



# *ANHANG*



## A.1 Interessenmatrix

... bezogen auf:

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Betriebliche Interessen</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Arbeitsnehmerinteressen</div> </div>	Marktkonkurrenz				Arbeitsmarkt		
	Anpassung an neue Anforderungen	Konkurrenzfähigkeit (Preis, Termin, Qualität, Quantität)	Kostenminimierung: betriebswirtschaftliche Rentabilität	Sicherung von Personal (genügend, richtig qualifiziert)	Sicherung volkswirtschaftlicher Kaufkraft	Abwehr gegen äußere Zwänge (Tarif, Gesetze)	Stabilisierung der gesellschaftlichen Verhältnisse
Sicherer Arbeitsplatz							
Angemessener, steigender Lohn							
Erhaltung der Arbeitskraft							
Erhaltung und Erweiterung der Qualifikation							
Mitwirkung an betrieblichen Entscheidungen							
Verringerung der Trennung von Denken und Tun							
Angemessene soziale Beziehungen							
Gesellschaftliche Wertschätzung der Arbeit							
Rentabilität nicht auf Kosten der Volkswirtschaft							
Sinnvolle Tätigkeit							
Abwechslung und "Ellbogenfreiheit"							
Vermeidung unnötiger Arbeiterschwernis							
Positive Zukunftsentwicklung							
Betriebsidentifikation							



## A.2 Subjektive Tätigkeitsanalyse (STA)

In der Subjektiven Tätigkeitsanalyse (STA)\* sind die verschiedenen Tätigkeiten in einer Abteilung (oder Gruppe) zu bewerten. Es ist nicht zu bewerten, was diejenigen, die für eine Tätigkeit zuständig sind, konkret tun, sondern das, was die *Tätigkeit selbst* bezüglich der untenstehenden Kriterien "bietet". Den Tätigkeiten soll für jedes Merkmal ein Punktwert von 0-10 gegeben werden (0=schlechtester Punktwert, 10=bester Punktwert).

	<b>Tätig- keit 1</b>	<b>Tätig- keit 2</b>	<b>Tätig- keit 3</b>	<b>...</b>	<b>Tätig- keit n</b>
"Ellbogenfreiheit"/ Entscheidungsmöglichkeiten					
Abwechslung bei der Tätigkeit					
Möglichkeit, dazuzulernen					
Gegenseitige Unterstützung und Respektierung					
Sinnvoller Beitrag für den Betrieb und für den Konsumenten					
Positive Zukunft, persönliche Entwick- lungsmöglichkeiten					
<b>TOTAL</b>					

\* Quelle: Emery und Emery, *Participative Design: Work and Community*. Außerdem: Eberhard Ulich, "Subjektive Tätigkeitsanalyse als Voraussetzung autonomieorientierter Arbeitsgestaltung", in Felix Frei und Eberhard Ulich (Hrsg.), *Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse* (Bern: Huber, 1981), pp. 327-347.

### A.3 Fragebogen zur Subjektiven Arbeitsanalyse (SAA)

	stimmt überhaupt nicht (nie)	stimmt kaum (selten)	stimmt teil-teils (manch- mal)	stimmt ziemlich (oft)	stimmt auf jeden Fall (immer)
1. Für diese Arbeit braucht man verschiedene Hilfsmittel.	1	2	3	4	5
2. Man hält in der Abteilung gut zusammen.	1	2	3	4	5
3. Man ist verantwortlich für Arbeitsgeräte und Hilfsmittel.	1	2	3	4	5
4. Man muß für diese Arbeit gründlich ausgebildet sein.	1	2	3	4	5
5. Man kann sein Arbeitstempo selbst bestimmen.	1	2	3	4	5
6. Der/Die Vorgesetzte anerkennt die Arbeitsleistung seiner/ihrer Mitarbeiter/innen.	1	2	3	4	5
7. Bei dieser Arbeit kann man das tun, was man am besten kann.	1	2	3	4	5
8. Es wird einem genau vorgeschrieben, wie man seine Arbeit machen muß.	1	2	3	4	5

