



Vorlesung:  
Arbeits- & Berufspsychologie

## BLOCK 3:

Handeln im Arbeitsalltag und im Berufsverlauf.

Theorien und praktische Konsequenzen für Analyse  
sowie Bewertung von Arbeit

Ernst-H. Hoff

*Volpert (2003), Kap. 3*

*Ulich (2005) Kap. 2 & 3*

*Nerdinger, Blickle & Schaper  
(2008), Kap. 20 & 21*

## Gliederung BLOCK 3: Handeln im Arbeitsalltag und im Berufsverlauf

- Allgemeine Bedeutung von „**Handeln**“ in der Psychologie
  - Historische **Vorläufer-Theorien**
  - Handeln im (Arbeits-)Alltag: **Handlungsregulationstheorie**
  - Kriterien der **Arbeitsbewertung**;  
Kritik am Taylorismus; persönlichkeitsfördernde Arbeit
  - **Arbeitsanalyse** auf der Basis von Handlungsregulationstheorie,  
„bedingungs“-bezogene Analyse
  - „**Personen**“-bezogene Analyse
- 
- **Handeln im Berufsverlauf**: Konzepte zu persönlichen Zielen, Projekten und Strebungen
  - **Konsequenzen** für die Diagnose von arbeitenden Personen mit Blick auf ihre **berufliche Entwicklung**

*Dazu wird noch einmal extra Literatur außer der eben genannten von Volpert, Ulich u.s.w. angegeben*

## Gliederung BLOCK 3: Handeln im Arbeitsalltag und im Berufsverlauf

---

- Allgemeine Bedeutung von „**Handeln**“ in der Psychologie
  - Historische Vorläufer-Theorien
  - Handeln im (Arbeits-)Alltag: Handlungsregulationstheorie
  - Kriterien der Arbeitsbewertung;  
Kritik am Taylorismus; persönlichkeitsfördernde Arbeit
  - Arbeitsanalyse auf der Basis von Handlungsregulationstheorie,  
„bedingungs“-bezogene Analyse
  - „Personen“-bezogene Analyse
- 
- Handeln im Berufsverlauf: Konzepte zu  
persönlichen Zielen, Projekten und Strebungen
  - Konsequenzen für die Diagnose  
von arbeitenden Personen mit Blick auf ihre berufliche Entwicklung

## Allgemeine Bedeutung von „Handeln“ in der Psychologie

Gegensatz zu behavioristischen S – R (Reiz – Reaktions)-Theorien mit der **Hervorhebung** des beobachtbaren **VERHALTENS**

Allgemeine **Bedeutung** von **HANDELN** in der **Psychologie**:

**monadisch:**

- d.h. Ausgangspunkt ist immer ein Akteur (A), der nichtbeobachtbar, d.h. im Denken

**zielgerichtet:**

- Endzustände, Sollzustände, Absichten, Intentionen, ZIELE und ZWECKE des Handelns vorwegnimmt/formuliert

**zweckrational**

- und der PLÄNE für effektive MITTEL und WEGE zur Umsetzung (ebenfalls gedanklich) formuliert
- und der während und nach der Realisierung ÜBERPRÜFT, ob die Mittel und Wege tatsächlich zum ERFOLG, zur ZIELERREICHUNG führen

## Allgemeine Bedeutung von „Handeln“ in der Psychologie

Allgemeine **Bedeutung** von **HANDELN** in der **Psychologie**:

- monadisch:**
  - d.h. Ausgangspunkt ist immer ein Aktor (A), der nichtbeobachtbar, d.h. im Denken
- zielgerichtet:**
  - Endzustände, Sollzustände, Absichten, Intentionen, ZIELE und ZWECKE des Handelns vorwegnimmt/formuliert
- zweckrational**
  - und der PLÄNE für effektive MITTEL und WEGE zur Umsetzung (ebenfalls gedanklich) formuliert
  - und der während und nach der Realisierung ÜBERPRÜFT, ob die Mittel und Wege tatsächlich zum ERFOLG, zur ZIELERREICHUNG führen



Beobachtbar sind allenfalls die Mittel und Wege zur Zielerreichung. Hinweise auf Trugschlüsse aus Konsistenz/Inkonsistenz des beobachtbaren Verhaltens auf die Persönlichkeit.

ÄQUIFINALITÄT: Gleiche Ziele können durch inkonsistentes Verhalten d.h. durch unterschiedliche Mittel und Wege realisiert werden.

Und: Auf gleichen Wegen, mit gleichem oder ähnlichem beobachtbarem Verhalten können unterschiedliche Ziele verfolgt werden.

## Allgemeine Bedeutung von „Handeln“ in der Psychologie

Allgemeine **Bedeutung** von **HANDELN** in der **Psychologie**:

**monadisch:**

- d.h. Ausgangspunkt ist immer ein Aktor (A),  
der nichtbeobachtbar, d.h. im Denken

**zielgerichtet:**

- Endzustände, Sollzustände, Absichten, Intentionen, ZIELE und ZWECKE des Handelns vorwegnimmt/formuliert

**zweckrational**

- und der PLÄNE für effektive MITTEL und WEGE zur Umsetzung (ebenfalls gedanklich) formuliert
- und der während und nach der Realisierung ÜBERPRÜFT, ob die Mittel und Wege tatsächlich zum ERFOLG, zur ZIELERREICHUNG führen



Es gibt natürlich nicht nur zweckrationales, zielgerichtetes Handeln, vgl. dazu:  
→ von Cranach, M. (1994): Die Unterscheidung von Handlungstypen -  
Ein Vorschlag zur Weiterentwicklung der Handlungspsychologie.  
In: Bergmann & Richter (Hrsg.). Die Handlungsregulationstheorie –  
Von der Praxis einer Theorie. Göttingen: Hogrefe.

## Allgemeine Bedeutung von „Handeln“ in der Psychologie

Allgemeine **Bedeutung** von **HANDELN** in der Psychologie:  
 Monadisch, zielgerichtet, zweckrational



Das Ziel von Arbeitshandeln wurde/wird häufig  
 in der Veränderung von gegenständlicher bzw.  
materieller Umwelt gesehen.



Allgemeine **Bedeutung** von **HANDELN** in der Soziologie:  
 Dyadisch/sozial: d.h. Ausgangspunkt sind mindestens zwei Akteure



Kommunikatives Handeln (Habermas)  
 Soziale Situation (Goffmann)  
 Kreativität des sozialen Handelns (Joas)  
 - Jenseits der bloßen Zweckrationalität-

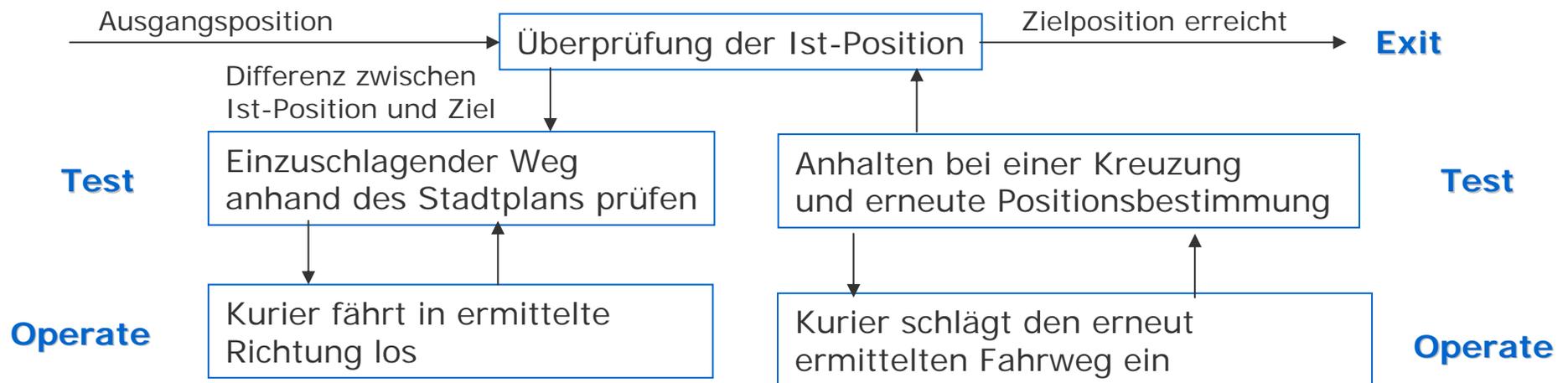
## Gliederung BLOCK 3: Handeln im Arbeitsalltag und im Berufsverlauf

---

- Allgemeine Bedeutung von „Handeln“ in der Psychologie
  - Historische **Vorläufer-Theorien**
  - Handeln im (Arbeits-)Alltag: Handlungsregulationstheorie
  - Kriterien der Arbeitsbewertung;  
Kritik am Taylorismus; persönlichkeitsfördernde Arbeit
  - Arbeitsanalyse auf der Basis von Handlungsregulationstheorie,  
„bedingungs“-bezogene Analyse
  - „Personen“-bezogene Analyse
- 
- Handeln im Berufsverlauf: Konzepte zu  
persönlichen Zielen, Projekten und Strebungen
  - Konsequenzen für die Diagnose  
von arbeitenden Personen mit Blick auf ihre berufliche Entwicklung

# Historische Vorläufer-Theorien

Miller, Galanter & Pribram: Entwicklung eines kybernetischen Handlungsmodells in den 60er und 70er Jahren.  
 (1973: „Strategien des Handelns. Pläne und Strukturen des Verhaltens.“)  
**Test-Operate-Test-Exit-(TOTE) Modell**



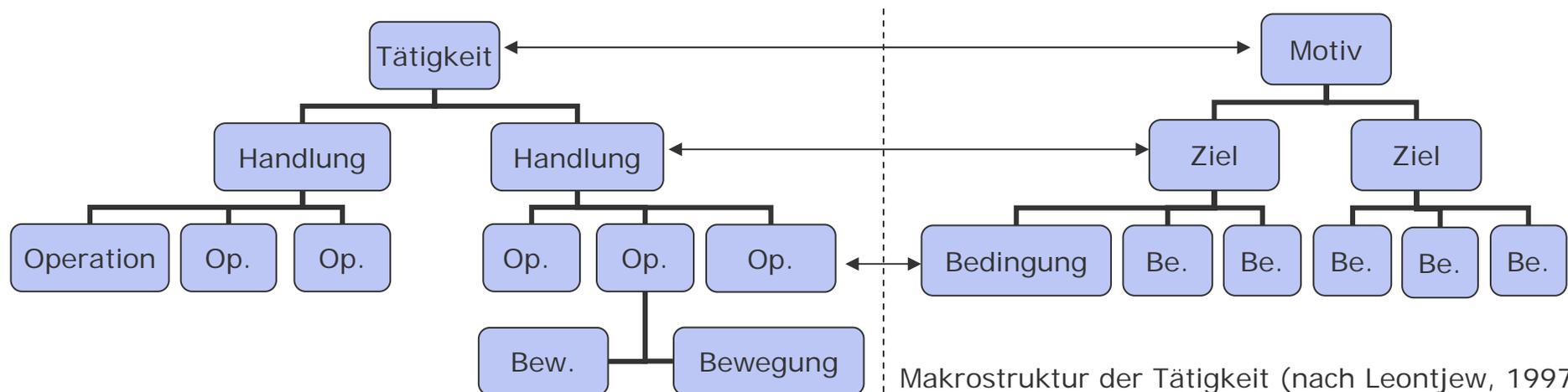
Beispiel: Der Fahrradkurier  
 Abbildung 20.3 aus Nerdinger et al., S.339

