
Enzyklopädie der Psychologie

Methoden der
Arbeits-, Organisations- und
Wirtschaftspsychologie

Psychologische Interventionsmethoden

3

 hogrefe

Enzyklopädie der Psychologie

ENZYKLOPÄDIE DER PSYCHOLOGIE

In Verbindung mit der
Deutschen Gesellschaft für Psychologie

herausgegeben von

Prof. Dr. Niels Birbaumer, Tübingen
Prof. Dr. Dieter Frey, München
Prof. Dr. Julius Kuhl, Osnabrück
Prof. Dr. Wolfgang Schneider, Würzburg
Prof. Dr. Ralf Schwarzer, Berlin

Themenbereich B

Methodologie und Methoden

Serie III

Psychologische Interventionsmethoden

Band 3

Methoden der
Arbeits-, Organisations- und
Wirtschaftspsychologie



Methoden der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

herausgegeben von

Prof. Dr. Siegfried Greif
apl. Prof. Dr. Kai-Christoph Hamborg



Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 99950 0
Fax +49 551 99950 111
verlag@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: PDF

1. Auflage 2018

© 2018 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen

(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-1515-4; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-1515-5)

ISBN 978-3-8017-1515-1

<http://doi.org/10.1026/01515-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Autorenverzeichnis

Dr. Katharina Ebner

Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insbes.
Wirtschafts- und Sozialpsychologie
Lange Gasse 20
90403 Nürnberg
E-Mail: katharina.ebner@fau.de

Prof. Dr. Siegfried Greif

Universität Osnabrück
Fachbereich Humanwissenschaften
Institut für Psychologie
Privatadresse:
Am Pappelgraben 78B
49080 Osnabrück
E-Mail: sgreif@uni-osnabrueck.de

apl. Prof. Dr.

Kai-Christoph Hamborg

Universität Osnabrück
Fachbereich Humanwissenschaften
Institut für Psychologie
Arbeits- und Organisationspsychologie
Seminarstraße 20
49069 Osnabrück
E-Mail: khamborg@uni-osnabrueck.de

Prof. Dr. Kathrin Heinitz

Freie Universität Berlin
Fachbereich Erziehungswissenschaft
und Psychologie
Arbeitsbereich Arbeits- und Organi-
sationspsychologie
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin
E-Mail: kathrin.heinitz@fu-berlin.de

Prof. Dr. Simone Kauffeld

Technische Universität Braunschweig
Institut für Psychologie
Arbeits-, Organisations- und Sozial-
psychologie
Spielmannstraße 19
38106 Braunschweig
E-Mail: s.kauffeld@tu-braunschweig.de

Dr. Regina Kempen

Universität Osnabrück
Fachbereich Humanwissenschaften
Institut für Psychologie
Arbeits- und Organisationspsychologie
Seminarstraße 20
49074 Osnabrück
E-Mail: regina.kempen@uni-osnabrueck.de

Prof. Dr. Rudolf Kerschreiter

Freie Universität Berlin
 Fachbereich Erziehungswissenschaft
 und Psychologie
 Arbeitsbereich Sozial-, Organisations-
 und Wirtschaftspsychologie
 Habelschwerdter Allee 45
 14195 Berlin
 E-Mail: rudolf.kerschreiter@
 fu-berlin.de

Prof. Dr. Martin Kersting

Justus-Liebig-Universität Gießen
 Fachbereich Psychologie und
 Sportwissenschaft
 Fachgebiet Psychologie
 Psychologische Diagnostik
 Otto-Behaghel-Straße 10F
 35394 Gießen
 E-Mail: Martin.Kersting@
 psychol.uni-giessen.de

Prof. Ute-Christine Klehe, Ph. D.

Justus-Liebig-Universität Gießen
 Fachbereich Psychologie und Sport-
 wissenschaft
 Fachgebiet Psychologie
 Arbeits- und Organisationspsychologie
 Otto-Behaghel-Straße 10F
 35394 Gießen
 E-Mail: Ute-Christine.Klehe@
 psychol.uni-giessen.de

PD Dr. Oliver Kohnke

Universität Mannheim
 Fachbereich Psychologie
 Arbeits- und Organisationspsychologie
 Schloss, Ehrenhof Ost, EO 236
 68131 Mannheim
 E-Mail: oliver.kohnke@sap.com

Dr. Daniel May

Freie Universität Berlin
 Fachbereich Erziehungswissenschaft
 und Psychologie
 Arbeitsbereich Sozial-, Organisations-
 und Wirtschaftspsychologie
 Habelschwerdter Allee 45
 14195 Berlin
 E-Mail: daniel.may@fu-berlin.de

Dipl.-Psych. Susann Mühlpfordt

Technische Universität Dresden
 Fachrichtung Psychologie
 Arbeitsgruppe „Wissen-Denken-
 Handeln“
 Chemnitzer Straße 46
 01062 Dresden
 E-Mail: susann.muehlpfordt@
 tu-dresden.de

Prof. Dr. Karsten Müller

Universität Osnabrück
 Fachbereich Humanwissenschaften
 Institut für Psychologie
 Arbeits- und Organisationspsychologie
 Seminarstraße 20
 49074 Osnabrück
 E-Mail: karsten.mueller@uni-
 osnabrueck.de

Prof. em. Dr. Gisela Mohr

Universität Leipzig
 Institut für Psychologie
 Arbeits- und Organisationspsychologie
 Neumarkt 9–19
 04109 Leipzig
 E-Mail: mohr@uni-leipzig.de

M. Sc. Annika Benita Otto

E-Mail: annika.b.otto@
googlemail.com

PD Dr. Karsten Paul

Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg
Lehrstuhl für Psychologie, insbes.
Wirtschafts- und Sozialpsychologie
Wirtschaftspsychologie
Lange Gasse 20
90403 Nürnberg
E-Mail: karsten.paul@fau.de

Prof. Dr. Niclas Schaper

Universität Paderborn
Lehrstuhl für Arbeits- und
Organisationspsychologie
Institut für Humanwissenschaften
Fakultät für Kulturwissenschaften
Warburger Straße 100
33098 Paderborn
E-Mail: niclas.schaper@upb.de

Dr. Sandra Sittenthaler

Universität Salzburg
Abteilung für Wirtschafts- und
Organisationspsychologie
Hellbrunnerstraße 34
A-5020 Salzburg
E-Mail: Sandra.Sittenthaler@
googlemail.com

M. Sc. Constantin Speitel

Universität Salzburg
Abteilung für Wirtschafts- und
Organisationspsychologie
Hellbrunnerstraße 34
A-5020 Salzburg
E-Mail: constantin.speitel@sbg.ac.at

Dr. Sebastian Steegmann

Goethe-Universität Frankfurt am Main
Institut für Psychologie
Abteilung Sozialpsychologie
Hauspostfach 74
60323 Frankfurt
E-Mail: stegmann@psych.uni-
frankfurt.de

Dipl.-Psych. Tammo Straatmann

Universität Osnabrück
Institut für Psychologie
Arbeits- und Organisationspsychologie
Seminarstraße 20
49074 Osnabrück
E-Mail: tammo.straatmann@
uni-osnabrueck.de

Univ.-Prof. Dr.