	stimmt überhaupt nicht (nie)	stimmt kaum (selten)	stimmt teil-teils (manch- mal)	stimmt ziemlich (oft)	stimmt auf jeden Fall (immer)
9. Was man bei dieser Arbeit gelernt hat, kann man immer wieder gebrauchen.	1	2	3	4	5
10. Man muß sich sehr beeilen, um mit seiner Arbeit fertig zu werden.	1	2	3	4	5
11. Bei dieser Aufgabe merkt man, wie gut man seine Arbeit getan hat.	1	2	3	4	5
12. Diese Arbeit schafft gute Möglichkeiten weiterzukommen.	1	2	3	4	5
13. Man muß in der Lage sein, selbständig Entscheidungen zu treffen.	1	2	3	4	5
14. Man hat bei der Arbeit Gelegenheit, sich mit seinen Kolleg/innen zu unterhalten.	1	2	3	4	5
15. Wenn man seine Arbeit nicht richtig macht, leiden die anderen darunter.	1	2	3	4	5
16. Man muß Dinge tun, für die man eigentlich zu wenig ausgebildet und vorbereitet ist.	1	2	3	4	5
17. Man hat so viel zu tun, daß es einem über den Kopf wächst.	1	2	3	4	5

	stimmt überhaupt nicht (nie)	stimmt kaum (selten)	stimmt teil-teils (manch- mal)	stimmt ziemlich (oft)	stimmt auf jeden Fall (immer)
18. Die Bewegungs- freiheit am Arbeits- platz ist groß.	1	2	3	4	5
19. Die Arbeitskolleg/ innen setzen sich für einen ein.	1	2	3	4	5
20. Man muß bei dieser Arbeit schnell richtig reagieren können.	1	2	3	4	5
21. Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten aus dem Betrieb.	1	2	3	4	5
22. Man weiß, wie die Arbeit in dieser Abteilung abläuft.	1	2	3	4	5
23. Man weiß, wofür diese Arbeit gut ist.	1	2	3	4	5
24. Es kommt schon vor, daß einem die Arbeit zu schwierig ist.	1	2	3	4	5
25. Man weiß Bescheid, was die Arbeits- kolleg/innen eigentlich tun.	1	2	3	4	5
26. Bei dieser Arbeit hat man Verantwortung.	1	2	3	4	5

	stimmt überhaupt nicht (nie)	stimmt kaum (selten)	stimmt teil-teils (manch- mal)	stimmt ziemlich (oft)	stimmt auf jeden Fall (immer)
27. Man kann bei dieser Arbeit immer wieder Neues dazulernen.	1	2	3	4	5
28. Der/Die Vorgesetzte kritisiert seine/ihre Mitarbeiter/innen in Gegenwart anderer.	1	2	3	4	5
29. Es passiert so viel auf einmal, daß man es kaum bewältigen kann.	1	2	3	4	5
30. Man fühlt sich bei der Arbeit stark beaufsichtigt und kontrolliert.	1	2	3	4	5
31. Man weiß bei dieser Arbeit, was man eigentlich tut.	1	2	3	4	5
32. Diese Arbeit trägt viel dazu bei, daß es rund läuft in der Abteilung.	1	2	3	4	5
33. Diese Arbeit ist abwechslungsreich.	1	2	3	4	5
34. Der/die Vorgesetzte verhält sich gegenüber der Arbeit der einzelnen teilnahmsvoll.	1	2	3	4	5
35. Bei dieser Arbeit kann man alle seine Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen.	1	2	3	4	5

	stimmt überhaupt nicht (nie)	stimmt kaum (selten)	stimmt teil-teils (manch- mal)	stimmt ziemlich (oft)	stimmt auf jeden Fall (immer)
36. Wenn nötig, helfen einem die Arbeitskolleg/innen.	1	2	3	4	5
37. Diese Arbeit ist anspruchsvoll.	1	2	3	4	5
38. Man sieht, was mit dem Ergebnis der eigenen Arbeit nachher passiert.	1	2	3	4	5
39. Bei dieser Arbeit hat man das Gefühl, daß man wirklich etwas geleistet hat.	1	2	3	4	5
40. Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.	1	2	3	4	5
41. Bei dieser Arbeit muß man aufpassen, daß einem nichts passiert.	1	2	3	4	5
42. Man kann sich seine Arbeit selbständig einteilen.	1	2	3	4	5
43. Um diese Arbeit zu erledigen, muß man sich mit seinen Kolleg/innen absprechen.	1	2	3	4	5
44. Bei dieser Arbeit muß man zu viele Dinge auf einmal erledigen.	1	2	3	4	5

