

DER NORMATIVE, THEORETISCHE UND KONZEPTIONELLE RAHMEN DER ARBEIT DES iafoB – SPEZIFISCHE KERN-KOMPETENZEN ALS EINE BRÜCKE VON DER FORSCHUNG ZUM PRAXISTRANSFER

OLIVER STROHM, EBERHARD ULICH, SANDRA PETER, ADRIAN HUBER

11

In diesem Beitrag wird der normative, theoretische und konzeptionelle Rahmen der Arbeit des iafoB im Überblick dargestellt und skizziert. Dazu werden zunächst die Wertvorstellungen einer humanen und wirtschaftlichen Arbeits- und Organisationsgestaltung dargelegt sowie die wichtigsten theoretischen Bezüge für die Forschungs- und Beratungsarbeit des iafoB hergestellt. Schließlich werden für die fünf Kernkompetenzen des iafoB die konzeptionelle und methodische Arbeitsweise beispielhaft erläutert sowie darauf ausgerichtete Handlungsprinzipien und Handlungsgrundsätze aufgezeigt.



1 Einordnung

Die Forschungs- und Beratungsarbeit des iafoB basiert auf der grundsätzlichen Vorstellung, dass humane, d.h. insbesondere schädigungsfreie, beeinträchtigungslose sowie persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Formen der Arbeits- und Organisationsgestaltung einen wesentlichen Beitrag dafür leisten, dass unternehmerisches Handeln nachhaltig erfolgreich sein kann, aber auch Ausdruck dafür sind, dass Unternehmen und Organisationen ihre soziale Verantwortung glaubwürdig wahrnehmen (vgl. Ulich 2005). Diese Prämisse geht von einem Menschen- und Organisationsbild aus, demzufolge Arbeitsprozesse bzw. die Auseinandersetzung mit angemessenen arbeitsbezogenen Anforderungen die Handlungs- und Sozialkompetenz, das Selbstkonzept wie auch die körperliche und psychosoziale Gesundheit der Mitarbeitenden nachhaltig positiv beeinflussen. Dabei gilt im Weiteren, dass arbeitstätige Menschen vor allem über angemessene Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume zielgerichtet motiviert und individuelle ebenso wie kollektive Leistungs- und Handlungspotentiale zielgerichtet aktiviert und genutzt werden können.

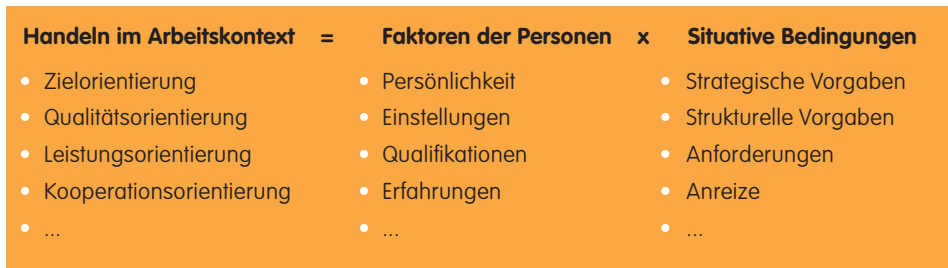


Abbildung 1: Einflussfaktoren auf das Handeln im Arbeitskontext

12

Dabei kommt die in der Psychologie weitgehend akzeptierte Erkenntnis zum Tragen, dass menschliches Verhalten und Handeln im Wesentlichen durch personenbezogene und situative Faktoren beeinflusst und bestimmt wird (vgl. [Abbildung 1](#)). Die personenbezogenen Faktoren unterteilen sich dabei sowohl in stabil angelegte Grundmuster der Person und Persönlichkeit als auch in gelernte und sozialisierte Verhaltens- und Handlungsdispositionen. Die situativen Faktoren lassen sich in strategisch-strukturelle sowie sozio-kulturelle Bedingungen im Unternehmen unterteilen.

Mit dieser Perspektive wird deutlich, dass die zielgerichtete Etablierung und Entwicklung eines definierten Verhaltens- und Handlungsrepertoires im Unternehmen von vielschichtigen Anstrengungen abhängen. Neben klassischen Funktionen des Human Resource Management in den Bereichen Personalrekrutierung, -einsatz, -entwicklung und -trennung sind dabei vor allem auch organisationale Bedingungen von substantieller Relevanz. Diese können im Wesentlichen durch Strategie-, Organisations-, Führungs-, Personal- und Kulturentwicklungsmaßnahmen beeinflusst und verändert werden.

Dazu bilden verschiedene theoretische und konzeptionelle Zugänge aus den Arbeits- und Organisationswissenschaften die Basis der Arbeit des iafob. Diese Ansätze werden im folgenden Abschnitt im Überblick dargestellt.

2 Theoretischer und konzeptioneller Rahmen des iafob

Die Arbeit des iafob basiert auf theoretischen, konzeptionellen und empirischen Erkenntnissen der Arbeits- und Organisationswissenschaften. In den Arbeits- und Organisationswissenschaften steht eine systemische Perspektive im Vordergrund, wonach Unternehmen und Organisationen zielorientiert, offen und dynamisch sind und in Wechsel- und Austauschbeziehungen zu ihrer Umwelt stehen. Diese Offenheit,

Dynamik und Zielorientiertheit des Gesamtsystems wird wiederum weitgehend durch das individuelle und kollektive Verhalten der verschiedenen Subsysteme bestimmt. Dabei sind die folgenden theoretischen und konzeptionellen Überlegungen von besonderer Relevanz.

2.1 Der soziotechnische Systemansatz

Den zentralen theoretischen Hintergrund des iafob bildet der soziotechnische Systemansatz (vgl. dazu Ulich 2005), der davon ausgeht, dass Unternehmen als soziotechnische Systeme zu begreifen und zu gestalten sind. Der soziotechnische Systemansatz hat in den europäisch geprägten Arbeits- und Organisationswissenschaften eine Tradition; er hat die Entwicklung verschiedener Arbeits- und Organisationskonzepte, wie z.B. die Gestaltung selbstregulierter Gruppenarbeit, theoretisch und inhaltlich begründet. Die wichtigsten Annahmen des STSA sind in **Kasten 1** zusammengefasst.

Mit dem soziotechnischen Systemansatz steht eine ganzheitliche Konzeption zur Verfügung, die insbesondere auch wertvolle Hinweise dafür liefert, wie eine humane und zugleich wirtschaftliche Arbeits- und Organisationsgestaltung sichergestellt bzw. eingelöst werden kann.