## Historische Vorläufer-Theorien

Miller, Galanter & Pribram: Entwicklung eines kybernetischen Handlungsmodells in den 60er und 70er Jahren.  
(1973: „Strategien des Handelns. Pläne und Strukturen des Verhaltens“)

### **Test-Operate-Test-Exit-(TOTE) Modell**

Leontjew: Tätigkeitspsychologie, Entwicklung in der UDSSR und Polen (Tomaszewski).  
(1982: „Tätigkeit, Bewußtsein, Persönlichkeit“)



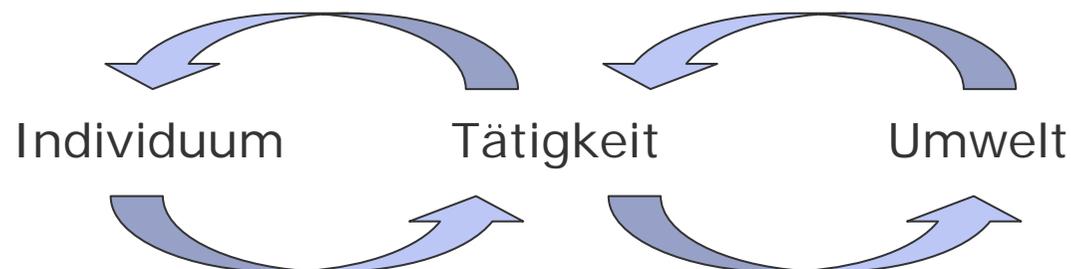
Makrostruktur der Tätigkeit (nach Leontjew, 1997).  
Abbildung 20.7 aus Nerdinger et al., S. 348

## Historische Vorläufer-Theorien

Miller, Galanter & Pribram: Entwicklung eines Kybernetischen Handlungsmodells in den 60er und 70er Jahren. Übersetzung: 1973, Strategien des Handelns. Pläne und Strukturen des Verhaltens.

### **Test-Operate-Test-Exit-(TOTE) Modell**

Leontjew: Tätigkeitspsychologie, Entwicklung in der UDSSR und Polen (Tomaszewski). Übersetzung: 1982, Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit.



Ringstrukturelle Betrachtung nach Leontjew  
(vgl. auch Seeger & Bromme, 1979 sowie Büssing, 1991)

## Historische Vorläufer-Theorien

Miller, Galanter & Pribram:  
Kybernetisches Handlungsmodell

Leontjew:  
Tätigkeitspsychologie

**HANDLUNGSTHEORETISCHE ANSÄTZE** im deutschen  
(Kaminski, v. Cranach, Stadler & Seeger) Sprachraum seit den 70er  
Jahren verbreitet

(arbeitspsychologische) **HANDLUNGSREGULATIONSTHEORIE**

Hacker  
Volpert  
Oesterreich

Volpert, W. (2003). *Wie wir handeln – was wir können.  
Ein Disput als Einführung in die Handlungslehre.  
(3. Aufl.). Sottrum: Artefakt Verlag*

## Gliederung BLOCK 3: Handeln im Arbeitsalltag und im Berufsverlauf

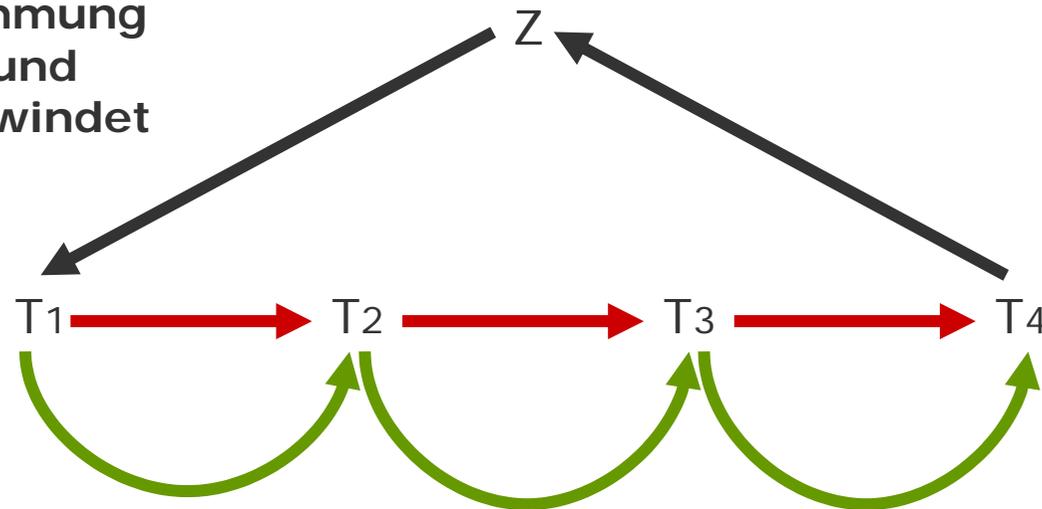
---

- Allgemeine Bedeutung von „Handeln“ in der Psychologie
  - Historische Vorläufer-Theorien
  - Handeln im (Arbeits-)Alltag: **Handlungsregulationstheorie**
  - Kriterien der Arbeitsbewertung;  
Kritik am Taylorismus; persönlichkeitsfördernde Arbeit
  - Arbeitsanalyse auf der Basis von Handlungsregulationstheorie,  
„bedingungs“-bezogene Analyse
  - „Personen“-bezogene Analyse
- 
- Handeln im Berufsverlauf: Konzepte zu  
persönlichen Zielen, Projekten und Strebungen
  - Konsequenzen für die Diagnose  
von arbeitenden Personen mit Blick auf ihre berufliche Entwicklung
-

# Handeln im (Arbeits-)Alltag: Handlungsregulationstheorie

Handeln beginnt mit Ziel-Bestimmung (Diskrepanz: Ist-Soll-Zustand) und endet, wenn Diskrepanz verschwindet

**Plan = Abfolge von Transformationen: Gedankliches Erzeugen der Schritte von Teilziel zu Teilziel**



 **Durcharbeiten/Realisieren der Schritte von Teilziel zu Teilziel bis übergeordnetes (End-)Ziel erreicht ist**

Die zyklische Einheit des Handelns.  
*Quelle: Volpert, S.41*

**Nach und während jeder Transformation Rückmeldung/Rückbestätigung, ob Teilhandlung erfolgreich war.**

## Handeln im (Arbeits-)Alltag: Handlungsregulationstheorie

„Baumartige“ oder „Verschachtelungs“-Struktur des Handelns über mehrere Ebenen hinweg; übergeordnete Ziele lassen sich in untergeordnete Ziele (Schritte) unterteilen

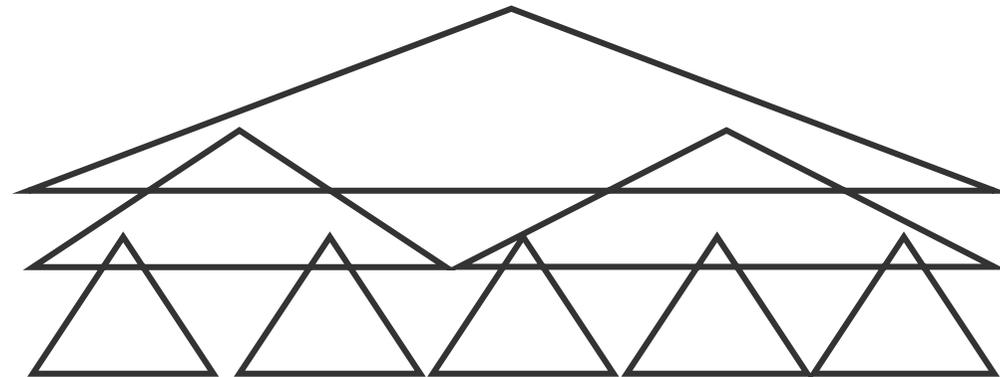
### Beispiel von „oben“ nach „unten“ (Einkaufen):

- Nahrungsmittel
  - Obst, Gemüse, ...
  - Brot, Spaghetti, ...
  - Wurst, Käse, ...
- Kosmetika, Reinigungsmittel
- ...

### Beispiel von „unten“ nach „oben“ (Referat halten):

Auf unterster Ebene: von außen beobachtbares Verhalten

- Student A fährt mit U-Bahn in Uni
- geht in die Bibliothek (um Buch X zu holen)
- setzt sich zu Haus an Schreibtisch, liest, macht Power Point Präsentation
- Endziel: Referat am 28.06.2008