	stimmt überhaupt nicht (nie)	stimmt kaum (selten)	stimmt teil-teils (manch- mal)	stimmt ziemlich (oft)	stimmt auf jeden Fall (immer)
45. Man ist auch darüber im Bild, was in ande- ren Abteilungen getan wird.	1	2	3	4	5
46. Bei dieser Arbeit kann man zuwenig zeigen, was man gelernt hat.	1	2	3	4	5
47. Diese Arbeit ist langweilig.	1	2	3	4	5
48. Diese Arbeit kann man nur in Zusammenar- beit mit den Kolleg/in- nen richtig ausführen.	1	2	3	4	5
49. Man ist verantwortlich für die Gesundheit und Sicherheit der Kolleg/innen.	1	2	3	4	5
50. Bei dieser Arbeit muß man immer das gleiche tun.	1	2	3	4	5

### **Auswertungsschema für den Fragebogen zur Subjektiven Arbeitsanalyse (SAA)**

Für die Auswertung des Fragebogens zur Subjektiven Arbeitsanalyse (SAA)\* sollten die Fragen entsprechend der nachfolgenden Zusammenstellung gruppiert werden.

\* Quelle: Ivars Udris und Andreas Alioth, "Fragebogen zur Subjektiven Arbeitsanalyse", in E. Martin, I. Udris, U. Ackermann und K. Oegerli, *Monotonie in der Industrie* (Bern: Huber, 1980), pp. 61-68; 204-207.

Wenn der Fragebogen bei einer kleinen Gruppe eingesetzt wird, so genügt statt einer statistischen Auswertung eine "Strichliste", aus der die Antwortverteilungen in jeder Frage deutlich werden. Anhand der Punktwerte, die in jeder der unten angegebenen Fragegruppen total erreicht werden, wird deutlich, wo eine Veränderung der Situation besonders vordringlich ist: nämlich bei den tiefsten Punktwerten. (Achtung: Die Punktwerte bei den mit \* markierten Fragen sowie bei allen Fragen in der Gruppe 6 müssen umgepolt werden!)

## 1. *Handlungsspielraum*

### 1.1 Autonomie

- 5) Man kann sein Arbeitstempo selbst bestimmen.
- 8) Es wird einem genau vorgeschrieben, wie man seine Arbeit machen muß.\*
- 18) Die Bewegungsfreiheit am Arbeitsplatz ist groß.
- 30) Man fühlt sich bei der Arbeit stark beaufsichtigt und kontrolliert.\*
- 42) Man kann sich seine Arbeit selbständig einteilen.

### 1.2 Variabilität

- 1) Für diese Arbeit braucht man verschiedene Hilfsmittel.
- 33) Diese Arbeit ist abwechslungsreich.
- 47) Diese Arbeit ist langweilig.\*
- 50) Bei dieser Arbeit muß man immer das gleiche tun.\*

## 2. *Transparenz*

### 2.1 Transparenz der Aufgabe

- 11) Bei dieser Arbeit merkt man, wie gut man seine Arbeit getan hat.
- 23) Man weiß, wofür diese Arbeit gut ist.
- 31) Man weiß bei dieser Arbeit, was man eigentlich tut.
- 38) Man sieht, was mit dem Ergebnis der eigenen Arbeit nachher passiert.
- 39) Bei dieser Arbeit hat man das Gefühl, daß man wirklich etwas geleistet hat.

### 2.2 Soziale Transparenz

- 22) Man weiß, wie die Arbeit in dieser Abteilung abläuft.
- 25) Man weiß Bescheid, was die Arbeitskolleg/innen eigentlich tun.
- 45) Man ist auch darüber im Bild, was in anderen Abteilungen getan wird.

