

Markus Werthebach, logicalwork

Aufgabengestaltung

Bei Unternehmen, die Dienstleistungen anbieten, hat der Kunde einen direkten und persönlichen Kontakt mit einem Repräsentanten des Unternehmens und bekommt dadurch sehr viel von der gelebten Unternehmenskultur und dem vorherrschenden Betriebsklima mit. Der Kunde spürt die Stimmung in der Geschäftsstelle oder Verkaufsabteilung und macht sich Gedanken darüber, ob er bei diesem Unternehmen gut aufgehoben ist. „Es genügt schon der abfällige Nebensatz des Verkäufers über die interne Auftragsabwicklung oder der unaufgeräumte Schreibtisch bei der Reparaturannahme, um unser Mißtrauen zu wecken“ (Biehal, 1993, S.19). Andererseits wirkt eine Arbeitsatmosphäre, die von Engagement, Wachheit und Interesse geprägt ist, positiv auf die Erwartungshaltung der Kunden und entfaltet eine günstige Eigendynamik.

Täglich müssen Unternehmen das Vertrauen ihrer Kunden von neuem erwerben und rechtfertigen. Dabei genügt es nicht, den ausdrücklichen Anforderungen der Kunden und den vertraglichen Vereinbarungen gerecht zu werden. Erstens werden die eigentlichen Produkte oder Dienstleistungen der konkurrierenden Anbieter in den letzten Jahren einander immer ähnlicher. Zweitens werden Mängel am Produkt oder der vereinbarten Dienstleistung der Geschäftsleitung schnell bekannt und können zügig behoben werden. Darum müssen gerade die sonstigen, nicht ausdrücklich erwähnten Erwartungen des Kunden - nach Engagement und Kreativität, Zuverlässigkeit und Höflichkeit - in hohem Maße erfüllt werden. Denn nur wenn es den Mitarbeitern gelingt, ihre Kunden mit herausragenden, persönlich gefärbten Dienstleistungen zu überraschen, dann werden sie ihre Kunden auch an sich binden können (siehe Abbildung 1).

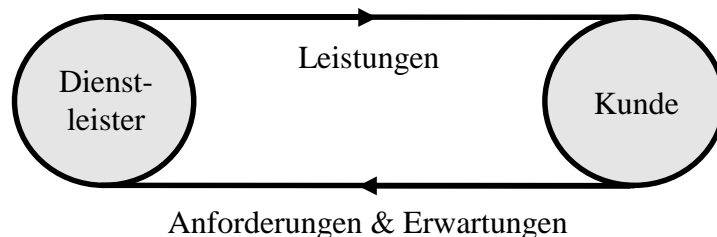


Abb. 1: Das Zusammenspiel aus Anforderungen, Erwartungen und Leistungen

Ist der Dienstleister vom Menschen zum Rollenträger verkommen, dann erfüllt er bloß eine Funktion, eine persönliche Begegnung findet nicht mehr statt. Der Mitarbeiter möchte den Kundenkontakt schnell hinter sich bringen, der Kunde fühlt sich nicht ernst genommen, wünscht sich mehr Aufmerksamkeit für sein Anliegen und beginnt, Forderungen zu stellen - die Negativspirale dreht sich. Was kann getan werden, um den Kundenkontakt in beiderseitigem Respekt wiederherzustellen? Dazu gehört, daß der Kunde keine unsinnigen Leistungen fordert und in seinen Ansprüchen nicht das Augenmaß verliert. Dazu gehört aber auch, daß der Mitarbeiter dem Kunden als Partner begegnet - im Bewußtsein, daß er etwas geben kann, was der Kunde benötigt und daß daraus auch eine persönliche Verpflichtung entsteht (siehe Abbildung 2).

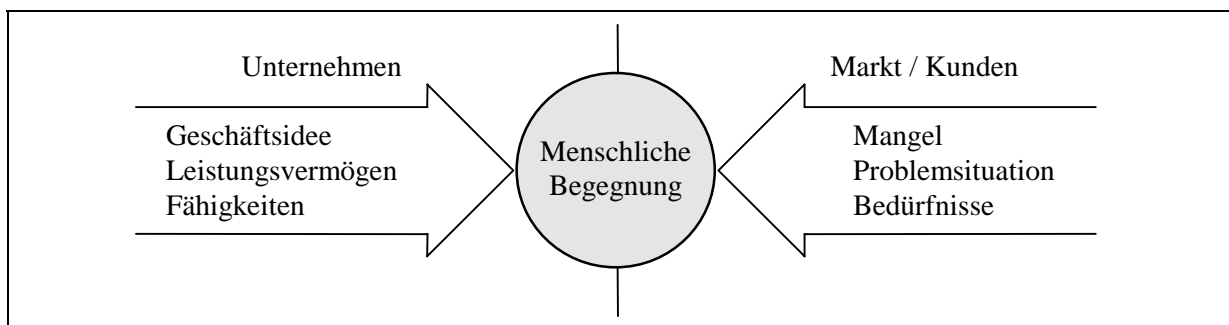


Abb. 2: Kundenkontakt als Begegnung mit dem Kunden (Biehal, 1993, S.46)

Voraussetzungen für eine unvoreingenommene Wahrnehmung der Kundenbedürfnisse sind vor allem zwei Dinge - eine persönliche Offenheit für den Kunden und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Dazu ist es erforderlich, daß sich jeder Mitarbeiter mit seinen Leistungsvoraussetzungen auseinandersetzt:

- Welche Bedürfnisse nehme ich bei mir selbst wahr?
- Welche Bedürfnisse nehme ich bei welchen meiner Kunden wahr?
- Was ist mir selbst wichtig, wenn ich eine Dienstleistung benötige?
- Was ist mir wichtig, wenn ich eine Dienstleistung erbringe?
- Welche Umgebungsfaktoren - an der Arbeitsstelle und zu hause - hindern mich möglicherweise daran, die nötige Offenheit für meine Kunden aufzubringen?
- Wie müßten Arbeitsabläufe, Arbeitsbeziehungen und Arbeitsumgebung gestaltet werden, damit ich mich voll auf meine Kunden konzentrieren und ihnen dienen kann?

