



STAATLICH  
ANERKANNT  
HOCHSCHULE

# ARBEITSANALYSE UND - GESTALTUNG\*

# INHALTSVERZEICHNIS / LERNZIELE

ARBEITSANALYSE

ARBEITSGESTALTUNG

EMOTIONSARBEIT

# LERNZIELE

- Ziele und Kontexte von **Arbeitsanalysen** verstehen.
- Theoretische Fundierung von Arbeitsanalysemethoden erlernen.
- Überblick zu Arbeitsanalysemethoden und Einblicke in ausgewählte Verfahren erhalten.
- Strategien und Ziele von **Arbeitsgestaltungsmaßnahmen** verstehen.
- Arbeitsgestaltung alter und neuer Arbeitsformen verstehen.
- Konkrete Maßnahmen der Arbeitsgestaltung kennen lernen.
- Den Begriff **Emotionsarbeit** definieren können.
- Die Begriffe Oberflächen und Tiefenhandeln erklären können.
- Zusammenhang Emotionsarbeit und Burnout erklären können.

# FALLBEISPIEL

Ein mittelständisches Produktionsunternehmen will die Effizienz seines Warenlagers erhöhen, da sich verschiedene Fachabteilungen beschwert haben, dringend benötigte Ersatzteile erst zwei bis drei Tage nach Anforderung zu erhalten. In dem Warenlager werden täglich große Mengen von neuen Waren angeliefert und ebenso große Mengen an die entsprechenden Fachabteilungen weitergeleitet. Für die arbeitsanalytische Betrachtung der Begleitumstände und zur Ermittlung der Schwachstelle im Lager arbeiten verschiedene Instanzen zusammen. Herr L. – der als Arbeitspsychologe in dem Produktionsunternehmen beschäftigt ist – wird Verantwortlicher für die Durchführung der eingesetzten Arbeitsanalyse. Ein Mitglied des Betriebsrates, das vorher ebenfalls im Lager tätig war und die Prozesse dort kennt, soll Herrn L. dabei unterstützen, Schwachstellen im Arbeitsablauf zu ermitteln. Im Rahmen der Arbeitsanalyse werden verschiedene Mitarbeiter befragt.

Es wird deutlich, dass die Mitarbeiter des Wareneingangs nicht genau genug instruiert sind, um einen Teil der eingehenden Waren direkt an die richtige Stelle im Lager weiter zu leiten. Dieses Problem tritt erst seit ein paar Wochen auf, nämlich seitdem ein neu unter Vertrag genommener Zulieferer veränderte Produkte liefert. Die neuen Produkte sind zudem nicht richtig deklariert, da es hierfür noch keine einheitlichen Bezeichnungen gibt. Außerdem sind die Regale im Warenlager aufgrund der erhöhten Menge an Produkten erweitert worden, was zu Lasten der Rangierbarkeit der Gabelstapler in den Gängen führt und zusätzlich Zeit kostet.

**Welche Zielsetzung hat die Arbeitsanalyse?**

**Wer ist an den verschiedenen Schritten des Prozesses der Arbeitsanalyse beteiligt?**

**Welche weiteren Methoden könnten für die Arbeitsanalyse genutzt werden?**

# ARBEITSANALYSE

Unter dem Begriff **Arbeitsanalyse** versteht man die Gesamtheit strukturiert vorgenommener Methoden zur Erfassung und Bewertung des Prozesses der psychischen Struktur und Regulation menschlicher Arbeitstätigkeit im Zusammenhang mit ihren Bedingungen und Auswirkungen. Gegenstand der psychologischen Arbeitsanalyse ist somit die konkrete Arbeitstätigkeit als psychisch regulierte Tätigkeit (eine arbeitenden Menschen).

**Arbeitsanalysen** tragen im besten Fall zu einer Erhöhung der Wirksamkeit von Arbeitsabläufen bei.

# MODELLE DES ARBEITSHANDELNS

Arbeitsanalyseverfahren liegt in der Regel ein **theoretisches Konzept** zugrunde.

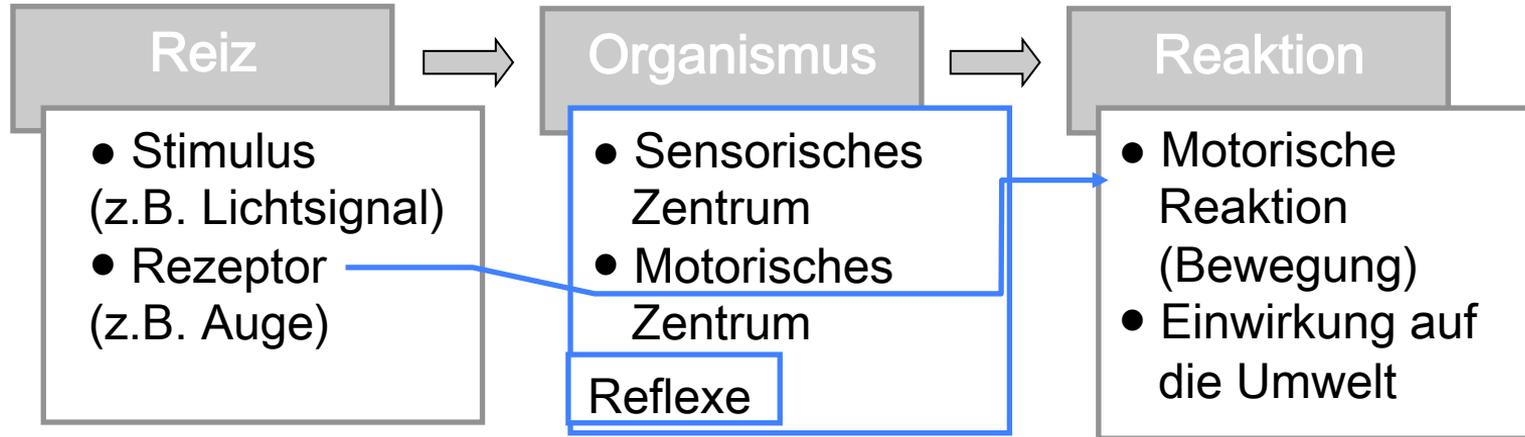
Die theoretische Ausrichtung des Konzeptes bestimmt den Blickwinkel auf die zu analysierende Arbeitstätigkeit, Arbeitsbedingungen und die arbeitende Person.

Als die vier bedeutendsten Ansätze des Arbeitshandelns gelten:

- Verhaltensorientierte
- Kognitionsorientierte,
- tätigkeitsorientierte und
- handlungsorientierte Ansätze.