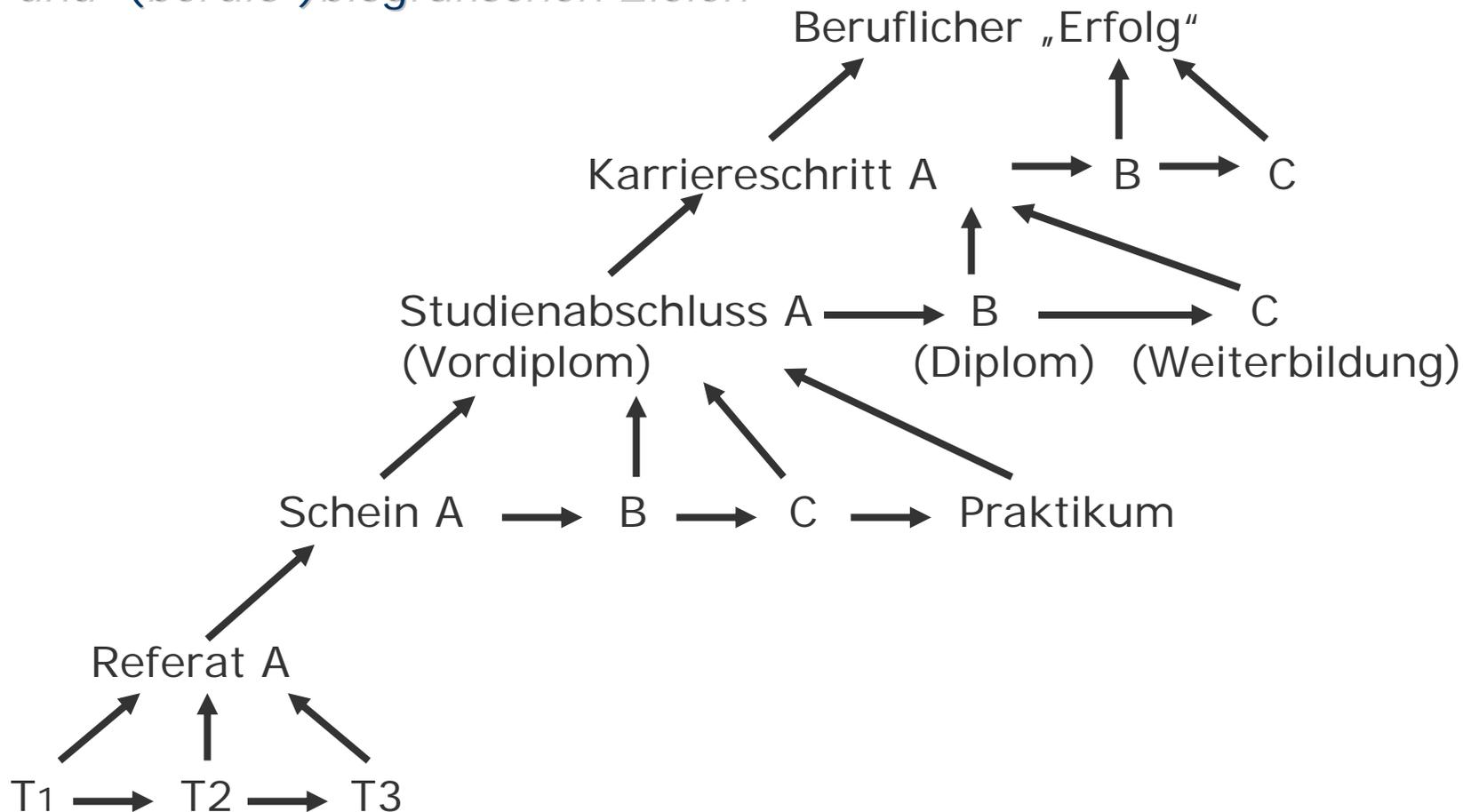


Die hierarchische Gliederung des Handelns.  
*Quelle: Volpert, S.42*

# Handeln im (Arbeits-)Alltag: Handlungsregulationstheorie

Vorausschau auf Handeln im BERUFSVERLAUF

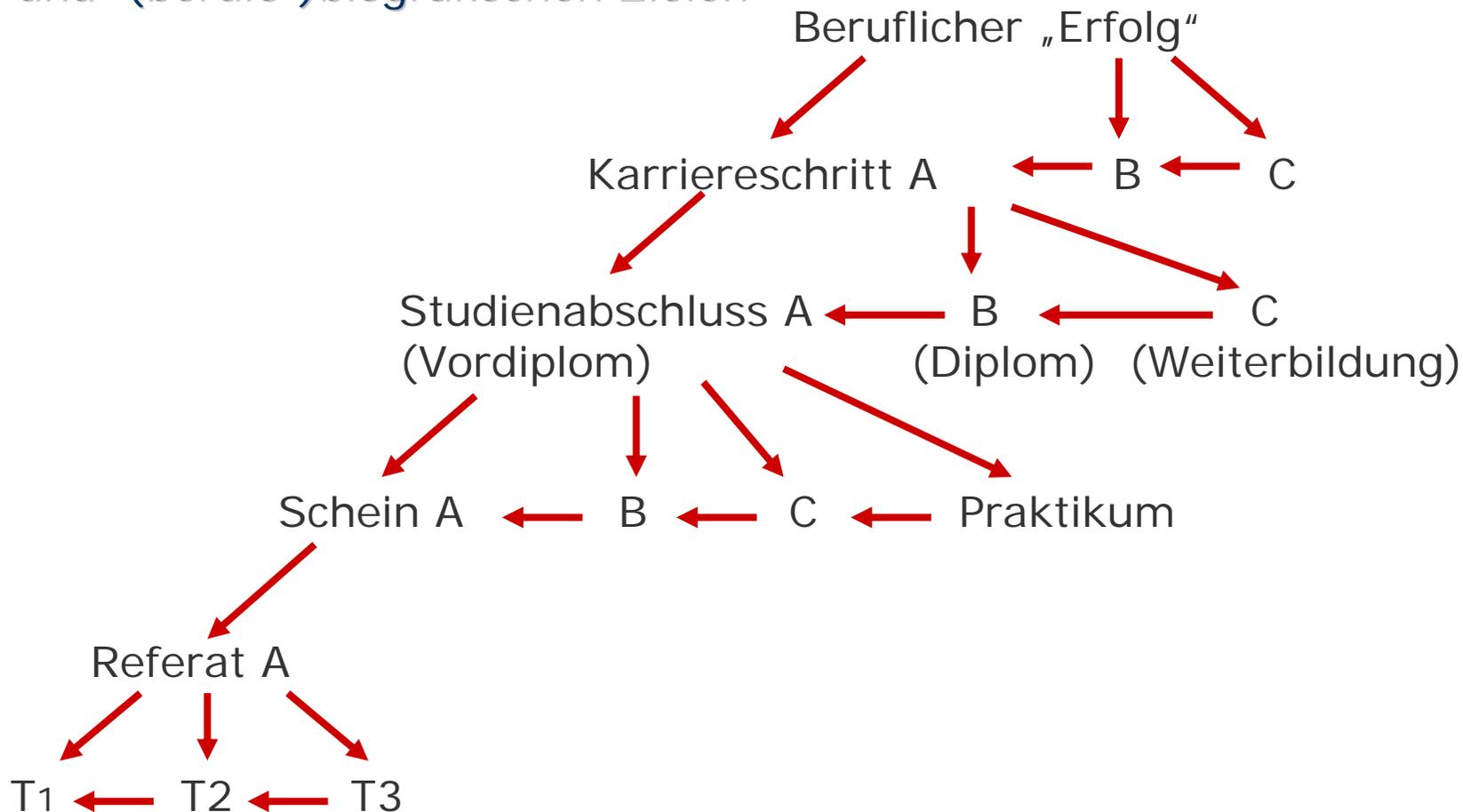
Hierarchische „Verschachtelung“ von alltäglichen, alltagsübergreifenden und (berufs-)biografischen Zielen



# Handeln im (Arbeits-)Alltag: Handlungsregulationstheorie

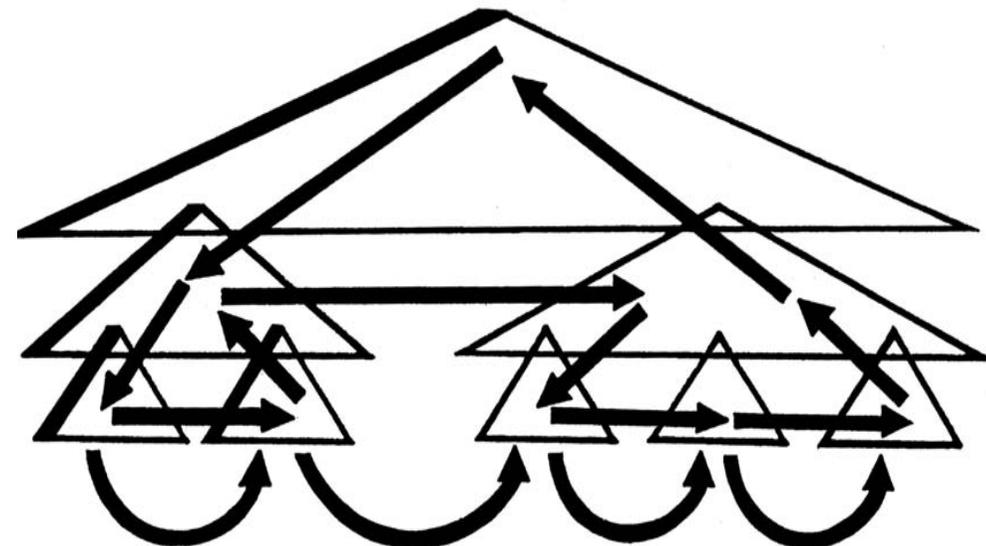
Vorausschau auf Handeln im BERUFSVERLAUF

Hierarchische „Verschachtelung“ von alltäglichen, alltagsübergreifenden und (berufs-)biografischen Zielen



## Handeln im (Arbeits-)Alltag: Handlungsregulationstheorie

- Kombination der eben gezeigten Grundprinzipien des zyklisch sequentiellen und des hierarchischen Prinzips
- gedankliche „Pyramide“ von Handlungseinheiten wird in zeitlichen Ablauf bzw. „Kette“ von Einheiten der niedrigsten Ebene umgewandelt und realisiert
- niedrigste Ebene: einfachste Bewegungen; habitualisiert, automatisiert. Beginn: bewusster Impuls, dann sensomotorische Koordination nicht „bewusstseinspflichtig“ (Autofahren, PC-Bedienung, Laufen, Lesen [...])  
Arbeitsabläufe im Sinne Taylors)

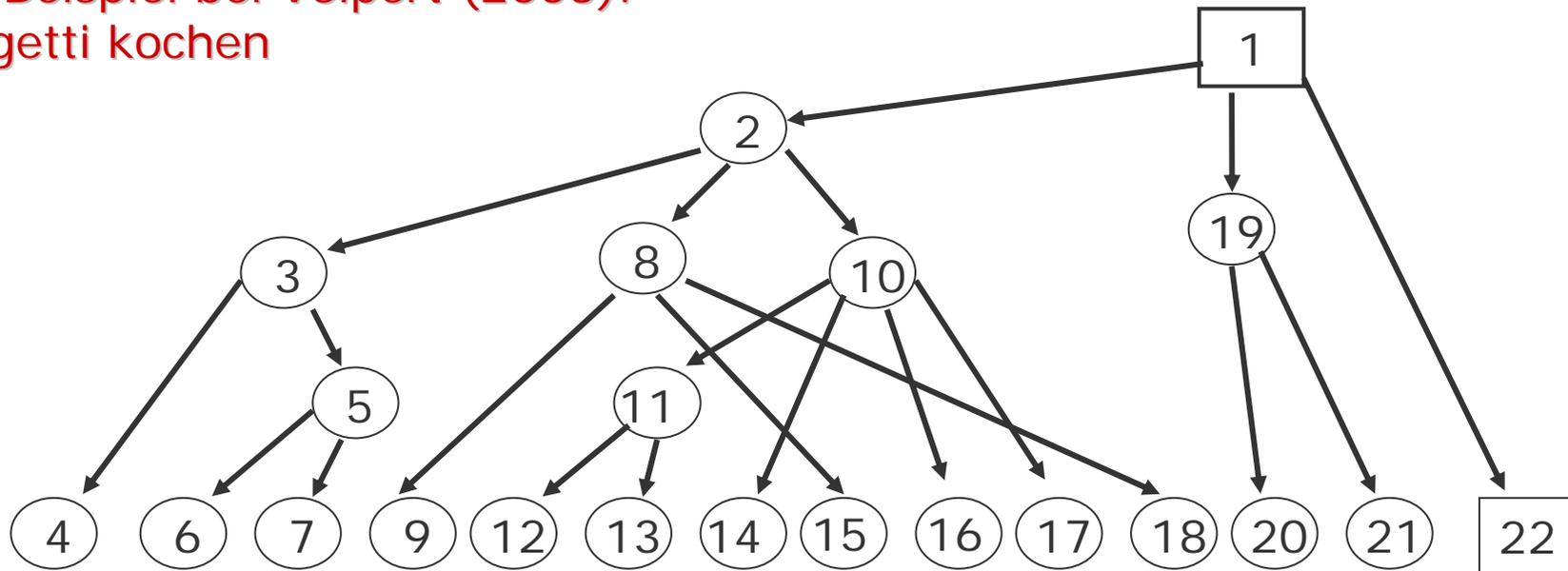


Die hierarchisch-sequentielle Organisation,  
*Quelle: Volpert, S.43*

**Unterschied zwischen  
„LERNEN“ und „KÖNNEN“**

# Handeln im (Arbeits-)Alltag: Handlungsregulationstheorie

Das Beispiel bei Volpert (2003):  
Spagetti kochen



Übertragung des Beispiel auf  
die Analyse von Arbeit:  
Extreme Arbeitsteilung im  
**TAYLORIMUS/FORDISMUS**