Die erforderliche Offenheit und Wahrnehmungsfähigkeit wird gepflegt und verstärkt durch Kundengespräche über die Qualität der erhaltenen (Dienst-) Leistungen. Kundengespräche dokumentieren, daß der Kunde für wichtig genommen wird, und signalisieren, daß sich der Anbieter um eine kontinuierliche Ver-

besserung seiner Leistungen bemüht. Aber auch für zukunftsbezogene Fragen sind Kundengespräche von Nutzen. „Fragen nach den Problemen und Herausforderungen, die der Kunde in nächster Zeit auf sich zukommen sieht, geben Orientierung, welche passenden Dienstleistungen gleichsam vorbeugend entwickelt werden können. Ist der Kunde kein Endverbraucher, sondern selbst Unternehmer, kann die gemeinsame Suche nach Einsparungs- und Rationalisierungspotentialen erfolgen, aber auch nach Möglichkeiten zur Qualitäts- und Leistungssteigerung. Überdies bieten Kundenkonferenzen eine gute Möglichkeit, um Verständnis für eigene Anliegen und Probleme zu werben und eigene Vorhaben und Absichten darzustellen und so unmittelbare Resonanz eines „Testmarktes“ zu erhalten“ (Biehal, 1993, S.46). Eine dauerhafte und enge Kundenbeziehung kommt jedoch nur dann zustande, wenn der Kunde weiß, daß die ausgetauschten Informationen nicht zu seinem Nachteil verwendet werden, sondern zu einem kontinuierlichen Qualitätszuwachs beim Anbieter der Leistung führen.

Worin liegen nun die Ursachen, daß sich viele Kunden unzureichend betreut fühlen? Karl Josef Ehrhart, der ehemalige Präsident der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V., gibt darauf eine pointierte Antwort (1997, S.190):

„Nur begeisterte Mitarbeiter können unsere Kunden begeistern. Wer aber verhindert beides? Wir, die Führungskräfte, indem wir den Menschen in unseren Unternehmen keine Chance geben, ihre Fähigkeiten zu entfalten, so daß sie ihre ungenutzten Möglichkeiten und Energien in der Freizeit, in Vereinen, beim Sport und dergleichen ausleben müssen. Welche ungeheure Verschwendung von Volksvermögen wird hier betrieben! Wir frustrieren unsere Arbeitskräfte, indem wir sie gängeln und bevormunden, wenn wir Entscheidungen treffen, die sie ohne weiteres selbst verantworten könnten, und wir zeigen ihnen dabei, was wir von ihnen halten, nämlich nichts. Wir treiben sie in die innere Kündigung, weil wir ihnen keine Chance geben, Erfolg zu haben und auf die eigene Leistung stolz zu sein. Anstatt Ziele vorzugeben und es den Menschen zu überlassen, den Weg dahin zu finden, schreiben wir den Weg vor und lassen dafür die Ziele im Dunkeln; so zeigen wir ihnen, für wie dumm wir sie halten und fühlen uns bestens bestätigt, wenn sie folgsamerweise jene Dummheit an den Tag legen, von der sie spüren, daß sie von ihnen erwartet wird.“

Führungskräften ist klar, daß sie ihre Mitarbeiter zwar demotivieren, jedoch nicht motivieren können. Motivieren können sich die Mitarbeiter nur selbst. Die Aufgabe der Führungskraft besteht jedoch darin, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, daß sich Mitarbeiter rückhaltlos für ihre Kunden engagieren und aus der Erfüllung ihrer Aufgaben Befriedigung ziehen können.

Wie kann nun eine Führungskraft die Arbeit der Mitarbeiter gestalten, damit diese ihre Aufgaben gern und engagiert erledigen? Die Handlungsmöglichkeiten der Führungskraft liegen im Führungsverhalten sowie in der Aufgabenges-

taltung. Der vorliegende Beitrag behandelt die Möglichkeiten der Aufgabengestaltung. *Zweck* der Aufgabengestaltung ist die Gewährleistung einer hohen Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie einer hohen Arbeitseffizienz. Qualität bedeutet, daß die Kundenanforderungen erfüllt oder sogar übertroffen werden, wenn der Kunde dies honoriert.

1 Zum Einfluß der Aufgabengestaltung auf die Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung

Moralische Appelle und Forderungen nach einer starken Kundenorientierung und hohen Arbeitseffizienz der Mitarbeiter bringen keinen Wandel. Wesentliche Mittel des Vorgesetzten zur Qualitätssicherung und Produktivitätsförderung liegen in der Aufgabengestaltung (siehe Hackman & Oldham, 1975, 1976, 1980; Karasek, 1990). Mit Hilfe der Aufgabengestaltung nimmt der Vorgesetzte Einfluß auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter und den Informationsfluß im Unternehmen. Im einzelnen können acht Einflußfaktoren unterschieden werden (siehe Abbildung 3):