# MODELLE DES ARBEITSHANDELNS – VERHALTENSTHEORETISCHER ANSATZ

## Arbeit als Reaktion

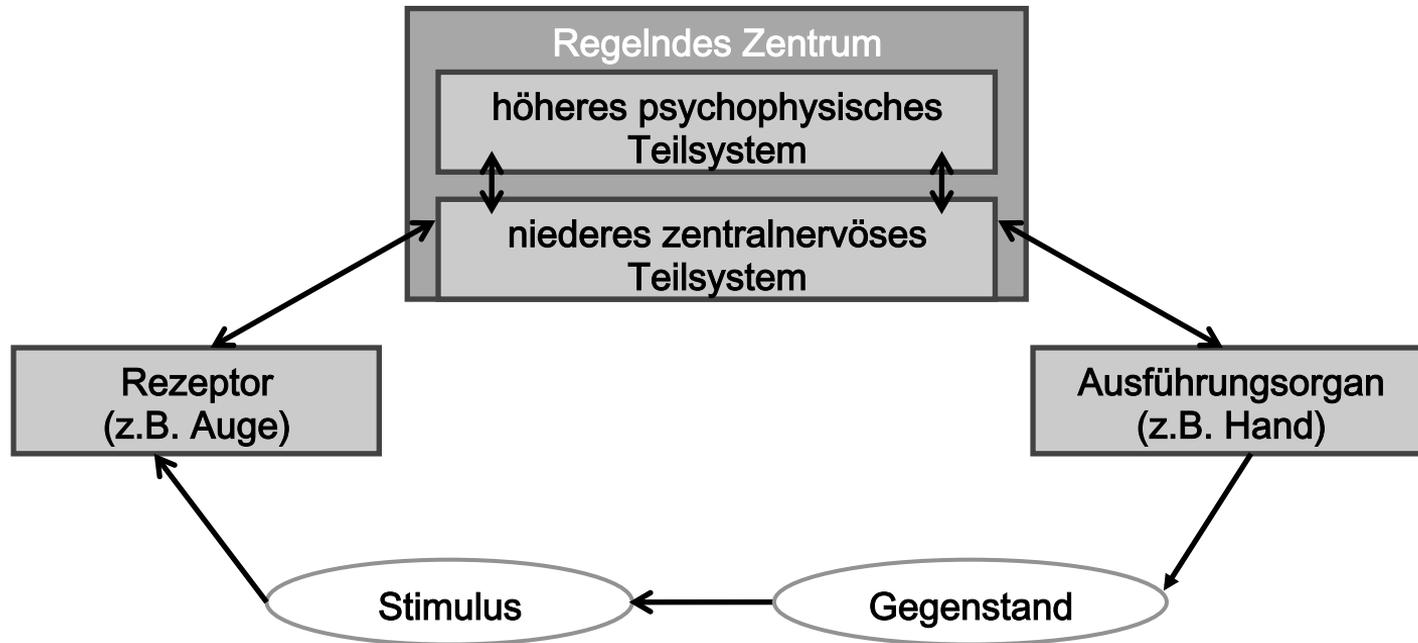


## Stimulus-Organismus-Reaktions-Modell (SOR-Modell)

(vgl. Nerdinger, Blickle, Schaper, 2011)

# MODELLE DES ARBEITSHANDELNS – KOGNITIONSORIENTIERTER ANSATZ

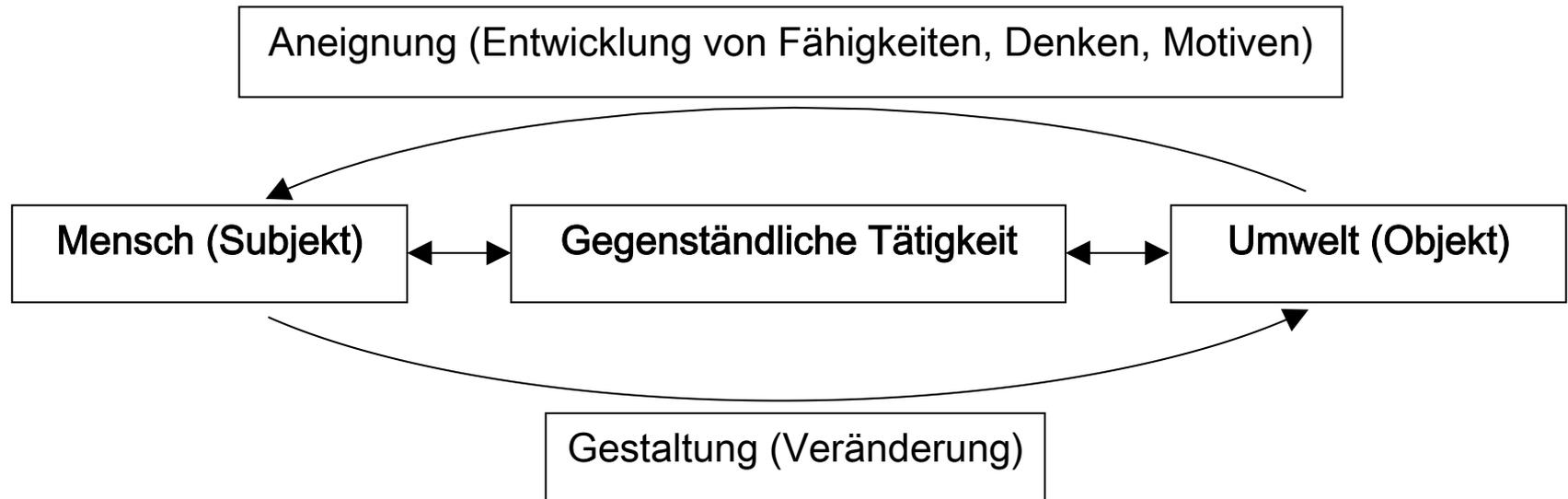
## Arbeit als Regelkreis



(vgl. Frieling & Sonntag, 1999)

# MODELLE DES ARBEITSHANDELNS – TÄTIGKEITSSORIENTIERTER ANSATZ

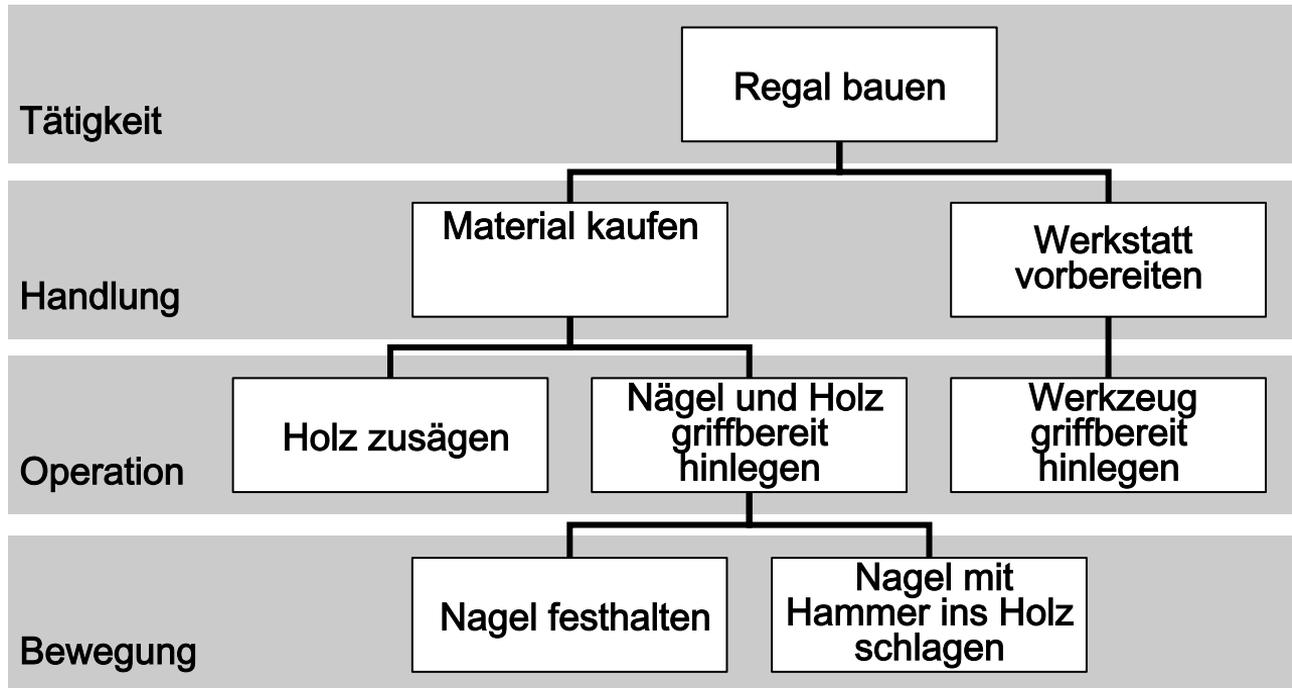
## Dynamisch-prozessuale Vermittlung zwischen Mensch und Umwelt



