

Analyse von Kommunikation und Kooperation in der Bürosachbearbeitung einer öffentlichen Verwaltung¹

Jochen Prümper & Uta Sailer

In: E. Spieß (Hrsg.), *Formen der Kooperation* (S. 137-153). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

1 Einleitung

Kommunikation und Kooperation nehmen einen zunehmend höheren Stellenwert im heutigen Berufsleben ein (vgl. Prieto, 1993; v. Rosenstiel, 1992).

Grundlage von Kooperation ist Zielinterdependenz, die nach Keller (1987) dann vorliegt, „wenn eine Person ihr Handlungsziel nur - oder mit geringeren Kosten - erreicht, wenn auch eine andere Person ihr Handlungsziel erreicht“ (Keller, 1987, S. 9). Kommunikation kann als Voraussetzung für Kooperation verstanden werden, da Sprache als Werkzeug zur Verständigung „gemeinschaftliche Unternehmungen“ erst möglich macht (Holly, 1987, S.140).

Zur Analyse von Kommunikation und Kooperation können sowohl subjektive als auch objektive Arbeitsanalyseverfahren herangezogen werden. Deren Unterschiede beziehen sich nicht nur auf ihre Vorgehensweisen, sondern auch auf die jeweils erarbeiteten Gestaltungsvorschläge. Zur Auswirkung des Einsatzes subjektiver bzw. objektiver Arbeitsanalyseverfahren auf die Gestaltungsvorschläge schlägt Udris (1981) vor, zwischen allgemeinen und „differentiellen“ Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zu unterscheiden. Für allgemeine Gestaltungsmaßnahmen, bei denen von der Person des Arbeitenden abstrahiert werden soll, sollten Beobachtungsdaten („objektive“ Daten) verwendet, für „differentielle“, auf das Individuum zugeschnittene Gestaltungsmaßnahmen jedoch Befragungsverfahren (subjektive Daten) eingesetzt werden.

Am Beispiel der Bürosachbearbeitung einer öffentlichen Verwaltung wird im folgenden dargestellt, auf welche Art und Weise Kooperation bzw. Kommunikation als Voraussetzung für Kooperation im Arbeitsprozeß analysiert werden können und welche Gestaltungsvorschläge sich darauf aufbauend ableiten lassen.

¹ Wir danken Cordula Pleiss für die Einführung in KABA sowie für die kritische Durchsicht des Manuskripts. Marc Hassenzahl gilt unser Dank für seine Hilfe bei der Gestaltung der Abbildungen.

Als objektives Verfahren kommt die „Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro“ (KABA) von Dunckel et al. (1993), und als subjektives Verfahren der „Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse“ (KFZA) von Prümper, Hartmannsgruber und Frese (1995) zum Einsatz.

2 Instrumente zur Arbeitsanalyse

2.1 „Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro“ (KABA)

KABA (Dunckel et al., 1993) ist ein objektives bzw. bedingungsbezogenes Arbeitsanalyseverfahren, bei dem nicht der Arbeitende analysiert wird, sondern die *Arbeitsaufgaben* seiner Tätigkeit. Das heißt, daß von den Eigenarten des Individuums abstrahiert wird und statt dessen Aussagen über veränderungsbedürftige *Arbeitsbedingungen* getroffen werden. Eine KABA-Analyse wird als Beobachtungsinterview durchgeführt.

Mit KABA können Tätigkeiten in Büro und Verwaltung hinsichtlich der folgenden acht Kriterien menschengerechter Arbeitsgestaltung beurteilt werden: Entscheidungsspielraum, Belastungen, Zeitspielraum, Variabilität, Körperlicher Aktivität, Kontakt und Strukturierbarkeit und eben auch *Kommunikation*.

2.1.1 Teilverfahren „Kommunikation“ in KABA

Sowohl Kommunikation als auch Kooperation werden in KABA über das Teilverfahren „Kommunikation“ erfaßt. Unter Kommunikation wird ausschließlich „arbeitsbezogene Kommunikation“ verstanden, womit die *Abstimmung* zwischen Personen bezüglich der gemeinsam zu bearbeitenden Aufgaben(-teile) gemeint ist. Dabei wird interne und externe Kommunikation unterschieden. Unter *interner Kommunikation* wird die Kommunikation mit Menschen aus dem eigenen Betrieb verstanden, *externe Kommunikation* bezeichnet dagegen Kommunikation mit „betriebsfremden“ Personen oder Organisationen wie Kunden oder Auftraggebern.¹

Interne und externe Kommunikation werden auf zwei Dimensionen beurteilt: zum einen wird das Niveau, d.h. in der KABA-Terminologie die *Stufe*, zum anderen die *Direktheit* der Kommunikation erfaßt (vgl. Abb. 1).

Nur die höheren Kommunikationsstufen werden als Kooperation bezeichnet. Das

¹ Da in die Definition der einzelnen Kommunikationsstufen auch Planung bzw. Entscheidung miteinfließt, muß bei der Bewertung der Kommunikationserfordernisse der Entscheidungs- und Planungsspielraum mitberücksichtigt werden. Die Stufe der internen Kommunikationserfordernisse kann nie größer sein als die der Entscheidungs- und Planungserfordernisse der einzelnen Arbeitseinheiten, für die Kommunikation mit internen Personen notwendig ist (Dunckel et al., 1993).

Ausmaß interner Kommunikationserfordernisse wird für jede Arbeitsaufgabe anhand einer siebenstufigen Skala beurteilt. „Von mindestens einer gemeinsamen Planungsphase, d.h. von Kooperation, kann frühestens ab [...] Stufe 4 gesprochen werden. Erst hier bezieht sich die Abstimmung der Arbeitenden auf eine Entscheidung, die das weitere Vorgehen bei der Aufgabenerledigung bestimmt“ (Pleiss & Kreutner, 1991, S. 98). An einem Arbeitsplatz, der mehrere Arbeitsaufgaben umfaßt, können unterschiedliche Kommunikationsstufen vorhanden sein.