Kasten 1: Grundannahmen des soziotechnischen Systemansatzes (STSA)

- Menschliche Arbeit findet in Arbeitssystemen statt, die aus einem sozialen und einem technischen Teilsystem bestehen.
- Soziotechnische Systeme sind offene und dynamische Systeme.
- Die Wechselwirkungen zwischen sozialem und technischem Teilsystem werden im Konzept des soziotechnischen Systemansatzes besonders berücksichtigt.
- Arbeitssysteme sind durch einen Aufgabenzusammenhang gekennzeichnet und sind aufgabenbezogen von anderen Arbeitssystemen abgrenzbar.
- Arbeitssysteme sind mit der Erfüllung von Primäraufgaben (wertschöpfend) und Sekundäraufgaben (systemerhaltend) beauftragt.
- Die effiziente Gestaltung von Arbeitssystemen setzt die gemeinsame Optimierung von sozialem und technischem Teilsystem voraus.
- Bei der Gestaltung von Arbeitssystemen steht das Primat der Aufgabe im Vordergrund, d.h. die Aufgabe stellt die wesentliche Verbindung zwischen dem technischen System und den Arbeitsrollen im sozialen System her.
- Die Aufgabe ist nicht nur Schnittpunkt zwischen Individuum und Organisation, sondern zugleich Kern des soziotechnischen Systems und Fokus arbeits- und organisationswissenschaftlicher Gestaltungskonzepte.

2.2 Der Strategie-Struktur-Kultur-Ansatz

Der Strategie-Struktur-Kultur-Ansatz betont in Ergänzung zum soziotechnischen Systemansatz, dass unternehmerisches Handeln auf einer ausgewogenen und abgestimmten Festlegung von strategischen, strukturellen und kulturellen Bedingungen erfolgen sollte (vgl. Glasl & Lievegoed 2004). Strategische Aspekte beziehen sich dabei exemplarisch auf den unternehmensbezogenen Leistungsauftrag, das Produkt-Markt-Portfolio, die kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmensziele, die Personal- und Technologiepolitik sowie das Ressourcenmanagement. Die strukturellen Aspekte beziehen sich u. a. auf das Organisations- und Führungsmodell, die Prozess- und Ablaufgestaltung sowie die verschiedenen Funktionen und Arbeitsrollen und die damit verbundenen Anforderungen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen. Die kulturelle Dimension bezieht sich auf die Normen, Werte und Verhaltenserwartungen im Unternehmen, die allgemeingültig oder auf lokaler Ebene geteilt oder auch nicht geteilt werden.

14

Grundsätzlich besteht dabei die Anforderung, dass strukturelle Gegebenheiten mit möglichst hoher Kompatibilität zu den strategischen Zielsetzungen gestaltet sein sollten und dass kulturelle Bedingungen einerseits einen Einflussfaktor auf, andererseits das Ergebnis von strategisch-strukturellen Festlegungen darstellen. Kulturprägung und -entwicklung erfolgt in diesem Sinne einerseits durch formale Sachverhalte und Strukturbedingungen, so genannten sekundären Kulturprägnern, andererseits aber vor allem auch durch Rollenmodelle, insbesondere in der Führung, den so genannten primären Kulturprägnern.

Der Strategie-Struktur-Kultur-Ansatz bietet eine konzeptionelle und methodische Basis und Unterstützung dafür, Unternehmensentwicklung in einer ganzheitlichen Form zu gestalten und dabei die Interdependenz der Erfolgsfaktoren Strategie, Struktur und Kultur zielgerichtet und konsistent zu berücksichtigen. Diesbezüglich relevante Führungsprozesse stellen in diesem Ansatz einen zentralen Wirkungshebel dar.

2.3 Der Mensch-Technik-Organisation-Ansatz

Der Mensch-Technik-Organisation-Ansatz (MTO-Ansatz) ist ein Mehr-Ebenen-Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung, der auf der Basis des soziotechnischen Systemansatzes am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich entwickelt wurde und damit eine weitere, wesentliche Basis der Arbeit des iafob bildet (vgl. Strohm & Ulich 1997, Ulich 1997, 2005). Mit dem MTO-Ansatz wird insbesondere der Strukturgestaltung ganzheitlich Rechnung getragen, indem in Organisationsentwicklungsprozessen die Analyse, Bewertung und Gestaltung von Unternehmensbereichen

oder ganzen Unternehmen auf der Basis arbeitswissenschaftlich begründeter Kriterien erfolgen. **Abbildung 2** zeigt das Mehr-Ebenen-Modell des MTO-Ansatzes.

Der MTO-Ansatz trägt dabei insbesondere der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnis Rechnung, wonach eine motivierende, qualifizierende sowie wirtschaftliche Arbeits- und Organisationsgestaltung vor allem über vollständige Arbeitsaufgaben und Möglichkeiten zur weitgehenden Selbstregulation der Arbeit und Arbeitsbedingungen auf individueller und kollektiver Ebene erreicht werden kann. Dabei werden über die Definition übergeordneter Gestaltungsebenen die Spielräume auf operativer Ebene in hohem Maße festgelegt. Insofern werden im Rahmen des MTO-Ansatzes neben systemischen Betrachtungsweisen auch handlungs- und motivationstheoretische Konzepte und Erkenntnisse berücksichtigt und umgesetzt (vgl. zusammenfassend Ulich 2005).

2.4 Der feld- und kontrolltheoretische Ansatz

Mit dem MTO-Ansatz und der Einheit von Analyse, Bewertung und Gestaltung ist auch die Frage angesprochen, auf welcher theoretischen und konzeptionellen Basis betriebliche Veränderungsprozesse zielgerichtet vorangetrieben und nachhaltig umgesetzt werden können. Dazu bietet u.a. die Feldtheorie eine fundierte Basis