Eva Traut-Mattausch

Universität Salzburg
Abteilung für Wirtschafts- und
Organisationspsychologie
Hellbrunnerstraße 34
A-5020 Salzburg
E-Mail: eva.traut-mattausch@
sbg.ac.at

Prof. Dr. Rolf van Dick

Goethe-Universität Frankfurt am Main
Institut für Psychologie
Abteilung Sozialpsychologie
Hauspostfach 74
60323 Frankfurt
E-Mail: van.dick@psych.uni-
frankfurt.de

Prof. Dr. Michaela Wänke

Universität Mannheim
Fakultät für Sozialwissenschaften
Konsumentenpsychologie und Öko-
nomische Psychologie
Parkring 47
68159 Mannheim
E-Mail: michaela.waenke@uni-
mannheim.de

Prof. Dr. Jürgen Wegge

Technische Universität Dresden
Fakultät Psychologie
Institut für Arbeits-, Organisations-
und Sozialpsychologie
Zellescher Weg 17
01069 Dresden
E-Mail: juergen.wegge@tu-
dresden.de

Dr. Jenny S. Wesche

Freie Universität Berlin
Fachbereich Erziehungswissenschaft
und Psychologie
Arbeitsbereich Sozial-, Organisations-
und Wirtschaftspsychologie
Habelschwerdter Allee 45
14195 Berlin
E-Mail: jenny.wesche@fu-berlin.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	XXI
---------------	-----

1. Kapitel: Analyse, Bewertung und Gestaltung von Aufgaben, Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen Von Kai-Christoph Hamborg und Niclas Schaper

1	Definition und Einordnung	1
2	Analysemethoden, -verfahren und -instrumente	2
2.1	Methoden versus Verfahren und Instrumente	2
2.2	Gütekriterien zur Bewertung von Verfahren und Instrumenten	2
3	Grundlegende methodische Analysezugänge	5
3.1	Varianten von Befragung und Beobachtung, Beobachtungs- interview	5
3.1.1	Befragungsmethoden	5
3.1.2	Beobachtungsmethoden	7
3.1.3	Beobachtungsinterviews	8
3.2	Physikalische und physiologische Messmethoden	8
4	Methoden mit breitem Geltungsbereich	9
4.1	Aufgabeninventare	9
4.2	Methode der kritischen Ereignisse	10
4.3	Hierarchische Aufgabenanalyse	11
4.4	Kognitive Aufgabenanalyse	11
5	Darstellung von Methoden und Verfahren für die Analyse nach Problembereichen	12
5.1	Analyse stressrelevanter Aspekte in der Arbeit	13
5.1.1	Verfahren zur Erhebung von Stressoren und organisationalen Ressourcen in der Arbeit	14
5.1.1.1	Fragebogenverfahren für die Erfassung von Stressoren und organisationalen Ressourcen	14
5.1.1.1.1	Job Content Questionnaire (JCQ)	14
5.1.1.1.2	Instrument zur Stressbezogenen Arbeits- analyse (ISTA)	17

5.1.1.1.3	Weitere Fragebogenverfahren zur Erfassung von Stressoren und organisationalen Ressourcen	19
5.1.1.2	Erfassung von Stressoren per Fremdeinschätzung	21
5.1.1.2.1	Verfahren zur Analyse psychischer Belastung in der in Arbeit (RHIA)	21
5.1.2	Erfassung von Fehlbeanspruchung und Stressreaktion	23
5.1.2.1	Erfassung von Fehlbeanspruchung und Stressreaktion per Fragebogen	23
5.1.2.1.1	Beanspruchungs-Mess-Skalen (BMS)	23
5.1.2.1.2	Erfassung von Burnout	26
5.1.2.2	Weitere Fragebogenverfahren für die Erfassung von (Fehl-)Beanspruchung und Stressreaktion	29
5.1.2.3	Erfassung von Fehlbeanspruchung und Stressreaktion mittels physiologischer Messung	30
5.1.3	Zusammenfassung	31
5.2	Analyse von sicherheitsbezogenen Arbeitsmerkmalen	33
5.2.1	Fragebogen zur Sicherheitsdiagnose (FSD)	33
5.2.2	Erfassung der Sicherheitskultur	35
5.2.3	Zusammenfassung	38
5.3	Analyse von motivationsbezogenen Arbeitsmerkmalen	38
5.3.1	Job Diagnostic Survey (JDS)	39
5.3.2	Zusammenfassung	41
5.4	Analyse von handlungs- und kognitionsbezogenen Arbeitsmerkmalen	42
5.4.1	Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen (VERA)	43
5.4.2	Tätigkeitsbewertungssystem (TBS)	45
5.4.3	Kontrastive Aufgabenanalyse (KABA)	48
5.4.4	Zusammenfassung	50
5.5	Integrierte Verfahren	51
5.5.1	Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse (KFZA)	51
5.5.2	Work Design Questionnaire (WDQ)	53
5.5.3	Weitere integrierte Verfahren	55
5.5.4	Zusammenfassung	56
6	Von der Analyse und Bewertung zur Gestaltung von Arbeit	57
6.1	Werkzeugkasten für die sozio-technische Arbeitsgestaltung von Clegg et al. (1996)	58
6.2	Komplementäre Analyse und Gestaltung von Produktionsaufgaben in sozio-technischen Systemen (KOMPASS)	60
6.3	Zusammenfassung	64
7	Durchführung psychologischer Arbeitsanalysen in der Praxis	65
8	Fazit und Ausblick	66
	Literatur	67

2. Kapitel: Personalauswahl und -beurteilung: eine integrative Perspektive

Von Martin Kersting und Ute-Christine Klehe

1	Einführung	81
2	Arbeits- und Anforderungsanalyse als Grundlage der Personalauswahl und -beurteilung	82
2.1	Anforderungsanalytisches Vorgehen	82
2.2	Qualifikationen, Kompetenzen und Potenziale	85
2.3	Erfolgskriterien	88
2.4	Probleme und Herausforderungen der Anforderungsanalyse	88
3	Ausgewählte Eignungsmerkmale	90
3.1	Eignungsmerkmale, die in der Praxis häufig für relevant erachtet werden	91
3.2	Theoretisch fundierte Eignungsmerkmale	92
3.2.1	Kognitive Fähigkeiten	92
3.2.2	Motive	94
3.2.3	Berufliche Interessen	96
3.2.4	Persönlichkeitsmerkmale im engeren Sinne	97
3.2.5	Weitere Eignungsmerkmale	100
4	Verfahren der Personalauswahl	101
4.1	Dokumentenanalyse	104
4.2	Direkte mündliche Befragungen und Interviews	105
4.3	Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung	110
4.4	Messtheoretisch fundierte Fragebogen	112
4.5	Messtheoretisch fundierte Tests	113
4.6	Verfahrensübergreifende Gesichtspunkte sowie Verfahrenskombinationen	114
5	Arbeitsleistung	116
5.1	Rahmenmodell	116
5.2	Leistung ist multidimensional	117
5.2.1	Statische Multidimensionalität von Leistung: Inhaltliche Modelle der Leistung	118
5.2.2	Dynamische Multidimensionalität von Leistung	121
6	Leistungsbeurteilung	123
6.1	Arten der Leistungsbewertung	124
6.1.1	Objektive Maße der Leistungsbewertung	124
6.1.2	Subjektive Maße der Leistungsbewertung	124
6.1.2.1	Relative Bewertungssysteme	125
6.1.2.2	Absolute Bewertungssysteme	125
6.1.3	Subjektive Maße der Leistungsbewertung: Wer bewertet?	129
7	Eine integrative Perspektive – Ausblick	131
	Literatur	132