(in Anlehnung an Frieling & Sonntag, 1999)

# MODELLE DES ARBEITSHANDELNS – TÄTIGKEITSSORIENTIERTER ANSATZ

## Hierarchische Makrostruktur der Tätigkeit



(Leontjew, 1977)

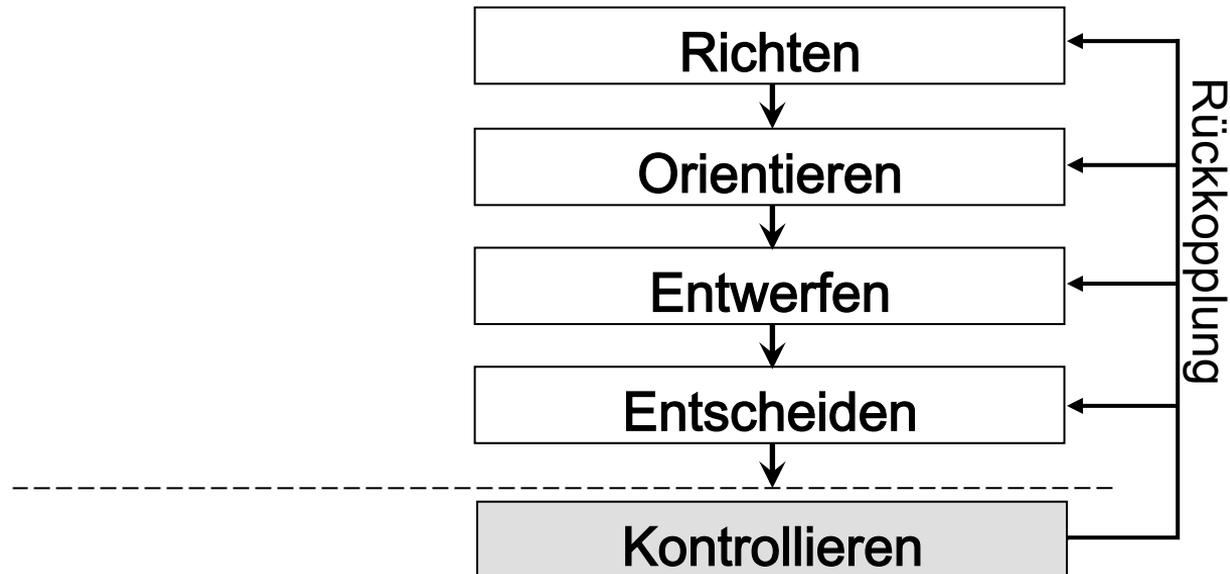
# MODELLE DES ARBEITSHANDELNS – HANDLUNGSSORIENTIERTER ANSATZ

Ebene	Beschreibung	Beispiel
<b>Intellektuell</b>	bewusste Analyse von Zielen und Randbedingungen sowie Entwicklung neuer zielführender Aktionsprogramme	Seminararbeit konzipieren
<b>Perzeptiv-begrifflich</b>	randbewusste Anpassung bereits verfügbarer Aktionsprogramme an spezifische situative Gegebenheiten und Integration derselben zu einer umfassenden Tätigkeit	Kellner sieht wann er die Bestellung aufnehmen muss
<b>Sensumotorisch</b>	unbewusste Regulation stereotyper automatisierter Bewegungsabläufe	Schalten beim Autofahren

(Hacker, 2005)

# MODELLE DES ARBEITSHANDELNS – HANDLUNGSSORIENTIERTER ANSATZ

## Sequentielle Phasen des Handelns



(Hacker, 2005)

# ARBEITSANALYSEMETHODEN

Arbeitsanalysemethoden können in aufgabenbezogene und personenbezogene Verfahren eingeteilt werden.

Weiterhin können Arbeitsanalysemethoden fünf Typen zugeordnet werden: **Befragung**, **Beobachtung**, **physiologische** und **physikalisch-chemische Verfahren** und **Laborforschung**.

Befragungen dienen zum besseren Verständnis von Arbeitsinhalten, Abläufen und sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz und können Aspekte aufdecken, die nur schwer von außen beobachtbar sind. Sie können mündlich (Interview) oder schriftlich (Fragebogen) erfolgen.

Beobachtungsmethoden im Rahmen der Arbeitsanalyse dienen zur Erfassung von Belastungen und Anforderungen der Stelleninhaber bei ihrer täglichen Arbeit.

# ARBEITSANALYSEMETHODEN - FORTSETZUNG

	Vorteile	Nachteile
<b>Befragung</b>	<p>Arbeitsplatzinhaber kennt seine eigene Tätigkeit</p> <p>Arbeitsplatzinhaber ist in der Lage, psychische Prozesse und Belastungen zu beurteilen</p> <p>Fragebögen sind zeiteffizient</p> <p>Fragebögen kosten wenig</p>	<p>Einfluss sozialer Erwünschtheit</p> <p>Erinnerungseffekte der Befragten können Ergebnisse beeinflussen</p> <p>Wissenschaftliche Begriffe sind für Befragte teilweise schwer verständlich und müssen übersetzt werden, was Zeit und Personal kostet</p>
<b>Beobachtung</b>	<p>Wahrnehmungen und Interpretationen der Arbeitenden beeinflussen das Ergebnis der Arbeitsanalyse nicht</p> <p>Beobachtungen sind als Grundlage für zukünftige Arbeitsgestaltungsmaßnahmen hilfreich</p>	<p>Komplexe, intellektuelle Aufgaben sind nur schwer beobachtbar, da viele Arbeitsprozesse intern ablaufen und nicht von außen beobachtbar sind</p> <p>Bedingungen während der Beobachtung können sich von üblichen Bedingungen unterscheiden</p> <p>Sehr zeitaufwändig und kostenintensiv</p> <p>Untersucher können Ergebnisse durch eigene Bewertungen beeinflussen</p> <p>Begrenzte Beobachtungszeit schränkt Ergebnisse ein</p> <p>Bestimmte Prozesse (z. B. Informationsverarbeitung) sind nicht beobachtbar</p> <p>Halo-Effekt</p>

# ARBEITSANALYSEMETHODEN - FORTSETZUNG

Physiologische, physikalisch-chemische Verfahren und Laborforschung können spezielle Anforderungen oder Umgebungsreize, denen ein Stelleninhaber ausgesetzt ist, detailliert untersuchen.