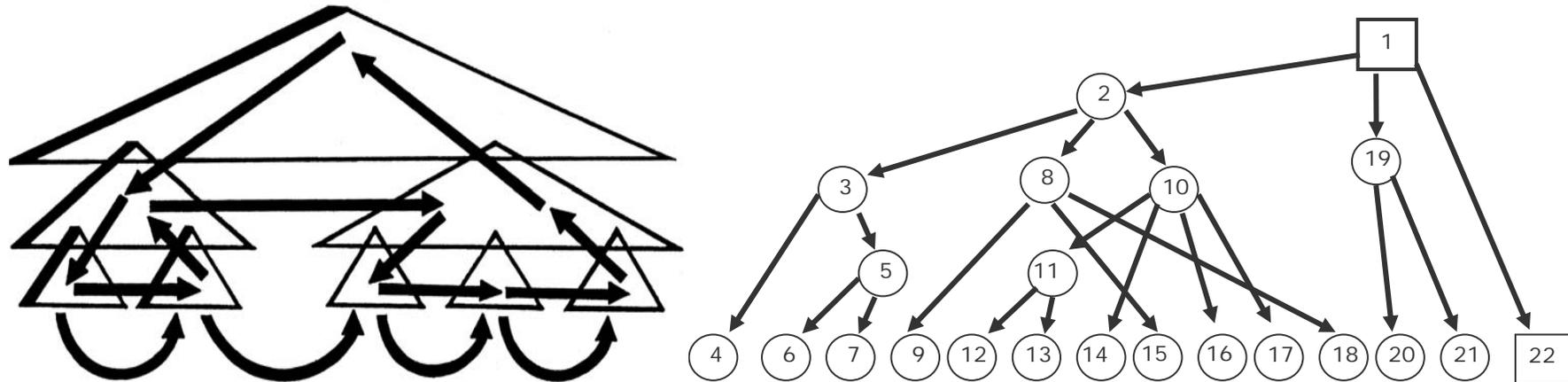
Abb. 4 Handlungsstruktur des Beispiels  
(aus: Stadler und Seeger, 1981, S.197)

## Gliederung BLOCK 3: Handeln im Arbeitsalltag und im Berufsverlauf

---

- Allgemeine Bedeutung von „Handeln“ in der Psychologie
  - Historische Vorläufer-Theorien
  - Handeln im (Arbeits-)Alltag: Handlungsregulationstheorie
  - **Kriterien der Arbeitsbewertung;**  
Kritik am Taylorismus; persönlichkeitsfördernde Arbeit
  - Arbeitsanalyse auf der Basis von Handlungsregulationstheorie,  
„bedingungs“-bezogene Analyse
  - „Personen“-bezogene Analyse
- 
- Handeln im Berufsverlauf: Konzepte zu  
persönlichen Zielen, Projekten und Strebungen
  - Konsequenzen für die Diagnose  
von arbeitenden Personen mit Blick auf ihre berufliche Entwicklung

# Kriterien der Arbeitsbewertung; Kritik am Taylorismus; persönlichkeitsfördernde Arbeit

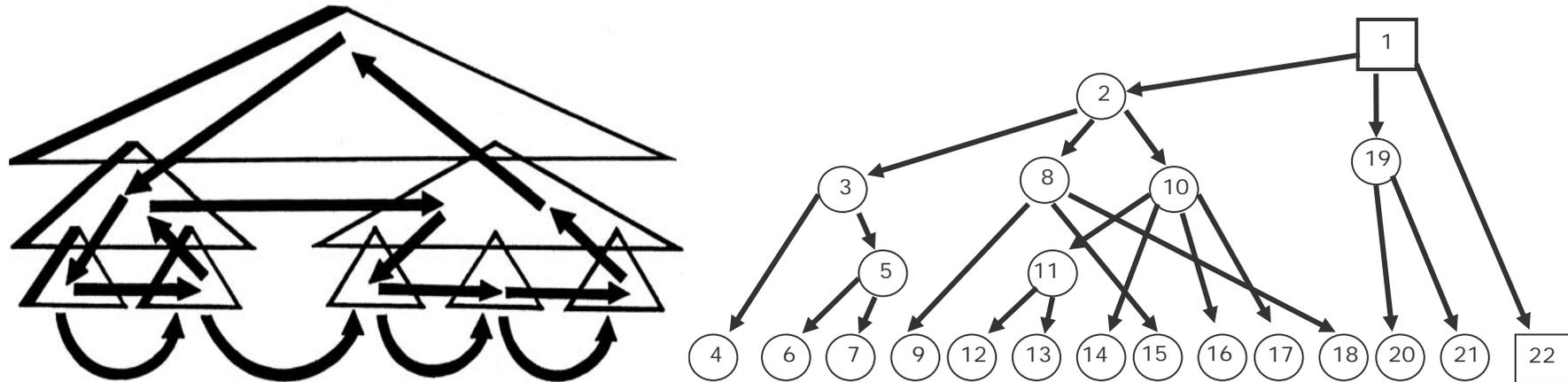


## Wissenschaftliche Betriebsführung im Frisiersalon:

- Arbeitsteilung: Arbeiter 1: sorgt für heißes Wasser  
Arbeiter 2: stellt Rasierschaum bereit  
Arbeiter 3: trägt Schaum auf das Gesicht auf ...

## Beispiele mit stärkerem Realitätsgehalt:

- Vom Metzgermeister, der ein komplexes Sortiment z.B. von Würsten herstellt zum Arbeiter in der fleischverarbeitenden Industrie, der nur eine Maschine zum Zerkleinern von Fleischstücken bedient.
- Vom Schumacher, der ein Paar Schuhe nach Maß selbst herstellt zum Arbeiter in der Schuhindustrie, der nur spezifische Sohlen ausstanzt oder eine Maschine zum Nähen spezifischer Teile bedient.



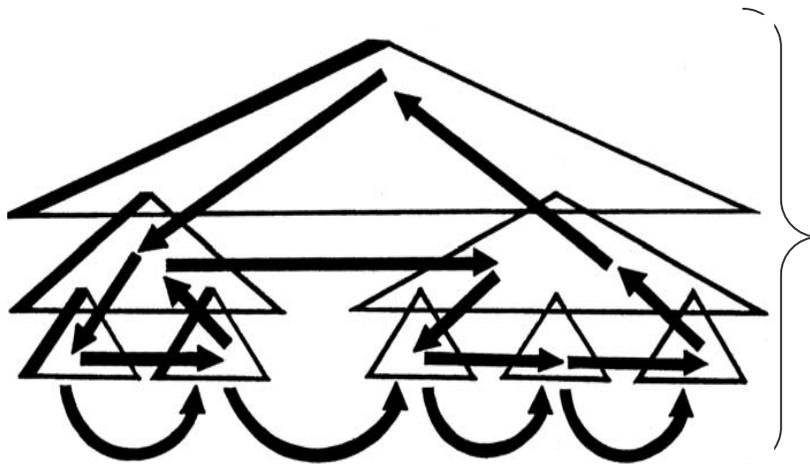
### „Perfektionierung“ der Zergliederung/Arbeitsteilung im FORDISMUS

- Arbeiter bekommen immer weniger komplexe Einzelaufgaben/Teilschritte zugewiesen (→ Barbiergeschäft; Charlie Chaplin: Modern Times)
- diese Teilarbeit (bei immer strikterer Arbeitsteilung) geht mit **REPETITIVITÄT** einher: Die gleichen kurzen Bewegungsabläufe werden von denselben Personen immer wiederholt → **MONOTONIE**

Mechanistisches Paradigma:

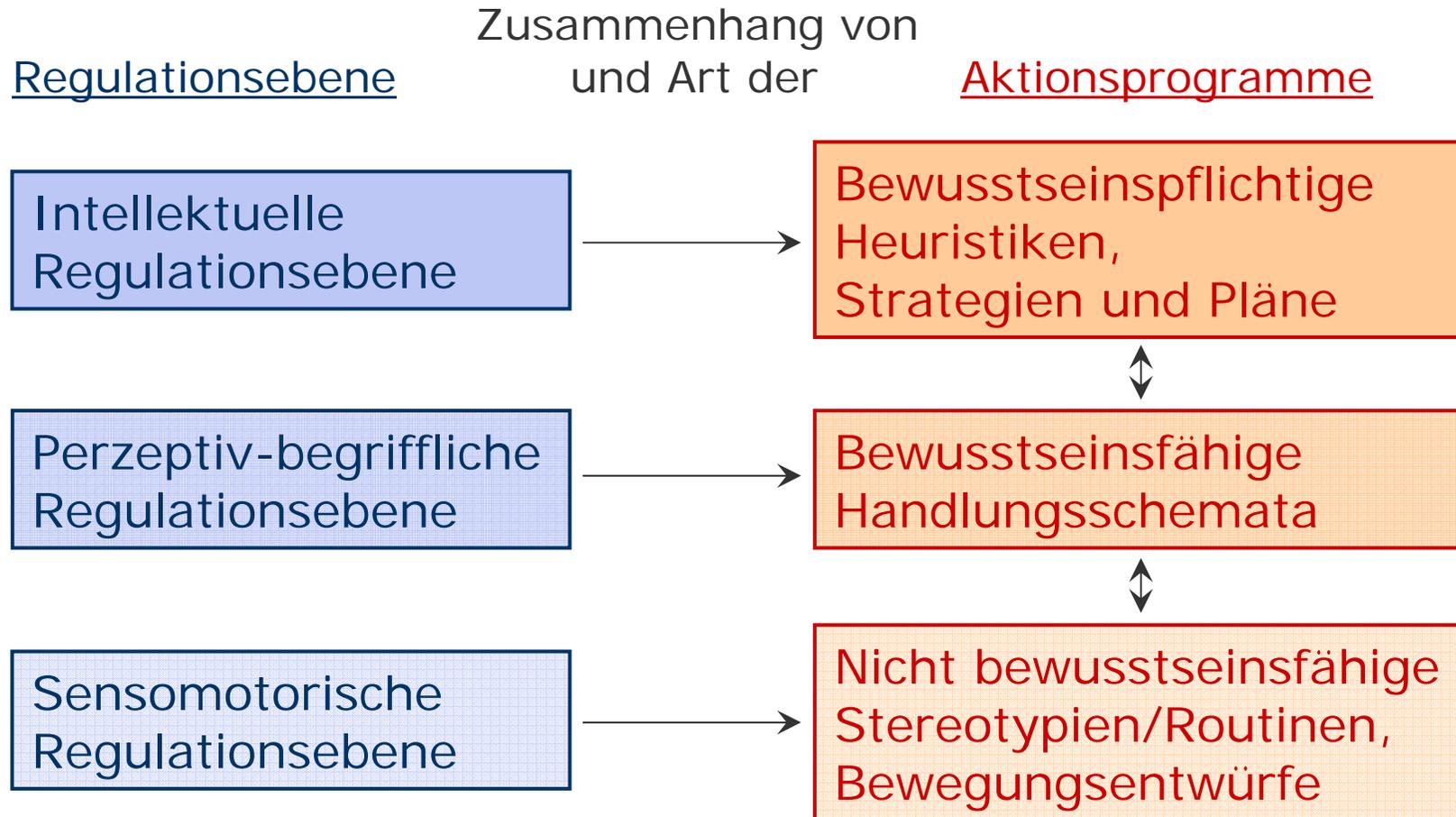
- der Arbeiter als eine Art Spezialmaschine
- Prototyp Fließbandarbeiter