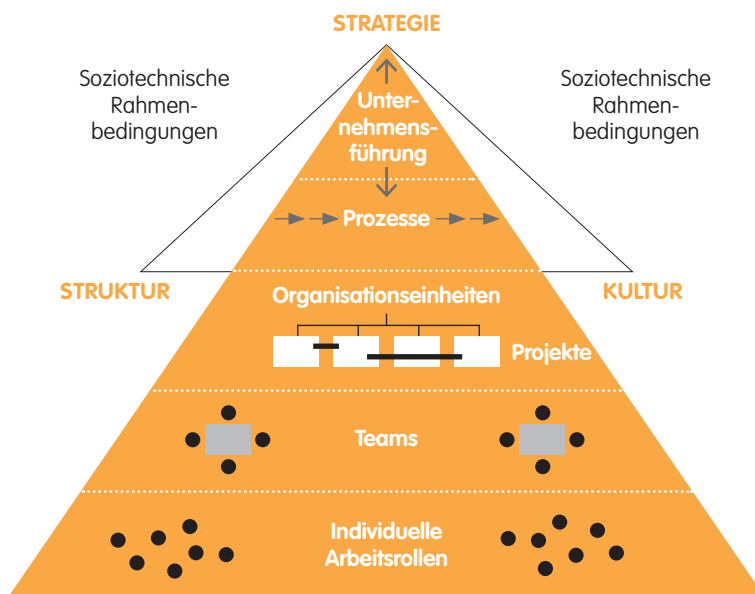


Abbildung 2: Analyse- und Gestaltungsebenen des MTO-Ansatzes

(vgl. Lewin 1963). Danach befinden sich soziale Systeme in einem quasi-stationären Gleichgewicht aus stabilisierenden und dynamisierenden Kräften. Veränderungsprozesse verlangen die Auflösung dieses quasi-stationären Gleichgewichts („Unfreeze“), die Überführung des Systems in ein neues, verändertes Gleichgewicht („Move“) sowie die Stabilisierung und Konsolidierung dieses neuen Systemzustandes („Freeze“). Mit diesem feldtheoretischen Ansatz werden wichtige praktische Implikationen im Hinblick auf die Prozessarchitektur für Veränderungsprozesse gegeben. Dabei spielen der Stellenwert und die Form der Diagnose, der Konzeptentwicklung, der Konzeptevaluation sowie der Konzeptumsetzung eine wichtige Rolle. Diese wesentlichen Schritte von Veränderungsprozessen sind in Abhängigkeit von der Ausgangslage und Zielsetzung des Veränderungsvorhabens bzw. der Systemdynamik jeweils spezifisch zu planen und zu realisieren.

Über den kontrolltheoretischen Ansatz wird im Weiteren akzeptiert, dass Menschen das grundlegende Bedürfnis haben, ihre unmittelbare Umwelt und das damit verbundene Umfeld zu verstehen und zu kontrollieren. Arbeit und die damit verbundenen Arbeitsbedingungen stellen einen wesentlichen Bereich der menschlichen Umwelt dar. Kontrollierbarkeit setzt in diesem Zusammenhang voraus, dass arbeitsbezogene Bedingungen durchschaut, vorhergesehen und beeinflusst werden können. Damit ergeben sich einerseits wertvolle Hinweise für die Gestaltung von Arbeits- und Führungsprozessen wie auch klare Implikationen für das Management von Veränderungsprozessen. Durchschaubarkeit, Vorhersehbarkeit und Beeinflussbarkeit verlangen umfassende Informations- und Kommunikationsprozesse, zielgerichtete Qualifizierungsmaßnahmen wie auch angemessene Partizipationsmöglichkeiten und bilden damit die Basis dafür, dass gute Gestaltungslösungen einerseits entwickelt werden können sowie andererseits auch die erforderliche Akzeptanz und das erforderliche Commitment erfahren.

2.5 Der mikropolitische Ansatz

Die Erforschung und Beratung von Unternehmen im Hinblick auf die Nutzung und Umsetzung relevanter Erfolgsfaktoren legt im Weiteren nahe, dass der politische bzw. mikropolitische Teil von Organisationen eine adäquate Berücksichtigung findet. Damit wird akzeptiert, dass Organisationen auch politische Arenen darstellen, in denen spezifische Ziele und Eigeninteressen wirken, die keineswegs selten im Widerspruch zu übergeordneten Absichten stehen bzw. mit inkompatiblen Perspektiven verbunden sind. Damit wird die Herausforderung anerkannt, dass Unternehmensgestaltung und -entwicklung nicht zuletzt auch ein Management von Interessenkonflikten darstellt.

Tabelle 1: Das Rational- und Politikmodell von Organisationen (vgl. Neuberger 1995)

Rationalmodell von Organisationen	Politikmodell von Organisationen
<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation ist ein neutrales Instrument zur Zielerreichung. 	<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation ist eine Koalition von Akteuren mit Eigeninteressen.
<ul style="list-style-type: none"> Das Zielsystem ist eindeutig und konsistent. 	<ul style="list-style-type: none"> Das Zielsystem ist mehrdeutig und inkonsistent.
<ul style="list-style-type: none"> Die Organisation handelt wie ein rationaler Individualakteur. 	<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene Akteure streben nach verschiedenen Zielen.
<ul style="list-style-type: none"> Das Ergebnis einer Entscheidung ist die Alternative mit dem höchsten Beitrag zur Zielerreichung. 	<ul style="list-style-type: none"> Entscheidungen sind das Ergebnis von Machtkämpfen und Aushandlungsprozessen.
<ul style="list-style-type: none"> Organisationsstrukturen werden mit dem Ziel höchstmöglicher Effizienz geplant bzw. verändert. 	<ul style="list-style-type: none"> Organisationsstrukturen entstehen auch ungeplant und verändern sich in kleinen Schritten.

Tabelle 1 zeigt in diesem Sinne eine Gegenüberstellung des Rational- und Politikmodells von Organisationen (vgl. Neuberger 1995).

Mit dieser Perspektive werden wesentliche Voraussetzungen und Hebel angesprochen, die bei der Umsetzung von innovativen Unternehmensformen von grosser Relevanz sind. Damit wird die „Sache“ grundsätzlich jedoch nicht vereinfacht. Dies gilt u.a. deshalb, weil moderne Unternehmens- und Führungsformen in der Regel auf eine Macht- und Kompetenzteilung abzielen, die einerseits die Führungs- und Kontrollichte reduzieren sowie andererseits auf Kulturprinzipien basieren, die klassische Statussymbole auf ein gesundes Mass reduzieren. Dies ist in der Regel durchaus mehrheitsfähig – aber in der Regel nicht die Meinung aller Interessenvertreter bzw. konsensfähig.

Insofern beginnen die mikropolitischen Prozesse im Arbeitsalltag wie im grossen Change-Programm dann relevant zu werden, wenn solche Interessenkonflikte offenkundig werden und diesbezügliche Entscheidungen anstehen.

Insbesondere die Beratungstätigkeit muss diese mikropolitische Perspektive berücksichtigen; sie kann u.U. sogar erst dann zum Erfolg führen, wenn sie auch entsprechende Interventionen realisiert. Ähnliches kann für die Forschungstätigkeit gelten, wenn z.B. die Ergebnisse Interpretationen verlangen bzw. Interventionen veranlasst werden, an denen die Forschenden mitwirken.

Nach diesem allgemeinen Überblick zu den theoretischen und konzeptionellen Ansätzen der Arbeit des iafob soll diese Auslegeordnung anhand der Kernaufgaben und -kompetenzen des iafob im folgenden Abschnitt vertieft werden.

