
Anhang I – Auswertung der Fallstudien

Der folgende Anhang enthält die Untersuchungsergebnisse der sechs Fallstudien, die mit dem InKA-Verfahren durchgeführt wurden.

Separat für jede Fallstudie wird zunächst ein Überblick über die Kommunikationsaufgaben gegeben. Sie werden anhand des jeweiligen Kommunikationspartners, des Kommunikationsinhalts sowie der Beurteilungsergebnisse zur handlungsbezogenen Kommunikation (HK-Stufe) und zur Wissensdivergenz (WD-Stufe) gekennzeichnet. Da es sich bei den Kommunikationspartnern einer Kommunikationsaufgabe um unterschiedliche Personen mit unterschiedlichem arbeitsbezogenen Wissen handeln kann, wurden bei manchen Kommunikationsaufgaben zwei Stufen der Wissensdivergenz ermittelt. Kommunikationsaufgaben, bei denen die Analyse abgebrochen wurde, weil es sich beispielsweise um Delegation, Instruktion oder Kommunikation im Sinne von Zusatzaufwand handelt, sind in der Darstellung der Einzelergebnisse kursiv markiert.

Das letzte Blatt des Anhangs enthält eine Zusammenfassung der in den sechs Fallstudien ermittelten Ergebnisse (Erläuterungen dazu s. Abschn. 7.1.2). Um das Auffinden der Einzelergebnisse in der Übersicht zu erleichtern, sind die verschiedenen untersuchten Arbeitsplätze mit unterschiedlichen Buchstaben kenntlich gemacht.

Die sechs Fallstudien sind in diesem Anhang wie folgt bezeichnet:

Öffentliche Verwaltung

- Arbeitsanalyse A: Sozialarbeiter SpD, Bezirksamt I
- Arbeitsanalyse B: Sozialarbeiter SpD, Bezirksamt II
- Arbeitsanalyse C: Sozialarbeiter SpD, Bezirksamt III

Industrieverwaltung

- Arbeitsanalyse D: Sachbearbeitung Spedition
- Arbeitsanalyse E: Logistik/Produktionsplanung
- Arbeitsanalyse F: Sachbearbeitung Expedition

InKA-Analyse A , Sozialarbeiter SpD Bezirksamt I

KA-Nr.	Bezeichnung der anderen Stelle	Kommunikationsthema	HK-Stufe	WD-Stufe
1	Krankenkassen	Klärung der Kostenübernahme bei krankenversicherten Klienten	2	4
2	Pflegeversicherung	Beantragung einer Pflegestufe für den bzw. mit dem Klienten, evtl. Formulierung eines Widerspruchs	2	4
3	Sozialamt (Sachbearbeiter)	Beantragung der Kostenübernahme, wenn kein anderer Kostenträger in Frage kommt	2	4
4	Arbeitsamt	Klärung der Möglichkeit von REHA-Maßnahmen (Zuarbeit durch den SpD)	2	4
5	LVA / BfA	Anspruch auf Rente, Finanzierung von Kuren, Therapien etc.	1	4
6	Landesversorgungsamt	Anspruch auf Zusatzrente (keine Maßnahmenfinanzierung)	1	4
7	Klient	Beratung, Abstimmung von Maßnahmen, Unterstützung bei Antragstellungen	4	4
8	Ärzte, Nachbarn, Verwandte, Ämter etc.	initial: Klärung des Sachverhalts bezüglich des Klienten zur Entscheidung über weiteres Vorgehen und sinnvolle Hilfsmaßnahmen	3	4
9	Sozialamt (Sozialarbeiter)	Abstimmung / Initiierung von Hilfen	3	3,5
10	Gericht	Anträge, z. B. bei Zwangseinweisungen, Anhörungen vor Ort zur Begründung des Antrags	2	4
11	betr. Vereine/Einzelfallhelfer	Vermittl. des Klienten in eine Maßnahme (bei Einzelfallhelfern gemeins. Termin mit Helfer u. Klient)	2	3,5
12	betr. Vereine/Einzelfallhelfer	Klärung der Zielvorgabe durch den SpD	4	3,5

KA-Nr.	Bezeichnung der anderen Stelle	Kommunikationsthema	HK-Stufe	WD-Stufe
13	betr. Vereine/Einzelfallhelfer und Klient	Besprechung des Maßnahmenverlaufs auf Grundlage des Entwicklungsberichts mit Klient u. Institution (evtl. getrennt); Ziel: Stellungnahme des SpD zur Fortsetzung der Maßnahme	3	3,5 / 4
14	Ärzte im SpD	Abstimmung über Ziele, Fortsetzung, Abbruch etc. von Maßnahmen bezogen auf einen Klienten	4	0,5
15	Ärzte im SpD	inhaltl. Abstimmungen der ärztl./sozialarbeiterischen Betreuung bezogen auf einen Klienten	3	0,5
16	Psychologen im SpD	Hinzuziehung z. B. bei Suchtproblematik	3	0,5
17	Sozialarbeiter im SpD	fachl. Austausch über gesamte Fallverläufe hinweg	4	0
18	Betreuungsbehörde	Abstimmung aller den Klienten betreffenden Schritte / Maßnahmen	4	2,5
19	Ärzte, Sozialarbeiter und Psychologen im SpD	Fallkonferenzen: nach Bedarf (ca. einmal wöchentlich) einberufene Gesamtkonferenz zur Diskussion bestimmter Fallverläufe	4	0 / 0,5