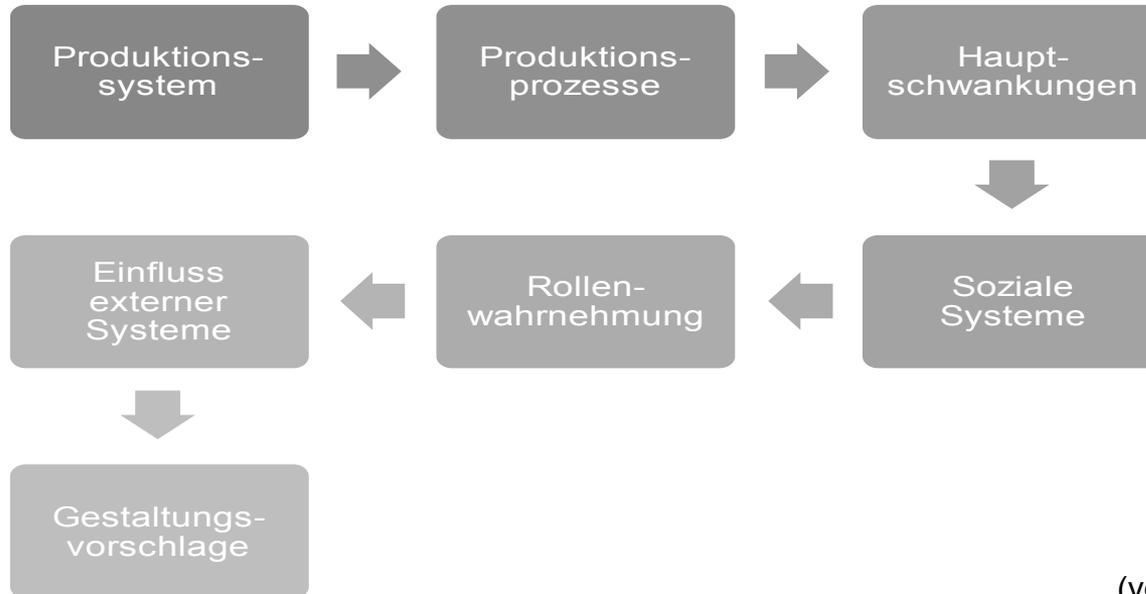
Art	Beispiel	Erläuterung
Physiologische Verfahren	Körperliche und biochemische Reaktionen	Mithilfe kardiovaskulärer Aktivitäten (Herzschlagfrequenz, Blutdruck), elektrodermalen Aktivitäten (Hautleitfähigkeit), muskulärer Aktivitäten, Atmung, Körpertemperatur und Lidschlussfrequenz kann die Beanspruchung des Arbeiters am Arbeitsplatz objektiv gemessen werden. Das Problem physiologischer Verfahren sind Störsignale, die z. B. durch Bewegung oder begleitende physiologische Prozesse auftreten können.
Physikalisch-chemische Verfahren	Lärmbelastung	Schallpegelmesser stellen die Lärmbelastung am Arbeitsplatz fest; es kann mithilfe mehrere Einzelmessungen die Belastung für den ganzen Arbeitstag berechnen werden; entscheidend dabei sind der aktuelle Schallpegel und die Dauer der Schallemission.
	Beleuchtung	Die menschliche Helligkeitsempfindung wird mithilfe des Lichtstromes (Menge des sichtbaren Lichtes), der Lichtstärke (Strahlung in eine bestimmte Richtung) und der Leuchtdichte (Helligkeit der Lichtquelle/reflektierender Oberflächen) gemessen. Optimale Lichtverhältnisse sorgen für eine uneingeschränkte Ausführung der Arbeitstätigkeit.
	Klima	Das Klima am Arbeitsplatz ist abhängig von Produktionsbedingungen, Arbeitskleidung und Umgebung. Es können Luftfeuchtigkeit, Temperatur und Wärmestrahlung bestimmt werden.
Laborforschung	Experimente und Simulationen	Zur Untersuchung der Auswirkungen von technischen Arbeitsbedingungen auf den Menschen im Zusammenhang mit Mensch-Maschine- oder Mensch-Rechner-Interaktion werden Experimente und Simulationen genutzt. Die Ergebnisse führen zur Verbesserung der Arbeitssysteme. Simulationen haben den Vorteil, dass die Versuchsperson in Sicherheit ist und dass die gleiche Situation beliebig oft wiederholt werden kann.

# ARBEITSANALYSEMETHODEN - KLASSIFIKATIONSASPEKTE

Klassifikationsaspekt	Beispiele
Ziel des Verfahrens	Arbeitsplatzgestaltung, Eignungsdiagnostik, Trainingsbedarfsermittlung
Perspektive	Personenbezogen vs. bedingungsbezogen
Theoretische Grundlage	Handlungstheorien (Hacker, 1986) oder Tätigkeitstheorien (Leontjew, 1977)
Anwendungsspezifität	Sehr spezifisch vs. sehr universell
Anwendungsbereich	Industrie, Dienstleistungsbereich oder Führungskräfte, Produktionsmitarbeiter
Quelle der Information	Arbeitsplatzinhaber, Vorgesetzte, Experten oder Dokumente
Ressourcen	Zeitlich, personell oder technisch-materiell
Gütekriterien	Reliabilität und Validität
Auswertungsmodalitäten	Qualitativ, quantitativ, Normwerte, grafische Aufbereitung, EDV-Programme

# ARBEITSANALYSEMETHODEN: DIE SOZIOTECHNISCHE SYSTEMANALYSE

Die **soziotechnische Systemanalyse** ist ein arbeitsanalytisches Konzept, das sowohl den Menschen in seinem sozialen Umfeld als auch die technische Komponente der Arbeit mit in die Betrachtung von Arbeitskontexten einbezieht.