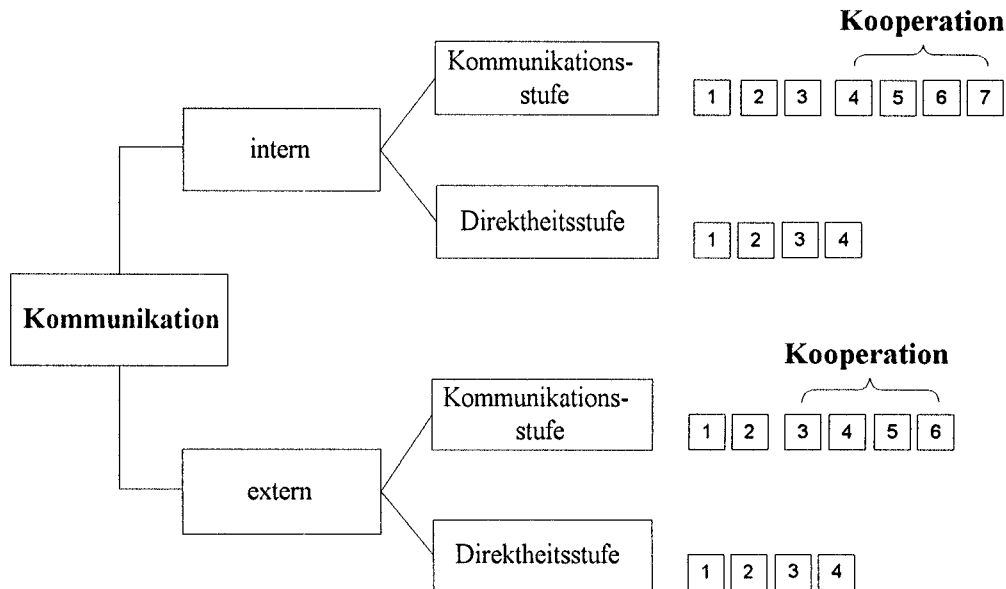


Abbildung 1: Erfassung von Kommunikation und Kooperation nach KABA

Externe Kommunikation wird anhand einer sechsstufigen Skala beurteilt. Die Stufenhöhe wird analog zur internen Kommunikation darüber bestimmt, ob die Kommunikation sich auf reinen Informationsaustausch bezieht, oder auch das Treffen von Entscheidungen erfordert. Ein anderer Aspekt bei externer Kommunikation ist die Differenzierung, ob der Arbeitende selbst und/oder die externe Person diese Entscheidung trifft. „Die Stufen eins und zwei sind durch reinen Informationsaustausch gekennzeichnet und damit keinesfalls als Kooperation zu bezeichnen. Ab [...] Stufe drei führt die Abstimmung zu einer Entscheidung“ (Pleiss & Kreutner, 1991, S. 99), weshalb dann von Kooperation gesprochen werden kann.

Die *Direktheit* aufgabenbezogener Kommunikation wird in vier Stufen getrennt für die Kommunikation mit internen bzw. externen Personen erfaßt. Dabei wird festgestellt, ob der Großteil der Kommunikation direkt mündlich (Stufe 4), telefonisch (Stufe 3), über Anrufbeantworter (Stufe 2) oder schriftlich (Stufe 1) abgewickelt wird. Kommunikation wird als qualitativ schlechter bewertet, sobald sie (technisch) vermittelt stattfindet (vgl. z. B. Dunckel et al., 1993; Maletzke, 1963). Dies drückt sich entsprechend in einer niedrigeren Direktheitsstufe nach KABA aus.

2.2 „Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse“ (KFZA)

Der KFZA, „Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse“ (Prümper, Hartmannsgruber & Frese, 1995) ist ein subjektives, personenbezogenes Verfahren, bei dem es darum geht, wie der einzelne seine Arbeitssituation bewertet. Er kann im Rahmen der unterschiedlichsten Tätigkeiten eingesetzt werden.

Von den elf Faktoren des KFZA betreffen „Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“ den Bereich der Kommunikation und Kooperation.

2.2.1 Skalen „Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“ nach KFZA

„Soziale Rückendeckung“ beschreibt die Qualität der sozialen Interaktion mit Kollegen und Vorgesetzten, und gibt an, inwieweit sich Arbeitende auf Personen der Arbeitsumgebung verlassen können. Dieses Konstrukt läßt sich weiter aufgliedern in „soziale Unterstützung“, „Rollenkonflikt“ und „soziale Kohäsion“. Soziale Rückendeckung ist ein wichtiger Moderator und eine bedeutende Ressource (Frese, 1989; Frese & Semmer, 1991).

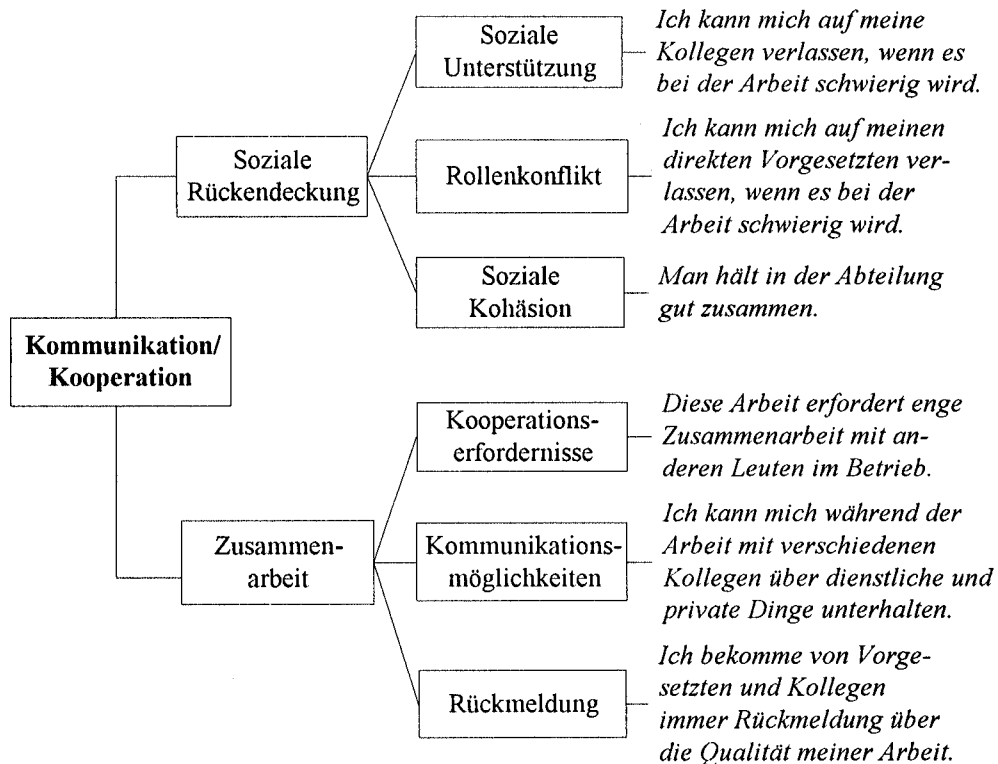


Abbildung 2: Erfassung der Kommunikation und Kooperation nach KFZA

Unter „Zusammenarbeit“ werden wichtige Aspekte einer reibungslosen Zusammenarbeit thematisiert. Hierzu gehören Kooperationserfordernisse im Betrieb, Kommunikationsmöglichkeiten mit Kollegen und Rückmeldung von Vorgesetzten und Kollegen. Hohe Kooperationserfordernisse verlangen gute Kommunikationsmöglichkeiten und ausreichende Rückmeldungen durch Vorgesetzte und Kollegen. Fehlende Kommuni-

kationsmöglichkeiten wirken als Stressor (Semmer & Dunckel, 1991), während gute Kommunikationsmöglichkeiten sowohl direkte als auch indirekte Ressourcen darstellen. Eine direkte Ressource ist die Möglichkeit, bei Kollegen oder Vorgesetzten um Rat fragen zu können. Allein das Mitteilen von Problemen wirkt indirekt streßmildernd, auch wenn keine aktive Hilfe gegeben werden kann (Frese & Zapf, 1987).

„Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“ werden auf einer fünfstufigen Skala mit den Extrempunkten „trifft gar nicht zu“ und „trifft völlig zu“ erfaßt. Abbildung 2 zeigt die Items beider Skalen.

