

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	11
2	Soziale und psychologische Funktionen von Arbeit	17
3	Eine kleine Geschichte der Arbeit	23
3.1	Die Antike	24
3.2	Das Mittelalter	26
3.3	Die Neuzeit	27
4	Vier Trends, die die Zukunft der Arbeit bestimmen	35
4.1	Wissenszuwachs	36
4.2	Digitalisierung	38
4.3	Globalisierung	45
4.4	Demografischer Wandel	47
4.5	Die vier Zukunftstrends und die VUKA-Welt	51
5	Der Begriff »New Work« gestern und heute	55
6	Gute Arbeit und New Work aus dem Blickwinkel von Empowerment	63
6.1	Strukturelles Empowerment	63
6.2	Psychologisches Empowerment und die vier Facetten guter Arbeit	67
6.2.1	Kompetenz	69
6.2.2	Bedeutsamkeit	70
6.2.3	Selbstbestimmung	74
6.2.4	Einfluss	75
6.2.5	Das Zusammenwirken der vier Facetten guter Arbeit	77
7	Messung und Ausprägung der vier Facetten guter Arbeit	83
7.1	Die Messung von psychologischem Empowerment	83
7.2	Demografische Ergebnisse zum Empowermenterleben	87
8	Konsequenzen guter Arbeit	89
8.1	Arbeitszufriedenheit und Flow	91
8.2	Bindung an die Organisation und Fluktuation	95
8.3	Extraproduktives Verhalten	98
8.4	Leistung und Innovationsverhalten	100
8.5	Stress und psychisches Wohlbefinden	103

9	Acht Grundhaltungen zur Förderung von psychologischem Empowerment ...	109
9.1	Der Mensch steht im Mittelpunkt	110
9.2	Wertschätzung der Mitarbeitenden	112
9.3	Abkehr von Kontrolle und Etablierung von Vertrauen	112
9.4	Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeitenden	115
9.5	Berücksichtigung aller vier Empowermentfacetten	116
9.6	Organisationsweite Empowermentstrategie	118
9.7	Alle können empowert werden	119
9.8	Die Entwicklung von psychologischem Empowerment braucht Zeit	120
10	Psychologisches Empowerment durch Arbeitsgestaltung	123
10.1	Klassische Formen der Arbeitsgestaltung	126
10.1.1	Klassische Maßnahmen der Arbeitsgestaltung – eine Übersicht	126
10.1.2	Jobrotation, Jobenlargement und Jobenrichment	128
10.1.3	Teilautonome Gruppen	129
10.1.4	Betriebliches Vorschlagswesen	130
10.1.5	Qualitätszirkel	132
10.1.6	Arbeitszeitautonomie	132
10.1.7	Arbeitsortautonomie – Vor- und Nachteile von Homeoffice	136
10.2	Moderne Formen der Arbeitsgestaltung	150
10.2.1	Arbeiten in dynamischen Netzwerken statt in Hierarchien	150
10.2.2	Agile Methoden der Arbeitsgestaltung	158
10.2.3	Holacracy – Zusammenarbeit in Kreisen	170
10.2.4	Hierarchiefreie Raumgestaltung	180
10.2.5	Weitere Maßnahmen moderner Arbeitsgestaltung	188
10.2.6	Praxisbeispiel 1: Arbeitsgestaltung bei Gore	191
10.2.7	Praxisbeispiel 2: Die »agile Transformation« bei den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB)	193
10.2.8	Praxisbeispiel 3: Arineo	197
10.3	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	200
10.3.1	Weg mit dem Kontrollwahn	201
10.3.2	Welche Maßnahme passt zu meiner Situation?	202
10.3.3	Achten Sie auf unerwünschte Nebenwirkungen	204
10.3.4	Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten	206
10.3.5	Missbrauchen Sie die Maßnahmen nicht für fremde Zwecke	207
10.3.6	Stellen Sie die richtigen Ressourcen sicher	208
11	Die Rolle der Führungskraft im Empowermentprozess	211
11.1	Das Empowerment der Führungskraft	214
11.2	Führungsstile mit Potenzial für psychologisches Empowerment	217
11.2.1	Partizipation, autoritäre Führung und Laissez-faire-Führung	220
11.2.2	Transformationale Führung	225

11.2.3	Die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft ...	231
11.2.4	Der empowermentorienteerte Führungsstil	235
11.3	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	248
11.3.1	Gestalten Sie ein empowerndes Arbeitsumfeld	248
11.3.2	Werden Sie als Vorbild für psychologisches Empowerment erlebbar ...	250
11.3.3	Betreiben Sie Wertschöpfung durch Wertschätzung	253
12	Organisationskultur	255
12.1	Fehlerkultur	258
12.2	Gerechtigkeitskultur	261
12.3	Diskriminierungskultur	265
12.4	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	269
12.4.1	Reflektieren Sie die Normen und Werte in Ihrer Organisation	269
12.4.2	Etablieren Sie eine Kultur für psychologisches Empowerment	270
12.4.3	Fördern Sie eine offene Fehlerkultur	272
12.4.4	Etablieren Sie eine Gerechtigkeitskultur	273
12.4.5	Vermeiden Sie Diskriminierung und schätzen Sie den Wert der Vielfalt ..	274
13	Personalauswahl	277
13.1	Das Person-Environment-Fit-Modell	277
13.2	Professionelle Personalauswahl als Grundstein für psychologisches Empowerment	279
13.3	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	286
13.3.1	Sorgen Sie dafür, dass Sie genug Bewerber:innen haben	286
13.3.2	Gehen Sie aktiv auf die Suche	286
13.3.3	Stellen Sie genügend Ressourcen für den Auswahlprozess bereit	287
13.3.4	Nutzen Sie mehrere Methoden	288
13.3.5	Wählen Sie für die Zukunft und nicht für die Vergangenheit aus	289
13.3.6	Gehen Sie im Interview strukturiert vor	290
13.3.7	Vergessen Sie nicht die Facetten »Selbstbestimmung« und »Einfluss« ..	293
13.3.8	Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten	296
14	Personalentwicklung	299
14.1	Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung des psychologischen Empowerments	300
14.2	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	305
14.2.1	Passgenaue Personalentwicklung statt Personalentwicklung mit der Gießkanne	305
14.2.2	Mitarbeitende für die Zukunft weiterentwickeln	307
14.2.3	Setzen Sie nur Verfahren ein, die wirklich wirksam sind	308
14.2.4	Führungskräfte in empowermentorientierter Führung trainieren	309
14.2.5	Mitarbeitende auf mehr Empowerment und New Work vorbereiten	310

14.2.6 Keine Personalentwicklung ohne Bedarf 312

Fazit 315

Literaturverzeichnis 321

Stichwortverzeichnis 339

Der Autor 344