1. *Anforderungsvielfalt*: Die endlose Wiederholung desselben Arbeitsvollzugs führt zu Monotonie, einseitiger Belastung und Ermüdung bei den Mitarbeitern. Die Ermüdung kann zu einer Leistungsminderung, einer erhöhten Fehlerzahl und zu vermehrten Unfällen in der Produktion bzw. beim Transport führen. Werden dagegen untereinander ähnliche Arbeitsvorgänge, die vorher von mehreren Mitarbeitern ausgeführt wurden, zusammengelegt, dann wechseln die körperlichen Belastungen und Konzentrationsanforderungen. Auch werden eintönige Arbeitsabläufe dadurch etwas abwechslungsreicher. Eine Höherqualifizierung der Mitarbeiter ist im Zuge einer horizontalen Erweiterung des Aufgabenspektrums („Job Enlargement“) meist nicht erforderlich. Sie ermöglicht aber auch nur in begrenztem Umfang Lernen und berufliche Entwicklung - in Auseinandersetzung mit den neuen Arbeitsanforderungen. Die Aufgabenrotation - der regelmäßige Wechsel von Arbeitsplätzen und -tätigkeiten - entspricht der Aufgabenerweiterung, wenn die Mitarbeiter zwischen weitgehend ähnlichen Tätigkeiten (z.B. den Tätigkeiten am Bankschalter) wechseln. Durch mehrfachen Arbeitsplatzwechsel werden technische und organisatorische Probleme schneller entdeckt bzw. vorweggenommen, weil die Mitarbeiter schrittweise zu einer Gesamtsicht aller Aufgaben und Verpflichtungen gelangen.

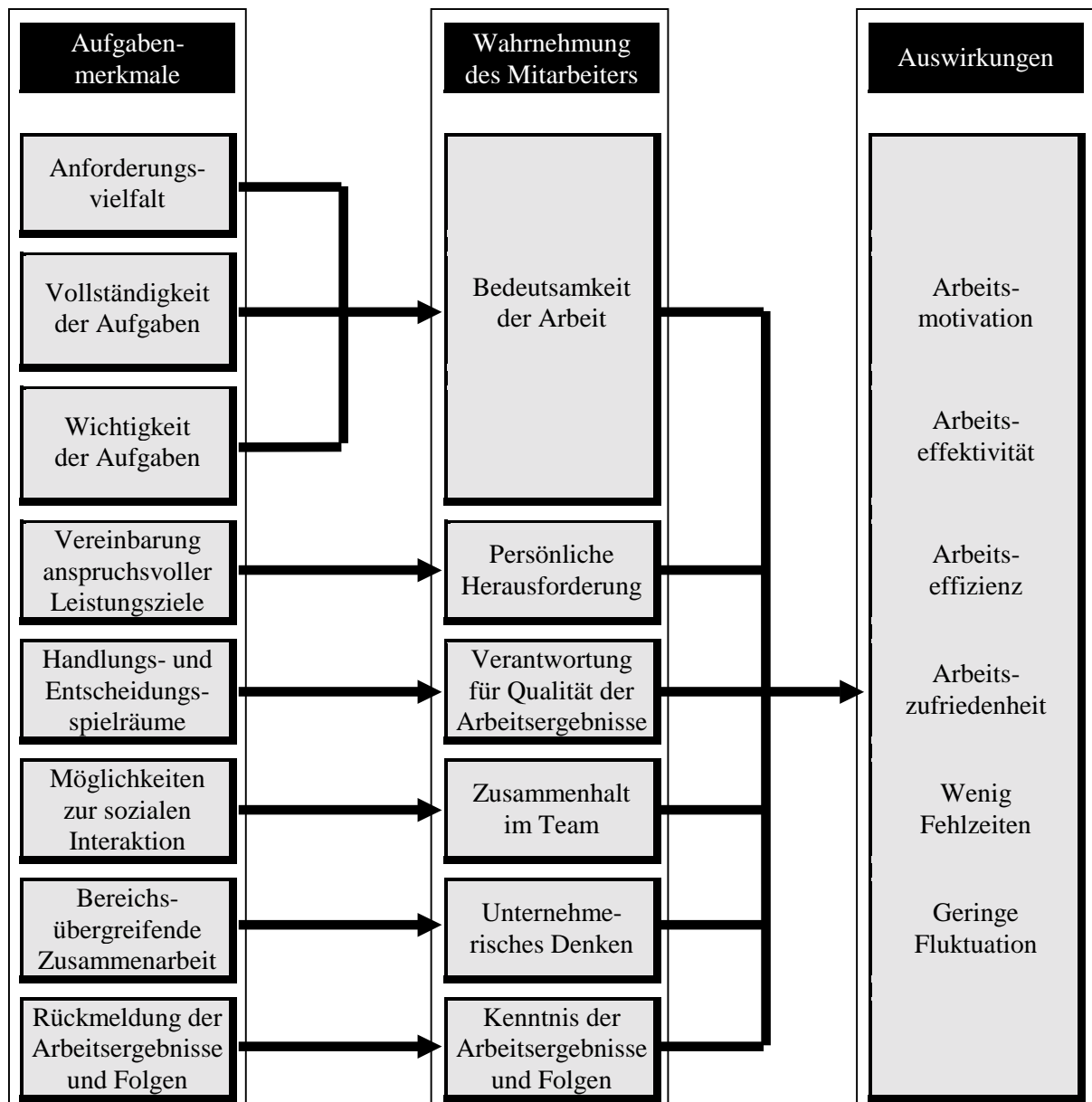


Abb. 3: Mittel und Wirkungen der Arbeitsgestaltung
(erweitert nach Hackman & Oldham, 1976)