- Handlungsregulationstheorie impliziert Kritik am Taylorismus/Fordismus und enthält Kriterien der Arbeitsbewertung



- **Komplexität** „vollständiger“ Handlungen / großer Handlungsspielräume wird **zerstört**
- Übergeordnetes Ziel der Arbeit, Teilziele und Abfolge der Teilschritte, d.h. Zielbestimmung, Planung der Mittelwege, Prüfprozesse („**Kopfarbeit**“) werden in Planungs- und Kontrollabteilungen **verlagert**
- Die „**Handarbeit**“ besteht in der immer **gleichen Ausführung** von „Operationen“/Bewegungsabläufen

**REPETITIVE TEILARBEIT  
PARTIALISIERTE HANDLUNGEN**



Persönlichkeitsförderlich ist derjenige Arbeitsplatz,  
auf dem nicht nur die unterste Regulationsebene dominiert

## Kriterien der Arbeitsbewertung; Kritik am Taylorismus; persönlichkeitsfördernde Arbeit

### Wissenschaftliche Kriterien der Arbeitsbewertung: Rohmert (1972), Hacker & Richter (1980), Ulich (1980)

- **AUSFÜHRBARKEIT**  
↓ (ergonomische Bedingungen nach ergonomischen Normen)

- **SCHÄDIGUNGSLOSIGKEIT**  
↓ (gesundheitliche Bedingungen, Erkrankungs-/ Unfallrisiko)

- **BEEINTRÄCHTIGUNGSFREIHEIT / ZUMUTBARKEIT**  
↓ (Bedingungen für psych./psychosomatisches Wohlbefinden)

↓  
**PERSÖNLICHKEITSFÖRDERLICHKEIT**  
(Bedingungen für Weiterentwicklung/Erhalt von Fähigkeiten, Kompetenzen, Motiven zu autonomem, kreativem Handeln)

In diese Kriterien geht die **subjektive Bewertung von Arbeit** durch die Arbeitenden selbst ein, d.h. **Arbeitszufriedenheit** und **Wohlbefinden**

## PERSÖNLICHKEITSFÖRDERLICHKEIT

(Bedingungen für Weiterentwicklung/Erhalt von Fähigkeiten, Kompetenzen, Motiven zu autonomem, kreativem Handeln)

## HUMANISIERUNG und Persönlichkeitsförderlichkeit der Arbeit richtet sich

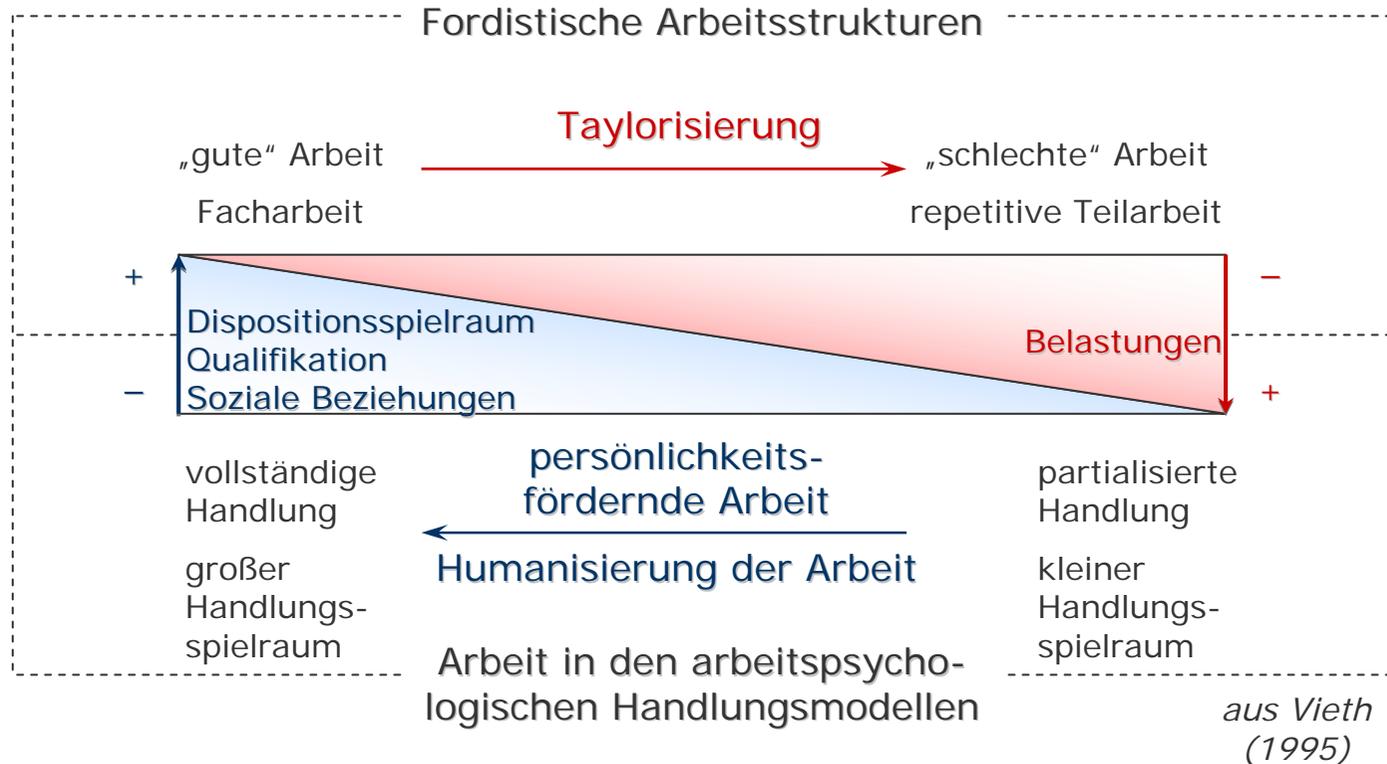
gegen:

repetitive Teilarbeit, partialisiertes Handeln, rigide Arbeitsteilung

durch: **Job enrichment**, inhaltlich komplexe Arbeit i.S.:

- „vollständiger“ Aufgaben/Handlungen
  - mit **Autonomie** bei der **Zielbestimmung**  
**Planung von Teilschritten**  
**Ausführung**
  - mit **Integration** von **Hand- und Kopfarbeit**  
**verschiedener Aufgaben**
- individuell  
• in Gruppen

# Kriterien der Arbeitsbewertung; Kritik am Taylorismus; persönlichkeitsfördernde Arbeit



**KONTROLLIERTE AUTONOMIE** (Vieth, 1995): anstelle der Entgegensetzung

Autonomie  
große Handlungsspielräume

vs.

(Fremd-)Kontrolle  
kleine Handlungsspielräume

Zunahme von Autonomie  
Handlungsspielräumen

und

Heteronomie  
(neue) Formen v. Kontrolle

## Gliederung BLOCK 3: Handeln im Arbeitsalltag und im Berufsverlauf

---

- Allgemeine Bedeutung von „Handeln“ in der Psychologie
  - Historische Vorläufer-Theorien
  - Handeln im (Arbeits-)Alltag: Handlungsregulationstheorie
  - Kriterien der Arbeitsbewertung;  
Kritik am Taylorismus; persönlichkeitsfördernde Arbeit
  - **Arbeitsanalyse** auf der Basis von Handlungsregulationstheorie,  
„bedingungs“-bezogene Analyse
  - „Personen“-bezogene Analyse
- 
- Handeln im Berufsverlauf: Konzepte zu  
persönlichen Zielen, Projekten und Strebungen
  - Konsequenzen für die Diagnose  
von arbeitenden Personen mit Blick auf ihre berufliche Entwicklung

## Arbeitsanalyse auf der Basis von Handlungsregulationstheorie

### Überblick über Arbeitsanalyseverfahren:

Dunckel, H. (1999). *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf Hochschulverlag.

### Zur Übertragung auf andere Tätigkeiten:

Resch, M. (1999). *Arbeitsanalyse im Haushalt. Erhebung und Bewertung von Tätigkeiten außerhalb der Erwerbsarbeit mit dem AVAH-Verfahren*. Zürich: vdf.

### Zur Analyse von Gruppenarbeit:

Weber, W. (1997). *Analyse von Gruppenarbeit. Kollektive Handlungsregulation in soziotechnischen Systemen*. Bern: Huber.

Unterscheidung nach:

Bedingungsbezogenen  
Analyseverfahren

vs.

Personenbezogenen  
Analyseverfahren

Unterscheidung nach:

Bedingungsbezogenen  
Analyseverfahren

vs.