3 Der inhaltliche und methodische Fokus des iafob

3.1 Begleitung von Innovations- und Veränderungsvorhaben

Das iafob begleitet mit einer ziel- und ergebnisorientierten Prozessarchitektur und fundierten Interventionen Innovations- und Veränderungsvorhaben und trägt damit zur Professionalisierung von Organisationen bei. In diesen Prozessen versteht das iafob seine Rolle unter anderem darin, Führungskräfte in umsichtigen und beteiligungsorientierten Veränderungsprozessen zu unterstützen und zu stärken und damit zur Weiterentwicklung der Gestaltungs- und Veränderungskompetenz in Organisationen beizutragen.

Interventionsentscheidungen werden von impliziten wie auch expliziten Theorien beeinflusst. Daher ist es von grundlegender Bedeutung, welche impliziten und expliziten Theorien das Beratersystem verfolgt (vgl. Königswieser 2000). Das Beratungsverständnis des iafob basiert auf den bereits skizzierten Theorieansätzen und den damit verbundenen Prämissen sowie auf einem am iafob entwickelten Kontingenzmodell des Change Management (vgl. Inversini, in diesem Band).

Das Menschen- und Organisationsbild dieses systemischen Beratungsansatzes basiert auf einem Begriffssystem mit den Grundbegriffen „System“, „Handlung“, „Sub-

18

Kasten 2: Handlungsgrundsätze des iafob für die Begleitung von Innovations- und Veränderungsvorhaben

- Veränderungsmaßnahmen sollten auf der Basis einer angemessenen Organisationsdiagnose sowie einer umsichtigen Konzeption und darauf ausgerichteten Implementierungsmaßnahmen basieren
- Veränderungen werden durch kriterienbasierte Entscheidungen durch das Klientensystem legitimiert
- Veränderungen orientieren sich an Kriterien einer humanen und wirtschaftlichen Arbeits- und Organisationsgestaltung
- Veränderungen erfolgen auf der Basis angemessener Informations-, Kommunikations-, Beteiligungs- und Qualifizierungsprozesse
- Technisch-organisatorische Veränderungen sollten auch die Überprüfung anstellungsbezogener Bedingungen beinhalten (u.a. Arbeitszeit, Lohnsystem)
- Das Beratersystem ersetzt nicht die Führungsarbeit und die Führungsrolle, sondern stellt eine zielgerichtete und zeitlich befristete Unterstützung für die Führungsarbeit und die Führungsrolle dar
- Das Vorgehen orientiert sich in hohem Maße an den Zielen des Klientensystems – sofern diese nicht in Widerspruch zu gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen und Normen stehen – sowie dessen veränderungsbezogenen Voraussetzungen

jektive Deutung“, „Regel“ und „Interaktionsstruktur“ (König & Volmer 2000). Zugleich basiert systemische Organisationsberatung auf einer zentralen Wertvorstellung von Autonomie. Grundlage systemischer Organisationsberatung ist, dass Klienten vom sozialen System beeinflusst werden, zugleich aber innerhalb des sozialen Systems autonom sind, d.h. in der Lage, Entscheidungen selbstständig zu treffen. Beratung kann als Prozessberatung das Klientensystem dabei unterstützen, sich über die Situation, seine Ziele und Handlungsmöglichkeiten klar zu werden. Beratung kann als Expertenberatung auch neue Sichtweisen oder neue Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, darf aber nach diesem Verständnis nicht die Autonomie des Klientensystems einschränken. Dies bedeutet, dass Beratung dort ihre Grenzen hat, wo der Klient selbst entscheidet, welche Sichtweise er übernimmt bzw. welche Handlungsmöglichkeiten er wählt. Die Autonomie des Klientensystems zu akzeptieren bedeutet, die Entscheidungen des Klientensystems als dessen eigene zu akzeptieren, selbst dann, wenn das Klientensystem Lösungsmöglichkeiten verwirft, die der Berater für die wirkungsvollsten und leistungsfähigsten hält (König & Volmer 2000).

19

Wichtige Erkenntnisse bezüglich der konkreten Ausgestaltung von Innovations- und Veränderungsvorhaben liefert auch ein am iafob entwickelter Kontingenzansatz (vgl. Inversini in diesem Band). Diesem Ansatz liegt eine Konzeption zugrunde, die hinsichtlich des Projekterfolgs von der idealen Passung zwischen betrieblicher Ausgangslage und Change Management ausgeht und dabei in besonderer Weise auch situative Gegebenheiten berücksichtigt. Dies basiert auf der Grundannahme, dass nicht eine „Schule“ des Change Managements die „richtige“ ist, sondern dass die situativ angepasste Anwendung ausgewählter Veränderungsprinzipien sowie die Berücksichtigung spezifischer damit einhergehender prozessbezogener Einflussfaktoren ein Erfolg versprechendes Vorgehen impliziert (Inversini 2005, S. 269).

Aus dem Gesagten lassen sich Handlungsgrundsätze ableiten, die bei der Begleitung von Veränderungsvorhaben durch das iafob einen wichtigen Orientierungsrahmen darstellen (vgl. [Kasten 2](#)).

3.2 Fachberatung und Expertisen

Das iafob erstellt einerseits Fachkonzepte und Instrumente zu konkreten arbeits-, organisations- sowie führungsbezogenen Fragestellungen und erarbeitet Lösungs- und Prozessvorschläge, die eine zielgerichtete und wirkungsvolle Gestaltung von Veränderungs- und Innovationsprozessen unterstützen.

Nachdem in Abschnitt 3.1 die klientenorientierte sowie prozessberatende Seite der iafob-Arbeit in den Vordergrund gestellt wurde, geht es im Rahmen der Fachbe-

ratung und bei der Erstellung von Expertisen vor allem darum, Erkenntnisse aus den Arbeits- und Organisationswissenschaften in die Praxis zu transferieren.

Dies ist mit einem normativen Anspruch verbunden – in dem Sinne, dass hinreichende Erkenntnisse aus Forschung und Praxis zu verschiedenen gestaltungsbezogenen Problem- und Fragestellungen vorliegen, die eine humane und wirtschaftliche Arbeits- und Organisationsgestaltung unterstützen. Exemplarisch soll dies am Beispiel selbstregulierter Teamarbeit aufgezeigt werden.

20 Seit geraumer Zeit sind selbstregulierte Teams in der betrieblichen Praxis als eine Möglichkeit dafür anerkannt und akzeptiert, die Interessen der Mitarbeitenden, des Unternehmens und auch der Kunden sinnvoll zu integrieren. In diesem Zusammenhang wird das iafob immer wieder mit der Anfrage konfrontiert, die Einführung selbstregulierter Teams zu unterstützen oder z.B. eine Ursachendiagnose zu erstellen, warum Teamarbeit im eigenen Unternehmen nur eingeschränkt erfolgreich funktioniert. Häufig zeigt sich dabei, dass in der betrieblichen Praxis nach wie vor Vorstellungen von Teamarbeit bestehen, die entweder nur den strategisch-strukturellen Aspekt oder nur den sozio-kulturellen Aspekt oder gar keine dieser Voraussetzungen adäquat berücksichtigen. Hier setzt gegebenenfalls die Fachberatung des iafob an.