- 2. Vollständigkeit der Aufgaben:** Zu den wichtigsten Merkmalen einer qualitätsförderlichen Arbeitsorganisation zählt die Einbeziehung von Aufgaben der Arbeitsplanung, Arbeitsvorbereitung, Qualitätskontrolle und Instandhaltung in den ausführenden Bereich. Im Zuge der Arbeitsbereicherung („Job Enrichment“) werden den bisherigen Arbeitsvorgängen qualitativ neue und andere Aufgaben hinzugefügt. Dadurch gewinnen die Mitarbeiter neue Handlungsspielräume und ein gewisses Maß an Selbstkontrolle in einem überschaubaren Verantwortungsbereich. Dafür ist wiederum eine Höherqualifizierung der Mitarbeiter erforderlich. Die Arbeitsbereicherung bewirkt vor allem, daß die Mitarbeiter Verantwortung für die Qualität und die termingerechte

Bereitstellung des Endproduktes bzw. der Dienstleistung übernehmen, also eine ganzheitliche Prozeßverantwortung gewinnen. Sind Mitarbeiter dagegen nur für einen kleinen Ausschnitt im Prozeß der Leistungserbringung zuständig, dann erwächst die Haltung, daß Probleme oder Fehler genauso gut von einem anderen Mitarbeiter behoben werden können - bis dann ein defektes Produkt angeboten oder eine mangelhafte Leistung am Kunden erbracht wird. Aus diesem Grund ist es wichtig, daß ein Mitarbeiter oder ein Team von Mitarbeitern gemeinsam für die Erbringung einer vollständigen Aufgabe bzw. ganzheitlichen Leistung verantwortlich ist. Null-Fehler-Mentalität hat ganz wesentlich mit der Lokalisation von Verantwortung zu tun. Aufgabenrotation hat der Arbeitsbereicherung vergleichbare Wirkungen, wenn sich die Tätigkeiten und Arbeitsanforderungen deutlich voneinander unterscheiden (z.B. Mitarbeiter nach drei Berufsjahren aus einer Stabsabteilung in eine Linienabteilung wechseln).

3. *Wichtigkeit der Aufgaben:* Für die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter ist es wichtig, daß die Mitarbeiter ihre Beiträge zum Erfolg des Unternehmens erkennen und ihre Arbeit als sinnvoll erleben - für das Unternehmen, für die Gesellschaft oder für die Umwelt. Haben die Mitarbeiter den Eindruck, daß auf ihre Arbeitsleistung, auf das angebotene Produkt bzw. auf die Dienstleistung getrost verzichtet werden kann, dann werden sie sich weniger bemühen, die Qualität des Produktes bzw. der Dienstleistung zu verbessern und in Problemsituationen Verantwortung zu übernehmen. Halten die Mitarbeiter ihre Aufgaben und das entstehende Produkt für wichtig bzw. bedeutsam, entsteht dagegen eine Identifikation des Mitarbeiters mit *seiner* Aufgabe, die zu einer erhöhten Arbeitsmotivation und zu Mehreinsatz im Falle von Problemen führt. Der Mitarbeiter ist willens, sich verstärkt für den Erfolg des Produktes bzw. der Dienstleistung einzusetzen.
4. *Vereinbarung anspruchsvoller Leistungsziele:* Werden anspruchsvolle und spezifische Leistungsziele mit den Mitarbeitern vereinbart, dann resultieren daraus höhere Leistungen, als wenn leichte, vage oder keine Ziele mit den Mitarbeitern vereinbart werden (Locke & Latham, 1990). Vage Ziele sind mit einem breitem Spektrum möglicher Leistungsergebnisse verträglich, während spezifische Ziele den Mitarbeitern eindeutig vermitteln, welche Arbeitsleistungen von ihnen erwartet werden. Die Neuartigkeit und Komplexität der Aufgabenstellungen ist so zu wählen, daß sich die Mitarbeiter bei der Bewältigung der Aufgaben anstrengen müssen, jedoch nicht überfordert werden. Dabei ist die Kapazität der Informationsverarbeitung bei den Mitarbeitern ebenso zu beachten wie die Toleranz der Mitarbeiter gegenüber offenen Aufgabenstellungen (mit unklaren Problemstellungen und fehlenden Problemlösungen). Erfolgsoversichtliche Mitarbeiter streben nach Informationen über ihre Tüchtigkeit (d.h. ihre in die Aufgabe eingebrachten fachlichen, methodischen

schen und sozialen Kompetenzen) und bevorzugen daher anspruchsvolle Leistungsziele, die eine persönliche Herausforderung darstellen, jedoch die eigenen Fähigkeiten nicht überfordern. Misserfolgsängstliche Mitarbeiter versuchen dagegen, Informationen über ihre Tüchtigkeit zu vermeiden und bevorzugen daher anspruchslose Aufgaben, bei denen ein Erfolg quasi garantiert ist, oder extrem schwierige Aufgaben, bei denen ein Mißerfolg auf die schwierige Aufgabe geschoben („attribuiert“) werden kann (siehe auch Heckhausen, 1989, Kap.14). Hat sich ein erfolgsoversichtlicher Mitarbeiter ein anspruchsvolles Ziel gesetzt (z.B. einen Auftrag mit einem bestimmtem Budget zu erhalten), dann werden ihn unverhoffte Realisierungsprobleme dazu veranlassen, sich stärker anzustrengen, bessere Überzeugungsarbeit zu leisten. Denn er macht seine Zufriedenheit davon abhängig, daß er das ins Auge gefaßte Ziel auch tatsächlich erreicht. Gestalten sich die Auftragsverhandlungen als schwierig, dann entstehen Gefühle der Unzufriedenheit. Unzufriedenheit ist ein Anreiz, der zu intensiveren Bemühungen anspricht (Bandura, 1986).