Personenbezogenen  
Analyseverfahren

(„objektive“) Bedingungen und Anforderungen (an Handlungsregulation) werden unabhängig von einzelnen Personen und deren subjektiven Beschreibungen/ Bewertungen durch **Beobachtung/ Interviews psychologischer Experten erfasst**

subjektive Wahrnehmungen/ Beschreibungen und (kognitive) Einschätzungen/ Bewertungen der Arbeit werden zumeist anhand von **schriftlichen, standardisierten Befragungen der betroffenen Personen erfasst** (noch keine emotionale Bewertung i.S. von Zufriedenheit)

## Arbeitsanalyse auf der Basis von Handlungsregulationstheorie

---

Vor allem die **Kombination von bedingungs- und personenbezogenen Analyseverfahren** kann (wenn überhaupt ökonomisch realisierbar) zur Klärung der Fragen beitragen,

**wie „realitätsangemessen“** Personen ihre Arbeit beschreiben und bewerten oder

**welche Arbeitsbedingungen** (z.B. Belastungen) von allen arbeitenden Personen **gleich oder unterschiedlich wahrgenommen** werden

(→ vgl. Block 2: Münsterbergs Hinweise zum Erleben von Monotonie)

### Bedingungsbezogenen Analyseverfahren

- gleiche „objektive“ Bedingungen:
- z.B. Arbeit auf der untersten Ebene der sensumotorischen Handlungsregulation: repetitives partialisiertes Handeln
  - z.B. rigide Zeitvorgaben, lange Arbeitszeit



### Personenbezogenen Analyseverfahren

- unterschiedliche subjektive (positiv wie negativ):
- Wahrnehmung
  - Beschreibung
  - (kogn. & emotion.) Bewertung
  - Arbeitszufriedenheit
  - Arbeitsunzufriedenheit

## Arbeitsanalyse auf der Basis von Handlungsregulationstheorie

---

Wie lassen sich

- subjektiv **positive Beschreibung von „schlechter“, restriktiver Arbeit** und **Arbeitszufriedenheit** angesichts einer **restriktiven Arbeitsumwelt**

und umgekehrt

- subjektiv **negative Beschreibung von „guter“ Arbeit** und **Arbeitsunzufriedenheit** angesichts von **Handlungsspielräumen**

erklären ??

## Bedingungsbezogenen Analyseverfahren

Beispiel 1:

### VERA – Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeit

- a) in der industriellen Produktion (Oesterreich, 1986)
- b) im Büro (Leitner et al., 1993)



## Arbeitsanalyse auf der Basis von Handlungsregulationstheorie

**VERA:** Einstufung jeder Arbeitsaufgabe auf folgenden 5 Ebenen/Stufen (Oesterreich, 1986, 1999):

**Ebene 5**  
Erschließung  
neuer Handlungs-  
bereiche

**Stufe 5:** Neu einzuführende, ineinander greifende Arbeitsprozesse, ihre Koordination und materielle Bedingungen sind zu planen.

**Stufe 5R:** Wie Stufe 5. Die neuen Arbeitsprozesse sind Ergänzungen zu bestehenden Arbeitsprozessen, welche möglichst wenig verändert werden sollen.

**Ebene 4**  
Koordination  
mehrerer Hand-  
lungsbereiche

**Stufe 4:** Mehrere Teilzielplanungen (i.S. Stufe 3) von sich gegenseitig bedingenden Teilen des Arbeitsprozesses sind miteinander zu **koordinieren**.

**Stufe 4R:** Zwar ist nur eine Teilzielplanung erforderlich, hierbei sind jedoch **Bedingungen** für andere (nicht selbst zu leistende) Teilzielplanungen zu **beachten**.

**Ebene 3**  
Teilzielplanung

**Stufe 3:** Es kann vorab nur eine **grob bestimmte Abfolge** von Teiltätigkeiten geplant werden. Jede Tätigkeit erfordert eine **eigene Planung** (i.S. Stufe 2). Nach Abschluss einer Teiltätigkeit muss erneut das **weitere Vorgehen durchdacht** werden.

**Stufe 3R:** Vorab liegt eine Abfolge von Teiltätigkeiten fest. Jede Teiltätigkeit erfordert eine **eigene Planung**.

**Ebene 2:**  
Handlungs-  
planung

**Stufe 2:** Die Abfolge der Arbeitsschritte **muss vorab geplant** werden, die Planung reicht jedoch nur **bis hin zum Arbeitsergebnis**.

**Stufe 2R:** Die Abfolge der Arbeitsschritte ist **festgelegt**. Sie ist jedoch immer wieder so unterschiedlich, dass sie vorab **gedanklich vergegenwärtigt** werden muss.

**Ebene 1:**  
Sensomotorische  
Regulation

**Stufe 1:** Für den Entwurf der zu regulierenden **Abfolge v. Arbeitsbewegungen** bedarf es **keiner bewussten Planung**, obwohl mitunter anderes Werkzeug verwendet werden muss.

**St. 1R:** ... keine bewusste Planung. Es werden stets die gleichen Werkzeuge verwendet.

## Bedingungsbezogenen Analyseverfahren

Beispiel 2: Übertragung auf Gruppenarbeit und

**KOLLEKTIVE HANDLUNGSREGULATION** (Weber, 1997)

*[später in Block 6 „Arbeitsgestaltung und Gruppenarbeit“]*

Beispiel 3: Übertragung auf **Hausarbeit**/unbezahlte Reproduktionsarbeit  
(Resch, 1999)

Beispiel 4: Handlungsregulationstheorie bezogen auf **Belastung,**  
**Beanspruchung, Stress:**

**RHIA: Regulationshindernisse in der Arbeit**

(Leitner et al., 1987) *[später in Block 5 „Belastung, Stress“]*

Beispiel 5: Handlungsregulationstheorie in Verb. mit **Stresskonzepten**

**ISTA: Instrument zur stressbezogenen Arbeitsanalyse**

(Semmer, 1984; Zapf, 1991) *[später in Block 5]*

## Gliederung BLOCK 3: Handeln im Arbeitsalltag und im Berufsverlauf

---

- Allgemeine Bedeutung von „Handeln“ in der Psychologie
  - Historische Vorläufer-Theorien
  - Handeln im (Arbeits-)Alltag: Handlungsregulationstheorie
  - Kriterien der Arbeitsbewertung;  
Kritik am Taylorismus; persönlichkeitsfördernde Arbeit
  - Arbeitsanalyse auf der Basis von Handlungsregulationstheorie,  
„bedingungs“-bezogene Analyse
  - **„Personen“-bezogene Analyse**
- 
- Handeln im Berufsverlauf: Konzepte zu  
persönlichen Zielen, Projekten und Strebungen
  - Konsequenzen für die Diagnose  
von arbeitenden Personen mit Blick auf ihre berufliche Entwicklung

## Personenbezogene Analyse

---

Personenbezogene Analyse der **subjektiv** erfahrenen Arbeitsbedingungen und deren Auswirkungen auf **intrinsische Motivation**

(Herzberg: Satisfier; „Job enrichment“ d.h. inhaltliche Komplexität als motivations-, zufriedenheits-, persönlichkeitsförderlicher Aspekt)

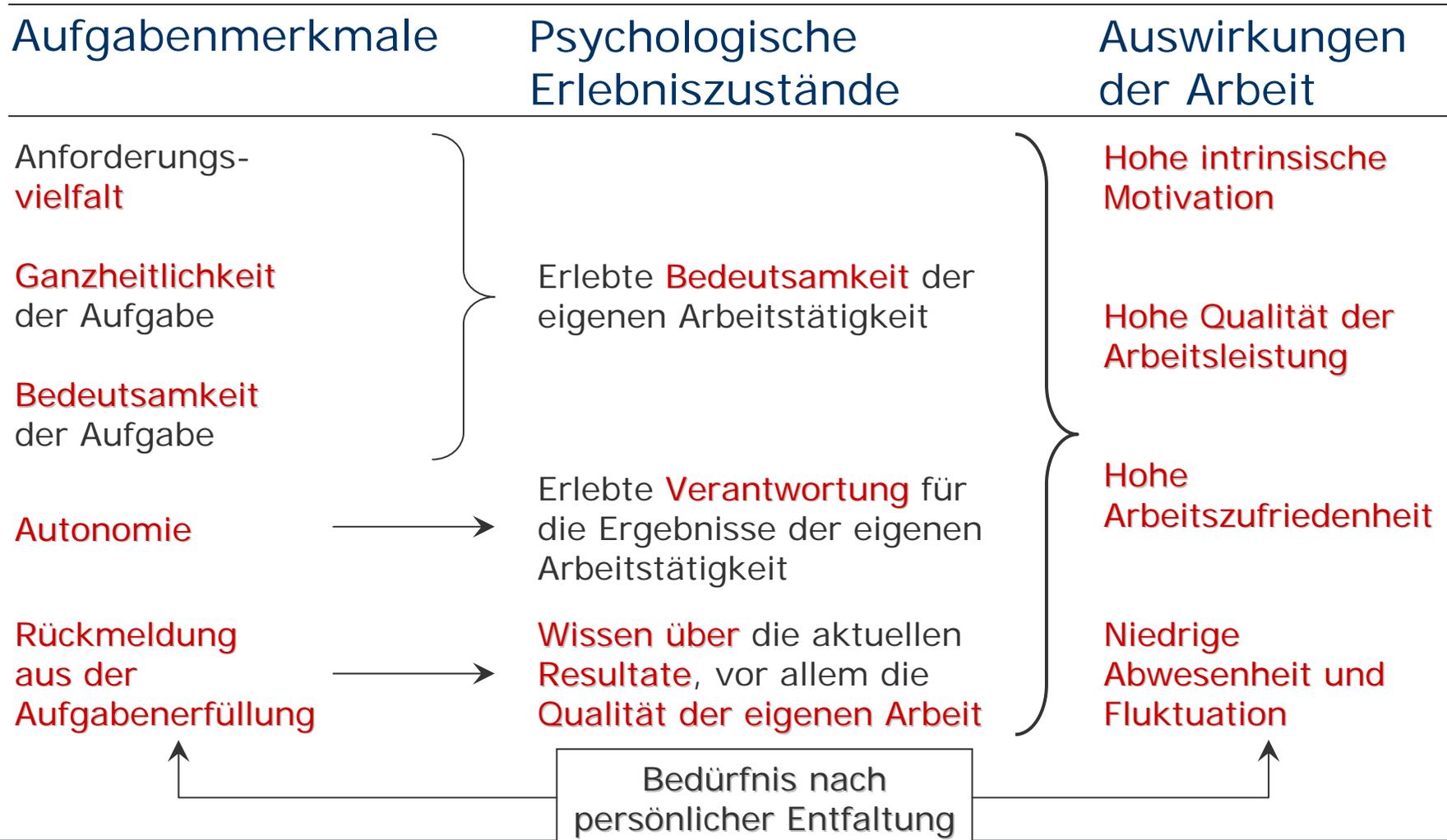
Beispiel 6: **JDS – Job Diagnostic Survey**  
(Hackman & Oldham, 1975, 1976;  
dt. Fassung: Schmidt et al., 1985)

Grundlage:  
Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976)



# Personenbezogene Analyse

## Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976)



## Personenbezogene Analyse

### Job Characteristic Survey (Hackman & Oldham, 1976)

#### Verfahrensabschnitte & Beispielitems

#### Aufgabenmerkmale

#### Beispielitems

Anforderungs-  
vielfalt

Ganzheitlichkeit  
der Aufgabe

Bedeutsamkeit  
der Aufgabe

Autonomie

Rückmeldung  
aus der  
Aufgabenerfüllung

*„Wie viel Selbstständigkeit haben Sie bei Ihrer Arbeit? Das heißt, in welchem Ausmaß können Sie selbst bestimmen, wie Sie bei der Ausführung Ihrer Arbeit vorgehen?“*  
[Abstufung „sehr wenig“ (1) bis „sehr viel“ (7)]

*„Meine Vorgesetzten lassen mich sehr oft wissen, wie gut ich meine Arbeit mache.“*  
[„völlig unzutreffend“ (1) bis „stimmt völlig“ (7)]