(vgl. Emery, 1967, Ulich, 2005)

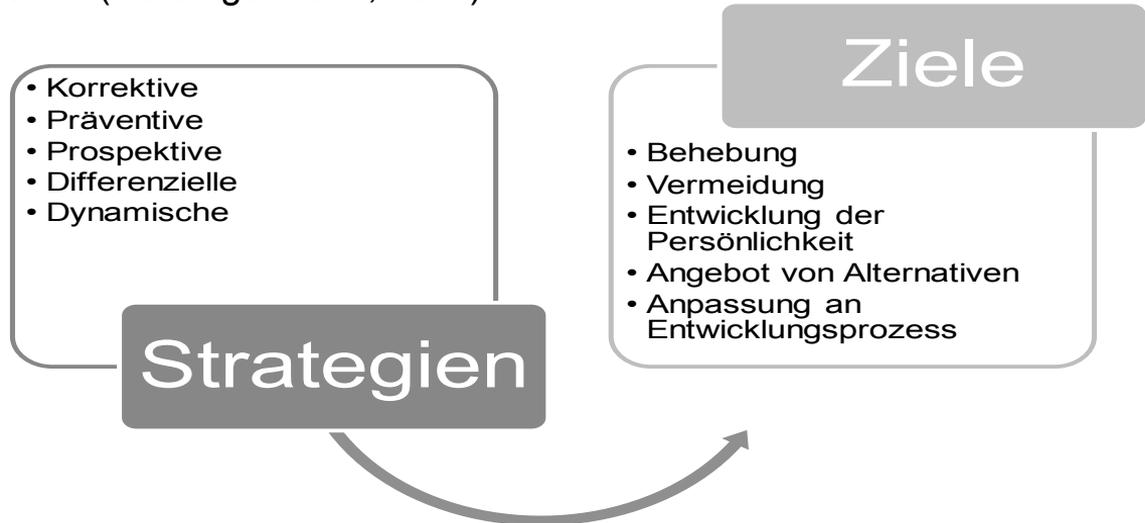
# ARBEITSANALYSEMETHODEN: DIE SOZIOTECHNISCHE SYSTEMANALYSE

Neun Schritte		Erklärung
1	<b>Grobanalyse</b> des Produktionssystems und seiner Umwelt	Beschreibung der wichtigsten Merkmale wie Produktionslayout, Organisationsstruktur, Probleme und Ziele
2	Beschreibung des <b>Produktionsprozesses</b> nach Input, Transformationen und Output	Feststellung des materiellen Transformationsprozesses
3	Ermittlung der <b>Hauptschwankungen</b> des Produktionsprozesses	Analyse von Schwachstellen durch Ermittlung der Hauptschwankungen im Produktionsprozess
4	Analyse des <b>sozialen Systems</b> einschließlich der Bedürfnisse der Mitarbeiter	Betrachtung des sozialen Systems, der Organisationsstrukturen, der Bedürfnisse der Mitarbeiter und der Kommunikationsstrukturen
5	Analyse der <b>Rollenwahrnehmung</b> der Mitarbeiter	Übernahme der Arbeitsaufgaben und Rollen der Mitarbeiter
6	Analyse des <b>Einflusses »externer« Systeme</b> auf das Produktionssystem	Instandhaltungssystem (Organisation und Durchführung von Wartungsarbeiten)
7		Zulieferer- und Abnehmersysteme (Betrachtung von Einkaufs- und Verkaufstätigkeiten)
8		Unternehmenspolitik u. -planung (Analyse der Auswirkungen der Unternehmenspläne auf das soziotechnische System)
9	Erarbeitung von <b>Gestaltungsvorschlägen</b>	Vorschläge zur Gestaltung des Produktionssystems, die die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen

# ARBEITSGESTALTUNG

„Unter **Arbeitsgestaltung** werden alle technischen, organisatorischen und ergonomischen Maßnahmen verstanden, die sich auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes, des Arbeitsablaufes, der Arbeitsorganisation und der Aufgabeninhalte beziehen.“ (Nerdinger et al., 2011)

## Strategien und Ziele der Arbeitsgestaltung



# ZIELE UND STRATEGIEN DER ARBEITSGESTALTUNG

In der Arbeitspsychologie werden häufig die vier Kriterien Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit und Persönlichkeitsförderlichkeit, bei der Frage, wie Arbeit gestaltet sein sollte, angeführt.

Bewertungsebene	Zentrale Frage	Mögliche Kriterien (Beispiele)
Ausführbarkeit	Sind die Voraussetzungen für ein zuverlässiges, forderungsgerechtes, langfristiges Ausführen gegeben?	Anthropometrische Normen Sinnespsychophysiologische Normwerte Klare Anweisungen Geeignete Arbeitsmittel
Schädigungslosigkeit	Sind körperliche und psychische Gesundheitsschäden ausgeschlossen?	Vermeidung von Gasen, Lärm, Strahlung Unfälle
Beeinträchtigungsfreiheit	Sind geringe und kurzfristige Fehlbeanspruchungen ohne Auswirkungen auf die Gesundheit? (z. B. Befindlichkeitsbeeinträchtigungen, Leistungsminderung)	Negative Veränderungen psycho-physiologischer Kennwerte (EKG, EEG) Befindensbeeinträchtigungen
Persönlichkeitsförderlichkeit	Wird die Persönlichkeitsentwicklung gefördert?	Zeitanteil für selbstständige oder schöpferische Verrichtungen Erforderliche Lernaktivitäten

(in Anlehnung an Hacker & Richter, 1980)