5. *Handlungs- und Entscheidungsspielräume*: Wer Qualitätsverantwortung bei den Mitarbeitern ansiedeln will, der muß seinen Mitarbeitern auch ausreichend Gestaltungsspielräume und Ressourcen zur Verfügung stellen. Erst dadurch wird eine ganzheitliche Prozeßoptimierung möglich, welche die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, die Termine der Erbringung bzw. Bereitstellung der Leistung und die Arbeitseffizienz der Mitarbeiter einschließt. Wenn Mitarbeiter selbst die Mittel und Wege zur Bewältigung ihrer Aufgaben wählen können, dann gewinnen sie Kontrolle über die Arbeitssituation und bauen berufliche Kompetenz auf. Dies gilt auch für Mitarbeiter, die Dienstleistungen erbringen, denn sie sind bei ihrer Tätigkeit auf das Vertrauen ihres Vorgesetzten angewiesen und benötigen einen eigenständigen Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum: In dem Moment, in dem ein Mitarbeiter einen Kunden betreut, ist er vollkommen auf sich gestellt und der Kontrolle seines Vorgesetzten entzogen. Wenn ein Kundenbetreuer dann einen nur geringen Entscheidungs- und Kompetenzspielraum hat und ständig die Zustimmung seines Vorgesetzten einholen muß, wird er beim Kunden deutlich an Ansehen und Akzeptanz verlieren. Bürokratische Strukturen und eine starke Betonung des Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisses wirken hier also kontraproduktiv. Kein Mitarbeiter kann gegenüber seinen Kunden Fachkompetenz und Engagement ausstrahlen, wenn ihm in seiner Organisation mit Mißtrauen, kleinlicher Kontrolle und übertriebener Distanz begegnet wird (Biehal, 1993). Wird dem Mitarbeiter dagegen ein gewisses Maß an Autonomie zugestanden, dann wächst bei ihm die erlebte Verantwortung für die Ergebnisse der eigenen Arbeit. Ansätze zur Vergrößerung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums sind die Partizipation, Delegation und Entscheidungsdezentralisation (siehe Beitrag *Partizipation*).

6. *Möglichkeiten zur sozialen Interaktion:* Gespräche am Arbeitsplatz stärken den Zusammenhalt im Team („Kontakt schafft Sympathie!“), vermitteln Anerkennung und Ablehnung, setzen persönliche Ressourcen für die Bewältigung schwieriger Aufgaben frei und beleben Mitarbeiter nach erschöpfenden Tätigkeiten. Und eher unbemerkt, wengleich von zentraler Bedeutung für die Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters, ermöglichen Gespräche am Arbeitsplatz dem Mitarbeiter eine Auseinandersetzung mit seinem fachlichen und sozialen Selbstwert. Das Bild, das ein Mitarbeiter von sich selbst gewinnt - in Auseinandersetzung mit seinen Aufgaben und Mitmenschen - trägt maßgeblich dazu bei, ob der Mitarbeiter seine betrieblichen Aufgaben souverän und selbstbewußt angeht oder aber ängstlich und ungeschickt agiert. Je komplexer die betrieblichen Anforderungen und je unübersichtlicher die Probleme und Strukturen, desto wichtiger ist ein kooperatives Arbeitsklima. Deshalb brauchen Führungskräfte als auch Mitarbeiter Freude am Kontakt mit Menschen und ein gutes Gespür für deren Bedürfnisse. Die kommunikative Kompetenz der Mitarbeiter, die Dienstleistungen erbringen, stellt einen wichtigen „Energiefaktor“ dar - und zwar sowohl in der Beziehung zu den Kunden als auch innerhalb des Unternehmens.
7. *Bereichsübergreifende Zusammenarbeit:* Sind die Aufgaben der Mitarbeiter so gestaltet, daß es erforderlich ist, mit Kollegen anderer Berufsgruppen bzw. anderer Funktionsbereiche zusammenzuarbeiten, dann sind die Mitarbeiter quasi gezwungen, sich mit den Nachbardisziplinen und Nachbarbereichen im Unternehmen auseinanderzusetzen. Durch bereichsübergreifende Aufgaben entwickeln sich die Mitarbeiter zu Generalisten, sie lernen aber auch die Mitarbeiter anderer Disziplinen in ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten schätzen, können persönliche Vorurteile (Stichwort „Bereichsdenken“) abbauen und gewinnen zuverlässige Ansprechpartner für spätere Aufgaben und Anfragen.
8. *Rückmeldung der Arbeitsergebnisse und Folgen:* In vielen Unternehmen ist es üblich, daß den Mitarbeitern wenig Informationen über die Qualität ihrer Arbeit und die Folgen ihres Tuns zur Verfügung gestellt werden. Je präziser die technische bzw. persönliche Rückmeldung, desto genauer ist jedoch das Wissen der Mitarbeiter um die Resultate und Folgen der eigenen Arbeit. Und nur dann, wenn Mitarbeiter kontinuierlich Leistungsrückmeldung erhalten, können sie feststellen und lernen, welche Arbeitsstrategien und Maßnahmen sich günstig auf ihre Arbeitsproduktivität ausgewirkt haben (Werthebach & Schmidt, 1996). Vorgesetzte, die selbststeuernde Arbeitsgruppen einrichten wollen, sollten sich vor allem darum bemühen, daß die Arbeitsgruppen eine kontinuierliche und zuverlässige Rückmeldung ihrer Arbeitsproduktivität erhalten (Pritchard, Kleinbeck & Schmidt, 1993; Werthebach, Schmidt & Kleinbeck, 1997). In „schlanken“ Produktionssystemen wird dies zum Teil