In den Arbeits- und Organisationswissenschaften bestehen weit reichende Forschungserkenntnisse zur erfolgreichen Umsetzung von selbstregulierter Teamarbeit (vgl. Ulich 2005). **Kasten 3** fasst einige dieser Erkenntnisse zusammen (vgl. Strohm 1999).

Kasten 3: Handlungsgrundsätze für die Einführung selbstregulierter Teams

- Selbstregulierte Teams sollten mit einer komplexen Primäraufgabe beauftragt werden, die einen hohen Aufgabenzusammenhang aufweist
- Das soziale System eines selbstregulierten Teams sollte idealerweise eine Größe von 5 bis 8 Mitarbeitenden haben
- Das Team sollte mit weit reichenden Entscheidungsbefugnissen bzgl. Planung und Organisation der eigenen Arbeit sowie Einflussnahme auf die eigenen Arbeitsbedingungen ausgestattet sein
- Selbstregulierte Teams brauchen gemeinsam getragene, explizite Ziele und Verhaltensregeln
- Selbstregulierte Teams erfordern eine weitgehend selbst definierte Rollendifferenzierung (u.a. bzgl. Führung und Koordination)
- Das Anreizsystem in selbstregulierten Teams sollte vor allem die individuelle Kompetenzentwicklung und das Erreichen kollektiver Zielvorgaben unterstützen
- Selbstregulierte Teams brauchen eine kooperationsförderliche Infrastruktur und Technikunterstützung

Die konkrete Spezifikation und unternehmensbezogene Umsetzung der in **Kasten 3** beschriebenen Merkmale hängt von den konkreten Aufgaben, Prozessen und soziotechnischen Rahmenbedingungen im Unternehmen ab. Die Realisierung erfolgt im Rahmen von Gestaltungsprojekten gemeinsam mit dem Unternehmen und verbindet Fach- und Prozessberatung. In diesem Zusammenhang bleibt jedoch festzuhalten, dass das Rollenverständnis des iafob im Hinblick auf Fach- und Prozessberatung neben einer grundsätzlich hohen Klientenorientierung und der damit beschriebenen Rollenteilung auch beinhalten kann bzw. muss, dass das iafob Abstand von Projekten und Gestaltungsentscheidungen nimmt, die gesicherten Erkenntnissen eindeutig widersprechen und aus iafob-Perspektive konzeptionelle und fachliche Konstruktionsfehler beinhalten. Diese Konsequenz ist auch ein Ausdruck für ein integratives Verständnis von Arbeitsforschung und Organisationsberatung.

21

3.3 Weiterbildung und Qualifizierung

Das iafob qualifiziert Mitarbeitende und Teams durch die Erweiterung von Wissen, Denkmustern, Fähigkeiten und Handlungsweisen; es konzipiert und realisiert darauf ausgerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen.

In diesem Zusammenhang gilt es zunächst den grundsätzlichen Sachverhalt zu berücksichtigen, dass individuelle und kollektive Aktivitäten zur gemeinsamen Zielerreichung zwangsläufig eine Auseinandersetzung zwischen den beteiligten Akteuren erfordern. Erfolgt diese Auseinandersetzung explizit, können gezielte Veränderungs- und Entwicklungsprozesse im Sinne von Lernprozessen erreicht werden (vgl. Staehle 1991). Solche Lernprozesse erfolgen einerseits durch Sozialisation – als Prozess des Aufbaus und der Veränderung von Verhalten – und andererseits durch Qualifizierung – als Prozess der Vermittlung von Qualifikationen. Beide Ansätze kommen bei der Gestaltung von Personalentwicklungsprozessen durch das iafob zum Tragen. Für die Gestaltung solcher Entwicklungsmaßnahmen bestehen Ansatzmöglichkeiten sowohl im Bereich der Arbeits- und Organisationsstrukturierung als auch im Bereich der Weiterbildung (vgl. **Abbildung 3**).

So begleitet das iafob sowohl individuelle (z.B. Führungsentwicklung) als auch interpersonelle (z.B. Teamentwicklung) Qualifizierungsmaßnahmen. Die konkrete Umsetzung entsprechender Maßnahmen kann auf individueller Ebene z.B. mittels Coaching, auf teambezogener Ebene z.B. mittels Teamworkshops oder auf organisationaler Ebene z.B. mittels Strukturoptimierungen erfolgen.

Konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen konzipiert und realisiert das iafob auf der Basis von Bedarfsanalysen. Dies kann in Form einer inhaltlichen Auftrags-

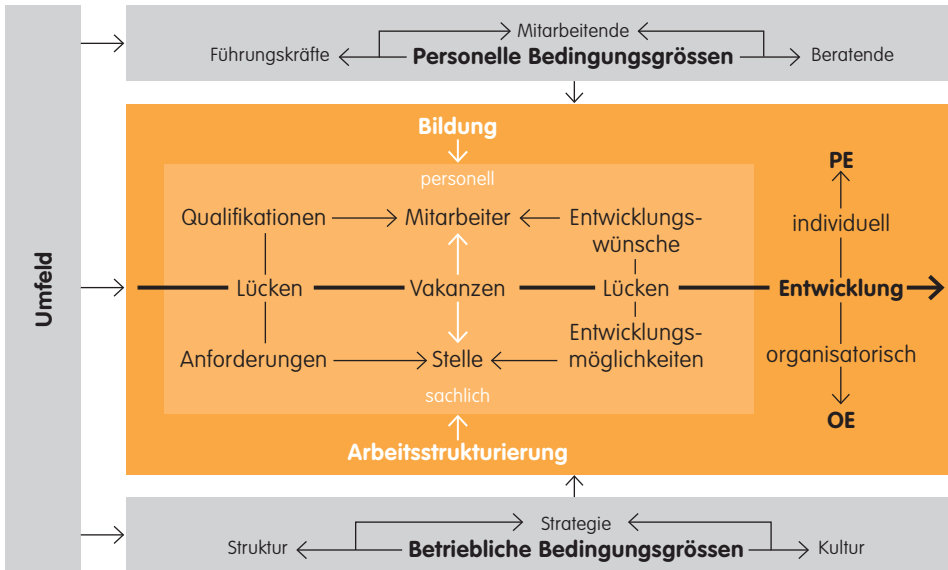


Abbildung 3: System zur Personal- und Organisationsentwicklung

klärung oder auch über eine Bedarfserhebung (z.B. Befragung der Zielgruppen) erfolgen. Darauf aufbauend spezifiziert das iafob die Entwicklungsmaßnahme(n) mit Bezug zur Situation, zu den fachlichen Anforderungen sowie zu den zeitlichen und finanziellen Ressourcen des Auftraggebers bzw. der angesprochenen Zielgruppen.