Quelle: Nerdinger, Blickle, Schaper (2008)

## Personenbezogene Analyse

### Job Characteristic Survey (Hackman & Oldham, 1976)

#### Verfahrensabschnitte & Beispielitems

#### Psychologische Erlebniszustände    Beispielitems

Erlebte Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit

*„Ich empfinde ein hohes Maß an persönlicher Verantwortung für die Arbeit, die ich verrichte.“  
[„völlig unzutreffend“ (1) bis „stimmt völlig“ (7) ]*

Erlebte Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeitstätigkeit

Wissen über die aktuellen Resultate, vor allem die Qualität der eigenen Arbeit

*Quelle: Nerdinger, Blickle, Schaper (2008)*

## Personenbezogene Analyse

### Job Characteristic Survey (Hackman & Oldham, 1976)

#### Verfahrensabschnitte & Beispielitems

#### Auswirkungen der Arbeit

#### Beispielitems

Hohe intrinsische  
Motivation

Hohe Qualität der  
Arbeitsleistung

Hohe Arbeitszufriedenheit

Niedrige Abwesenheit und  
Fluktuation

*„Allgemein gesprochen bin ich mit meiner Arbeit zufrieden.“*

*„Meine Meinung über mich selbst wächst, wenn ich meine Arbeit gut mache.“*

[„völlig unzutreffend“ (1) bis „stimmt völlig“ (7) ]

Quelle: Nerdinger, Blickle, Schaper (2008)

## Personenbezogene Analyse

### Job Characteristic Survey (Hackman & Oldham, 1976)

#### Verfahrensabschnitte & Beispielitems

##### Zufriedenheit mit ...

##### Beispielitems

... Kontextfaktoren der Arbeit

... Entfaltungsmöglichkeiten  
bei der Arbeit

*„Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten,  
durch die Arbeit sich persönlich  
weiterzuentwickeln?“*

*[„überhaupt nicht zufrieden“ (1) bis  
„sehr zufrieden“ (7) ]*

#### Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung

Fragen, inwieweit die Befragten bestimmte Arbeitsbedingungen realisiert sehen möchten: z.B. Möglichkeiten, selbstständig und unabhängig zu denken und zu handeln

*Quelle: Nerdinger, Blickle, Schaper (2008)*

## Personenbezogene Analyse

---

Beispiel 7: **SAA** – **S**ubjektive **A**rbeits**a**nalyse  
**SALSA** – **S**alutogenetische **S**ubjektive **A**rbeits**a**nalyse  
(Udris & Rimann, 1999)  
*[darauf wird in Block 5 „Belastung, Stress“ eingegangen]*

### Von Analyse und Bewertung zur Gestaltung

Beispiel 8: **STA** – **S**ubjektive **T**ätigkeits**a**nalyse  
(Duell & Frei, 1986; Baitsch, 1985)  
*[in Block 4 „Arbeitszufriedenheit und Züricher Modell“]*

#### Grundidee:

- Ermittlung IST-Zustand
- Ermittlung SOLL-Zustand (Ziele)
- Pläne zur Veränderung von IST-SOLL-Differenzen
- Umsetzung und Qualifizierung der arbeitenden Personen

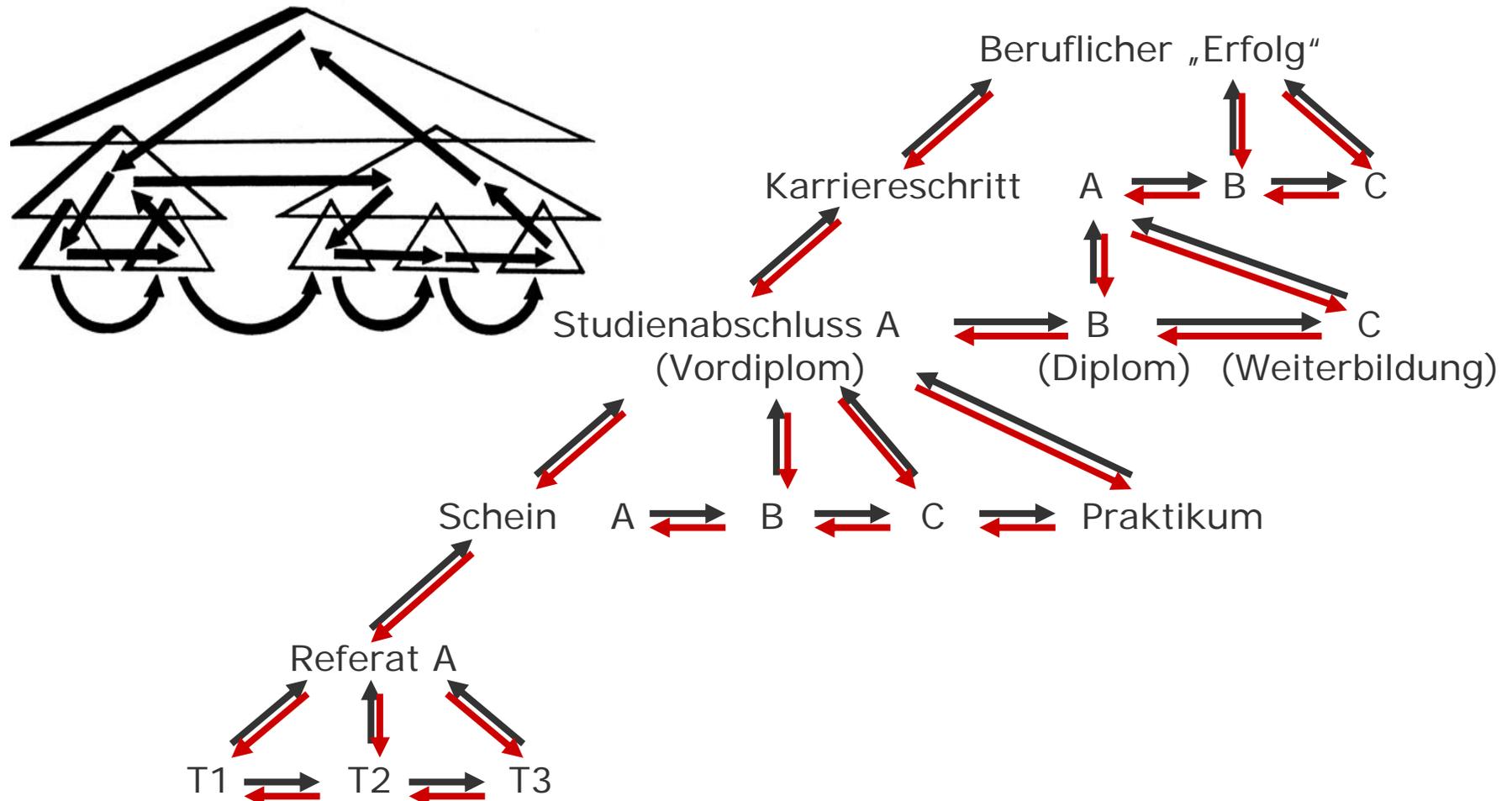
Beispiel 9: Wunscharbeitsplatz

## Gliederung BLOCK 3: Handeln im Arbeitsalltag und im Berufsverlauf

- Allgemeine Bedeutung von „Handeln“ in der Psychologie
  - Historische Vorläufer-Theorien
  - Handeln im (Arbeits-)Alltag: Handlungsregulationstheorie
  - Kriterien der Arbeitsbewertung;  
Kritik am Taylorismus; persönlichkeitsfördernde Arbeit
  - Arbeitsanalyse auf der Basis von Handlungsregulationstheorie,  
„bedingungs“-bezogene Analyse
  - „Personen“-bezogene Analyse
- 
- **Handeln im Berufsverlauf:** Konzepte zu  
persönlichen Zielen, Projekten und Strebungen
  - Konsequenzen für die Diagnose  
von arbeitenden Personen mit Blick auf ihre berufliche Entwicklung

# Handeln im Berufsverlauf

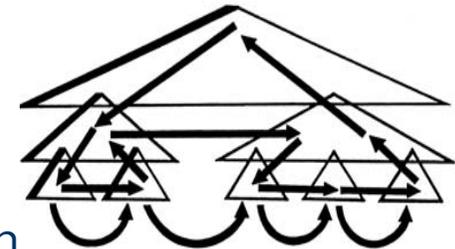
Zurück zur Handlungsregulationstheorie und zur hierarchischen Verschachtelung von Zielen



## Handeln im Berufsverlauf

### Konzepte zu alltagsübergreifenden Zielen sowie zu Zielen, die für biografisch bedeutsames Handeln leitend sind

- Einzelhandlung als komplexe Einheit  
(Miller, Galanter & Pribram, Hacker, Volpert, v. Cranach)  
hierarchische Struktur: Ziele und Teilziele,  
habitualisierte Verhaltensabfolgen,  
Routinezyklen von Einzelhandlungen



- Persönliche Projekte (Little, Beck)
- Strivings/Strebungen (Emmons)
- Possible Selves (Markus & Nurius)
- Lebensziele, Life-tasks, Entwicklungsaufgaben  
(Locke & Latham, Cantor, Havighurst)

über-  
geordneter  
Begriff:  
„Persönliche  
Ziele“

## Handeln im Berufsverlauf

---

- **Persönliche Projekte** (Little, 1983; Beck, 1996)

- alltagsübergreifende Bündelung von Einzelhandlungen
- klarer Beginn, klares Projektende, längerfristiger Verlauf

- im Arbeitsleben: deutliche Zunahme von Projektarbeit

- Bsp.:
- Softwareentwicklungs-Projekte im IT-Bereich
  - wissenschaftliche (Drittmittel-)Projekte
  - Entwicklung neuer Produkte i. Innovationsabteilungen



Projektabfolge strukturiert individuelle **Berufsbiografien**

- im Privatleben:

- Hausbau
- Umzug/Wohnungsrenovierung
- Fernreise



Projektabfolge strukturiert individuelle **private Biografien**

- „zwischen“ Berufs- & Privatleben:

- Weiter-/Zusatzausbildung (z.B. Therapieausbildungen)

## Handeln im Berufsverlauf

---

- **Strivings/Strebungen** (Emmons, 1986)

- wiederkehrende, einander ähnelnde Handlungsabfolgen
- enden nicht mit Abschluss von Einzelhandlungen/Zielerreichungen

**-im Arbeitsleben:**

- in kleinen unternehmerischen Strukturen arbeiten
- kompetenter Ansprechpartner für Kollegen sein
- stets qualitativ hochwertige Arbeitsleistung erbringen

