

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Soziale und psychologische Funktionen von Arbeit</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>Eine kleine Geschichte der Arbeit</b>	<b>23</b>
3.1	Die Antike	23
3.2	Das Mittelalter	25
3.3	Die Neuzeit	26
<b>4</b>	<b>Vier Trends, die die Zukunft der Arbeit bestimmen</b>	<b>33</b>
4.1	Wissenszuwachs	33
4.2	Digitalisierung	36
4.3	Globalisierung	42
4.4	Demografischer Wandel	43
<b>5</b>	<b>Der Begriff »New Work« gestern und heute</b>	<b>49</b>
<b>6</b>	<b>Gute Arbeit und New Work aus dem Blickwinkel von Empowerment</b>	<b>55</b>
6.1	Strukturelles Empowerment	55
6.2	Psychologisches Empowerment und die vier Facetten guter Arbeit	59
6.2.1	Kompetenz	61
6.2.2	Bedeutsamkeit	62
6.2.3	Selbstbestimmung	66
6.2.4	Einfluss	67
6.2.5	Das Zusammenwirken der vier Facetten guter Arbeit	69
<b>7</b>	<b>Messung und Ausprägung der vier Facetten guter Arbeit</b>	<b>73</b>
7.1	Die Messung von psychologischem Empowerment	73
7.2	Demografische Ergebnisse zum Empowermenterleben	78
<b>8</b>	<b>Konsequenzen guter Arbeit</b>	<b>81</b>
8.1	Arbeitszufriedenheit und Flow	83
8.2	Bindung an die Organisation und Fluktuation	87
8.3	Extraproduktives Verhalten	90
8.4	Leistung und Innovationsverhalten	92
8.5	Stress und psychisches Wohlbefinden	95

<b>9</b>	<b>Sieben Grundhaltungen zur Förderung von psychologischem Empowerment</b>	
	<b>Empowerment</b>	101
9.1	Der Mensch steht im Mittelpunkt	102
9.2	Wertschätzung des Mitarbeiters	104
9.3	Abkehr von Kontrolle und Etablierung von Vertrauen	104
9.4	Berücksichtigung aller vier Empowermentfacetten	108
9.5	Organisationsweite Empowermentstrategie	108
9.6	Jeder kann empowert werden	110
9.7	Die Entwicklung von psychologischem Empowerment braucht Zeit	111
<b>10</b>	<b>Psychologisches Empowerment durch Arbeitsgestaltung</b>	113
10.1	Klassische Formen der Arbeitsgestaltung	115
10.1.1	Klassische Maßnahmen der Arbeitsgestaltung – eine Übersicht	115
10.1.2	Job Rotation, Job Enlargement und Job Enrichment	116
10.1.3	Teilautonome Gruppen	117
10.1.4	Betriebliches Vorschlagswesen	119
10.1.5	Qualitätszirkel	121
10.1.6	Arbeitszeitautonomie	122
10.1.7	Arbeitsortautonomie	125
10.2	Moderne Formen der Arbeitsgestaltung	127
10.2.1	Arbeiten in dynamischen Netzwerken statt in Hierarchien	127
10.2.2	Agile Methoden der Arbeitsgestaltung	135
10.2.3	Holacracy – Zusammenarbeit in Kreisen	143
10.2.4	Hierarchiefreie Raumgestaltung	151
10.2.5	Weitere Maßnahmen moderner Arbeitsgestaltung	159
10.2.6	Praxisbeispiel 1: Arbeitsgestaltung bei Gore	160
10.2.7	Praxisbeispiel 2: Die »agile Transformation« bei den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB)	163
10.2.8	Praxisbeispiel 3: Radikale Selbstorganisation in der Partake AG	167
10.3	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps	170
10.3.1	Weg mit dem Kontrollwahn!	171
10.3.2	Welche Maßnahme passt zu meiner Situation?	172
10.3.3	Achten Sie auf unerwünschte Nebenwirkungen	174
10.3.4	Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten	177
10.3.5	Missbrauchen Sie die Maßnahmen nicht für fremde Zwecke	178
10.3.6	Stellen Sie die richtigen Ressourcen sicher	179
<b>11</b>	<b>Die Rolle der Führungskraft im Empowermentprozess</b>	181
11.1	Das Empowerment der Führungskraft	184
11.2	Führungsstile mit Potenzial für psychologisches Empowerment	187