### 3. *Verantwortung*

#### 3.1 Verantwortung für eine gemeinsame Aufgabe (Status)

- 15) Wenn man seine Arbeit nicht richtig macht, leiden die anderen darunter.
- 26) Bei dieser Arbeit hat man Verantwortung.
- 32) Diese Arbeit trägt viel dazu bei, daß es rund läuft in der Abteilung.

#### 3.2 Verantwortung für Ereignisse (Belastung)

- 3) Man ist verantwortlich für Arbeitsgeräte und Hilfsmittel.
- 41) Bei dieser Arbeit muß man aufpassen, daß einem nichts passiert.
- 49) Man ist verantwortlich für die Gesundheit und Sicherheit der Kolleg/innen.

### 4. *Qualifikation*

#### 4.1 Anforderungen (qualitative Unterforderung)

- 4) Man muß für diese Arbeit gründlich ausgebildet sein.
- 13) Man muß in der Lage sein, selbständig Entscheidungen zu treffen.
- 20) Man muß bei dieser Arbeit schnell richtig reagieren können.
- 37) Diese Arbeit ist anspruchsvoll.

#### 4.2 Einsatz (qualifikatorische Unterforderung)

- 7) Bei dieser Arbeit kann man das tun, was man am besten kann.
- 35) Bei dieser Arbeit kann man alle seine Kenntnisse und Fähigkeiten einsetzen.
- 46) Bei dieser Arbeit kann man zuwenig zeigen, was man gelernt hat.\*

#### 4.3 Chancen (psychologische Zukunft)

- 9) Was man bei dieser Arbeit gelernt hat, kann man immer wieder gebrauchen.
- 12) Diese Arbeit schafft gute Möglichkeiten weiterzukommen.
- 27) Man kann bei dieser Arbeit immer wieder Neues dazulernen.

## 5. *Soziale Struktur*

### 5.1 Soziale Unterstützung durch Kollegen

- 2) Man hält in der Abteilung gut zusammen.
- 19) Die Arbeitskolleg/innen setzen sich für einen ein.
- 36) Wenn nötig, helfen einem die Arbeitskolleg/innen.

### 5.2 Kooperation (Interdependenz)

- 21) Diese Arbeit erfordert enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten aus dem Betrieb.
- 43) Um diese Arbeit zu erledigen, muß man sich mit seinen Kolleg/innen absprechen.
- 48) Dieser Arbeit kann man nur in Zusammenarbeit mit den Kolleg/innen richtig ausführen.

### 5.3 Respektierung durch den/die Vorgesetzten

- 6) Der/Die Vorgesetzte anerkennt die Arbeitsleistung seiner/ihrer Mitarbeiter/innen.
- 28) Der/Die Vorgesetzte kritisiert seine/ihre Mitarbeiter/innen in Gegenwart anderer.\*
- 34) Der/Die Vorgesetzte verhält sich gegenüber der Arbeit der einzelnen teilnahmsvoll.

## 6. *Arbeitsbelastung*

### 6.1 Arbeitsvolumen (quantitative Überforderung)\*

- 10) Man muß sich sehr beeilen, um mit seiner Arbeit fertig zu werden.
- 17) Man hat so viel zu tun, daß es einem über den Kopf wächst.
- 29) Es passiert so viel auf einmal, daß man es kaum bewältigen kann.
- 44) Bei dieser Arbeit muß man zu viele Dinge auf einmal erledigen.

### 6.2 Schwierigkeiten (qualitative Überforderung)\*

- 16) Man muß Dinge tun, für die man eigentlich zu wenig ausgebildet und vorbereitet ist.
- 24) Es kommt schon vor, daß einem die Arbeit zu schwierig ist.
- 40) Bei dieser Arbeit gibt es Sachen, die zu kompliziert sind.