3 Methode

Die Arbeitsanalysen fanden in einer Institution der öffentlichen Verwaltung statt. Der untersuchte Personenkreis gehört drei unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen an, die mit der Bearbeitung unterschiedlicher Teile eines Vorgangs befaßt sind: *Bürosachbearbeitung* (Erfassung, Korrespondenz), administrative *Sachbearbeitung* (zahlenmäßig-rechnerischer Teil) und *fachliche Bearbeitung* (fachlich-wissenschaftlicher Teil). Die drei Tätigkeitsbereiche unterscheiden sich in ihren Qualifizierungsvoraussetzungen: für die Tätigkeit der Bürosachbearbeitung wird eine kaufmännische Ausbildung vorausgesetzt, für die Sachbearbeitung ein abgeschlossenes Studium, für die fachliche Bearbeitung Promotion.

Bei einer KABA-Analyse beobachtet der Untersucher den Arbeitenden im alltäglichen Arbeitsablauf. Gegenstand der Analyse sind die *Arbeitsaufgaben* der Tätigkeit. Nach einer ersten Beobachtungsphase werden zunächst *Arbeitsaufgaben* abgegrenzt, die im weiteren als Arbeitseinheiten näher spezifiziert werden. Die „Arbeitseinheit“ ist die kleinste Beschreibungseinheit der Arbeitstätigkeit. Notwendige Informationen, die nicht durch Beobachtung gewonnen werden können, werden von der arbeitenden Person erfragt. Bei komplexen Tätigkeiten steigt der Befragungsanteil der KABA-Analyse. Pro Arbeitsplatz dauerte das Beobachtungsinterview je nach Komplexität der dort beobachteten *Arbeitsaufgaben* einen halben bis einen Tag. Für die bloße Durchführung des Teilverfahrens „Kommunikation“ kann etwa ein Drittel dieses Zeitraums veranschlagt werden, da für die Erfassung der Kommunikation auch noch andere KABA-Teilverfahren relevant sind (vgl. Fußnote zum Abschnitt 2.1.1).

Die schriftliche Befragung mit dem KFZA nahm pro Person etwa zehn Minuten in Anspruch.

3.1 KABA-Stichprobe

Im Rahmen der KABA-Beobachtungsinterviews wurden zehn *Arbeitsaufgaben* an $N=6$ Arbeitsplätzen untersucht. Drei Arbeitsplätze gehörten dem Tätigkeitsbereich Bürosachbearbeitung (BSB) an, zwei Arbeitsplätze dem Bereich administrative Sachbearbeitung (SB), und ein Arbeitsplatz dem Bereich fachliche Bearbeitung (FB). Die

untersuchten Personen, vier Frauen und zwei Männer, waren im Mittel 38,3 Jahre alt. Fünf Personen gehören derselben Abteilung an.

3.2 KFZA-Stichprobe

Mittels KFZA wurden $N=20$ Personen (elf Frauen und neun Männer) untersucht, deren durchschnittliches Alter 37,3 Jahre betrug. Die Teilnehmer setzten sich aus fünf Bürosachbearbeitern, neun Sachbearbeitern und sechs fachlichen Bearbeitern zusammen. Die Befragten gehörten vier unterschiedlichen Abteilungen mit jeweils unterschiedlichen Vorgesetzten an. Von 26 verteilten Fragebögen wurden 20 ausgefüllt zurückgegeben, was einer Rücklaufquote von 77% entspricht.

4 Ergebnisse

4.1 Ergebnisse der KABA - Analyse

4.1.1 Kommunikation der untersuchten Arbeitsaufgaben

In der *Bürosachbearbeitung* (BSB) wurden insgesamt niedrigere Kommunikationsstufen ermittelt als in der fachlichen Bearbeitung (FB) und der Sachbearbeitung (SB). Bei *interner Kommunikation* ergab sich für die Bürosachbearbeitung eine mittlere Stufe von $\bar{x} = 1.3$ (vgl. Abb. 3), bei *externer Kommunikation* wurde im Mittel eine Stufe von $\bar{x} = 0.8$ (vgl. Abbildung 4) erreicht. Ein Wert unter 1 besagt, daß bei drei der sechs Arbeitsaufgaben überhaupt keine externe Kommunikation festgestellt werden konnte.

Für die *Sachbearbeitung* wurde bei interner und externer Kommunikation ein mittlerer Stufenwert von $\bar{x} = 4.0$, für die *fachliche Bearbeitung* ein mittlerer Wert von $\bar{x} = 5.0$ ermittelt. Bei der Bewertung interner und externer Kommunikation muß jedoch darauf geachtet werden, daß es sich um unterschiedliche Skalen handelt, da die Skala der internen Kommunikationsstufen eine Stufe mehr umfaßt.

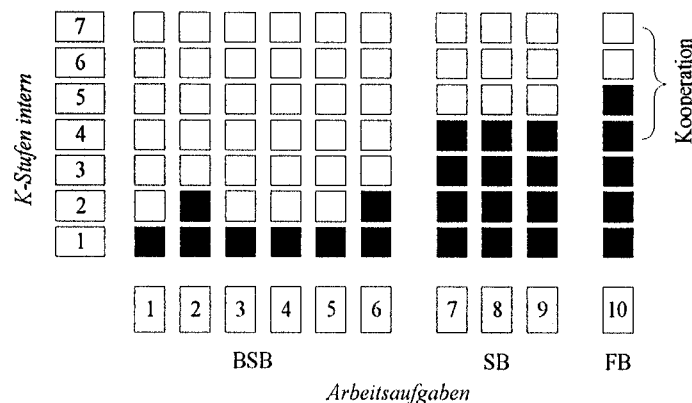


Abbildung 3: Interne Kommunikation nach KABA

Es zeigte sich, daß bei Aufgaben mit niedriger interner Kommunikation ebenfalls niedrige externe Kommunikation vorherrscht. Hingegen weisen die Arbeitsaufgaben, bei denen eine hohe interne Kommunikationsstufe festgestellt wurde, gleichzeitig eine hohe Stufe externer Kommunikation auf.

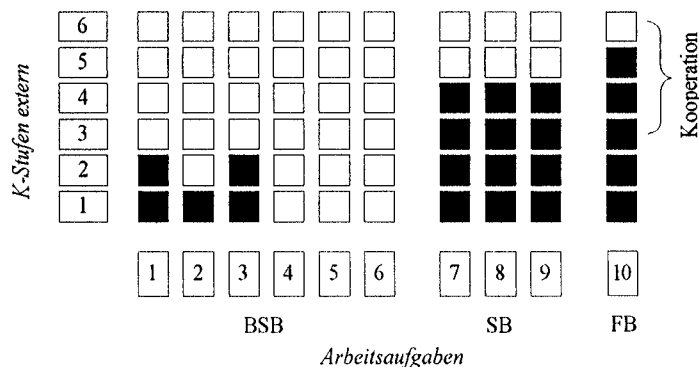


Abbildung 4: Externe Kommunikation nach KABA

Da bei interner Kommunikation frühestens Stufe vier, bei externer erst Stufe drei und höher als Kooperation bezeichnet werden kann, bedeutet dies, daß nur bei den Arbeitsaufgaben der Sachbearbeitung (SB) und der fachlichen Bearbeitung (FB) Kooperationserfordernisse der Aufgabe bestehen.

