **Die Vielfalt des Arbeitsverhaltens** ... 488
25.2 **Produktives Verhalten: Leistung und Leistungsergebnisse** ... 490
25.3 **Extraproduktives Verhalten** ... 492
25.3.1 Entwicklung verschiedener Konzepte des extraproduktiven Verhaltens ... 492
25.3.2 Proaktives Verhalten am Beispiel von Job Crafting ... 492

25.3.3 Dimensionalität und Bedingungen extraproduktiven Verhaltens ... 497
25.3.4 Konsequenzen extraproduktiven Verhaltens ... 499
25.4 **Kontraproduktives Verhalten** ... 500
25.4.1 Zum Begriff „kontraproduktives Verhalten" ... 500
25.4.2 Bedingungen kontraproduktiven Verhaltens ... 502
25.4.3 Maßnahmen zur Vermeidung kontraproduktiven Verhaltens ... 504
25.5 **Die Beziehung zwischen extraproduktivem und kontraproduktivem Verhalten** ... 504
Literatur ... 506

26 Aus- und Weiterbildung: Konzepte der Trainingsforschung ... 509
Niclas Schaper
26.1 **Gegenstände der Aus- und Weiterbildung** ... 510
26.1.1 Begriffliche Bestimmungen ... 510
26.1.2 Gegenstände und aktuelle Formen beruflichen Lernens ... 512
26.2 **Bestimmung des Lern- und Trainingsbedarfs** ... 513
26.3 **Lerntheoretische Grundlagen** ... 515
26.3.1 Lernen als Wissenserwerb ... 515
26.3.2 Erwerb von Handlungskompetenzen ... 518
26.3.3 Lernen als konstruktiver Prozess ... 518
26.4 **Spezifische Formen und Methoden der Aus- und Weiterbildung** ... 519
26.4.1 Sensomotorische und kognitive Trainings ... 519
26.4.2 Behavior Modeling Training ... 520
26.4.3 Trainingssimulatoren ... 521
26.4.4 Medien- und netzgestützte Lehr-Lern-Formen ... 523
26.4.5 Formen arbeitsnahen Lernens ... 525
26.4.6 Ansätze zur Förderung selbstorganisierter Kompetenzentwicklung ... 526
26.4.7 Informelle Lernaktivitäten im Arbeitskontext ... 528
26.5 **Personen- und organisationsbezogene Einflussfaktoren der Trainingseffektivität sowie Maßnahmen zur Transfersicherung** ... 530
26.5.1 Personenbezogene Faktoren der Trainingseffektivität ... 531
26.5.2 Organisationale Faktoren der Trainingseffektivität ... 532
26.5.3 Maßnahmen zur Transferförderung und -sicherung ... 532
26.6 **Evaluation von Trainingsmaßnahmen** ... 534
Literatur ... 537

27 Psychologie der Arbeitssicherheit ... 541
Niclas Schaper
27.1 **Begriffsbestimmungen, Zielsetzungen und Maßnahmen des betrieblichen Arbeitsschutzes** ... 542
27.1.1 Ermittlung und Analyse der Gefahren ... 545
27.1.2 Planung und Durchführung von Maßnahmen ... 545
27.2 **Konzepte und Modelle sicherheitskritischen Verhaltens** ... 547
27.2.1 Individuelle Einflussfaktoren sicherheitskritischen Verhaltens ... 548
27.2.2 Organisationale Einflussfaktoren sicherheitskritischen Verhaltens ... 550
27.2.3 Erkennen von Gefahren und Risikoverhalten ... 553
27.2.4 Psychologische Modelle fehlerhaften Handelns ... 554
27.3 **Systemsicherheit und Sicherheitskultur** ... 558
27.3.1 Ansätze organisationaler Faktoren ... 559
27.3.2 Sicherheitskulturansätze ... 562
27.3.3 Instrumente zur Implementierung einer Sicherheitskultur und zur Erhöhung der Systemsicherheit ... 564
Literatur ... 569