3. Kapitel: Humanressourcen und Personalentwicklung Von Katharina Ebner, Siegfried Greif und Simone Kauffeld

1	Betriebliche Weiterbildung und organisationale Personalentwicklung	145
1.1	Begriffsbestimmung	146
1.2	Nutzen und Evaluation der betrieblichen Personalentwicklung	147
1.2.1	Evaluation der Personalentwicklung anhand betriebswirtschaftlicher Kennzahlen	148
1.2.2	Evaluation von HR als strategischer Businesspartner: SWOT-Analyse und Balanced Scorecard	149
2	Bedarf und Anforderungen analysieren und bewerten	152
2.1	Personalbedarfsplanung	152
2.2	Bildungs- oder Trainingsbedarfsanalyse	154
3	Allgemeine Programme und Methoden in der betrieblichen Personalentwicklung	157
3.1	Einarbeitung und Sozialisation	158
3.2	Lebensphasenbezogene Personalentwicklung	161
3.2.1	Kompetenzmanagement und -diagnose	163
3.2.1.1	Kompetenzmodelle	164
3.2.1.2	Kompetenzdiagnose	165
3.2.2	Personalentwicklung für ältere Beschäftigte	166
3.3	Evidenzbasierte Lern- und Trainingsmethoden	169
3.3.1	Untersuchungen zur Wirksamkeit gängiger Methoden und Folgerungen für die Praxis	170
3.3.2	Lernen am Modell und kognitives Modellieren	171
3.3.2.1	Lernen am Modell	171
3.3.2.2	Kognitives Modellieren	173
3.3.3	Selbstreguliertes Lernen	173
3.3.4	Exploratorisches Lernen	174
3.3.4.1	Entdeckendes und problembasiertes Lernen	175
3.3.4.2	Exploratorisches Lernen aus Fehlern	176
3.3.5	Perspektiven	178
3.3.5.1	Differenzierungen und Spezialisierungen: Gender- und kulturelle Unterschiede	179
3.3.5.2	Blended Learning mit Online-Tools und Lernmanagementsystemen	180
3.3.5.3	Lernmanagementsysteme und automatische Evaluation	181
4	Spezielle Programme und Methoden zur Entwicklung von Organisationsmitgliedern	182
4.1	Lernanreize durch Bezahlungs- und Belohnungssysteme	182
4.2	Coaching	185
4.2.1	Karriereentwicklung durch Karrierecoaching	186
4.2.2	Wirksamkeit von Coaching	188

5	Erfolgsfaktoren für den Lerntransfer	190
5.1	Fördernde Bedingungen und Barrieren des Transfers	190
5.2	Verbesserung des Lerntransfers	192
5.2.1	Verbesserung des Lerntransfers vor der Umsetzungsphase	192
5.2.2	Transferförderung in der Umsetzungsphase	195
5.2.3	Unterstützung des Trainingstransfers nach dem Training	196
5.2.4	Transfercoaching	197
6	Zusammenfassung und Ausblick	198
	Literatur	199

4. Kapitel: Führungsdiagnostik, Führungsinstrumente
 und Führungskräfteentwicklung
 Von Rudolf Kerschreiter, Kathrin Heinitz, Daniel May
 und Jenny S. Wesche

1	Einführung	215
2	Diagnostik des Führungsverhaltens	216
2.1	Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung	216
2.1.1	Konzept	217
2.1.2	Messinstrumente	217
2.1.3	Evidenz	218
2.1.4	Kritische Würdigung	219
2.2	Leader-Member-Exchange (LMX)	219
2.2.1	Konzept	219
2.2.2	Messinstrumente	220
2.2.3	Evidenz	221
2.2.4	Kritische Würdigung	221
2.3	Transaktionale und transformationale Führung	222
2.3.1	Konzept	222
2.3.2	Messinstrumente	223
2.3.3	Evidenz	223
2.3.4	Kritische Würdigung	226
2.4	Abusive Supervision	226
2.4.1	Konzept	226
2.4.2	Messinstrument	227
2.4.3	Evidenz	227
2.4.4	Kritische Würdigung	228
2.5	Neuere Führungsstile	229
2.5.1	Authentische Führung	229
2.5.2	Ethische Führung	230
2.5.3	Kritische Würdigung	231

3	Führungsinstrumente	231
3.1	Führen mit Zielvereinbarung	231
3.1.1	Konzept	232
3.1.2	Evidenz	233
3.1.3	Kritische Würdigung	234
3.2	Feedback geben und empfangen	235
3.2.1	Konzept	235
3.2.2	Evidenz	237
3.2.3	Kritische Würdigung	238
3.3	Debriefing	239
3.3.1	Konzept – Einführung	239
3.3.2	Evidenz und kritische Würdigung	240
4	Führungskräfteentwicklung	241
4.1	Allgemeine Einordnung von Maßnahmen und Methoden der Führungskräfteentwicklung	241
4.1.1	Konzepte und Perspektiven	241
4.1.2	Methoden der Führungskräfteentwicklung	242
4.1.3	Evidenz	243
4.2	Einarbeitung von Führungsnachwuchs/Trainee-Programme	243
4.2.1	Konzept	243
4.2.2	Evidenz und kritische Würdigung	245
4.3	Führungskräfte trainings	246
4.3.1	Konzept	246
4.3.2	Evidenz	248
4.3.3	Kritische Würdigung	249
4.4	Coaching von Führungskräften	249
4.4.1	Konzept	249
4.4.2	Evidenz und kritische Würdigung	250
4.5	Mentoring	252
4.5.1	Konzept	252
4.5.2	Evidenz	252
4.5.3	Kritische Würdigung	254
5	Ausblick	255
	Literatur	258

