bleibt, in welcher Trägerschaft sich diese Schule befindet, so kann man annehmen, dass es sich um einen privaten Träger handelt. Wie dem auch sei, ein Qualitätsentwicklungsprozess kam erst auf massiven äußeren Druck zustande, nämlich durch gerichtlichen Beschluss aufgrund unzulässiger Vorfälle in der Schule. Unterstützung fanden die Lehrer in der Schulaufsicht, der neuen Leiterin und einer externen Organisationsberaterin. Die Rückschlüsse, die man auf das reguläre Schulsystem ziehen kann, sind da wohl eher deprimierend: Wieviel Druck muss entstehen, damit sich etwas bewegt, und woher sollen die externen Berater kommen, und wie können sie bezahlt werden?

Harald Pühl, Berlin

Karl Westhoff u.a.: Effektiver arbeiten. Diagnoseinstrument zur Optimierung von Arbeitsverhalten, Arbeitsbedingungen und Organisation. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag, 147 S., Preis 48,- DM

Effektiver arbeiten heißt mittlerweile nicht mehr nur, in kürzerer Zeit mehr zu produzieren, sondern umfasst ein weitaus größeres Spektrum von der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter über die Arbeitsbedingungen bis zum Aufbau der Organisation an sich. Vorgesetzte und Mitarbeiter können ihr Wissen und ihre Ideen oft nicht sinnvoll zur Verbesserung der Arbeit einsetzen, da ihnen Informationen darüber fehlen, in welchem der drei Bereiche Schwierigkeiten vorliegen. In diesem Buch finden sich nun praktische Hilfestellungen für genau dieses Problem. Die Autor/innen des Buches sind Psycholog/innen, die ihre Erkenntnisse aus der wissenschaftlichen Arbeit mit dem Know-How ihrer Praxiserfahrungen verbunden haben. *Karl Westhoff* ist Hochschullehrer mit dem Schwerpunkt Diagnostische Psychologie an der Technischen Universität Dresden, *Patricia Terlinden-Arzt* ist freiberuflich als Gerichtsgutachterin tätig, *Bettina Michalik* und *Helga John* sind freiberufliche Arbeitspsychologinnen. Theoretische Grundlage des Buches ist ein interaktiver Ansatz, der Führungskräfte und Mitarbeiter an einen Tisch bringen möchte. Jeder Einzelne hat wertvolle Kompetenzen und Informationen, die er zur effektiveren Gestaltung der Arbeit mit einbringen kann. Dieser auf wissenschaftlichen Kriterien aufbauende Ansatz ist höchst prakti-

kabel in sämtlichen Organisationen, Vereinigungen und Unternehmen umsetzbar.

Kapitel 1 gibt eine Einführung in die Thematik. Im Kapitel 2 geht es um die Beurteilung von Mitarbeitern, und ein Fragebogen zum Verhalten am Arbeitsplatz wird vorgestellt. Ebenso findet sich hier eine umfangreiche Liste möglicher Beurteilungskriterien. Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Erfassung der Arbeitsbedingungen. Ein Fragebogen zu Bedingungen der Arbeitsumgebung schließt sich an. Im gleichen Kapitel finden sich eine Checkliste und ein Gesprächsleitfaden zum Arbeitsstil. Der Aufbau der Instrumente ermöglicht auch das Herausgreifen einzelner Teilbereiche. Kapitel 4 befasst sich mit der Beschreibung der Organisation. Ein Fragebogen zur interaktiven Beurteilung der Organisation anhand der Erfahrungen der Mitarbeiter wird dargestellt. In Kapitel 5 werden schließlich Vorschläge zur Einführung der Instrumente in Organisationen unterbreitet, die den Einsatz erleichtern und das Interesse an einem solchen Vorgehen wecken.

Ziel der Autor/innen ist, mit Hilfe der dargestellten Vorgehensweisen und Instrumente die genaue Diagnose der Arbeitsbedingungen einer Organisation zu ermöglichen. Dies stellt die Voraussetzung für effektives Arbeiten dar. Die aufgeführten Diagnoseinstrumente können von Führungskräften selbstständig in ihrem Bereich eingesetzt werden. Erleichtert wird dies durch eine Vielzahl von konkreten Hilfen und Hinweisen für das eigene Vorgehen sowie die verständliche und nachvollziehbare Erläuterung der verwendeten Konstruktionsregeln für die jeweiligen Instrumente. Interessierte Leser/innen finden eine Fülle an Informationen sehr systematisch dargeboten. Der modulare Aufbau ermöglicht auch das Herausgreifen einzelner Teilbereiche für den jeweiligen Bedarf einer Organisation. Die methodisch sorgfältig entwickelten Instrumente sind so aufgebaut, dass sie für jedes Arbeitsgebiet angepasst werden können. Dieses Buch ist eine sinnvolle Unterstützung für jeden Bereich, in dem mehrere Menschen zusammen arbeiten. Leser/innen werden in die Lage versetzt, mit dem vorgestellten Konzept die Arbeitsbedingungen zu diagnostizieren, gezielte Verbesserungen einzuleiten und damit allen Beteiligten eine größere Effektivität und Arbeitszufriedenheit zu erreichen.

Hildegard Günther, Bergisch-Gladbach