4.1.2 Direktheit der Kommunikation

Hinsichtlich der Direktheit der Kommunikation zeichnete sich kein einheitliches Bild ab, da bei allen Tätigkeitsbereichen sowohl hohe als auch niedrige Direktheitsstufen

festgestellt werden konnten. Im großen und ganzen herrschte bei allen Tätigkeitsbereichen jedoch eher die niedrige Direktheitsstufe der schriftlichen Kommunikation vor (bei interner und externer Kommunikation trifft dies für jeweils sechs Arbeitsaufgaben zu). Direktheitsstufe zwei, Kommunikation über *Anrufbeantworter*, ist gar nicht vertreten, da die einzelnen Arbeitsplätze nicht mit Anrufbeantwortern ausgestattet waren.

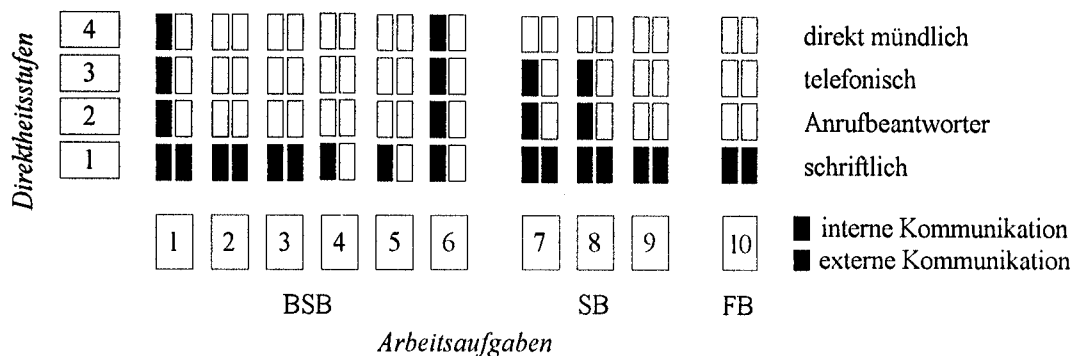


Abbildung 5: Direktheit der Kommunikation

Bei vier von sechs Arbeitsaufgaben der Bürosachbearbeitung dominierte bei interner wie externer Kommunikation Direktheitsstufe eins, d.h. die *schriftliche Kommunikation*. Bei den Arbeitsaufgaben eins und sechs wurde intern überwiegend *direkt mündlich* kommuniziert, was einer Direktheitsstufe von vier entspricht.

Bei den Aufgaben sieben und acht der Sachbearbeitung wurden *Telefongespräche* als intern vorwiegende Kommunikationsform und damit interne Direktheitsstufe drei ermittelt. Bei den Arbeitsaufgaben der fachlichen Bearbeitung stellte wieder die schriftliche Kommunikation die vorherrschende Kommunikationsform dar (vgl. Abb. 5).

4.2 Ergebnisse der KFZA - Analyse

4.2.1 Soziale Rückendeckung

Insgesamt zeigte sich, daß die soziale Rückendeckung bei allen drei Tätigkeitsbereichen eher positiv bewertet wurde. Im Mittel erreichte diese Skala einen Wert von $\bar{x} = 3.7$, was einem Grad der Zustimmung zu den Aussagen von beinahe „trifft überwiegend zu“ entspricht (vgl. Abb. 2).

Eine nähere Untersuchung der sozialen Rückendeckung belegte, daß sich die drei Berufsgruppen signifikant bei der *sozialen Kohäsion* voneinander unterschieden ($F = 4.22, p < .05$). A posteriori zeigte sich anhand von Duncan-Mittelwertvergleichen auf dem 5%-Niveau, daß Bürosachbearbeiter eine höhere *soziale Kohäsion* berichteten als die Sachbearbeiter, welche ihrerseits eine signifikant niedrigere *soziale Kohäsion* als die fachlichen Bearbeiter angaben. Dies bedeutet, daß die Bürosachbearbeiter den Zusammenhalt in der Abteilung besser bewerteten als die Sachbearbeiter. Bei *sozialer Unterstützung* und *Rollenkonflikt* zeigen sich keine Unterschiede zwischen den einzelnen Tätigkeitsbereichen.

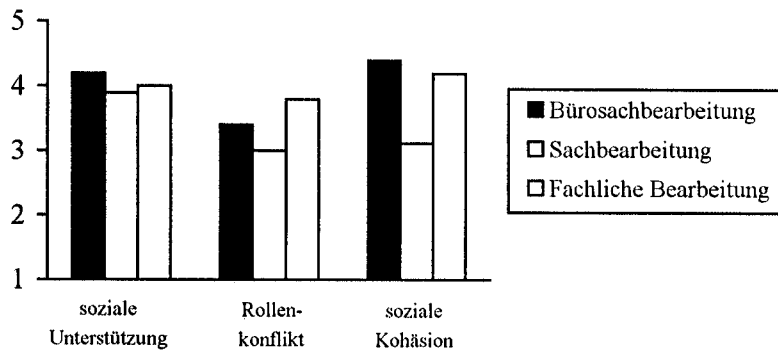
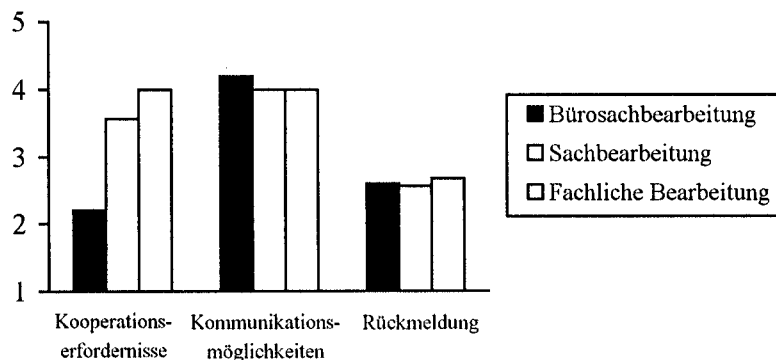


Abbildung 6: Soziale Rückendeckung bei verschiedenen Tätigkeitsbereichen

4.2.2 Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit wurde im Mittel über die drei Tätigkeitsbereiche mit $\bar{x}=3.3$ angegeben. Dies entspricht einer eher „mittelmäßigen“ Zustimmung zu den entsprechenden Aussagen (vgl. Abb. 2).

Bei den *Kooperationserfordernissen* konnte ein marginal signifikanter Unterschied ($F = 3.00, p < .10$) für die drei Tätigkeitsbereiche festgestellt werden. A posteriori zeigte sich, daß Bürosachbearbeiter über signifikant niedrigere *Kooperationserfordernisse* berichteten als fachliche Bearbeiter. Bürosachbearbeiter sind somit nicht der Ansicht, ihre Arbeit erfordere enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb. Bei *Kommunikationsmöglichkeiten* und *Rückmeldung* ergaben sich keine Unterschiede. Die Möglichkeit, sich während der Arbeit mit verschiedenen Kollegen über dienstliche und private Dinge zu unterhalten, wurde von allen drei Tätigkeitsbereichen als gegeben betrachtet. Die Rückmeldung von Vorgesetzten und Kollegen über die Qualität der eigenen Arbeit wurde von allen Personen im Mittel gleichermaßen niedrig bewertet.