5. Kapitel: Analyse und Intervention bei der Gruppen- und Teamarbeit

Von Rolf van Dick, Jürgen Wegge und Sebastian Stegmann

1	Einführung	275
2	Analysemethoden	276
2.1	Teamleistung	276
2.2	Teamklima	279

2.3 Teamreflexivität	282
2.4 Unterstützung von Teamarbeit durch die Organisation	283
3 Führung von Gruppen und Gestaltung wichtiger Gruppenmerkmale	284
3.1 Personale Führung von Gruppen	285
3.1.1 Gruppenkohäsion (Wir-Gefühl)	285
3.1.2 Motivationsverluste und Motivationsgewinne in Teams	287
3.1.3 Zielsetzung in Arbeitsgruppen	295
3.1.4 Das Partizipative Produktivitätsmanagement (PPM)	297
3.2 Gestaltung von Gruppenaufgaben	298
3.3 Individuelle Aufgaben und Arbeitsplatzmerkmale mit sozialer Ausrichtung	303
3.4 Gestaltung der Teamzusammensetzung (Diversität)	304
4 Veränderung	309
4.1 Einführung teambasierten Arbeitens in Organisationen	309
4.2 Teamentwicklung/Teamtraining	310
4.3 ASPIRe	312
5 Fazit und Ausblick	316
Literatur	318

6. Kapitel: Innovations- und Veränderungsmanagement Von Karsten Müller, Oliver Kohnke, Regina Kempen und Tammo Straatmann

1 Allgemeine Einleitung	329
2 Innovationsmanagement	331
2.1 Einführung Diagnoseinstrumente	331
2.2 Beschreibung Diagnoseinstrumente	332
2.2.1 Kreativität auf Individualebene	332
2.2.2 Kreativität auf kollektiver Ebene	336
2.3 Einführung Interventionsinstrumente	346
2.4 Beschreibung Interventionsinstrumente	347
2.4.1 Qualitätszirkel	347
2.4.2 Betriebliches Vorschlagswesen	350
2.4.3 Idea-Management-Systeme (IMS) und Open Innovation	354
2.5 Ausgewählte Ansätze mit Popularität in der Praxis	361
2.5.1 Design Thinking	361
2.5.2 Theorie U	365
3 Veränderungsmanagement	366
3.1 Einführung in die Diagnoseinstrumente	366
3.1.1 Inhalte und Anlässe organisationaler Veränderung	366
3.1.2 Organisationstheoretische Modelle	369

3.2	Beschreibung der Diagnoseinstrumente	372
3.2.1	Diagnostische Anwendung von Organisationsmodellen	372
3.2.2	Organisationsdiagnose am Beispiel der Mitarbeiterbefragung	375
3.2.3	Change- und Puls-Befragungen	378
3.2.4	Spezifische Skalen zur Erfassung von Reaktionen auf den Veränderungsprozess	393
3.3	Einführung zu Interventionsinstrumenten	399
3.4	Beschreibung der Interventionsinstrumente	400
3.4.1	Interventionen mit Fokus auf dem Individuum und inter- personellen Beziehungen	400
3.4.2	Interventionen mit Fokus auf Gruppen und Intergruppen- beziehungen	401
3.4.3	Interventionen mit Fokus auf der Organisation	402
3.5	Ausgewählte Ansätze mit Popularität in der Praxis: Phasenmodelle des Veränderungsmanagements	405
4	Schlussbetrachtung	408
	Literatur	410

7. Kapitel: Gesellschaftliches- und wirtschaftliches Verhalten: Ausgewählte Aspekte erfassen und verändern Von Eva Traut-Mattausch, Sandra Sittenthaler und Constantin Speitel

1	Einführung	431
2	Gesellschaftliches Verhalten	432
2.1	Ehrenamtliches Engagement	432
2.1.1	Diagnostische Verfahren zur Erfassung von Motiven, Einstellungen und Verhalten	433
2.1.2	Voraussetzungen und Auswirkungen von ehrenamtlichen Verhalten	438
2.2	Umweltbewusstes Handeln	439
2.2.1	Diagnostische Verfahren zur Erfassung von umweltbezogenen Einstellungen und umweltbewusstem Verhalten	440
2.2.2	Interventionsstudien zur Förderung umweltbewussten Verhaltens	444
2.3	Exkurs: Wie erzeugt man Akzeptanz bei Bürgern gegenüber ökonomisch notwendigen Reformen	447
3	Wirtschaftliches Verhalten	450
3.1	Politisches Verhalten in Organisationen: die Mikropolitik	450
3.1.1	Diagnostische Verfahren zur Erfassung von Einflusstaktiken und -kompetenzen	452
3.1.2	Mentoring als Lernfeld zur Förderung politischen Handelns in Organisationen	454

3.2	Beratung im Umfeld des Arbeitsplatzes	455
3.2.1	Diagnostische Verfahren zur Erfassung von Beratungs- kompetenzen und -leistungen	457
3.2.2	Die Wirksamkeit arbeitsbezogener Beratung	463
3.3	Einstellung zum und Umgang mit Geld	473
3.3.1	Diagnostische Verfahren zur Erfassung der Einstellung und des Umgangs	473
3.3.2	Individual-Development-Account-Programme (IDA-Programme) als politisches Instrument zur Förderung des Sparens bei Personen mit niedrigem Einkommen	479
4	Die Neuroökonomie als neue methodische Entwicklung zur Untersuchung wirtschaftlichen Verhaltens	480
4.1	Ausgewählte Methoden und ihre Bedeutung	483
4.2	Elektroenzephalogramm (EEG) – Messung zeitlicher Dynamiken	484
4.3	Funktionelle Magnet Resonanz Tomographie (fMRT) – Abbildung des ganzen Gehirns	486
4.4	Peripherphysiologische Methoden	487
4.5	Transkraniale Gleichstrom-/Magnetstimulationstechniken (tDCS/tMS)	488
4.6	Mögliche praktische Anwendungen	490
5	Ausblick	491
	Literatur	492

8. Kapitel: Methoden der Konsumentenforschung Von Michaela Wänke und Annika Benita Otto

1	Einführung	509
1.1	Hintergrund	509
1.2	Klassifikation von Erhebungsmethoden	510
1.2.1	Quantitative vs. qualitative Methoden	510
1.2.2	Direkte vs. indirekte Verfahren der Einstellungsmessung	512
1.2.3	Primär- vs. Sekundärdaten	512
1.3	Vorschau zum Kapitel	513
2	Befragung	513
2.1	Keine einfache Methode	513
2.2	Fragenverständnis	516
2.2.1	Missverständnisse	516
2.2.2	Vorfragen	517
2.3	Urteilstkonstruktion	518
2.3.1	Vorfragen	518
2.3.2	Die Leichtigkeit des Abrufs aus dem Gedächtnis	520
2.4	Antwortformatierung	521

