

Vorwort	IX
1. Theoretischer Hintergrund	1
1.1 Einleitung	1
1.2 Analysieren, Bewerten und Gestalten psychischer Arbeitsanforderungen	3
1.2.1 Warum die Belastung untersuchen?	8
1.2.2 Wieso ist das TAG-MA eine Gestaltungsanleitung?	8
1.3 Theoretische Grundlagen des TAG-MA	9
1.3.1 Ziele in der Arbeitstätigkeit	9
1.3.2 Sequentielle Vollständigkeit	10
1.3.3 Hierarchische Vollständigkeit	12
1.3.4 Arbeits- und Funktionsteilung	12
2. Entwicklung und Aufbau des Verfahrens	15
2.1 Einordnung des Verfahrens	15
2.2 Struktur des Verfahrens	16
2.3 Iteratives Vorgehen bei der Verfahrensentwicklung	17
2.4 Voraussetzungen für den Einsatz des Verfahrens	17
2.5 Methodische Hinweise für die Nutzung des TAG-MA – Grundbegriffe der Arbeitsanalyse	18
3. Gütekriterien des Verfahrens	23
3.1 Objektivität	23
3.2 Reliabilität	23
3.2.1 Studie 1 zur Reliabilität mit je einem Experten und eine Novizen als Untersucher	24
3.2.2 Studie 2 zur Reliabilität mit zwei Experten und einem Novizen als Untersucher	27
3.3 Validität	29
3.4 Differenzierungsfähigkeit der Skalen	30
3.5 Utilität und Ökonomie	31
3.6 Anforderungen an die Dokumentation für die Berichte über Messungen und die Erfassung psychischer Arbeitsbelastung	33
3.7 Anforderungen an Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung seitens der Unfallkassen	34

4. Praktische Hinweise zum Einsatz des Verfahrens	35
4.1 Einweisung und Schulung	35
4.2 Aufbau der Skalen	35
4.3 Vorbereitung für den Verfahrenseinsatz	36
4.3.1 Unterscheidung von Teilaufträgen und Teiltätigkeiten	37
4.3.2 Praktisches Vorgehen bei der Ermittlung von Teilaufträgen und Teiltätigkeiten sowie deren Zeitanteile	38
4.3.3 Zeitanteile der Teilaufträge	41
4.4 Erhebung – Praktische Beobachtung am Arbeitsplatz mit dem TAG-MA	42
4.5 Auswertung und Umgang mit den Ergebnissen	43
4.5.1 Berechnung des Skalenwerts für die Gesamttätigkeit – Gleichung 1	44
4.5.2 Vergleich des Gesamtwerts der Einstufung mit dem Mindestprofil	45
4.5.3 Transformation der Gesamtwerte – Relative Abweichung zum Mindestprofilwert	46
4.6 Bewertung der Einstufung anhand des Mindestprofils	50
4.7 Computergestützte Datenauswertung	51
4.8 Vorschläge für die Arbeitsgestaltung	51
4.8.1 Theoretischer Hintergrund der psychologischen Arbeitsgestaltung	52
4.8.2 Arbeitsgestaltung mit dem TAG-MA – Voraussetzungen für psychologische Arbeitsgestaltung	55
4.8.3 Grundsätze der Arbeitsgestaltung mit Hilfe des TAG-MA	58
5. Skalen	59
5.1 Übersicht über die Skalen	59
5.2 Bereich A: Arbeitsinhalt und erforderliche kognitive Leistungen .	60
A1 Sequentielle Vollständigkeit	60
A2.1 Anzahl von Teilaufträgen	67
A2.2 Änderung von Arbeitsaufträgen und Arbeitsverfahren	69
A2.3 Zyklische Auftragswechsel	73
A_V Sammelskala Vielfalt der Arbeit	76
A3 Erforderliche Informationen über die Arbeitsergebnisse	79
A4.1 Quellen nutzbarer Rückmeldungen	82
A4.2 Güte von Rückmeldungen	87

A5 Vorhersehbarkeit	91
A6 Störungen/fremdbestimmte Unterbrechungen der Arbeit	94
A7.1 Zeitliche Freiheitsgrade	99
A7.2 Inhaltliche Freiheitsgrade	103
A7.3 Entscheiden	106
A7.3.1 Konsequenzen unsicheren Entscheidens	110
A7.4 Problemkomponenten	113
A7.5 Hauptebenen der psychischen Ausführungsregulation und Anforderung an die Informationsverarbeitung	117
A_D Sammelskala: Kognitive Anforderungen	122
A8 Widerspruchsfreiheit von Anforderungen und Ausführungs- bedingungen (illegitime Arbeitsaufgaben)	126
A9 Erreichbarkeit für Arbeitsanforderungen außerhalb der regulären Arbeitszeit	132
5.3 Bereich O: Organisation und Verantwortung	137
O1 Organisationsfunktionen / Führungsfunktion	138
O2.1 Kooperationsformen	140
O2.2.1 Möglichkeiten, Aufgaben an andere abzugeben	143
O2.2.2 Möglichkeiten, Aufgaben von anderen zu übernehmen	145
O_K-Sammelskala Möglichkeit zur Zusammenarbeit/Unterstützung ..	147
O3.1 Auftragsbedingte Kommunikationsinhalte	149
O3.2 Auftragsbedingte Kommunikation mit Kunden/Patienten/ Klienten	152
O4.1 Verantwortungsinhalte	156
O4.2 Verantwortung für Ergebnisse	158
O4.3 Konsequenzen aus der Verantwortung	160
O5.1 Emotionale Arbeitsanforderung	162
O5.2 Umgang mit Emotionalen Arbeitsanforderungen	165
5.4 Bereich L: Externe Lernerfordernisse und interne Lern- möglichkeiten	168
L1 Geforderte berufliche Qualifikation	168
L2 Verlernen (Inanspruchnahme der beruflichen Vorbildung)	171
L3 Bleibende arbeitsbedingte Lernerfordernisse	174
ZM-iL: Sammelskala zur Lernförderlichkeit der Tätigkeit (Intrinsisches Lernpotential)	176