11.2.1	Partizipation, autoritäre Führung und Laissez-faire-Führung . .	190
11.2.2	Transformationale Führung . . . . .	195
11.2.3	Die Beziehungsqualität zwischen Mitarbeiter und Führungskraft . . . . .	201
11.2.4	Der empowermentorientierte Führungsstil . . . . .	205
11.3	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps . . . . .	216
11.3.1	Gestalten Sie ein empowerndes Arbeitsumfeld . . . . .	216
11.3.2	Werden Sie als Vorbild für psychologisches Empowerment erlebbar . . . . .	217
11.3.3	Betreiben Sie Wertschöpfung durch Wertschätzung . . . . .	221
<b>12</b>	<b>Organisationskultur . . . . .</b>	<b>223</b>
12.1	Fehlerkultur . . . . .	226
12.2	Gerechtigkeitskultur . . . . .	229
12.3	Diskriminierungskultur . . . . .	233
12.4	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps . . . . .	236
12.4.1	Reflektieren Sie die Normen und Werte in Ihrer Organisation . . . . .	237
12.4.2	Etablieren Sie eine Kultur für psychologisches Empowerment . . . . .	237
12.4.3	Fördern Sie eine offene Fehlerkultur . . . . .	239
12.4.4	Etablieren Sie eine Gerechtigkeitskultur . . . . .	239
12.4.5	Vermeiden Sie Diskriminierung und schätzen Sie den Wert der Vielfalt . . . . .	240
<b>13</b>	<b>Personalauswahl . . . . .</b>	<b>243</b>
13.1	Das Person-Environment-Fit-Modell . . . . .	243
13.2	Professionelle Personalauswahl als Grundstein für psychologisches Empowerment . . . . .	244
13.3	Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps . . . . .	251
13.3.1	Sorgen Sie dafür, dass Sie genug Bewerber haben . . . . .	251
13.3.2	Gehen Sie aktiv auf die Suche . . . . .	251
13.3.3	Stellen Sie genügend Ressourcen für den Auswahlprozess bereit . . . . .	252
13.3.4	Nutzen Sie mehrere Methoden . . . . .	253
13.3.5	Wählen Sie für die Zukunft und nicht für die Vergangenheit aus . . . . .	254
13.3.6	Gehen Sie strukturiert im Interview vor . . . . .	255
13.3.7	Vergessen Sie nicht die Facetten Selbstbestimmung und Einfluss . . . . .	258
13.3.8	Machen Sie die Betroffenen zu Beteiligten . . . . .	259

<b>14 Personalentwicklung</b> .....	261
14.1 Personalentwicklungsmaßnahmen zur Förderung des psychologischen Empowerments .....	262
14.2 Abschließende Betrachtungen und konkrete Tipps .....	266
14.2.1 Passgenaue Personalentwicklung statt Personalentwicklung mit der Gießkanne .....	266
14.2.2 Mitarbeiter für die Zukunft weiterentwickeln .....	268
14.2.3 Setzen Sie nur Verfahren ein, die wirklich wirksam sind .....	269
14.2.4 Führungskräfte in empowermentorientierter Führung trainieren .....	271
14.2.5 Mitarbeiter auf mehr Empowerment und New Work vorbereiten .....	271
14.2.6 Keine Personalentwicklung ohne Bedarf .....	273
<b>Fazit</b> .....	277
Literaturverzeichnis .....	283
Abbildungsverzeichnis .....	297
Tabellenverzeichnis .....	298
Stichwortverzeichnis .....	299
Der Autor .....	304