2.4.1	Offene und Geschlossene Fragen	521
2.4.2	Anwortalternativen und ihre Reihenfolge	522
2.4.3	Probleme bei Häufigkeitsskalen	523
2.4.4	Ratingskalen	524
2.5	Einflüsse durch den Befragungsmodus	526
2.6	Verfahren zur Erfassung sensibler Daten	528
2.6.1	Unmatched Count Technique	528
2.6.2	Randomized Response Technique	529
3	Nicht standardisierte Befragung und Gruppendiskussion im Vergleich zur standardisierten Befragung	529
4	Verhaltensbeobachtung	534
5	Das Internet als Datenquelle	535
6	Blickbewegungsmessung (Eye-tracking)	538
7	Gedächtnistest	540
8	Einstellungsmessung mit indirekten Verfahren	542
8.1	Projektive Verfahren	542
8.2	Impliziter Assoziationstest (IAT)	543
8.3	Elektromyogramm (EMG)	546
9	Verfahren der Hirnforschung	547
10	Fazit	549
	Literatur	550

9. Kapitel: Interventionen für Erwerbslose

Von Susann Mühlpfordt, Karsten Paul und Gisela Mohr

1	Einführung	559
1.1	Erwerbslosigkeit – ein Risiko?	560
1.2	Moderatoren und Wirkmechanismen	560
1.2.1	Moderatoren – die Identifikation besonders vulnerabler Personengruppen und ihrer Merkmale	561
1.2.2	Wirkmechanismen: Finanzielle Situation und latente Funktionen der Arbeit	563
1.2.3	Feststellung von Interventionsbedarf bei der Bundesagentur für Arbeit – das System der Profillagen	564
1.3	Gesellschaftliche Einflüsse auf den Zusammenhang Erwerbslosigkeit und Gesundheit	566
2	Ansatzpunkte für Interventionen	568
2.1	Prävention von Arbeitslosigkeit: Entwicklung und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit	568

2.2 Interventionen für Arbeitslose: Erfolgskriterien	569
2.2.1 Wiedervermittlungsrate	569
2.2.2 Gesundheitserhalt und Gesundheitsverbesserung	570
2.2.3 Qualifizierung	570
2.2.4 Motivation	570
2.2.5 Erfolgsbewertung, Kosten-Nutzen-Problematik, Risiken und Nebenwirkungen	571
2.2.6 Mindeststandards der Evaluation	574
2.2.7 Auswahl der Interventionen	575
3 Interventionen für Arbeitslose	575
3.1 Fokus der Interventionen	576
3.2 Theoretische Bezüge der Interventionen	592
3.3 Zielgruppen	593
3.4 Dauer der Interventionen	594
3.5 Untersuchungsdesign	595
3.5.1 Messzeitpunkte	595
3.5.2 Kontrollgruppen	595
3.5.3 Stichprobengewinnung und Gruppenzuweisung	597
3.5.4 Evaluationsmethoden	598
3.5.5 Erfassung von Studienabbrechern (Drop-out)	598
3.6 Effekte der Interventionen	599
3.6.1 Psychosoziale Stabilisierung und Gesundheit	599
3.6.1.1 Kurzfristige Interventionseffekte	600
3.6.1.2 Mittelfristige Interventionseffekte	600
3.6.1.3 Längerfristige Interventionseffekte	601
3.6.1.4 Berücksichtigung der Wiederbeschäftigung auf Gesundheitsvariablen	602
3.6.1.5 Interventionseffekte bei schwer vermittelbaren Arbeitslosen	602
3.6.1.6 Einfluss der theoretischen Fundierung der Intervention auf ihre Wirksamkeit	603
3.6.1.7 Auswirkungen der Interventionsdauer	603
3.6.2 Motivation zur Arbeitssuche	603
3.6.3 Qualifizierung	604
3.6.4 Wiederbeschäftigung	605
3.6.5 Differenzielle Effekte	606
4 Diskussion: Praktische Folgerungen für Interventionen mit Erwerbslosen	607
4.1 Effekte von Interventionen mit Erwerbslosen auf die psychische Gesundheit	607
4.2 Nachhaltigkeit von Interventionseffekten	608
4.3 Effekte von Interventionen mit Erwerbslosen auf die Wieder- beschäftigung	608
4.4 Zielgruppen für Interventionen mit Erwerbslosen	609
4.5 Prozessqualität von Interventionen mit Erwerbslosen	610
4.6 Was wirkt?	610

4.7 Veröffentlichungspraxis von Interventionsstudien	611
4.8 Resümee	612
Literatur	612
Autorenregister	621
Sachregister	649

Vorwort

Es gibt sehr gute enzyklopädische Darstellungen zum Stand der wissenschaftlichen Forschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie, wie beispielsweise die bei Hogrefe erschienenen *Enzyklopädiebände zur Arbeits- und Organisationspsychologie* oder englischsprachige, bei Sage oder Consulting Psychologists Press erschienene, Handbücher zur *Industrial and Organizational Psychology*. Der vorliegende Enzyklopädieband ist dennoch etwas Besonderes, weil er sich speziell auf die *Methoden der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie (AOW)* konzentriert. Genauer eingegrenzt, sind dies die Analyse-, Diagnose- und Interventionsmethoden aus diesem Bereich. Zusammengenommen kann man sie als den *praktischen Kern der AOW und ihrer Anwendungsfelder* sehen.

Insgesamt betrachtet, ist die Menge der Anwendungsfelder der Methoden der AOW außerordentlich umfangreich und vielfältig. Diese Anwendungsfelder gehören keineswegs nur zur Psychologie, sondern werden geteilt mit Nachbardisziplinen wie Betriebswirtschaft, Ingenieurwissenschaft, Informatik, Arbeitsmedizin, Soziologie und Sozialwissenschaften, Pädagogik und Erwachsenenbildung oder Kommunikationswissenschaften. Entsprechend gibt es eine breite Palette praktischer Analyse- und Interventionsmethoden, u. a. zu Fragen der Arbeitsgestaltung, Personalauswahl, Personalentwicklung, der Gestaltung von Führungsprozessen, der Teamgestaltung, Unternehmensberatung oder zum Marketing sowie zu Maßnahmen zur Wiederbeschäftigung von Erwerbslosen, ja sogar zu Interventionen auf der gesellschaftlichen Ebene, die sich etwa auf Einstellungen zum Umgang mit Geld und zur Steuerehrlichkeit richten.

Eine weitere Besonderheit des vorliegenden Enzyklopädiebandes ist, dass er vorwiegend *evidenzbasierte Methoden* zusammenstellt. Hierunter werden Methoden verstanden, deren Güte und praktische Wirksamkeit durch wissenschaftliche Studien überprüft wurden. Im folgenden Abschnitt gehen wir kurz auf die Programmatik evidenzbasierter Praxis ein.

Entstehung der Forderung einer evidenzbasierten Praxis

Die Forderung ist nicht neu, praktische Entscheidungen und Handlungen auf wissenschaftliche Forschung zu stützen. William Stern (1903) forderte dies bereits vor über 100 Jahren in seiner ersten programmatischen Schrift zur Ange-

wandten Psychologie und förderte frühe Gründungen von angewandten Pionierinstituten (Greif, 2007). Im ersten Lehrbuch zur Wirtschaftspsychologie wendet Hugo Münsterberg (1912) die damals bereits vorliegenden Forschungserkenntnisse und -methoden in einer modern anmutenden Weise auf vielfältige praktische Fragen an, wie Personalauswahl, Arbeitsleistungen, Ermüdung und Lernen sowie die Gestaltung von Werbemitteln. An der Harvard Universität in den USA gründet er die ersten psychologischen Laboratorien und eine ausgeprägt anwendungsorientierte Forschung.