28 Wirkungen der Arbeit ... 573
Niclas Schaper
28.1 **Belastung, Beanspruchung und Stress** ... 574
28.1.1 Belastung und Beanspruchung ... 574
28.1.2 Stressoren, Stressreaktionen und Stress ... 575
28.1.3 Definition von Stress ... 575
28.2 **Stressmodelle** ... 575
28.2.1 Reizorientierte Stressmodelle – Stress durch Belastungsfaktoren ... 575
28.2.2 Reaktionsorientierte Stressmodelle ... 577
28.2.3 Kognitive Stressmodelle – transaktionales Modell von Lazarus ... 577
28.3 **Moderatoren, Einflüsse und Bedingungen von Stress** ... 578
28.3.1 Rolle von Ressourcen bei der Stressbewältigung ... 578
28.3.2 Personenbezogene Ressourcen ... 581
28.3.3 Balance von Ressourcen und Anforderungen ... 584
28.4 **Spezifische Auswirkungen von Stress** ... 585
28.4.1 Kurzfristige und mittelfristige Auswirkungen von Stress ... 586
28.4.2 Langfristige negative Auswirkungen von Stress ... 588
28.4.3 Positive Wirkungen von Stress ... 591
28.5 **Stressbewältigung und Gesundheitsförderung** ... 591
28.5.1 Maßnahmen zur Verhaltensprävention ... 592
28.5.2 Maßnahmen zur Verhältnisprävention ... 593
28.6 **Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit** ... 594
28.6.1 Arbeit und Persönlichkeit ... 595
28.6.2 Arbeit und Freizeit ... 595
Literatur ... 598

29 Neue Formen der Arbeit: Das Beispiel Telekooperation ... 601
Niclas Schaper
29.1 **Veränderungstrends in der Arbeitswelt** ... 602
29.1.1 Organisationsbezogene Veränderungen ... 602
29.1.2 Veränderungen der Arbeitswelt ... 607
29.2 **Telekooperation und Telearbeit** ... 614
29.2.1 Definition und Formen ... 614
29.2.2 Zielsetzungen sowie Vor- und Nachteile der Telearbeit ... 616
29.2.3 Gestaltungsaspekte der Telearbeit ... 616
29.2.4 Arbeitspsychologische Untersuchungen zur Telearbeit ... 618
29.2.5 Gestaltung virtueller Teamarbeit ... 621
29.2.6 Ausblick ... 623
Literatur ... 624

V Die Schnittstelle Organisation – Markt: Dienstleistungen

30 Dienstleistungstätigkeiten ... 629
Friedemann W. Nerdinger
30.1 **Dienstleistung: Bedeutung und Problem** ... 630
30.2 **Taxonomie der Dienstleistungen** ... 631
30.3 **Die Dienstleistungsdyade** ... 632
30.3.1 Struktur der Beziehung ... 632
30.3.2 Ebene instrumentellen Handelns: Problemlösung und adaptives Verhalten ... 633
30.3.3 Ebene des sozialen Handelns: Gefühlsarbeit als Emotionsregulation ... 635

30.3.4 Soziale Organisation der Beziehung ... 639
30.3.5 Ein Modell der Interaktion: Interdependenz und Komplementarität ... 642
30.4 **Der dritte Akteur: Die Organisation** ... 644
Literatur ... 645

31 Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit ... 649
Friedemann W. Nerdinger
31.1 **Die Beziehung zwischen Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit** ... 650
31.2 **Dienstleistungsqualität** ... 651
31.2.1 Das Gap-Modell ... 651
31.2.2 Messung der Dienstleistungsqualität ... 653
31.3 **Kundenzufriedenheit** ... 656
31.3.1 Das Konzept der Kundenzufriedenheit ... 656
31.3.2 Ambivalente Effekte der Erwartung auf die Kundenzufriedenheit ... 658
31.3.3 Effekte des Kundenverhaltens auf die Kundenzufriedenheit ... 658
31.3.4 Die Bedeutung von Emotionen und emotionaler Ansteckung ... 660
31.4 **Konsequenzen** ... 663
Literatur ... 664

32 Steuerung der Dienstleistungsqualität ... 667
Friedemann W. Nerdinger
32.1 **Dienstleistungsmarketingmix** ... 668
32.2 **Gestaltung des Umfeldes** ... 669
32.2.1 Beeinflussung des Erlebens durch Raumgestaltung ... 669
32.2.2 Steuerung des Zeiterlebens ... 674
32.3 **Wahrgenommene Prozesse: Dienstleistungsklima** ... 676
32.3.1 Der Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundeneinstellungen ... 676
32.3.2 Dienstleistungsklima ... 677
32.3.3 Gestaltung des Dienstleistungsklimas ... 679
32.4 **Personen** ... 680
32.4.1 Auswahl geeigneter Mitarbeiter ... 680
32.4.2 Training der Mitarbeiter ... 682
32.4.3 Arbeitsgestaltung: Empowerment des Kundenkontaktpersonals ... 684
Literatur ... 686

Serviceteil ... 689
Glossar ... 690
Deutsch-Englisches Glossar ... 712
Stichwortverzeichnis ... 721