5 Gestaltungsvorschläge

Bei Arbeitsanalyseverfahren wie KABA oder KFZA steht die Bewertung der Arbeitstätigkeit im Vordergrund. Die Erfassung des Ist-Zustandes sollte nur den Ausgangspunkt für einen Gestaltungs- und Verbesserungsprozeß bilden, um „menschliche Stärken zu schützen und zu fördern“ (Dunckel et al., 1993, S.16).

Gestaltungsvorschläge nach KABA werden zunächst von dem Experten formuliert, der die Analysen durchführt. Diese sind „als *Anregungen* zu verstehen, die gemeinsam mit den betrieblichen Interessengruppen zu diskutieren, weiterzuentwickeln sowie auf ihre Umsetzbarkeit hin zu überprüfen sind“ (Dunckel et al., 1993, S. 293).

Bei dem KFZA hingegen dient die Beteiligung der Betroffenen der Formulierung von Gestaltungsvorschlägen. Der Gestaltungsprozeß wird auf der Basis der erhobenen Daten gemeinsam mit den Betroffenen erarbeitet.

Bei beiden Verfahren können Gestaltungsmaßnahmen für eine Arbeitsaufgabe bzw. einen Aspekt der Tätigkeit eine Veränderung anderer Arbeitsaufgaben nach sich ziehen bzw. organisationale Umstrukturierungen erforderlich machen.

Im weiteren werden Gestaltungsvorschläge dargestellt, wie sie aus den KABA- und KFZA-Ergebnissen abgeleitet werden können. Bei der Formulierung von Gestaltungsvorschlägen geht KABA zunächst von den einzelnen Arbeitsaufgaben aus.

5.1 Gestaltungsvorschläge nach KABA

Arbeitsgestaltungsmaßnahmen sollten bei Arbeitsaufgaben mit niedrigen Kommunikationsstufen beginnen, da diese besonders „verbesserungsbedürftig“ sind (vgl. Volpert et al, 1983, S. 88). Bei den Arbeitsaufgaben der Bürosachbearbeitung sollte (zumindest) Kommunikationsstufe 3, Kommunikation über die Vergegenwärtigung einer Vorgehensweise, angestrebt werden. Kommunikation kann man verbessern, indem vermehrt kooperative Elemente in die einzelnen Arbeitsaufgaben eingefügt werden. Da Arbeitsaufgaben, die Kooperation erfordern, potentiell qualitativ hochwertiger sind, besteht das Ziel aller Gestaltungsvorschläge darin, Kooperationserfordernisse zu erzeugen.

Zur Zeit sind die Arbeitsaufgaben der Sachbearbeitung und der fachlichen Bearbeitung von ihrer organisationalen Struktur her so angelegt, daß die Bearbeitung eines Antrags im Team erfolgt. Ein Beschäftigter ist dabei für den administrativen Teil, der andere für den fachlichen Teil verantwortlich. Beide Beschäftigte müssen unweigerlich zusammenarbeiten und sich regelmäßig abstimmen. Hier kann man erwarten, daß diese Arbeitsaufgaben Kooperation erfordern. Dies spiegelt sich in den ermittelten Kommunikationsstufen (intern) von vier bzw. fünf wieder.

Die Arbeitsaufgaben der *Bürosachbearbeitung*, deren niedrige Kommunikationsstufen auf das Fehlen von Kooperationserfordernissen hinweisen, haben in der Tat den

Charakter eines „Zuarbeiters“ für die Arbeitsaufgaben der fachlichen Bearbeitung und der Sachbearbeitung.

Zur Erhöhung der Kooperationserfordernisse der beschriebenen Arbeitsaufgaben empfiehlt sich die Bildung von Teams. Diese können in zwei Richtungen gebildet werden: innerhalb einer „Aufgabenebene“, wie beim Vorschlag der „BSB-Teambesprechung“, und über „Aufgabenebenen“ hinweg, wie beim Vorschlag des „Integrierten Konzepts“.

5.1.1 Teambesprechungen für Bürosachbearbeiter

Die Tätigkeiten der einzelnen Bürosachbearbeiter sind derzeit hoch spezialisiert. Zudem sind ihre Arbeitsplätze über mehrere Stockwerke verteilt. So berichtete z. B. eine der Beschäftigten, daß es während einer längeren Erkrankung zu einem „ziemlichen Durcheinander“ gekommen sei, da man im Unternehmen feststellen mußte, daß niemand für sie einspringen könne: kein Kollege war mit ihrer Arbeitsaufgabe vertraut. „Ein vollständiges kommunikatives Arbeitshandeln [kann jedoch] nur unter Bedingungen des nicht-partialisierten Handelns realisiert sein“ (Oesterreich & Resch, 1985, S. 284).

Der erste Vorschlag zur Gestaltung besteht deshalb darin, die Aufgabenbereiche der einzelnen Arbeitenden zu „dezentralisieren“, indem die Spezialisierungen der Bürosachbearbeiter aufgehoben werden.

Eine in diesem Sinne „Ent-Partialisierung“ des Arbeitshandelns kann über eine direkt mündliche Teambesprechung der Bürosachbearbeiter realisiert werden. Die einzelnen Bürosachbearbeiter könnten gemeinsam alle anfallenden Tätigkeiten dieses Bereichs absprechen und untereinander aufteilen. Dies beinhaltet die Möglichkeit, den Verlauf eines Vorgangs über die Zeit mitzuverfolgen. Dabei ist es sinnvoll, die Arbeitsplätze der Beteiligten in räumlicher Nähe anzuordnen, damit ein Großteil der Kommunikation auch direkt mündlich stattfinden kann. Diese Möglichkeit der Aufgabenerweiterung bzw. -bereicherung stellt - im Vergleich zum zweiten Vorschlag - einen kleineren Eingriff in die bestehende Organisationsstruktur dar.

5.1.2 Integriertes Konzept

Im bisherigen Arbeitsalltag verläuft die Kommunikation nur in Dyaden: Der fachlicher Bearbeiter kommuniziert vorwiegend mit dem Sachbearbeiter, der Sachbearbeiter vorwiegend mit dem Bürosachbearbeiter.

Der zweite Vorschlag beinhaltet deswegen, daß ein Bürosachbearbeiter nach vorhergehender Qualifizierung alle *innerhalb eines Vorgangs* anfallenden Bürosachbearbeitungstätigkeiten übernimmt. Somit wäre er in das Team der fachlichen und administrativen Bearbeitung integriert.

Bisher wissen Sachbearbeiter und fachlicher Bearbeiter genau über die Einzelheiten der Vorgänge Bescheid, wobei sie gerade diese Unterschiede als das Spannende und Interessante ihrer Tätigkeit empfinden. Da die Bürosachbearbeiter abgekoppelt von den Variationen der einzelnen Vorgänge sind, sind für sie alle Anträge gleich.