In der Umsetzung verfolgt das iafob eine große Offenheit für situative Gegebenheiten und Herausforderungen. Damit ist die Erfahrung verbunden, dass Personalentwicklungsmaßnahmen nur dann eine nachhaltige Wirkung zeigen können, wenn die Beteiligten eine fundierte Auseinandersetzung mit dem inhaltlichen Gegenstandsbereich führen und die daraus resultierenden Erkenntnisse in den Arbeitskontext transferiert werden wollen und können. So orientiert sich das iafob in der konkreten Ausgestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen an der aktuellen Situation der Betroffenen (z.B. mittels Situationsscreenings oder Fallschilderungen), um durch Impulse (z.B. mittels theoretischen Inputs oder konkreten Erfahrungsbeispielen) und in gemeinsamen Reflexionsprozessen (z.B. mittels Gruppenarbeiten oder kollegialer Beratung) für die Beteiligten die Möglichkeit zu bieten, für sich weiterführende Handlungsstrategien zu identifizieren und in den Arbeitsalltag zu transferieren. Abgeschlossen werden solche Lernprozesse über transferorientierte Schritte, die einerseits die Wirkungen der Handlungsmaßnahmen zu antizipieren versuchen und andererseits verbindliche Verpflichtungen für den Transferprozess geben sollen. **Kasten 4**

Kasten 4: Handlungsgrundsätze des iafob im Hinblick auf die Konzeption und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen

- Es besteht ein großer und nicht zu unterschätzender Spielraum für individuelles und organisationales Lernen in Unternehmen
- Bestmögliche Effektivität und Effizienz der Qualifizierungsmaßnahmen ist durch eine klare Abstimmung der Inhalte und Didaktik auf die Lernenden zu erreichen
- Veränderungen des sozialen Verhaltens sind weniger durch Wissensvermittlung als durch Reflexionen und gemeinsame Erfahrungen in Lerngruppen zu erzielen
- Eine Stabilisierung der durch bewusstes Lernen erworbenen Wissensbestände, Verhaltensweisen und Handlungsstrategien ist nur dann zu erreichen, wenn die alltäglichen Erfahrungen direkt und unterstützend einwirken
- Effektive Lerngruppen brauchen eine soziale und zeitliche Kontinuität
- Formalisierte, selbst definierte Transferziele und darauf ausgerichtete Controllingprozesse sind wesentliche Bestimmungsgrößen für die Effektivität von Personalentwicklungsmaßnahmen

23

fasst einige der Handlungsgrundsätze des iafob im Hinblick auf die Konzeption und Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen zusammen.

3.4 Anwendungsorientierte Forschung

Das iafob verknüpft Fragestellungen aus der betrieblichen Praxis mit Ergebnissen und Erkenntnissen aus der Forschung. Das iafob untersucht in anwendungsorientierten Forschungsprojekten aktuelle und zukünftige Herausforderungen der betrieblichen Praxis. Dazu sind einige grundsätzliche Anmerkungen erforderlich, die zunächst das Verhältnis von Grundlagenforschung und anwendungsorientierter Forschung betreffen.

In seinen Ausführungen „Zum Grundlagenwissenschaftsproblem der A&O-Psychologie“ stellte Hermann (1993, 173) fest, dass bei im einzelnen unterschiedlichen Positionen und Lösungsvorschlägen weitgehender Konsens darüber zu bestehen scheine, dass die Arbeits- und Organisationspsychologie in den von ihr bearbeiteten Bereichen „sozusagen in jeder Weise tätig ist ...: Diese psychologische Subdisziplin manifestiert sowohl nicht-forschende Praxis als auch anwendungsorientiertes bzw. technologisches Forschungshandeln.“

In etwas vereinfachter Form beschäftigt sich Grundlagenforschung nach Hermann damit herauszufinden, wie ein Realitätsbereich „funktioniert“. In diesem Sinne finde man Grundlagenforschung in der Arbeits- und Organisationspsychologie immer wieder, nämlich als unabdingbare Voraussetzung für die Bewältigung von

Bewertungs- und Optimierungsproblemen. Damit wird „innerhalb eines technologischen Forschungsprogramms ein grundlagenwissenschaftliches Teilziel etabliert“ (Hermann 1993, 177).

Im gleichen Band will Hacker (1993, S. 267 f.) Arbeits- und Organisationspsychologie verstanden wissen als „die gesamte Psychologie, betrieben für den Lebensbereich Arbeit, die gleichzeitig grundlagenorientierte, theoretisch relevante und interventiv-praktische Problemlösungen umfasst“. Schließlich biete der Lebensbereich Arbeit „Anlass und Raum für psychologische Theoriebildung und Grundlagengewinnung zum Psychischen ebenso wie zum anwendenden Theorie- und Erkenntniseinsatz“.

24

3.4.1 Verknüpfung von Forschung und Beratung – das eigene Selbstverständnis

Die erste eigene Erfahrung mit Forschung im Rahmen von Interventions- und Beratungsvorhaben reicht zurück in die Anfänge des deutschen Regierungsprogramms „Humanisierung der Arbeit“, in dessen Rahmen uns – einer Forschungsgruppe der ETH Zürich – damals die „arbeitspsychologische Begleitforschung“ des Projekts „Gruppenarbeit in der Motorenmontage“ im VW-Werk Salzgitter übertragen worden war (u.a. Ulich 1980). Die hier gewonnenen eigenen Erfahrungen sowie der Austausch vielfältiger anderweitiger Erfahrungen im Rahmen des International Council for the Quality of Working Life waren Anlass, für das eigene Institut die weitere Beteiligung an Interventions- und Beratungsvorhaben anzustreben, um so den Bezug zur Lebenswirklichkeit erwerbstätiger Menschen zu erhalten. Gleichzeitig sollte aber das Prinzip „keine Beratung ohne Forschung“ gelten.

Dies konnte dazu führen, dass Fragestellungen, die im Feld nicht einfach beantwortbar waren, ins Laboratorium mit der dort möglichen experimentellen Bedingungsvariation zurückgeführt wurden. In einem Fall wurde zu diesem Zweck eine industrielle Montageanlage beschafft, an der entsprechende Tätigkeiten unter experimenteller Bedingungsvariation und -kontrolle ausgeführt werden konnten.