dadurch gewährleistet, daß Fehler in der nachfolgenden Fertigungsstufe sofort beanstandet werden und Produktionsziele sowie Erfüllungsgrade kontinuierlich dargestellt werden („Visual Management“). In der Werkstattfertigung, in Verwaltungen und Dienstleistungsunternehmen stellt die Mitarbeiterselbstprüfung eine brauchbare Alternative zum „Visual Management“ dar. Mitarbeiterselbstprüfung bedeutet, daß die Verantwortung des Mitarbeiters für die Qualität seiner Arbeit hervorgehoben wird. Anhand eines Arbeitsauftrages bzw. einer Zielvereinbarung unter Einschluß von Qualitätskriterien prüft der Mitarbeiter seine Arbeitsergebnisse selbst. Er gibt dann ausschließlich qualitätsgerechte Arbeitsergebnisse an die im Arbeitsprozeß nachfolgenden Kollegen weiter. Sobald er einen Fehler in seiner eigenen Arbeit feststellt, versucht er, diesen eigenständig zu beheben. Gelingt ihm dies nicht, dann wird der Fehler angezeigt, damit eine Lösung im Team oder in Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten gefunden werden kann. Die Verantwortung für fehlerfreies Arbeiten verbleibt jedoch beim Mitarbeiter.

Werden selbständige, dezentrale Unternehmenseinheiten (Kompetenzteams) gebildet, dann werden alle acht Gestaltungsmöglichkeiten gleichzeitig genutzt. Kompetenzteams zeichnen sich aus durch ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Flexibilität und Sachkompetenz. Tabelle 1 nennt die wichtigsten Merkmale dieser selbständigen, dezentralen Unternehmenseinheiten.

<ul style="list-style-type: none"> • Die Verantwortung wird radikal auf die ausführende Ebene übertragen.
<ul style="list-style-type: none"> • Die Arbeit wird in Teams organisiert, deren Mitglieder sich gegenseitig unterstützen und voneinander lernen.
<ul style="list-style-type: none"> • Schwachstellen werden vom Team aufgespürt und Lösungen kooperativ erarbeitet, bevor sich Probleme ergeben.
<ul style="list-style-type: none"> • Die Teams werden nicht von außen gesteuert, sondern haben ihre Steuerungs- und Feedbackmechanismen integriert.
<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsam mit den Teams werden im Prozeß eines „Benchmarking“ Leitzahlen und Schlüsselgrößen zur Selbststeuerung festgelegt. Daraus ergeben sich u.a. Zielkosten und ein System des „target costing“.
<ul style="list-style-type: none"> • Die Teammitglieder arbeiten im Bewußtsein gegenseitiger Abhängigkeit und Hilfe. Das Sicherheitsnetz ist kein anonymes System oder eine fremde Instanz, sondern wird aus den persönlich vertrauten Personen gebildet.
<ul style="list-style-type: none"> • Die nötigen Daten und Informationen werden direkt im Prozeß der Leistungserbringung gesammelt und stehen daher allen Teammitgliedern in „real time“, ohne Zeitverzögerung, zur Verfügung.
<ul style="list-style-type: none"> • Die Mitarbeiter müssen sich für diese umfangreicheren und verantwortungsvolleren Aufgaben höher qualifizieren. Das Unternehmen investiert mehr in seine Dienstnehmer und hat daher erhöhtes Interesse, sie langfristig im Unternehmen zu halten.

Tab. 1: Umsetzung der Idee der Eigenverantwortung von Arbeitsgruppen (Biehal, 1993, S.41f)

Kompetenzteams umfassen etwa acht bis zehn Mitarbeiter. Ein Mitarbeiter, der hierarchisch nicht herausgehoben ist, übernimmt die Sonderfunktion eines Koordinators, Troubleshooters und Schnittstellenbetreuers zu anderen Teams. Der Koordinator ist insofern ein Dienstleister für das Kompetenzteam, als er dafür zu sorgen hat, daß das Team gut funktioniert, technische Probleme schnell behoben und alle erforderlichen Ressourcen pünktlich bereitgestellt werden. Die Qualitätsvorteile der Arbeitsteiligkeit und Spezialisierung werden beibehalten, die vom Team geforderte Leistung wird jedoch als eine gemeinsame Aufgabe betrachtet. Im Kompetenzteam fühlen sich die Mitarbeiter gegenseitig zur Hilfe und Problemlösung verpflichtet.

Wenn Arbeitsgruppen mehr Selbständigkeit und Eigenverantwortung gewinnen, dann wächst das mittlere Management in eine neue Funktion mit anders gelagerten Aufgaben und Pflichten. Die Führungskräfte des mittleren Managements entwickeln sich zum Lernberater, Prozessoptimierer und Schnittstellenmanager ihrer Arbeitsgruppen. Eine Übersicht zu den neuen Aufgaben und Pflichten bietet Tabelle 2 (siehe auch Antoni, 1994, und Biehal, 1993):