Durch diese Umstrukturierung wird die Kommunikation von fachlichem Bearbeiter mit dem Bürosachbearbeiter - und damit auch eine Aufgabenumverteilung - möglich. In der bisherigen Arbeitspraxis ist es z.B. üblich, daß Sach- und fachliche Bearbeiter viele Schreiben vorfertigen und der Bürosachbearbeiter diese als Reinschrift abschreibt. Statt dessen sollte der Bürosachbearbeiter in Besprechungen miteingebunden werden, um so die Grundlage für ihn zu schaffen, bestimmte Schreiben selbständig formulieren zu können. Durch die eigenständige Übernahme dieser Aufgabe kann der Bürosachbearbeiter gleichzeitig die anderen „Teammitglieder“ entlasten. Dadurch erreicht seine Arbeitsaufgabe einen wesentlich höheren Entscheidungsspielraum, wodurch wiederum höhere Kommunikationserfordernisse entstehen können. Eine Einbindung in ein Team ermöglicht es, mehr über das einzelne „Produkt“ zu erfahren. Die einzelnen „Teams“ sollten jeweils selbst für den Arbeitsablauf zuständig sein.

Schon aufgrund der ganz anderen Ausbildungsvoraussetzungen der Beschäftigungsgruppen wird zwar die Spezialisierung der einzelnen Mitarbeiter erhalten bleiben, jedoch der Einzelne weit mehr in den gesamten Arbeitsablauf eingebunden sein und die Tätigkeit an „Sinnhaftigkeit“ gewinnen.

5.1.3 Zusammenfassende Bewertung der KABA-Vorschläge

Der zweite Gestaltungsvorschlag ist im Hinblick auf eine Verbesserung des Entscheidungsspielraums und der Kommunikationserfordernisse der Aufgabe als der bessere einzustufen. Jedoch ist er auch schwieriger zu realisieren. Beide Varianten bewirken sowohl eine Veränderung der Kommunikationsstufen als auch der Direktheitsstufen der Kommunikation. Da mehr Absprachen stattfinden, steigt der Anteil direkter oder zumindest telefonischer Kommunikation.

Dabei ist zu berücksichtigen, daß in der öffentlichen Verwaltung keine beliebig hohe Direktheitsstufe erzielt werden kann. Vermutlich werden die Eigenschaften des Schriftstücks, nämlich „Dauerhaftigkeit, Unbestechlichkeit und allgemeine Zugänglichkeit des schriftlichen Dokuments und die gesteigerte Selbständigkeit der Partner“ (Waldenfels, 1971, S. 216) denen der direkten Kommunikation vorgezogen. Die Nachvollziehbarkeit eines Vorgangs ist in der öffentlichen Verwaltung unerlässlich, da jeder Vorgang spezifische Entscheidungen zum Teil einzelner Bearbeiter erfordert, die auch belegt werden müssen. Bei Mißachtung dieses Grundsatzes muß u.U. sogar mit rechtlichen Konsequenzen gerechnet werden.

5.2 Gestaltungsvorschläge nach KFZA

Der KFZA geht von der Annahme aus, daß der Arbeitende selbst seine Arbeitssituation am besten kennt, und deshalb auch Vorschläge machen kann, wie diese zu verbessern sind. Deswegen sollen auf Grundlage der quantitativen Ergebnisse der KFZA-Befragung qualitative Interviews dazu dienen, die für die Mitarbeiter subjektiv wichtigsten Kriterien herauszufinden und von dieser Seite auch Vorschläge zu ihrer Verbesserung zu erhalten.

Zur Ermittlung der Gestaltungsvorschläge wurde folgendes Vorgehen gewählt:

Zunächst wurde aus den einzelnen Items der Skalen „Soziale Rückendeckung“ und „Zusammenarbeit“ ein „Ist“-Profil gebildet, das die gemittelten Werte pro Tätigkeitsgruppe abbildet. Diese Werte wurden den Bürosachbearbeitern vorgelegt, die an der KFZA-Befragung teilgenommen hatten. Anschließend wurde ihnen die Frage gestellt, wie dieser Wert zustande gekommen sei, wo der persönliche „Soll“-Wert liege, und wie dieser Soll-Wert erreicht werden könne.

Hinsichtlich der sozialen Rückendeckung zeigt sich ein signifikanter Unterschied zwischen Ist- und Soll-Werten bei *Rollenkonflikt* ($t = -4.09, p < .01$). Dies bedeutet, daß die Bürosachbearbeiter den Wunsch äußern, sich in schwierigen Arbeitssituationen besser auf ihren direkten Vorgesetzten verlassen zu können. Bei *sozialer Unterstützung* und *sozialer Kohäsion* ergaben sich keine signifikanten Unterschiede. Mit anderen Worten heißt dies, daß die Bürosachbearbeiter sich in schwierigen Arbeitssituationen auf ihre Kollegen verlassen können und daß man in der Abteilung gut zusammen hält. Im Rahmen der sozialen Rückendeckung beschränkt sich der Verbesserungsbedarf also auf die Unterstützung durch den direkten Vorgesetzten.

Im Rahmen der Zusammenarbeit ergibt sich ein signifikanter Unterschied der Ist- und Soll-Werte bei *Rückmeldung* ($t = -5.79, p < .01$). Dies bedeutet, daß sich Bürosachbearbeiter von Vorgesetzten und Kollegen mehr Rückmeldung über die Qualität ihrer Arbeit wünschen. Bezüglich *Kooperationserfordernissen* und *Kommunikationsmöglichkeiten* waren die Unterschiede nicht signifikant. Die Enge der Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb, sowie die Möglichkeit, sich während der Arbeit mit verschiedenen Kollegen über dienstliche und private Dinge unterhalten zu können, wird demnach als ausreichend erachtet. Die Ergebnisse zum Ist-Soll-Vergleich verdeutlichen, daß die Soll-Werte nicht etwa beim Höchstwert „5“ liegen, sondern daß die Bürosachbearbeiter deutlich Prioritäten setzen. Dies ist zum einen so zu erklären, daß es den Befragten zunächst darum ging, „realistische“ Soll-Werte anzustreben, zum anderen sind diese Werte darauf zurückzuführen, daß teilweise der Ist-Zustand durchaus als zufriedenstellend erlebt wurde.

Aufgrund dieser Analysen können nun unter Zuhilfenahme der Ergebnisse der qualitativen Interviews Gestaltungsvorschläge zur Verbesserung der sozialen Rückendeckung und Zusammenarbeit erarbeitet werden.

5.2.1 Soziale Rückendeckung

Bei den geführten Interviews wurde als Ursache für Momente fehlender *sozialer Unterstützung* Zeitdruck genannt. Als Verbesserungsvorschlag kamen *abteilungsinterne Teamtrainings* zur Sprache, wobei anhand konkreter Arbeitsthemen Offenheit im gegenseitigen Umgang trainiert werden sollte. In diesen Trainings sollten in *Situationsrollenspielen* gemeinsame Ziele erarbeitet werden. Zur Verbesserung des Zusammenspiels zwischen Bürosachbearbeitern und Sachbearbeitern sollte zweimal jährlich Teamarbeit trainiert werden.