Eine möglichst weit gehende Verknüpfung von Forschung und Beratung gilt seit seiner Gründung auch für die Tätigkeit des iafob. Hier gilt, was Gerd Peter (2001, 12) so formuliert hat: „Beratungserfahrungen sollen neue Forschungsfragestellungen generieren und neuartige Verbundprojekte ermöglichen, Forschungsergebnisse ermöglichen neue Beratungsinhalte und -formen.“

Die Arbeit des iafob basiert auf den folgenden Prinzipien:

- Erforschung und Umsetzung von Gestaltungskonzepten, die einer humanen, wirtschaftlichen und nachhaltigen Arbeits- und Organisationsgestaltung Rechnung tragen
- Forschung und Beratung auf der Grundlage des Mensch-Technik-Organisations-Ansatzes
- Forschung und Beratung auf der Basis von reflektierten, humanorientierten Handlungsgrundsätzen
- Interdisziplinäre Forschungs- und Beratungsarbeit
- Forschungs- und Beratungsarbeit auch über netzwerkorientierte Kooperationen.

25

Derart angelegte Projekte erlaubten es schließlich auch, durch systematische Datenerhebung die empirische Basis für die Erarbeitung von Dissertationen zu gewinnen (vgl. die Beiträge von Peter und Wülser in diesem Band).

Für die anwendungsorientierte Forschung wurden einige Handlungsgrundsätze formuliert, die in **Kasten 5** zusammenfassend wiedergegeben werden.

Gütekriterien für den Nutzen der Bearbeitung von Forschungsfragen im Rahmen von Beratungsprojekten des iafob können z.B. sein (1) Methodisch kontrollierter Erkenntnisgewinn darüber, wie der zu bearbeitende Realitätsbereich „funktioniert“; (2) gezieltes Einbringen der Forschungsergebnisse in den Beratungsprozess; (3) Generieren neuer Forschungsfragen aus den gewonnenen Erkenntnissen; (4) hypothesengeleitete Untersuchung der neuen Forschungsfragen in neuen Beratungsprojekten. Ein Beispiel für Forschung innerhalb eines Beratungsprojektes findet sich bei Peter & Ulich (in diesem Band).

Kasten 5: Forschungsbezogene Handlungsgrundsätze des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) (aus Ulich 2001)

- Forschung, die dem Gewinn weiterführender Erkenntnisse für eine humane und nachhaltige Arbeits- und Organisationsgestaltung dient
- Forschung mit einem interdisziplinären Charakter
- Forschung, die einen Vorlaufcharakter aufweist
- Finanzierung von Forschungsvorhaben auch aus Ressourcen der Beratung
- Forschung als gewichtiger Teil der Arbeit des Instituts.

3.5 Evaluation

Das iafob überprüft und evaluiert die Zielerreichung, Wirkung und Nachhaltigkeit von Veränderungs- und Innovationsmaßnahmen.

3.5.1 Typen der Evaluation von Programmen und Maßnahmen

In Zusammenhang mit der Evaluation von Programmen und Maßnahmen sind grundsätzlich zwei verschiedenartige Vorgehensweisen zu unterscheiden.

Bei einer *formativen Evaluation* werden die Planung und die Realisierung von Maßnahmen sowie deren Wirkungen fortlaufend überprüft und für die weitere Prozesssteuerung wird handlungsrelevantes Wissen generiert. Im Unterschied dazu werden in einer *summativen Evaluation* nur die Wirkungen einer Intervention überprüft. Bei der Evaluation von Maßnahmen persönlichkeits- und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung ist allerdings zu berücksichtigen, dass die zu prüfenden Wirkungen oft nicht mit hinreichender Sicherheit auf einzelne, identifizierbare Maßnahmen zurückgeführt werden können.

Für beide Formen der Evaluation sind im Übrigen die folgenden kritischen Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- (1) Kenntnis und Einbezug des Standes der Forschung bei der Auswahl von Maßnahmen.

Bei der Konzeption von Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements wird der „state of the art“ nach wie vor nur selten berücksichtigt. Aufgrund der vorliegenden Erfahrungen hat die deutsche Expertenkommission für die Zukunft der betrieblichen Gesundheitspolitik (2004)* nachdrücklich darauf hingewiesen, dass die mangelnde Kenntnis des vorhandenen Wissens in vielen Fällen in unbefriedigenden Ergebnissen und Frustration resultiert.

- (2) Realistische Zielsetzungen und hinreichend differenzierte Benennung relevanter Kenngrößen.

Dabei gilt: verhältnisorientierte Maßnahmen sind verhaltensorientierten Maßnahmen logisch vorgeordnet, hinsichtlich der Wirkungen aber vielfältiger und komplexer. Da einfache Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge nicht erwartet werden können, ist auf die Auswahl der Kenngrößen besondere Sorgfalt zu verwenden. Diese sind von der Projektgruppe, den Zielgruppen und der Evaluationsinstanz gemeinsam zu bestimmen. Dabei ist nach Kurzfrist- und Langfristwirkungen zu unterscheiden.

* Das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung war in der Expertenkommission durch den Zweitautor dieses Beitrages vertreten.

- (3) Im Sinne eines erweiterten Monitorings: Erfassung und Bewertung externer Einflussgrößen wie parallel laufende Reorganisationsprojekte oder Personalabbau.

Erfahrungsgemäß werden während einer längeren Laufzeit von BGF-Interventionen typischerweise auch im HR-Bereich Konzepte realisiert, die – wie z.B. Maßnahmen der Personalentwicklung oder der Laufbahnplanung – mittelbar und nicht intendiert auch gesundheitsrelevante Wirkungen haben können. Derartige Aktivitäten sind bei der Evaluation von Maßnahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements soweit wie möglich ebenfalls zu erfassen.

27

Kasten 6: Skizze für die Evaluation eines BGF-Programms

Wegen der Komplexität des Programms und der damit verbundenen Schwierigkeit, Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu identifizieren, kommt für die Evaluation des Programms BGF eine summative Evaluation nicht in Betracht.

Für die formative, d.h. begleitende Evaluation sind u.a. die folgenden Grundsätze zu beachten:

- (1) Das Programm BGF-B wird fortlaufend evaluiert. Die Evaluation erstreckt sich auf
- die Konzeption und Planung
 - die Implementation
 - die Ergebnisse

des Gesamtprogramms sowie der einzelnen Maßnahmen, differenziert nach den jeweils anvisierten Zielgruppen. Dies erfordert eine systematische Sammlung von Informationen in allen Phasen des Programms mit einer Rückkoppelung an die Projektgruppe mit dem Ziel einer fortlaufenden Verbesserung des Programms. Um verzerrungsfreie Daten zu gewinnen, sind allfällige Interventionen seitens der Evaluationsinstitution von dieser selbst zu protokollieren.

- (2) Die Sammlung der für die Evaluation erforderlichen Informationen erfordert u.a.
- die Teilnahme an Sitzungen der Projektgruppe
 - die Teilnahme an Informationsveranstaltungen für die beteiligten Institutionen
 - die Teilnahme an Schulungen, Auswertungsworkshops etc.
 - Dokumentation über notwendig gewordene Veränderungen des ursprünglichen Konzepts.