Mit dem Programm einer *evidenzbasierten Medizin* erhält die Forderung, verantwortliches praktisches Handeln durch wissenschaftliche Forschung abzusichern, in den 1990er Jahren starken Auftrieb. Rousseau (2014) zitiert aus den Anfängen der evidenzbasierten Medizin stammende konkrete Kritikpunkte nach Sackett et al. (2000) an der damaligen medizinischen Praxis, die auf die Praxis im Managementfeld übertragbar und bis heute zutreffend erscheinen (Rousseau, 2014, xxii, freie Übersetzung):

- „Die Kluft zwischen Forschung und Anwendung ist groß.
- Viele Praktiken schaden mehr, als dass sie nutzen.
- Praktikerinnen und Praktiker lesen keine wissenschaftlichen Fachzeitschriften.
- Die Forschungsthemen werden von der Wissenschaft und nicht von der Praxis angetrieben.
- Die Anwendung in der Praxis wird mehr durch Maschen und Moden angetrieben, als durch Forschung.“

Diese Kritikpunkte sowie die Programmatik einer evidenzbasierten Praxis wurden in der Folgezeit in verschiedenen weiteren Wissenschaftsdisziplinen aufgegriffen. Bereits 1998 unternahm Briner (1998) einen Versuch, Ideen der *evidenzbasierten Medizin* auf die Praxis der Organisationspsychologie zu übertragen (siehe dazu auch Briner & Rousseau, 2011). 2005 bildete das Präsidium der *American Psychological Association* (APA) eine Task Force zur *evidenzbasierten Praxis in der Psychologie*, deren Arbeitsergebnisse im August 2005 vorgestellt und als grundlegende Richtlinie der APA angenommen und veröffentlicht wurden (APA, 2006). Die Richtlinie bezieht sich vornehmlich auf den psychotherapeutischen und den Gesundheitsbereich (*public health*). Evidenzbasierte psychologische Praxis (EBPP) wird hier durch die Integration der „besten wissenschaftlichen Forschungsbefunde“ (*best research evidence*) und der fachlichen Expertise der entsprechenden Praktikerinnen und Praktiker definiert (APA, 2006, S. 273). Allgemein zielt EBPP auf eine Verbesserung der Effektivität psychologischer Praxis. Die Prinzipien evidenzbasierter Praxis wurden im Folgenden u. a. auch auf den Managementbereich (Pfeffer & Sutton, 2006; Rousseau, 2006) sowie die Arbeits- und Organisationspsychologie (Briner & Rousseau, 2011) über-

tragen. Zu den zentralen Kennzeichen des *evidenz-based Managements* (EbM) zählt die *Nutzung der besten zugänglichen wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse*, z. B. über Ursache – Wirkungszusammenhänge, und *Methoden* im Gegensatz zur Orientierung an persönlichen Vorlieben und Erfahrungswerten bei Entscheidungen und Interventionen in Organisationen (Rousseau, 2014; Brodbeck, 2008).

Die Zusammenstellung der in diesem Enzyklopädieband vorgestellten Analyse-, Diagnose- und Interventionsmethoden für das Anwendungsfeld der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie sollte den Anforderungen an evidenzbasierte Praxis im Sinne der oben aufgeführten APA-Definition entsprechen. Die Autorinnen und Autoren des Bandes wurden deshalb darum gebeten, für die breit angelegten Themenfelder, die am besten wissenschaftlich fundierten Methoden auszuwählen. Dies beinhaltet, dass die dargestellten Analyse- und Diagnosemethoden den Ansprüchen an einschlägige Gütekriterien genügen und für die berücksichtigten Interventionen und Interventionsmethoden möglichst Befunde sowohl zur Wirksamkeit durch eine systematische und wissenschaftliche Evaluation ihrer Effekte als auch zu ihrer Anwendbarkeit, Umsetzbarkeit und Nützlichkeit vorliegen sollen (siehe dazu APA, 2006). Um innovative Entwicklungen nicht aus dem Blick zu verlieren, konnten die Autorinnen und Autoren des Bandes zusätzlich ausgewählte zukunftssträchtige, noch nicht überprüfte Methoden mit in die Darstellungen aufnehmen. Dabei sollen sie aber kenntlich machen, wo Untersuchungen zur Überprüfung der Güte und Wirksamkeit der jeweiligen Methoden noch erforderlich erscheinen.

Die für eine evidenzbasierte psychologische Praxis erforderlichen „besten wissenschaftlichen Forschungsbefunde“ lassen sich auf unterschiedliche Weise mit qualitativen und quantitativen Methoden, durch Fallstudien, unterschiedliche Formen der Feld- und Evaluationsforschung, verschiedene (Quasi-)Experimentelle Designs bis hin zu zusammenfassenden Meta-Analysen gewinnen (APA, 2006, S. 274). Es kann als ein Markenzeichen des vorliegenden Enzyklopädiebandes angesehen werden, dass in den Kapiteln zahlreiche Metaanalysen wiedergegeben werden.

Die zukünftige Forschung für eine evidenzbasierte Praxis sehen wir verortet in der gegenstands-, personen- und kontextangemessenen Kombination qualitativer und quantitativer Methoden. In neueren Methoden-Einführungsbüchern (Creswell, 2014; Häder, 2010; Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2010) werden solche „Mixed Methods“ ebenfalls zunehmend propagiert und auch von der APA (2006) oder von Rousseau (2014) für die evidenzbasierte Praxis ausdrücklich empfohlen.

Ziel evidenzbasierten Managements ist die „Verwendung von Management-Techniken, für die mit zuverlässigen und validen Studien nachgewiesen wurde, dass sie funktionieren“ (Latham, 2009). Jede Intervention, die nachweislich zu praktisch nützlichen Effekten führt, ist dabei von Interesse. Ein wichtiger Grund dafür, warum sich eine evidenz-basierte psychologische Praxis auf wissenschaftliche Befunde stützen sollte ist, dass Studien, die von unabhängig denkenden und handelnden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern nach dem Stand der Forschung und Anwendung durchgeführt wurden, nach vorliegenden Erfahrungen die verlässlichste Evaluation liefern.

Übersicht über die Kapitel des Bandes

Der vorliegende Enzyklopädieband umfasst neun Kapitel. Im Folgenden geben wir eine kurze inhaltliche Übersicht über die einzelnen Kapitel des Bandes.