# STRATEGIEN DER ARBEITSGESTALTUNG

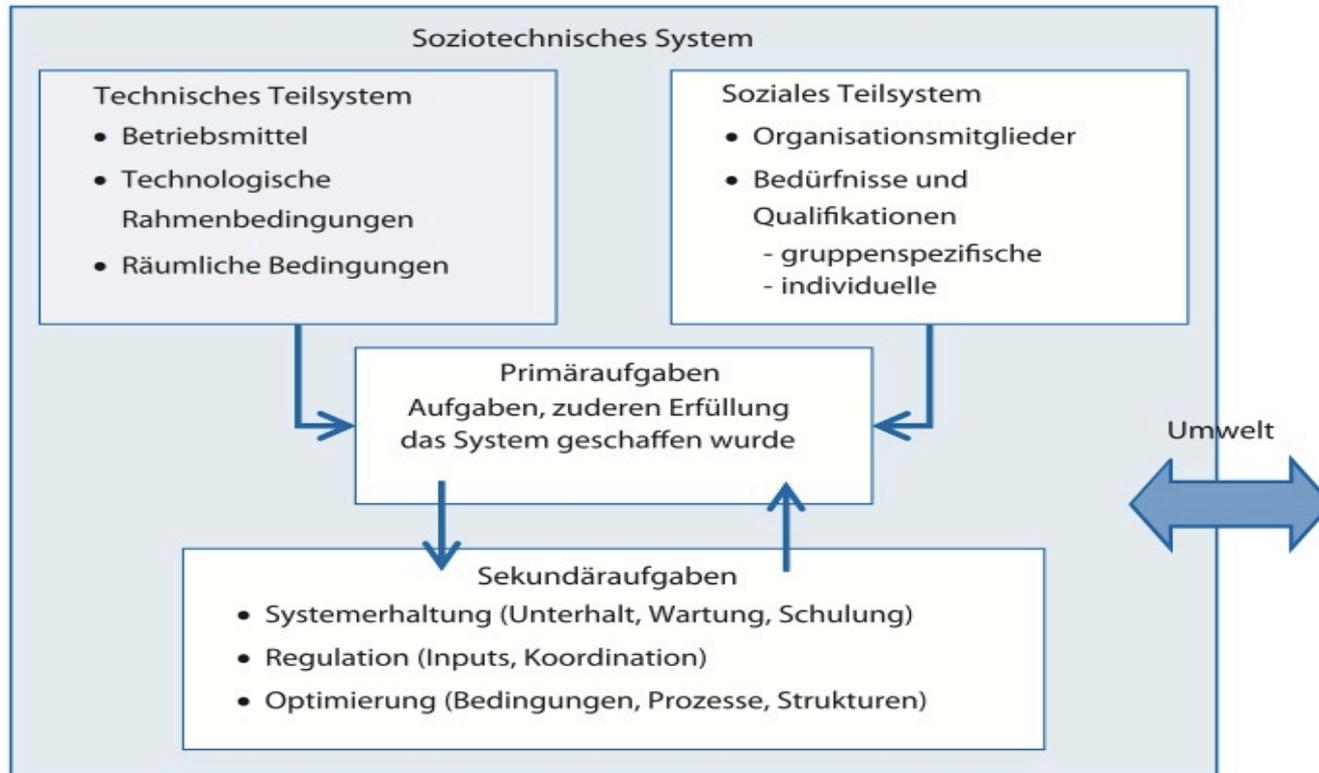
Strategie der Arbeitsgestaltung	Zweck	Beispiel
Korrektiv	Korrektur erkannter Mängel	Anbringen von Filtern zur Vermeidung von Spiegelungen auf dem Bildschirm oder Beschaffung von ergonomisch bestmöglich geeignetem Bürostuhl, nachdem Rückenprobleme aufgetreten sind
Präventiv	Vorwegnehmende Vermeidung gesundheitlicher Schädigungen und psychosozialer Beeinträchtigungen	Beschaffung von geeignetem Mobiliar bereits vor der Einführung von Bildschirmarbeitsplätzen; Arbeitsorganisation, die einen Wechsel zwischen Tätigkeiten am Bildschirm und solchen ohne vorsieht
Prospektiv	Schaffung von Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung	Angebot verschiedener Dialog- und Funktionsformen, zwischen denen Nutzer auswählen können; konfigurierbare Unterstützungsmöglichkeiten für unterschiedliche Organisationsformen; Anpassungsmöglichkeiten durch die Nutzer (End User Development)
Differenziell	Förderung des gleichzeitigen Angebotes von verschiedenen Arbeitsstrukturen, zwischen denen Beschäftigte wählen können	Neugestaltung einer Produktionsstruktur bei Massenfertigung, so dass die Wahl zwischen fixen und variablen Tätigkeitsinhalten sowie Einzel- und Gruppenarbeitsplätzen besteht
Dynamisch	Möglichkeit der Erweiterung bestehender bzw. Schaffung neuer Arbeitsstrukturen, die Lernfortschritten und Prozessen der Persönlichkeitsentwicklung Rechnung tragen	Mitarbeiter bekommen die Möglichkeit nach längerer beruflicher Erfahrung in ihrem Tätigkeitsbereich, Aufgaben mit einem höheren Kompetenzniveau zu übernehmen

(in Anlehnung an Ulich, 2005)

# MAßNAHMEN DER ARBEITSGESTALTUNG

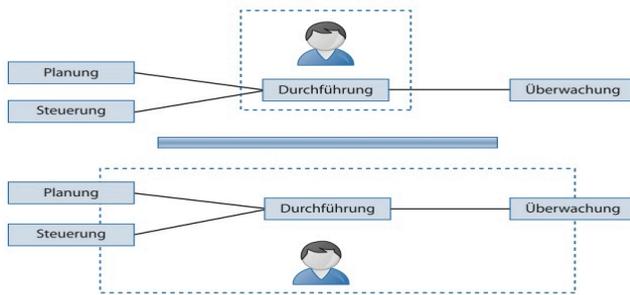
- > Arbeitsmittel können sowohl Maschinen als auch Softwarelösungen sein.
- > Der Arbeitsplatz sollte unter ergonomischen Gesichtspunkten gestaltet sein.
- > Arbeitsplätze können durch virtuelle Arbeitsplatzgestaltung bereits vor der Errichtung analysiert werden.
- > Die Arbeitsumgebung wird durch physikalische, chemische, biologische Umgebungseinflüsse und hygienische und soziale Einrichtungen gestaltet.
- > Die Gestaltung der Aufgabe nimmt in der Arbeitswelt eine wichtige Rolle ein. Im Sinne des **soziotechnischen Systemansatzes** beeinflussen sowohl das technische Teilsystem als auch das soziale Teilsystem die vom Stelleninhaber auszuführenden Aufgaben.

# MAßNAHMEN DER ARBEITSGESTALTUNG: DER SOZIOTECHNISCHE SYSTEMANSATZ

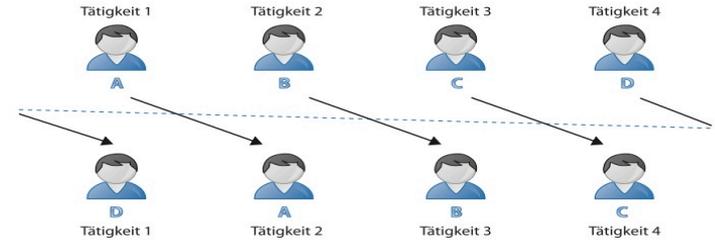


# ARBEITSSTRUKTURIERUNG

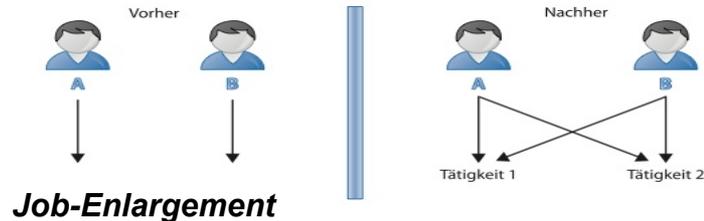
Die moderne **Arbeitsstrukturierung** bedient sich Methoden wie dem Arbeitswechsel (Job Rotation), der Arbeitserweiterung (Job Enlargement) und der Arbeitsbereicherung (Job Enrichment) (Kubitscheck & Kirchner, 2005).