- (3) Die Wirkungsanalyse erfolgt im Sinne eines Vorher-Während-Nachher-Designs u.a. durch
- Interviews mit Adressatinnen und Adressaten von Informationsveranstaltungen
 - Interviews mit von Maßnahmen Betroffenen
 - standardisierte BGF-Befragung vor und nach der Maßnahmenimplementation
 - nach Möglichkeit: Beobachtungsinterviews für ausgewählte repräsentative Tätigkeiten
 - Erheben und Analysieren objektiver Daten/Kenngrößen
 - Erfassen von zeitlich vorher abgelaufenen oder parallel laufenden Projekten.

Um die Nachhaltigkeit allfälliger Wirkungen zu prüfen, sind in genügendem Abstand zur ersten Nachher-Erfassung in repräsentativen Bereichen im Sinne eines Zeitreihendesigns nochmalige Erhebungen durchzuführen.

In **Kasten 6** wird ein Auszug aus einer vom iafob erstellten Skizze für die Evaluation eines in einem bestimmten Bereich geplanten landesweiten Programms für Betriebliche Gesundheitsförderung wiedergegeben.

4 Zusammenfassende Schlussfolgerungen

28 Die Tätigkeit des iafob darf insgesamt als sehr vielfältig und mehrheitlich als sehr anspruchsvoll bezeichnet werden. Eine der Fragen, die sich in diesem Zusammenhang stellen, ist die, ob in der gleichen Institution oder gar von denselben Personen auf professionellem Niveau sowohl Forschungsfragen bearbeitet als auch Beratungsleistungen erbracht werden können. Ein ermutigendes Beispiel dafür, dass dies offenbar möglich ist, findet sich in der Person von Kurt Lewin, in der Folge Lewins aber auch bei Fred Emery oder Einar Thorsrud (Emery und Thorsrud 1976, 1982). „Das Beispiel Lewins bestärkt den Glauben an die Vereinbarkeit von methodischer Reflexion, theoretischer Analyse und empirischer Erhebung und mahnt zur Überwindung der Trennung von in sich gekehrtem Gelehrtentum und nach außen gewandter Weltverbesserung“ (Schönpflug 2007, S. 7). Sich daran zu messen ist allerdings ein hoher Anspruch.

Literatur

- Emery, F. & Thorsrud, E. (1976). *Democracy at Work*. International Series on the Quality of Working Life, (Ed. Hans van Beinum) Vol. 2. Leiden: Martinus Nijhoff.
- Emery, F. & Thorsrud, E. (1982). *Industrielle Demokratie*. Schriften zur Arbeitspsychologie (Hrsg. E. Ulich), Band 25. Bern: Huber.
- Glasl, F. & Lievegoed, B. (2004). *Dynamische Unternehmensentwicklung*. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Bern: Haupt.
- Hacker, W. (1993). Methodische Impulse aus dem Spannungsfeld zwischen grundlagenwissenschaftlicher Orientierung und angewandter Forschung – Das Beispiel Anforderungsanalyse. In W. Bungard und T. Hermann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S. 267–283). Schriften zur Arbeitspsychologie (Hrsg. E. Ulich), Band 54. Bern: Huber.
- Herrmann, T. (1993). Zum Grundlagenwissenschaftsproblem der A&O-Psychologie. In W. Bungard und T. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S. 167–191). Schriften zur Arbeitspsychologie (Hrsg. Eberhard Ulich), Band 54. Bern: Huber.
- Inversini, S. (2005). *Wirkungsvolles Change Management in Abhängigkeit von situativen Anforderungen: Organisationale Veränderungsprozesse im Spannungsfeld von betrieblichen Voraussetzungen und Umweltaforderungen unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, organisationsbezogenen und qualifikatorischen Erfolgskriterien*. Dissertation. Universität Potsdam, Humanwissenschaftliche Fakultät.
- König, E. & Volmer, G. (2000). *Systemische Organisationsberatung*. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Königswieser, R. & Exner, A. (2000). *Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*, Beratergruppe Neuwaldegg. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Lewin, K. (1963). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Neuberger, O. (1991). *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Peter, G. (2001). Einführung I. In W.R. Heinz, H. Kotthoff & G. Peter (Hrsg.), *Beratung ohne Forschung – Forschung ohne Beratung?* (S. 9–17). *Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik* (Hrsg. G. Naegele & G. Peter), Band 32. Münster: LIT.
- Schönpflug, W. (2007). Aus dem Vorwort zur ersten Auflage. In W. Schönpflug (Hrsg.), *Kurt Lewin – Person, Werk, Umfeld. Historische Rekonstruktionen und aktuelle Wertungen* (2. Auflage) (S. 7–8). *Beiträge zur Geschichte der Psychologie* (Hrsg. H. Lück), Band 5. Frankfurt/M.: Peter Lang.
- Staehe, M.H. (1991). *Management – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. (6. Aufl.). München: Franz Vahlen.

- Strohm, O. (1999). Einführung von selbstregulierten Arbeitsgruppen. Startworkshops als Basis für zielgerichtete Entwicklungsprozesse. In M. Zölch, W.G. Weber & L. Leder (Hrsg.) Kollektive Regulation in Arbeitsgruppen (S. 167–192). Schriftenreihe Mensch – Technik – Organisation (Hrsg. E. Ulich) Band 23. Zürich: vdf Hochschulverlag / Stuttgart: Teubner.
- Strohm, O. & Ulich, E. (Hrsg.) (1997). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Schriftenreihe Mensch – Technik – Organisation (Hrsg. E. Ulich), Band 10. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulich, E. (1980). Bericht über die arbeits- und sozialpsychologische Begleitforschung. In Bundesminister für Forschung und Technologie (Hrsg.), Gruppenarbeit in der Motorenmontage (S. 97–142). Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens. Band 3. Frankfurt: Campus.
- 30** Ulich, E. (1997). Mensch, Technik, Organisation: ein europäisches Produktionskonzept. In O. Strohm & E. Ulich (Hrsg.), Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten (S. 5–17). Schriftenreihe Mensch – Technik – Organisation, Band 10. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulich, E. (2001). Keine Beratung ohne Forschung – nur ein Postulat? In W.R. Heinz, H. Kotthoff & G. Peter (Hrsg.), Beratung ohne Forschung – Forschung ohne Beratung? (S. 95–109). Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik (Hrsg. G. Naegele & G. Peter), Band 32. Münster: LIT.
- Ulich, E. (2005). Arbeitspsychologie (6. Auflage) Zürich: vdf Hochschulverlag; Stuttgart: Schäffer-Poeschel.