„Führungsunfähigkeit“ sowie eine falsche Aufstiegs politik wurden als Ursache für *Rollenkonflikte* thematisiert. Der Vorgesetzte würde sich schon aus Zeitmangel viel zu wenig um die Bürosachbearbeiter kümmern. Unter „Führungsunfähigkeit“ kamen

Punkte wie zu starkes Hierarchiedenken, fehlende Menschenkenntnis, Motivation und Objektivität des Vorgesetzten zur Sprache. Die Bürosachbearbeiter empfinden sich als „unterste Berufsschicht“, deren Tätigkeit und Belangen von Vorgesetzenseite ausgesprochenes Desinteresse entgegengebracht werde. Es wurde mehrfach der Wunsch nach leistungsorientiertem Aufstieg der Vorgesetzten laut. Aufstieg würde generell in zu hohem Alter zu schnell erfolgen, so daß die Führungskräfte mit ihrem „späten Erfolg“ nicht mehr fertig würden und ihren Führungsaufgaben nicht mehr gewachsen seien. Als Abhilfemaßnahme wurden neben *Vorgesetzten-* und *Arbeitsplatzwechsel* regelmäßige *Mitarbeitergespräche* unter vier Augen sowie regelmäßig stattfindende standardisierte und anonymisierte *Aufwärtsbeurteilung* des Vorgesetzten genannt.

In bezug auf die *soziale Kohäsion* wünschten die Befragten, es solle so bleiben. Sie beurteilten den Zusammenhalt in der Abteilung als durchweg gut, wobei als Grund mehrfach angegeben wurde, zwischen den Beschäftigten der Bürosachbearbeitung herrsche im Gegensatz zu den anderen Tätigkeitsbereichen kein Konkurrenzkampf.

5.2.2 Zusammenarbeit

Hinsichtlich der *Kooperationserfordernisse* erwies sich bei der Frage, ob diese Arbeit enge Zusammenarbeit mit anderen Leuten im Betrieb erfordere, daß unter „andere Leute im Betrieb“ Bürosachbearbeiter der eigenen Abteilung verstanden werden. Dennoch wurde die Äußerung laut, daß die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen verbessert werden sollte. Einige Befragte waren der Ansicht, der aktuelle Zustand solle beibehalten werden, da es gut sei, daß jeder sein Spezialgebiet habe. Andere wiederum wünschten sich mehr Verständnis von Seiten der fachlichen Bearbeiter, die oft Informationen nicht oder nur auf mehrfache Nachfrage lieferten. Hier sei es Aufgabe der Führungskraft einzufordern, daß die fachlichen Bearbeiter sich mehr an die in einem abteilungsinternen Papier festgehaltenen Arbeitsabläufe halten. Dies würde jedoch wieder auf das generelle Führungsproblem verweisen. Abteilungsübergreifend wurde der Wunsch geäußert, daß sich die einzelnen Abteilungen im Krankheits- oder Urlaubsfall vertreten können. Aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsaufgaben der Bürosachbearbeiter in den verschiedenen Abteilungen erfordere dies Qualifizierungsmaßnahmen in zwei Richtungen: Zum einen sei *fachliche Qualifikation* erforderlich, zum anderen müßte auch „*Werkzeugqualifikation*“, z.B. in PC-Schulungen, vermittelt werden, „um sich untereinander besser helfen zu können“.

Mit den *Kommunikationsmöglichkeiten* zeigten sich die Befragten im großen und ganzen zufrieden, da man zwar für private Gespräche genügend Freiraum habe, es aber auch nicht „zu privat werden“ müsse. Dennoch wurden auch hier Verbesserungsvorschläge wie *Kommunikationsseminare*, Trainings zur *Schulung von Kritikfähigkeit, Offenheit, Feedback geben und nehmen* genannt.

Die *Rückmeldung* über die Qualität der eigenen Arbeit wurde für dringend verbesserungsbedürftig erachtet. Als Grund wurde hier wieder das Desinteresse des Vorgesetzten an der Tätigkeit des „Fußvolks“ genannt: der Vorgesetzte interessiere sich nicht für die Weiterentwicklung des einzelnen und vernachlässige damit seine Fürsorgepflicht. Gute Arbeitsqualität unter Zeitdruck sowie die fachgerechte Erledigung von

„Spezialaufträgen“ würden sich weder in höherer Bezahlung noch in Lob widerspiegeln, sondern als selbstverständlich erachtet. Um vor allem die Rückmeldung durch den Vorgesetzten zu verbessern wurde die Einführung *regelmäßiger Mitarbeitergespräche im Sinne einer Potentialanalyse* vorgeschlagen. Diese sollten zu einer festen Institution werden und die *Leistungsbeurteilung* jedes einzelnen beinhalten. Dort sollte auch besprochen werden „will und kann sich jemand verbessern, wo kann der einzelne hin und wie kann er dorthin kommen“. *Stellenausschreibungen* sollten *zuerst intern* ausgehängt und geeigneten Personen vorgeschlagen werden, bevor sie extern ausgeschrieben würden. Ein weiterer Vorschlag waren *fachliche Schulungen*, die Bürosachbearbeitern und Sachbearbeitern ein lückenloses Wissen über den gesamten Prozeß der Bearbeitung vermitteln. Lob sollte in der Abteilungsbesprechung persönlich übermittelt werden. Zum Führungsproblem wurden auch an dieser Stelle *Führungsseminare* für sinnvoll erachtet.

5.2.3 Zusammenfassende Bewertung der KFZA-Vorschläge

Bei der KFZA-Befragung fallen vor allem zwei unterschiedliche Ursachen für Probleme auf; nämlich zum einen der Vorgesetzte, und zum anderen extremes Hierarchiedenken in der Abteilung. Zur Behebung des „Führungsproblems“ wurden trotz allgemein resignativer Grundstimmung („da kann man nichts machen, da hilft nur ein Arbeitsplatzwechsel“) auch Vorschläge wie Führungsseminare, Aufwärtsbeurteilung oder regelmäßige Mitarbeitergespräche genannt.

Verbesserungsvorschläge lassen sich zwei Kategorien zuordnen: neben Seminaren wurden auch zwei tätigkeitsübergreifende Vorschläge genannt. Der eine beinhaltet die umfassende Information von Bürosachbearbeitern und Sachbearbeitern im Hinblick auf die gesamte Antragsbearbeitung, der andere bezog sich auf die Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen im Krankheits- oder Urlaubsfall, so daß die einzelnen Bürosachbearbeiter auch mit den Arbeitsaufgaben der Kollegen vertraut sind.