Kapitel 1: Analyse, Bewertung und Gestaltung von Aufgaben, Arbeitstätigkeiten und Arbeitssystemen

In dem von Kai-Christoph Hamborg und Niclas Schaper verfassten Kapitel werden Erhebungsmethoden (Befragung, Beobachtung, Beobachtungsinterviews, physikalische und physiologische Messmethoden), ausgewählte Methoden der Aufgabenanalyse mit breiterem Geltungsbereich (Aufgabeninventare, Methode der kritischen Ereignisse, hierarchische und kognitive Aufgabenanalysen) sowie standardisierte Verfahren bzw. Instrumente für die Analyse- und Bewertung von Arbeitstätigkeiten nach inhaltlichen Schwerpunkten, wie die *Analyse stressrelevanter, sicherheitsbezogener* und *motivationsbezogener Aspekte* oder die *Analyse von handlungs- und kognitionsbezogenen Arbeitsmerkmalen*, dargestellt und an Hand einschlägiger Gütekriterien bewertet. Weiterhin hat das Kapitel Methoden und Verfahren zum Gegenstand, die über die Analyse und Bewertung von Arbeitstätigkeiten hinausgehend, explizit der Unterstützung des *Prozesses der psychologischen Arbeitsgestaltung* dienen. Abschließend wird auf die *Durchführung psychologischer Arbeitsanalysen* eingegangen und ein Fazit gezogen. Hierin wird als Bedarf hervorgehoben, Methoden und Verfahren für die Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit, die häufig für den Einsatz in der Forschung entwickelt wurden, konsequent für die Anwendungspraxis weiterzuentwickeln sowie die Güte der Verfahren umfassend sicherzustellen. Mit Bezug auf die Neu- und Weiterentwicklung von Instrumenten ist weiterhin zu beachten, diese an die sich kontinuierlich verändernden Merkmale von Arbeitstätigkeiten anzupassen. Schließlich besteht noch großer Bedarf für die Entwicklung und Erforschung der Wirksamkeit und Nützlichkeit psychologischer Verfahren, die den Prozess der Arbeitsgestaltung unterstützen.

Kapitel 2: Personalauswahl und -beurteilung

Eine der Kernfragen der Personalarbeit ist: „Wie kann die richtige Person für den richtigen Platz zur richtigen Zeit gefunden werden?“ Martin Kersting und Ute-Kristine Klehe schreiben diese Frage über ihr Kapitel und führen dazu wissenschaftlich überprüfte Methoden zur Personalauswahl und Personalbeurteilung integrativ zusammen. Ausgangspunkt sind *Arbeits- und Anforderungsanalysen*, mit denen Aufgabenmerkmale, die erforderlichen Eigenschaftsmerkmale und Kompetenzen sowie Erfolgskriterien ermittelt werden. Das praktisch einsetzbare Methodenrepertoire ist sehr groß. Allerdings wird problematisiert, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Qualität und Praxisproblemen von Anforderungsanalysen bisher vernachlässigt wurde. Der Beitrag gibt Impulse zu weiterer Forschung in diese Richtung.

In den folgenden Abschnitten konzentriert sich das Kapitel auf theoretisch fundierte Eignungsmerkmale wie *kognitive Fähigkeiten, Motive, berufliche Interessen, Persönlichkeitsmerkmale* oder spezielle Merkmale wie Emotionale Intelligenz. Metaanalysen zur Validität zeigen, welche Methoden als *diagnostische Verfahren* für diese Merkmale und unterschiedliche Anforderungen besonders geeignet erscheinen.

Weiterhin wird umfassend erläutert, wie der Prozess der *Personalauswahl* systematisch geplant und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Methoden durchgeführt werden kann. Erkenntnisse aus Metaanalysen helfen, die Güte der Methoden zu bewerten. Eine Unterstützung für die Auswahl eignungsdiagnostischer Verfahren und von Informationen für die Eignungsbeurteilung in der Praxis bietet das mehrdimensionale CUBE-Modell. Abschließend wird festgestellt, dass die Praxis gut beraten ist, wenn sie wissenschaftlich überprüfte Methodenkombinationen verwendet, die der Mehrdimensionalität der Arbeitsleistung Rechnung tragen.

Kapitel 3: Humanressourcen und Personalentwicklung

Katharina Ebner, Siegfried Greif und Simone Kauffeld stellen in diesem Kapitel einleitend fest, dass in Deutschland jährlich 17,7 Milliarden in die *betriebliche Weiterbildung* investiert werden, ohne dass überprüft wird, ob sich diese Investitionen lohnen. Das riesige Feld der Methoden der *Personalentwicklung* und Förderung von *Humanressourcen* wird überschaubar, wenn man sich, wie dieses Kapitel, auf die Methoden konzentriert, deren Gütekriterien und Wirksamkeit durch wissenschaftliche Untersuchungen überprüft wurden. Wer in diesem Feld tätig ist, sollte die Ergebnisse dieser Analysen kennen.

Ausgangspunkt des Kapitels sind *betriebliche Kennzahlen* und *qualitative Methoden zur Evaluation* des Nutzens von Methoden in diesem Gebiet. Anschließend wird eine breite Palette von Methoden zur *Bedarfs- und Anforderungsanalyse* dargestellt.

Ein großer Abschnitt des Kapitels behandelt evidenzbasierte *Lern- und Trainingsmethoden* in Organisationen. Wirksam sind anscheinend sowohl klassische Methoden zum Lernen am Modell und neuere Weiterentwicklungen wie das kognitive Modellieren als auch das aktuelle selbstregulierte Lernen. Exploratorisches Lernen kann bei geeigneten Themen wie der Bewältigung von Fehlersituationen sehr effektiv sein. Als Zukunftsperspektive werden Methodenkombinationen, „*blended Learning*“ mit *Online-Tools* gesehen, obwohl die Evaluation ihrer Wirksamkeit noch in den Anfängen steht. Mit *Lernmanagementsystemen* können Evaluationen in diesem Feld künftig jedoch erleichtert, sogar automatisiert werden.

Als spezielle Methoden werden Lernanreize durch *Bezahlungs- und Belohnungssysteme* vorgestellt sowie verschiedene *Coachingmethoden*, trotz noch schmäler Evidenz bezüglich ihrer Wirksamkeit. Abgerundet wird das Kapitel mit gut bestätigten Erfolgsfaktoren bei der Förderung des *Lerntransfers* in die Praxis. Als neuere Methode wird Transfercoaching empfohlen. Im Ausblick wird auf die zunehmende Bedeutung von Lernmethoden für *kulturell heterogene Beschäftigtengruppen* und auf Möglichkeiten zur *Individualisierung des Lernens* durch Online-Methoden hingewiesen.

Kapitel 4: Führungsdiagnostik, Führungsinstrumente und Führungskräfteentwicklung

„Führung ist ein zentraler Bestandteil des Funktionierens von Organisationen“ leiten Rudolf Kerschreiter, Kathrin Heinitz, Daniel May und Jenny S. Wesche ihr Kapitel treffend ein. Es hat aber den Anschein, dass fast alle Unternehmensberatungen und Führungstrainerinnen oder -trainer Konzepte und Methoden zur Führung propagieren, ohne die vorhandenen wissenschaftlichen Erkenntnisse zur praktischen Nützlichkeit der Methoden zu berücksichtigen oder diese selbst empirisch-wissenschaftlich in ihrer Praxis zu evaluieren.