## A.4 Arbeitsbewertungsfragebogen

Wie beurteilen Sie <i>Ihre heutige Arbeit</i> hinsichtlich folgender Merkmale?						
Abwechslung in der Arbeit	1					
Möglichkeiten zur selbständigen Einteilung der Arbeit	2					
Möglichkeit, seine Arbeit selbst zu kontrollieren	3					
Arbeitstempo	4					
Voraussetzungen, die Arbeit gut zu machen	5					
Einsatz der eigenen Fähigkeiten und Kenntnisse	6					
Möglichkeit, etwas dazuzulernen	7					
Schwierigkeit der Arbeit	8					
Umgebungsbedingungen (Lärm, Licht, Hitze, Zugluft)	9					
Freiheit, die Arbeitszeit zum Teil selbst zu bestimmen	10					

						
Belastung (körperlich oder nervlich)	11					
Respektierung und Unterstützung durch Kolleg/innen	12					
Nähe und Beziehung zu Vorgesetzten	13					
Anerkennung der Arbeit/ Erfolgserlebnisse	14					
Entwicklungsmöglichkeiten/ Weiterbildung	15					
Überschaubarkeit der Arbeitsabläufe	16					
Zugang zu allen wichtigen Informationen	17					
Bedeutung der eigenen Arbeit innerhalb der Abteilung	18					
Zusammenarbeit mit anderen Stellen	19					
Zusammenarbeit innerhalb des Teams	20					
Übereinstimmung von Befugnis und Verantwortung	21					
Anderes, und zwar:	22					

## A.5 Fragebogen zur Arbeitszufriedenheit\*

Kreuzen Sie bitte bei jedem der folgenden Merkmale an, wie *wichtig* diese für *Ihre* Zufriedenheit sind.

<i>... ist für mich ...</i>	nicht wichtig	etwas wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Abwechslungsreiche Tätigkeit				
Möglichkeit zur selbständigen Einteilung der Arbeit				
Geringer Zeitdruck				
Verantwortung				
Möglichkeit, meine Fähigkeiten und Kenntnisse einzusetzen				
Möglichkeit, etwas dazuzulernen				
Anspruchsvolle Arbeit				
Gute Umgebungsbedingungen (Lärm, Hitze, Zugluft etc.)				
Arbeitszeiten				

\* Quelle: Luzian Ruch und Norbert Troy, *Textverarbeitung im Sekretariat* (Zürich: Verlag der Fachvereine, 1986).

<i>... ist für mich ...</i>	nicht wichtig	etwas wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig
Geringe körperliche Anstrengungen				
Geringe nervliche Belastung				
Gutes Auskommen mit Arbeitskolleg/innen				
Gutes Auskommen mit Vorgesetzten				
Hohes Ansehen der Arbeit				
Berufliche Anerkennung				
Aufstiegsmöglichkeiten				
Hoher Lohn, gute Sozialleistungen				
Sicherheit vor Arbeitsplatzverlust				
Gute Vertretung durch Betriebs- oder Personalrat				
Langer Urlaub				
Anderes, und zwar:				

Kreuzen Sie hier an, wie *zufrieden* Sie mit folgenden Merkmalen Ihrer Arbeit sind.

<i>... damit bin ich ...</i>	sehr un- zufrieden	eher un- zufrieden	eher zufrieden	sehr zufrieden
Abwechslungsreichtum der Tätigkeit				
Möglichkeit zur selbstständigen Einteilung der Arbeit				
Arbeitsgeschwindigkeit				
Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung				
Möglichkeiten zum Einsatz von Fähigkeiten und Kenntnissen				
Möglichkeit, etwas dazuzulernen				
Schwierigkeitsgrad der Arbeit				
Umgebungsbedingungen (Lärm, Hitze, Zugluft etc.)				
Arbeitszeiten				
Körperliche Belastung				

<i>... damit bin ich ...</i>	sehr un- zufrieden	eher un- zufrieden	eher zufrieden	sehr zufrieden
Nervliche Belastung				
Beziehung zu den Arbeitskolleg/innen				
Beziehung zu den Vorgesetzten				
Ansehen der Arbeit				
Berufliche Anerkennung				
Aufstiegsmöglichkeiten				
Lohn, Sozialleistungen				
Sicherheit vor Arbeitsplatzverlust				
Vertretung durch Betriebs- oder Personalrat				
Länge des Urlaubs				
Anderes, und zwar:				