<ul style="list-style-type: none">• Mitarbeiterführung ist eine Dienstleistung für diejenigen, die im Primärprozeß stehen. Vorgesetzte sorgen dafür, daß ihre Mitarbeiter reibungslos arbeiten können, und unterstützen ihre Mannschaft bei Problemen, die diese nicht alleine lösen kann.
<ul style="list-style-type: none">• Darum ist es wichtig, die Arbeitsabläufe bestmöglich zu strukturieren und den Mitarbeitern Zugang zu allen erforderlichen Informationen und Ressourcen zu verschaffen. Mit den Arbeitsgruppen werden klare, konkrete und auf das Gesamtunternehmen abgestimmte Leistungsziele (Qualitätsmerkmale, Ressourceneinsatz, Termine u.a.) vereinbart.
<ul style="list-style-type: none">• Die Arbeitsgruppen bewerten die Güte ihrer Arbeitsabläufe und Arbeitsergebnisse sowie die Auswirkungen und Folgen ihrer Leistungen selbständig und kontinuierlich.
<ul style="list-style-type: none">• Zu den Führungsaufgaben zählt, die bereichsübergreifender Geschäftsprozesse zu optimieren, die bereichsinternen Arbeitsabläufe und Arbeitsmittel auf die Geschäftsprozesse abzustimmen und den Informationsfluß (Leistungsanforderungen, Leistungsergebnisse, deren Auswirkungen und Folgen) zu gewährleisten.
<ul style="list-style-type: none">• Kommen neue Aufgaben auf die Arbeitsgruppen zu, so ist es Aufgabe des Vorgesetzten, das Spektrum der Aufgaben und Verpflichtungen der Arbeitsgruppen neu zu koordinieren und dafür zu sorgen, daß die Mitarbeiter die nötigen Kenntnisse erwerben und die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt werden.
<ul style="list-style-type: none">• Eine weitere Führungsaufgabe besteht darin, günstige Lernvoraussetzungen für die Arbeitsgruppen zu schaffen. Dies schließt ein, eine zuverlässige und kontinuierliche Leistungsrückmeldung zu gewährleisten, den Willen zu kontinuierlichen Produkt- und Verfahrensverbesserungen zu stärken, innovationsförderliche Spielregeln einzuführen und ein freundliches soziales Klima zu fördern.

- Führungskräfte müssen darauf vertrauen, daß alle Mitarbeiter nach bestem Wissen und Gewissen handeln und die besten Arbeitsmethoden und Arbeitsabläufe nutzen. Darum ist es eine der wichtigsten Managementaufgaben, die Arbeitsmethoden und Arbeitsabläufe gemeinsam mit den Arbeitsgruppen kontinuierlich zu verbessern.
- Mitarbeiterführung baut nicht mehr auf persönliche Macht oder Positionsmacht. Statt dessen geht es darum, den Mitarbeitern alle Steuerungs- und Kontrollfunktionen zur Verfügung zu stellen und die Arbeitsgruppen zu zielbezogener Selbststeuerung zu befähigen.

Tab. 2: Aufgaben und Pflichten des mittleren Managements bei der Führung von Kompetenzteams

2 Praktische Empfehlungen zur Aufgabengestaltung

Aufgrund der Kenntnis der empirischen Zusammenhänge zur Aufgabengestaltung (Algera, 1990, für eine Übersicht) lassen sich fünf praktische Empfehlungen abgeben (siehe auch Kleinbeck, 1996):

1. *Zusammenlegen von Arbeitsaufgaben:* Werden bestehende Einzel- bzw. Teilaufgaben zusammengelegt, dann müssen sich die Mitarbeiter wechselnden Anforderungen stellen bzw. vollständige Aufgaben bearbeiten. Die Bearbeitung vollständiger Aufgaben kann im Einzelfall den Erwerb zusätzlicher Fähigkeiten in der Arbeitsplanung und Arbeitsvorbereitung erfordern. Die Zusammenlegung von Arbeitsaufgaben führt bei der Mehrzahl der Mitarbeiter dazu, daß diese ihre Tätigkeit als sinnvoller und weniger monoton erleben. Sie trägt aber auch dazu bei, daß sich die Mitarbeiter schrittweise zu Allround-Talenten entwickeln.
2. *Bildung natürlicher Arbeitseinheiten:* Diese Empfehlung geht über die Zusammenlegung von Einzel- bzw. Teilaufgaben hinaus, indem Arbeitsgruppen nach Maßgabe sachlicher Aufgabenkriterien zusammengestellt werden. Dadurch werden die Aufgaben von den Mitarbeitern stärker als zusammengehörende Einheit erlebt. Die Mitarbeiter erleben ihre Tätigkeit jedoch nicht nur als in sich abgeschlossen, sie gewinnen auch Einsichten über die Bedeutung der Arbeitsgruppe im Gesamtgefüge des Unternehmens. Dadurch erhalten sie einen Eindruck von *ihren* Beiträgen zur Leistung des Gesamtunternehmens. Werden die Arbeitseinheiten berufs- bzw. bereichsübergreifend gebildet, dann lernen die Mitarbeiter die fachlichen und methodischen Kompetenzen der Kollegen anderer Disziplinen kennen und gewinnen einen ganzheitlichen Ansatz der Problembearbeitung. Und schließlich stärkt der fachliche und persönliche Austausch mit den Kollegen den Zusammenhalt in der Arbeitsgruppe.

pe und die zielbezogene Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit ihrer eigenen fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenz.