Das Kapitel vermittelt an dieser Stelle Orientierung, in dem es Konzepte und Methoden für eine evidenz-orientierte Praxis zum Thema vermittelt. Die Darstellungen sind auf dem aktuellen Stand der Forschung und liefern mit den vorhandenen Metaanalysen nützliche Entscheidungsgrundlagen für die Auswahl geeigneter Methoden. Sie werden in drei Methodengruppen untergliedert: (1) *Führungsdiagnostik* (Erfassung von Merkmalen der Führungsperson,

wie Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung, Leader-Member-Exchange, transaktionale und transformationale Führung, Abusive Supervision sowie authentische und ethische Führung), (2) *Führungsinstrumente* (Ziele setzen und Feedback, Debriefing zur Auswertung erzielter Ergebnisse) und (3) *Führungskräfteentwicklung* (Einarbeitung von Führungsnachwuchs und Traineeprogramme, Training transformationaler Führung sowie Coaching und Mentoring).

Der abschließende Ausblick geht auf das *Science-Practitioner-Gap* in diesem Feld ein. Praktikerinnen und Praktiker rezipieren die aktuelle Forschung zu wenig und empfehlen damit Methoden mit ungewissem Nutzwert. So verwenden immer noch viele Praktiker das Reifegradmodell der Führung, obwohl die Forschungsergebnisse zu diesem Modell insgesamt kritisch ausfallen und keine Bestätigung seiner Grundannahmen erbracht haben. Von der Wissenschaft fordern die Autorinnen und Autoren eine stärkere Berücksichtigung aktueller Praxistrends.

Kapitel 5: Analyse und Intervention bei der Gruppen- und Teamarbeit

Rolf van Dick, Jürgen Wegge und Sebastian Stegmann gehen in ihrem Kapitel zunächst auf *Methoden zur Analyse* von Teamarbeit ein. Hiervon ausgehend beschäftigt sich das Kapitel mit evidenzbasierten Interventionen zur *Optimierung des Managements von Gruppenarbeit* in Organisationen, wie der *Führung von Gruppen* mit Hilfe von *Zielsetzungstechniken* und *Partizipativem Produktivitätsmanagement* und der *Gestaltung wichtiger Gruppenmerkmale* unter Berücksichtigung spezifischer Phänomene, wie Kohäsion oder Motivationsverlusten bzw. -gewinnen in Gruppen.

Als *Gestaltungsinterventionen* behandeln die Autoren die *Gestaltung von Gruppenaufgaben* einschließlich der unterstützenden Analysemethoden, die *Gestaltung individueller Aufgaben und Arbeitsplatzmerkmale mit sozialer Ausrichtung*, wie z. B. Kommunikations- und Koordinationsanforderungen, sowie Fragen der *Teambzusammensetzung*.

Weiterhin setzt sich das Kapitel mit der *Einführung teambasierter Arbeit* und der *Entwicklung von Teams* auseinander. Die Autoren verdeutlichen, dass es sich bei der *Einführung von Teamarbeit* um eine aufwändige und längerfristige Aufgabe handelt, die aber - nach vorliegenden Befunden - zu den Maßnahmen mit den am stärksten positiven finanziellen Auswirkungen für Organisationen zählt. Erleichtert wird die Einführung von Teamarbeit durch strukturierte Prozessmodelle. Die Darstellung von *Teamentwicklungsmaßnahmen* konzentriert sich auf Trainings zur Förderung gruppeninterner Prozesse, etwa zur Verbesserung der Konfliktbewältigung oder der Kooperation in Gruppen. Zum Thema gruppen-

bezogener Veränderungen wird schließlich auf ein integriertes und theoretisch umfassend eingebettetes Modell der Organisationsentwicklung (ASPIRe-Modell) und erste Befunde zur Wirksamkeit dieser komplexen Interventionsmethodik vorgestellt.

Abschließend zeigen die Autoren Forschungsbedarfe und künftige Entwicklungen zu den Themen des Kapitels auf. Neue Forschungsthemen werden im Zusammenhang mit dem, zunehmend Länder und Zeitzonen übergreifenden, Einsatz digitaler Teamarbeit gesehen. Relevant erscheint auch die Auseinandersetzung mit unerwünschten „Nebenwirkungen“ von Gruppenarbeit, wie der Zunahme von Risikobereitschaft oder unethischem Handeln.

Als problematisch bewerten die Autoren, dass wissenschaftlich fundierte Instrumente für die Analyse von Teamarbeit in der Praxis nur selten eingesetzt werden, da diese zu zeitaufwändig und spezifisch sind (siehe hierzu auch das Fazit zu Kapitel 1). Anwendung finden hier dagegen häufig kurze eigenentwickelte Instrumente, die wissenschaftlichen Standards kaum genügen. Die Autoren wünschen sich an dieser Stelle ein größeres Verständnis der Wissenschaft für die Anforderungen der Praxis, aber auch Offenheit der Praxis für gute Wissenschafts-Praxis-Kooperationen als Voraussetzung für die Entwicklung anforderungsgerechter und evidenzbasierter Methoden.

Kapitel 6: Innovations- und Veränderungsmanagement

Dieses Kapitel führt die Inhalte von ursprünglich zwei getrennt geplanten Kapiteln zusammen: 1. Methoden zur Analyse und Diagnose von Organisationen (Innovationsmanagement) sowie 2. Interventionsmethoden zur Veränderung bzw. Entwicklung von Organisationen (Veränderungsmanagement). Im Vergleich zu anderen Darstellungen zum Thema ist hervorzuheben, dass Karsten Müller, Oliver Kohnke, Regina Kempfen und Tammo Straatmann in ihrem Kapitel nicht nur das *Veränderungsmanagement*, sondern auch das *Innovationsmanagement* aufnehmen. Sie gehören damit zu den wenigen, die erkennen und berücksichtigen, dass organisationale Veränderungen kaum trennbar mit Innovationen verbunden sind.

Das Kapitel beginnt mit dem Innovationsmanagement. Beschrieben werden sowohl wissenschaftlich geprüfte Verfahren für die Diagnose der Kreativität auf Personenebene (*Kreativitätstest*) und kreativitätsförderlicher organisationaler Rahmenbedingungen (z. B. *Innovationsklima*) als auch Interventionsinstrumente wie *Qualitätszirkel* und Methoden zur *betrieblichen Vorschlagswesen* einschließlich von Befunden zu der Wirksamkeit aber auch zu Problempunkten dieser Instrumente. Weiterführend, aber auch anspruchsvoller zu implementieren sind Methoden wie *Idea Management Systeme* und *Open Innovation*. Als derzeit im