**-im Privatleben:**

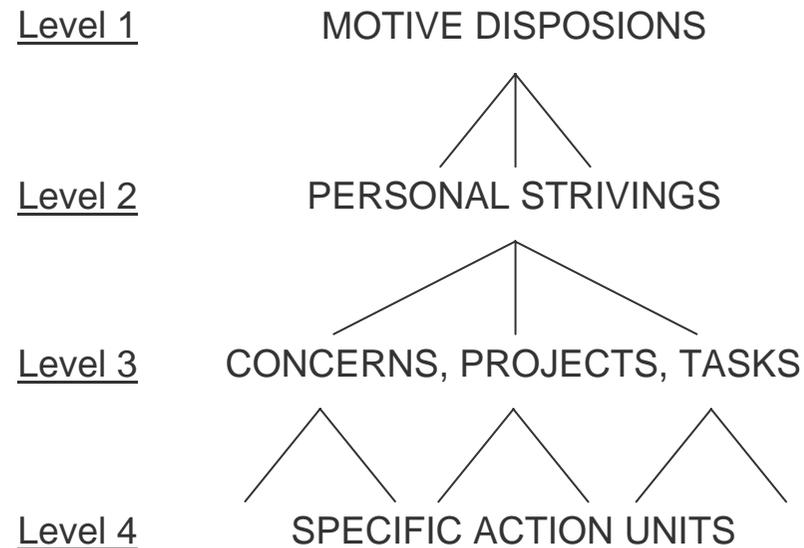
- sich körperlich fit halten, z.B. durch Radfahren
- Elternrolle gut ausfüllen
- Wissen über fremde Kulturen erweitern

**-„zwischen“ Berufs- & Privatleben:**

- ein familienfreundliches Arbeitszeitmodell leben
- sich ständig weiterbilden, „Neues“ lernen, auf dem „Laufenden“ bleiben

## Handeln im Berufsverlauf

### Problem der präzisen Unterscheidung/Abgrenzung von „Strivings“ und „Projekten“:



(Emmons, 1989)

aber: aus sehr großen, langfristigen Projekten können umgekehrt ebenso neuartige Strivings hervorgehen!

Bsp.: das zeitlich begrenzte Projekt „Praktikum in der Psychiatrie“ erweckt Strebung „als Dipl.psych. in der Psychiatrie arbeiten“

## Handeln im Berufsverlauf

---

- **Possible Selves** (Markus & Nurius, 1986)

- Bildhafte Zukunftsentwürfe der eigenen Person und des eigenen Lebens in der Zukunft [*nicht: Wunschvorstellungen!*]

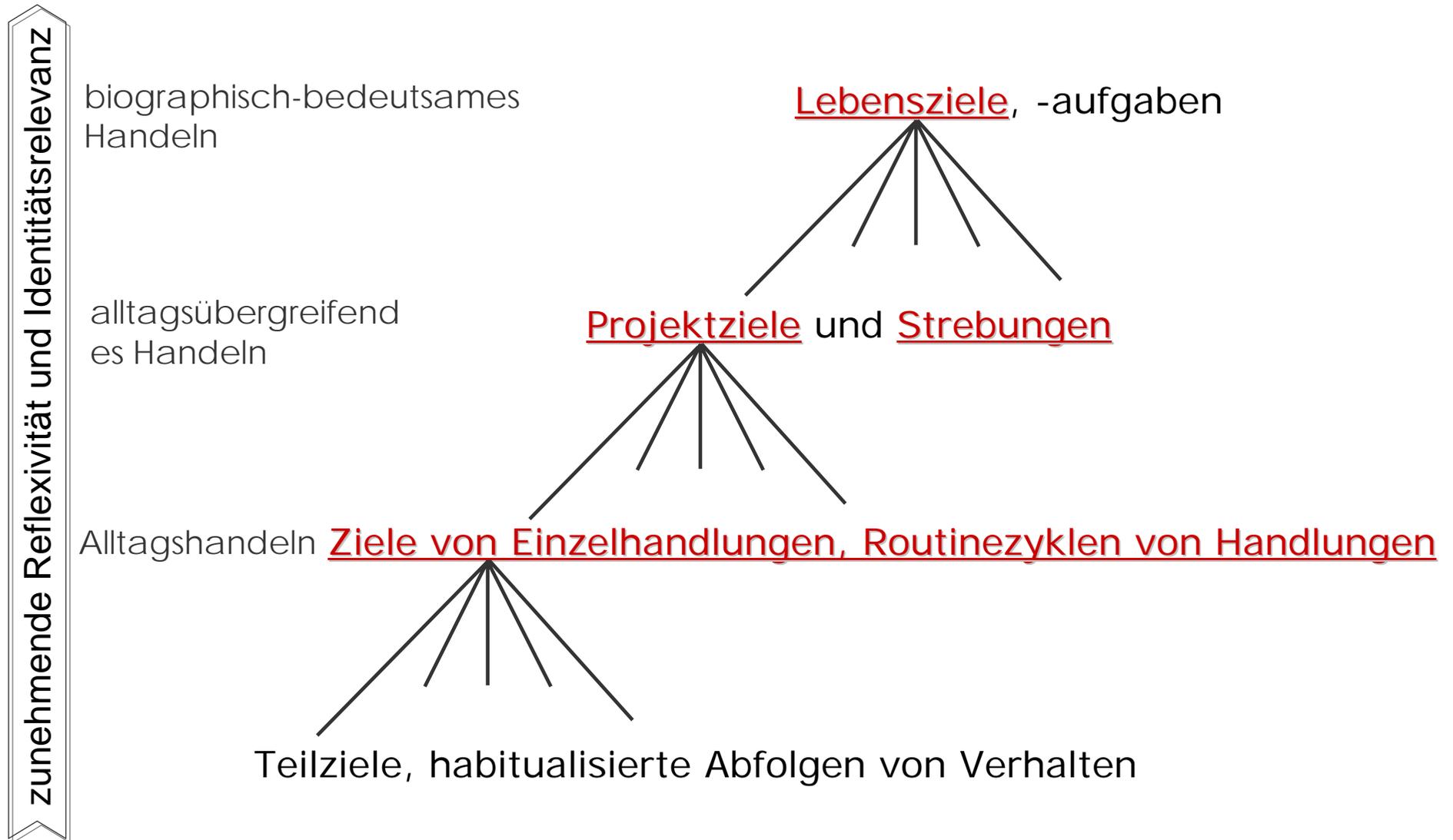
-im Arbeitsleben: - Vorstellung von der eigenen Person als ...  
... Chef einer größeren Firma, die Erfolg am Markt hat  
... Therapeut in der eigenen Praxis

- **Lebensziele, Life Tasks** (Cantor, 1990)  
**Entwicklungsziele** (Havighurst, 1948)

-im Arbeitsleben: - Aufstieg in Position X  
- Tätigkeit in unbefristetem Beschäftigungsverhältnis  
- Erreichen von Titel Y, Status Z  
(z.B. in bestimmten Professionen klar vorgezeichnete  
berufsbiografische Situationen: Oberarzt, Chefarzt ...)

-im Privatleben: - Heiraten / feste Partnerschaft mit Person X  
- Familiengründung

# Handeln im Berufsverlauf



## Gliederung BLOCK 3: Handeln im Arbeitsalltag und im Berufsverlauf

---

- Allgemeine Bedeutung von „Handeln“ in der Psychologie
  - Historische Vorläufer-Theorien
  - Handeln im (Arbeits-)Alltag: Handlungsregulationstheorie
  - Kriterien der Arbeitsbewertung;  
Kritik am Taylorismus; persönlichkeitsfördernde Arbeit
  - Arbeitsanalyse auf der Basis von Handlungsregulationstheorie,  
„bedingungs“-bezogene Analyse
  - „Personen“-bezogene Analyse
- 
- Handeln im Berufsverlauf: Konzepte zu  
persönlichen Zielen, Projekten und Strebungen
  - **Konsequenzen** für die Diagnose  
von arbeitenden Personen mit Blick auf ihre **berufliche Entwicklung**

## Diagnose von berufsbiografisch relevanten Zielen (Projekten, Strivings, Lebenszielen)

### Geschlossene Verfahren:

- Pöhlmann & Brunstein (1997): GOALS-Fragebogen zur Messung von Lebenszielen

Faktoren: Macht, Leistung, Abwechslung, Intimität, Affiliation, Altruismus

Bsp.: öffentliche Anerkennung erringen, mich ständig verbessern, eine tiefgehende Beziehung haben, mich für andere einsetzen (5-Punkte-Skala)

### Offene Verfahren:

- Little (1983): **Personal Project Analyses**
  1. Offene Nennung aller Projekte, die der Person einfallen (10 min)
  2. 10 Projekte werden anhand von 17 Dimensionen kategorisiert
  3. Hierarchische Über-/Unterordnung der Projekte, es wird das gesamte Projektsystem mit Beziehungen zw. den Projekten sowie relevanten Umwelteinflüssen betrachtet

## Diagnose von berufsbiografisch relevanten Zielen (Projekten, Strivings, Lebenszielen)

### Offene Verfahren:

- Beck (1996): Erhebung v. Projektssystem & exemplarischem Projekt
  1. Halboffenes Interview
    - Bewertung von Projekten anhand von 9 Dimensionen (Skala 1-10) (Bsp.: Wichtigkeit, Freude, Schwierigkeit, Kontrolle, Nützlichkeit)
    - Inhaltsanalyt. Auswertung → Gruppierung zu Handlungskontexten
  2. Fragebogen: detail. Beschreibung eines Projektes: Ablauf ...
  
- Emmons (1986): **Personal Striving Assessment Packet**
  1. Offene Nennung von 15 Strivings (auch Vermeidungsstrivings)
  2. Striving Assessment Scale: Klassifizierung anhand von 18 Dimensionen (5-Punkte-Skala) (Bsp.: Wichtigkeit, Schwierigkeit)
  3. Striving Instrumentally Matrix (15x15-Tab.): *Inwieweit befördert/ behindert der Erfolg in einem Striving den Erfolg eines anderen?* (Antwort anhand einer 5-Punkte-Skala)

## Konsequenzen ... mit Blick auf ihre berufliche Entwicklung

Die Ermittlung von berufsbiografisch bedeutsamen Zielen (z.T. in Verbindung mit Handlungsstrategien, Fähigkeiten, Kompetenzen ...) kann wichtig sein im Rahmen von:

- Laufbahnplanung und Laufbahnberatung
- Potenzialanalysen und Potenzial-Assessment-Center
- Entwicklungs-Assessment-Center
- Coaching
- Anleitung zum Selbstmanagement  
zur Selbststeuerung der berufliche Entwicklung

## Konsequenzen ... mit Blick auf ihre berufliche Entwicklung

Nerdinger, Blicke & Schaper: Lehrbuch (2008),  
daraus *Kapitel 19* (Personalentwicklung)

Hohner, H.-U. (2008). *Laufbahnberatung. Wege zur erfolgreichen Berufs- und Lebensgestaltung*. Bern: Huber

Hohner, H.-U. & Hoff, E. (2008). Berufliche Entwicklung und Laufbahnberatung. In F. Petermann & W. Schneider (Hrsg.), *Angewandte Entwicklungspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie*, (S. 827-857). Göttingen: Hogrefe.

Wiese, B.S. (Hrsg.) (2004). *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kern-Kompetenzen in der modernen Arbeitswelt*. Frankfurt a.M.: Campus.