6 Diskussion

Die Unterschiede der beiden Verfahren KABA und KFZA in bezug auf ihre Konzeption und Durchführung setzen sich bei den Gestaltungsvorschlägen fort. Bei KABA werden organisatorische Maßnahmen mit ggf. fachlichen Qualifizierungsvorschlägen thematisiert. Der zweite oben genannten „KABA-Gestaltungsvorschlag“, das „integrierte Konzept“, entspricht in mehreren Punkten dem Konzept der Organisationsentwicklung. Zum einen verändert seine Umsetzung die gesamte Organisation, nicht nur eine einzelne Abteilung. Zum anderen liegt der Schwerpunkt auf der „Förderung der Selbstverwirklichung und Autonomie der Mitarbeiter“ (Gebert, 1995, S. 481). Diese Gestaltungsmaßnahme soll ein hohes Maß an „commitment“ aller Beteiligten gewährleisten. Die Zielsetzung liegt darin, „der Leistungsfähigkeit der Organisation und [...] der Entfaltung des einzelnen Organisationsmitgliedes zu dienen“ (v. Rosen-

stiel, 1992, S. 418). Ohne Mitwirkung der Betroffenen fehlt jedoch ein entscheidendes Merkmal der Organisationsentwicklung. KABA leitet zwar nicht explizit zur Beteiligung der Arbeitenden bei der Entwicklung organisatorischer Gestaltungslösungen an, weist jedoch darauf hin, daß die Entwicklung und Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen mit dem KABA-Verfahren im Rahmen eines partizipativen Prozesses stattfinden soll.

KFZA-Vorschläge beziehen sich eher auf das Arbeitsumfeld und weniger auf die Arbeitsaufgaben. KFZA-Vorschläge entsprechen mehr dem Konzept der Personalentwicklung, d.h. systematische Förderung der beruflichen Qualifikation. Dabei finden sich in den KFZA-Vorschlägen drei Gebiete wieder: a) Anpassungsqualifikation zur Bewältigung veränderter Anforderungen des Arbeitsplatzes, b) Aufstiegsqualifizierung zur Übernahme höherer Funktionen bzw. Positionen, und c) Ergänzungsqualifikation zur Vermittlung allgemeiner, nicht unmittelbar zweckbestimmter Qualifikationen (vgl. Holling & Liepmann, 1995).

In gleichem Maße, wie die Durchführung von KABA weitaus aufwendiger ist als die des KFZA, ist auch die Umsetzung der Gestaltungsvorschläge nach KABA mit mehr Aufwand verbunden. Die Vorschläge der Beteiligten nach der KFZA-Befragung können mit geringerem Aufwand in die Tat umgesetzt werden. Einzig die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen erfordert Qualifizierungsaufwand. Langfristig wirksame Humanisierung der Arbeit kann zweifelsohne nur auf Grundlage der Analyse und gegebenenfalls struktureller Bedingungen erfolgen. Da viele Unternehmen jedoch nicht zu derart breit angelegten Maßnahmen bereit sind, soll das Verharren im Momentanzustand nicht die einzige Alternative zu „großen“ Veränderungen bleiben. Diesen Unternehmen bzw. Abteilungen sollte eine „kleine Lösung“ nicht vorenthalten werden: Teamseminare, Aufwärtsbeurteilung oder Mitarbeitergespräche können als solche auch bereits zu einer Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsbedingungen beitragen.

Welches der beiden Verfahren eingesetzt wird, hängt folglich von der allgemeinen Zielsetzung ab. Sollen detaillierte Erkenntnisse über Arbeitsabläufe gewonnen und umfassende allgemeine Gestaltungsvorschläge erarbeitet werden, empfiehlt sich zweifellos KABA. Der Einsatz von KFZA ist hingegen eine praktikable Lösung, mit geringem Aufwand personenbezogene Gestaltungsvorschläge zu erarbeiten. Besteht die Zielsetzung in einem ganzheitlichen Ansatz darin, alle Aspekte abzudecken, ist eine Kombination beider Instrumente und damit die Integration von Gestaltungsvorschlägen beider Verfahren empfehlenswert.

7 Literatur

- Dunckel, H., Volpert, W., Zölch, M., Kreutner, U., Pleiss, C. & Hennes, K. (1993). *Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro: Der KABA - Leitfaden*. Stuttgart: Teubner.
- Ehlich, K. (1987). Kooperation und sprachliches Handeln. In F. Liedtke & R. Keller (Hrsg.), *Kommunikation und Kooperation* (S. 17-35). Tübingen: Niemeyer.

- Frese, M. (1989). Gütekriterien der Operationalisierung von sozialer Unterstützung am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 43, 112-121.
- Frese, M. & Semmer, N. (1991). Streßfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluß von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 135-153). Göttingen: Hogrefe.
- Frese, M. & Zapf, D. (1987). Eine Skala zur Erfassung von sozialen Stressoren am Arbeitsplatz. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 41, 134-142.
- Gebert, D. (1995). Intervention in Organisationen. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 481-493). Bern: Huber.
- Holling, H. & Liepmann, D. (1995). Personalentwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 285-313). Bern: Huber.
- Holly, W. (1987). Sprachhandeln ohne Kooperation? Über den „kooperativen“ Balanceakt beim Manipulieren. In F. Liedtke & R. Keller (Hrsg.), *Kommunikation und Kooperation* (S. 137-159). Tübingen: Niemeyer.
- Keller, R. (1987). Kommunikation und Eigennutz. In F. Liedtke & R. Keller (Hrsg.), *Kommunikation und Kooperation* (S. 1-17). Tübingen: Niemeyer.
- Maletzke, G. (1963). *Psychologie der Massenkommunikation. Theorie und Systematik*. Hamburg: Verlag Hans-Bredow-Institut.
- Oesterreich, R. & Resch, M. (1985). Arbeitsbezogene Kommunikation. *Zeitschrift für Sozialisationsforschung und Erziehungssoziologie*, 2, 271-290.
- Pleiss, C. & Kreutner, U. (1991). Zur Bedeutung psychologischer Arbeitsanalyse für die Gestaltung computerunterstützter kooperativer Arbeit. In J. Friedrich & K.H. Rödiger (Hrsg.), *Computerunterstützte Gruppenarbeit (CSCW)* (S. 95-106). Stuttgart: Teubner.
- Prieto, J.M. (1993). The team perspective in selection and assessment. In H. Schuler, J.L. Farr & M. Smith (Hrsg.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (S. 221-234). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Prümper, J., Hartmannsgruber, K. & Frese, M. (1995). KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 39, 125-132.
- Rosenstiel, L. v. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Poeschel.
- Semmer, N. & Dunckel, H. (1991). Streßbezogene Arbeitsanalyse. In S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.), *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 57-90). Göttingen: Hogrefe.
- Udris, I. (1981). Redefinition als Problem der Arbeitsanalyse. In F. Frei & E. Ulich (Hrsg.), *Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse* (S. 283 - 302). Bern: Huber.
- Ulich, E. (1972). Arbeitswechsel und Aufgabenerweiterung. *REFA-Nachrichten*, 25, 265-275.
- Ulich, E. (1980). Arbeitsgestaltung. In E. Grochla (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (S. 103-112). Stuttgart: Poeschel.
- Ulich, E. (1981). Subjektive Tätigkeitsanalyse als Voraussetzung autonomieorientierter Arbeitsgestaltung. In F. Frei & E. Ulich (Hrsg.), *Beiträge zur psychologischen Arbeitsanalyse* (S. 327 - 348). Bern: Huber.
- Volpert, W., Oesterreich, R., Gablencz-Kolakovic, S., Krogoll, T. & Resch, M. (1983). *Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit (VERA)*. Köln: TÜV Rheinland.
- Waldenfels, B. (1971). *Das Zwischenreich des Dialogs*. Sozialphilosophische Untersuchungen im Anschluß an Edmund Husserl (S. 209-218). Den Haag: Nijhoff.