**Job-Enrichment**



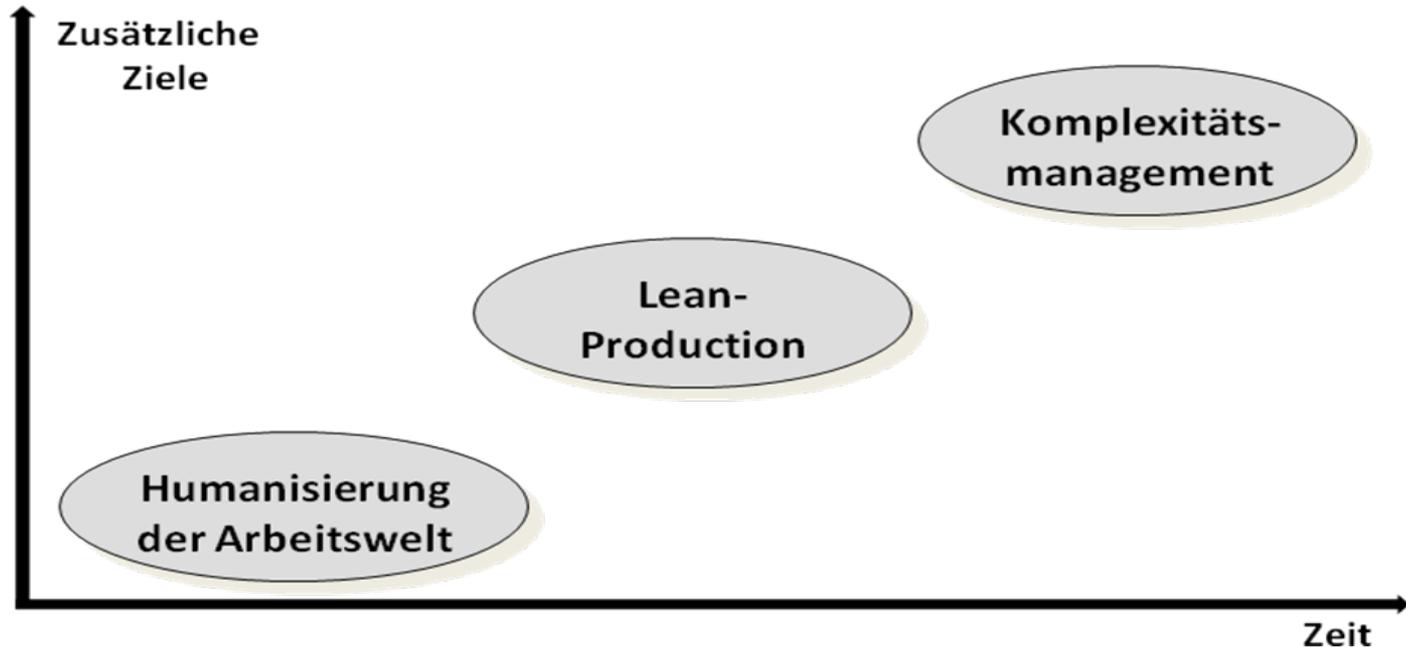
**Job-Rotation**



**Job-Enlargement**

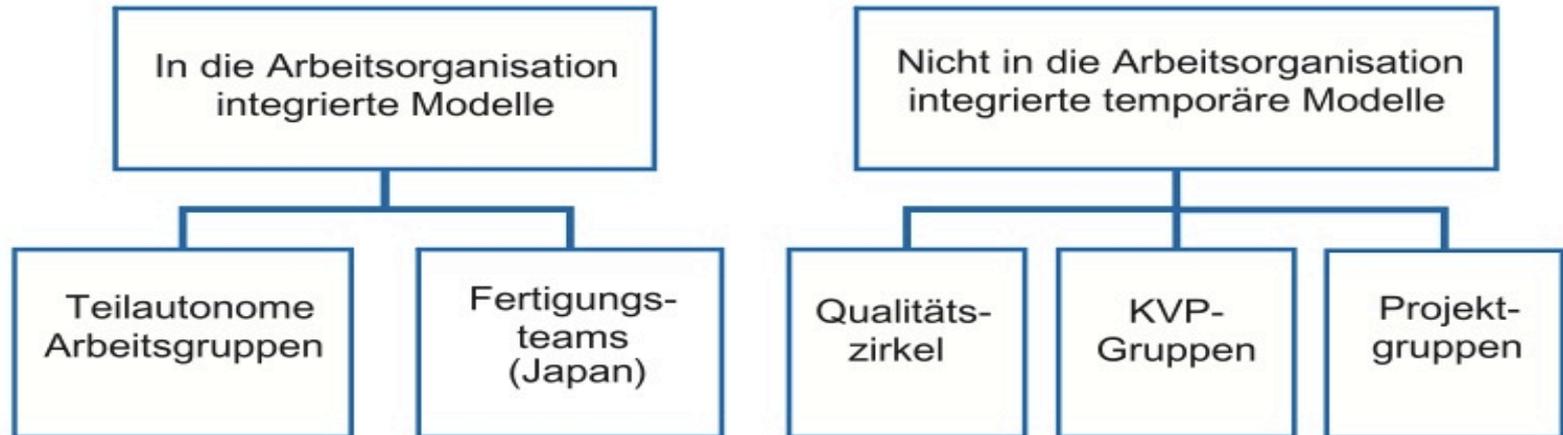
# GRUPPENARBEIT ALS FORM DER ARBEITSGESTALTUNG

## Impulse für die Einführung von Gruppenarbeit



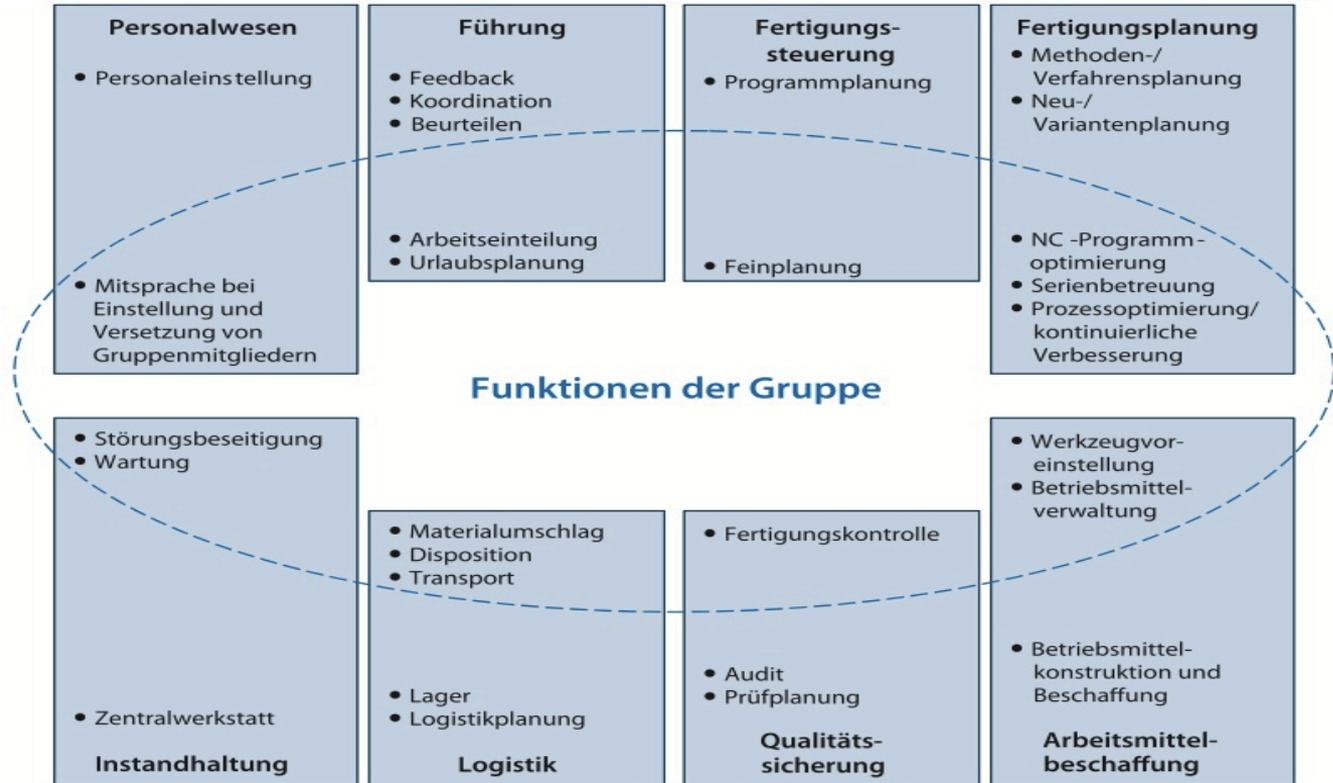
# GRUPPENARBEIT ALS FORM DER ARBEITSGESTALTUNG

Gängige Gruppenarbeitsformen in der betrieblichen Praxis sind: Teilautonome Arbeitsgruppen, Fertigungsteams, Qualitätszirkel, KVP-Gruppen und Projektgruppen.  
Die verschiedenen Gruppentypen oder -formen sind folgendermaßen innerhalb einer Organisation verortet:



# GRUPPENARBEIT ALS FORM DER ARBEITSGESTALTUNG

## Übertragung von Funktionen in die Gruppenaufgabe



# MERKMALE VON LEAN MANAGEMENT

Merkmal	Prinzip/Ziel
Flache Hierarchien	Einsparung der Überwachungsfunktion
Gruppen-/Teamarbeit	Integration indirekter und planender Tätigkeiten; höhere Produktivität durch Vorteile, die die Gruppe dem einzelnen Arbeiter bietet
Kontinuierliche Verbesserung	<b>KAIZEN</b> und <b>KVP</b> (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) führen zu einer schrittweisen Verbesserung des (Produktions-)Prozesses
Sofortige Fehlerabstellung an der Wurzel	<b>Null-Fehler-Prinzip</b> (Werker-Selbst-Kontrolle) ist das Bestreben aller Mitarbeiter, die Fehlerrate gegen Null laufen zu lassen
Kundenorientierte Fertigung	<b>Just-in-Time</b> sieht vor, dass es keine Lagerbestände in der Produktion gibt; das <b>Kanban-Prinzip</b> besagt, dass nach den Wünschen des Kunden produziert wird
Kundenzufriedenheit	Das <b>Prinzip des internen Kunden</b> besagt, dass nur Teile von angemessener Qualität an den nächsten Arbeitsplatz weitergegeben werden (jeder Mitarbeiter ist Kunde und Lieferant)
Zuliefererbindung	Zuliefererintegration mit dem Ziel, wenige Zulieferer mit einer engen Beziehung bzw. Bindung zu haben und eine geringe Fertigungstiefe der Produkte zu verlangen
Simultane Entwicklung	Simultane Entwicklung versucht im Gegensatz zur sequenziellen Entwicklung, die einzelnen Phasen der Entwicklung und Planung eines Produktes größtenteils parallel stattfinden zu lassen, was zu einer großen Zeitersparnis führt

(vgl. Womack et al., 1991; Bösenberg & Metzen, 1993)

# EMOTIONSARBEIT

„**Emotionsarbeit** ist eine bezahlte Arbeit, bei der ein Management der eigenen Gefühle notwendig ist, um nach außen hin in Mimik, Stimme und Gestik ein bestimmtes Gefühl zum Ausdruck zu bringen, unabhängig davon, ob dies mit den inneren Empfindungen übereinstimmt oder nicht.“ (Hochschild, 1990)

Beruf	Beispiel von Emotionsarbeit
Call-Center-Agent	Zuvorkommend, freundlich, mit der Stimme »lächeln« (Dormann et al., 2002)
Flugbegleiter	Aufmerksam und freundlich, häufig lächelnd (Zapf et al., 2000)
Lehrer, Erzieherin	Freundlich, klarer Gefühlsausdruck, auch Zeigen negativer Gefühle (Zapf et al., 2000)
Manager	Enthusiastisches Vertrauen schaffen (Hochschild, 1979)
Polizist	Neutral im Gefühlsausdruck, nicht überschwänglich (Zapf et al., 2000)
Servicekraft im Restaurant	Freundlich, lächelnd, aufmerksam, zuvorkommend
Pflegekraft im Altenheim	Freundlich, verständnisvoll, geduldig (Giesenbauer u. Glaser, 2006)

# EMOTIONSARBEIT - FORTSETZUNG

Regulationsanforderungen	Itembeispiel
Ausdruck positiver Gefühle	»Kommt es bei Ihrer Tätigkeit vor, dass Sie angenehme Gefühle gegenüber Kunden zum Ausdruck bringen müssen?« (selten – sehr oft)
Ausdruck negativer Gefühle	»Kommt es bei Ihrer Tätigkeit vor, dass Sie unangenehme Gefühle gegenüber Kunden zum Ausdruck bringen müssen?« (selten – sehr oft)
Wahrnehmung von Gefühlen anderer (Sensitivitätsanforderungen)	»Ist es für Ihre Tätigkeit von Bedeutung, zu wissen, wie sich Kunden momentan fühlen?« (selten – sehr oft)
Interaktionsspielraum: Einfluss auf die Interaktion mit dem Kunden/Klienten	»Inwieweit können Sie selbst entscheiden, wann Sie ein Gespräch mit einem Kunden beenden?«
Emotionale Dissonanz: Ausdruck (positiver) Gefühle, obwohl diese nicht bzw. etwas anderes empfunden werden	»Wie oft kommt es an Ihrem Arbeitsplatz vor, dass man nach außen hin angenehme Gefühle (z. B. freundlich lächeln) zeigen muss, während man innerlich gleichgültig ist?« oder »Wie oft kommt es bei Ihrer Tätigkeit vor, dass man nach außen hin Gefühle zeigen muss, die nicht mit dem übereinstimmen, was man momentan gegenüber dem Kunden fühlt?«

(in Anlehnung an Zapf et al., 2000)

# LERNZIELE

- Ziele und Kontexte von **Arbeitsanalysen** verstehen.
- Theoretische Fundierung von Arbeitsanalysemethoden erlernen.
- Überblick zu Arbeitsanalysemethoden und Einblicke in ausgewählte Verfahren erhalten.
- Strategien und Ziele von **Arbeitsgestaltungsmaßnahmen** verstehen.
- Arbeitsgestaltung alter und neuer Arbeitsformen verstehen.
- Konkrete Maßnahmen der Arbeitsgestaltung kennen lernen.
- Den Begriff **Emotionsarbeit** definieren können.
- Die Begriffe Oberflächen und Tiefenhandeln erklären können.
- Zusammenhang Emotionsarbeit und Burnout erklären können.

# KONTROLLFRAGEN

- 1. Nennen Sie verschiedene Kontexte von Arbeitsanalysen.*
- 2. Was versteht man unter der soziotechnischen Systemanalyse?*
- 3. Was ist der Unterschied zwischen aufgaben- und personenbezogenen Analyseverfahren?*
- 4. Wie lassen sich präventive und prospektive Arbeitsgestaltung voneinander abgrenzen?*
- 5. Erklären Sie den Unterschied zwischen Job Enlargement und Job Enrichment.*

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!