VIII | Inhalt

6. Literaturverzeichnis	179
7. Abbildungsverzeichnis	185
8. Tabellenverzeichnis	186
9. Textboxenverzeichnis	187
10. Autorenverzeichnis	188

Vorwort

Im Zusammenhang mit der Entwicklung der heutigen und zukünftigen Arbeitswelt fallen häufig Schlagworte wie Digitalisierung, Flexibilisierung, new work, Führung von virtuellen teams und vieles mehr. Dahinter steht der Versuch, die sich stetig durch die Digitalisierung und Vernetzung von Arbeitsmitteln, Arbeitsgegenständen und Menschen verändernde Arbeitswelt zu beschreiben. Aktuell werden technische Systeme und Technologien vorrangig aus Sicht technischer und wirtschaftlicher Machbarkeit entwickelt. Dass sich daraus Veränderungen der menschlichen Arbeit ergeben, wird i. d. R. nicht oder nur unter spezifischen Gesichtspunkten berücksichtigt wie z. B. der Flexibilisierungsmöglichkeit von Arbeit, Vermeidung von Fehlern (die man den Menschen zuschreibt) oder effizienterer Arbeitsausführung. Dabei fehlt die Perspektive der menschengerechten Arbeitsgestaltung. In der Folge treten immer wieder paradoxe Ergebnisse auf. Nur zwei Beispiele: Die Übernahme von Teilaufgaben durch Softwarelösungen kann einzelne Arbeitsschritte effizienter machen und dabei gleichzeitig die Nutzung der Fähigkeiten des Menschen im Gesamtprozess behindern und damit zu einer Effizienzminderung führen. Oder, die Flexibilisierung von Ort und Zeit der Arbeitsausführung kann zu einer Zunahme von Freiräumen bei der Arbeit führen und gleichzeitig mit Zeitdruckerleben einhergehen. Doch wie können wir diesen Widersprüchen begegnen? Die gute Nachricht ist, dass das Verhältnis von Technik und Arbeit nicht bedingungslos vorgegeben ist. Es kann und muss aktiv mitbestimmt werden. Ziel sollte dabei eine lern- und gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung sein, die es dem Menschen erlaubt, sich anzupassen, weiter zu entwickeln und dabei gesund zu bleiben und letztlich effizient zu sein. Hierfür müssen aus wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Arbeits- und Organisationsgestaltung, zum Arbeitsschutz psychischer Belastungen und aus den Kognitionswissenschaften Gütekriterien für die Gestaltung von Arbeit so abgeleitet werden, dass sie in der Praxis als Grundlage für die Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeit nutzbar sind. Außerdem werden Instrumente benötigt, welche in der Praxis für die Analyse und Gestaltung von Arbeit eingesetzt werden können und diese Gütekriterien berücksichtigen.

Wir haben dafür das „Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen – TAG-MA“ entwickelt. Es basiert auf einer grundlegenden Überarbeitung und Neufassung des bereits in den 80er und 90er Jahren entwickelten Tätigkeitsbewertungsverfahren (TBS; vgl. verschiedene TBS-Varianten bei Hacker, Fritzsche, Richter & Iwanowa, 1995) und mehrjähriger Erprobung zur Klärung methodischer, wissenschaftlicher und betrieblich-praktischer Fragestellungen. Das „Verfahren zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen – TAG-MA“ ist das erste und einzige psychologische Arbeitsanalyseverfahren, mit welchem die Güte der Arbeit erfasst und anhand international und national geltender

X | Vorwort

ISO-, EN- bzw. DIN-Normen sowie dem Arbeitsschutzgesetz bewertet und gestaltet werden kann.

Das vorliegende Manual hält neben theoretischem Wissen insbesondere praktisches Wissen bereit. Wir stellen dar, was unter „guter Arbeit“ verstanden wird und was sie auszeichnet (Kapitel 1.1. bis 1.3.). Anschließend beschreiben wir, welche Arbeitsmerkmale wie analysiert werden können (Kapitel 2. bis 3.) und geben konkrete praktische Hinweise zur Umsetzung einer Arbeitsanalyse (Kapitel 4.) – das heißt, wir erörtern, wie Merkmale der Arbeit gesundheitsgerecht und persönlichkeitsförderlich gestaltet werden können.

Während der Konzeption und Erstellung des „Verfahrens zur Tätigkeitsanalyse und -gestaltung bei mentalen Arbeitsanforderungen – TAG-MA“ standen wir im stetigen Austausch mit unseren Praxispartnern und haben zahlreiche Rückmeldungen, Kommentierungen und Hinweise von fachlichen Kolleg*innen, betrieblichen Kooperationspartnern, studentischen Wissenschaftler*innen sowie Erfahrungen aus dem praktischen Einsatz erhalten. Für die zahlreichen Ideen möchten wir uns herzlichst bedanken. Diese Rückmeldungen haben wir in den Jahren der Entwicklung eingearbeitet und berücksichtigt.

Ein besonderer Dank gilt Herrn Dr. Vincent Mustapha. Er hat maßgeblich dazu beigetragen, dass wir das Verfahren evaluieren konnten und die finale Überarbeitung abgeschlossen werden konnte. Vielen Dank!

Wir möchten Sie nun einladen mit unserem Verfahren Arbeit und ihre Merkmale zu verstehen, zu bewerten und zu gestalten!

Halle (Saale), im Nov. 2020

Renate Rau und Florian Schweden im Namen aller AutorInnen