3. *Vertikale Anreicherung der Arbeitsaufgabe:* Im Zuge von Lean Production bzw. Lean Office werden viele Aufgaben, die früher den Führungskräften oder Spezialisten zugeordnet waren (Arbeitsplanung, Arbeitsvorbereitung, bereichsübergreifende Abstimmung, Qualitätskontrolle, Instandhaltung), in den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter bzw. Arbeitsgruppen verlagert. Dadurch erleben die Mitarbeiter mehr Autonomie, Selbständigkeit und Verantwortung bei ihrer Tätigkeit. Folge der Arbeitsbereicherung ist in der Regel eine höhere Qualität und Termintreue der (Dienst-)Leistungen der Mitarbeiter. Qualitätszirkel geben den Mitarbeitern zudem die Möglichkeit, das eigene Wissen und die eigenen Ideen am Arbeitsplatz einzubringen und zum Teil auch zu verwirklichen.
4. *Einrichtung einer kontinuierlichen Leistungsrückmeldung:* Diese Empfehlung zielt darauf ab, Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen die Mitarbeiter Zusammenhänge zwischen der eigenen Arbeitsausführung und dem Arbeitsergebnis sowie den Folgen im Unternehmen bzw. am Markt erkennen können. Dadurch ergeben sich für die Mitarbeiter Einsichten in die eigene Leistungsfähigkeit bzw. die Leistungsfähigkeit der Gruppe. Es ergeben sich aber auch Hinweise, inwieweit ergriffene Maßnahmen zur Qualitäts- bzw. Effizienzsteigerung den erwünschten Erfolg gebracht haben (Werthebach & Schmidt, 1996). Günstig sind in diesem Zusammenhang objektive Leistungsmaße, die regelmäßig (z.B. täglich, wöchentlich) abgerufen werden können, ohne daß eine zusätzliche personenbezogene Rückmeldung (durch Vorgesetzte oder Kollegen) gleich mitgeliefert wird. Dadurch können sich die Mitarbeiter mit der Leistungsrückmeldung beschäftigen, ohne in defensive Routinen zu geraten (z.B. die Versuche der „Gesichtswahrung“ bei schlechten Leistungen).
5. *Vereinbarung anspruchsvoller Leistungsziele:* Werden konkrete und anspruchsvolle Leistungsziele mit den Mitarbeitern bzw. Arbeitsgruppen vereinbart, dann wissen diese, welche Leistungen von ihnen erwartet werden. Mit konkreten und anspruchsvollen Zielvereinbarungen können Mitarbeiter ihren beruflichen Alltag effektiver gestalten und werden sich weniger leicht in nebensächlichen Arbeiten verlieren. Die Gestaltung von Zielvereinbarungen behandelt der Beitrag *Partizipation*. Für erfolgsoversichtliche Mitarbeiter stellen anspruchsvolle Zielvereinbarungen eine persönliche Herausforderung dar, die sie selbständig angehen können. Misserfolgsängstliche Mitarbeiter benötigen dagegen zusätzliche Führung im Sinne von Lernberatung (Brater et al., 1988). Die wichtigsten Merkmale von Lernberatung nennt Tabelle 3:

<ul style="list-style-type: none"> • Die Führungskraft wählt Arbeitsaufgaben entsprechend dem Lernfortschritt des jeweiligen Mitarbeiters.
<ul style="list-style-type: none"> • Sie übergibt Arbeitsaufgaben zum selbständigen Durchdenken und Ausführen.
<ul style="list-style-type: none"> • Sie läßt den Mitarbeiter die zur Aufgabenbearbeitung erforderlichen Informationen selbst beschaffen.
<ul style="list-style-type: none"> • Sie läßt Fehler als Lernchancen zu und ermuntert den Mitarbeiter, diese selbst zu erkennen und zu beheben.
<ul style="list-style-type: none"> • Sie bleibt im Hintergrund und steht für Rückfragen und die Diskussion eigenständiger Überlegungen des Mitarbeiters zur Verfügung.
<ul style="list-style-type: none"> • Sie hinterfragt das Vorgehen, die Prämissen und Schlußfolgerungen des Mitarbeiters und läßt diesen selbst einen richtigen Lösungsweg finden.

Tab. 3: Merkmale der Lernberatung

Das Ziel der Lernberatung besteht darin, das Selbstvertrauen des Mitarbeiters in seine tatsächlichen Kompetenzen sowie die Selbständigkeit und Eigenverantwortung des Mitarbeiters zu stärken.

3 Literatur

Algera, J.A.: The Job Characteristics Model of work motivation revisited, in: U. Kleinbeck, H.-H. Quast, H. Thierry & H. Häcker (Hrsg.), Work Motivation, Hillsdale, N.J., 1990, S.85-103.

Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit im Unternehmen: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinheim 1994.

Bandura, A.: Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory, Englewood Cliffs, N.J., 1986.

Biehal, F.: Dienstleistungsmanagement und die schlanke Organisation. In F. Biehal (Hrsg.), Lean Service. Dienstleistungsmanagement der Zukunft für Unternehmen und Non-Profit-Organisationen, Bern/Stuttgart 1993, S.9-67.

Brater, M., Büchele, U., Fucke, E. & Herz, G.: Berufsbildung und Persönlichkeitsentwicklung, Stuttgart 1988.

Ehrhart, K.J.: Wie kann Qualitätsmanagement zur Sicherung des Produktionsstandortes Deutschland beitragen? In: B. Stieler-Lorenz (Hrsg.), Mensch und Qualität. Qualitätsförderliche Reorganisation im turbulenten Umfeld. Stuttgart 1997, S.185-194.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R.: Development of the job diagnostic survey, in: Journal of Applied Psychology, Vol.60, 1975, S.159-170.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R.: Motivation through the design of work: Test of a theory, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, 1976, S.250-279.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R.: *Work Redesign*, Reading, Mass., 1980.

Heckhausen, H.: *Motivation und Handeln*, 2. Auflage, Berlin u.a. 1989.

Karasek, R. & Theorell, T.: *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York 1990.

Kleinbeck, U.: *Arbeitsmotivation: Entstehung, Wirkung und Förderung*, Weinheim/München 1996.

Locke, E.A. & Latham, G.P.: *A Theory of Goal Setting and Task Performance.*, Englewood Cliffs, N.J., 1990.

Pritchard, R.D., Kleinbeck, U. & Schmidt, K.-H.: *Das Managementsystem PPM. Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität*, München 1993.

Werthebach, M. & Schmidt, K.-H.: *Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM). Ein neues Instrument zur zielbezogenen Unterstützung von Gruppenarbeit*, in: P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.), *Human Resource Management: neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung: Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele*, Köln 1996, Kap. 7.5.2.3, S.1-33.

Werthebach, M., Schmidt, K.-H. & Kleinbeck, U.: *Zielbezogene Unterstützung von Teamarbeit in der Verwaltung. Eine Fallstudie*, in *Verwaltung und Management*, 3. Jg., 1997, Heft 6, 366-369.