InKA-Analyse B, Sozialarbeiter SpD Bezirksamt II

KA-Nr.	Bezeichnung der anderen Stelle	Kommunikationsthema	HK-Stufe	WD-Stufe
1	Nachbarn, Polizei, Angehörige, Ärzte, Sozialamt, Hausverwalt. etc.	Meldung einer auffälligen Person, erste Klärung des Sachverhalts	3	4
2	Klient ¹	Klärung der Zuständigkeit des SpD, Anlass, Hilfebedarf (Zielklärung)	4	4
3	Klient	ca. einmal jährlich Begutachtungsgespräch, Ziel: Stellungnahme d. SpD zur weiteren Fortsetzung der Maßnahme	2	4
4	Sozialamt (Sachbearbeiter)	Vermittlung zwischen Klient u. Sozialamt bei Antragstellungen, Problemen, Kostenübernahmen u.ä.	4	2
5	Allgem. Sozialdienst Sozialarbeiter im Sozialamt	Zuständigkeitsklärung; Vermittlung von psychiatrisch auffälligen Personen an den SpD	2	2,5
6 ²	<i>Soziale Wohnhilfe</i> Sozialamt	<i>bei Obdachlosen: Unterbringungsvorschlag und Begutachtung durch SpD, Entscheidung durch Mitarbeiter der Soz. Wohnhilfe (kann vom Gutachten des SpD abweichen)</i>	-	-
7	Krankenkasse	Prüfung von Leistungsansprüchen des Klienten, evtl. Kostenübernahme für Maßnahmen	2	4
8	Pflegeversicherung	Beantragung einer Pflegestufe für den Klienten, ggfs. Formulierung eines Widerspruchs	2	4
9	Rentenversicherungsträger	Antragstellung für/mit dem Klienten bei Erwerbsunfähigkeit, REHA-Maßnahmen	2	4

¹ Die Anforderungen, die therapeutische Gespräche an die arbeitende Person stellen, können mit dem InKA nicht erfasst werden und wurden deshalb explizit aus der Analyse ausgeschlossen. Betroffen sind davon therapeutische Gespräche mit Klienten und die Moderation der Angehörigengruppe.

² Die kursiv gesetzten Kommunikationsaufgaben wurden nachträglich aus der weiteren Analyse ausgeschlossen, weil sich im Interview herausgestellt hat, dass es sich in diesen Fällen nicht um eine Kooperation im Sinne einer gemeinsamen aktiven Abstimmung handelt. Bei Kommunikationsaufgabe 6 handelt es sich um reine Zuarbeit des SpD für die Soziale Wohnhilfe. Bei den Kommunikationsaufgaben 14 und 15 werden – anders als bei den vergleichbaren Kommunikationsaufgaben im SpD I – von den Kooperationspartnern konkret umrissene Teilaufgaben übernommen, so dass zwar Informationen weitergegeben, aber keine gemeinsamen Überlegungen und Planung vorgenommen werden müssen. Bei der Anleitung von Praktikanten (Kommunikationsaufgabe Nr. 21) handelt es sich um eine Lehr-Lern-Situation, für deren Analyse das InKA-Verfahren nicht anwendbar ist.

KA-Nr.	Bezeichnung der anderen Stelle	Kommunikationsthema	HK-Stufe	WD-Stufe
10	Einzelfallhelfer /Maßnahmenträger betr. Einzelwohnen	Vermittlung von Klienten (Diagnose, Anlass, Hilfebedarf); Zielformulierung und Bestimmung des zeitlichen Umfangs durch Maßnahmenträger, Entscheidung durch Sozialarbeiter SpD	4	4
11	Mitglieder der Fallkonferenz	Verteilung der Klienten auf therapeutische WG, gemeinsam Entscheidung der Konferenzteilnehmer	2	4
12	Einzelfallhelfer/Maßnahmenträger	Abstimmung über jährlichen Behandlungs- und REHA-Plan bei Kritik durch den SpD bzw. Ablehnung einer positiven Stellungnahme zur weiteren Kostenübernahme	2	4
13	gerichtl. eingesetzte Betreuer	häufig Vermögensangelegenheiten des Klienten wg. Kostenübernahmen	4	4
14	Ärzte (SpD intern)	Notwendigkeit eines med. Gutachtens, Veranlassung von Zwangseinweisungen	-	-
15	Psychologen (SpD intern)	Notwendigkeit eines psych. Gutachten, Hinzuziehung bei akuter Krisenintervention	-	-
16	alle Sozialarbeiter (SpD intern)	wöchentl. Dienstbesprechung (Änderung von Verwaltungsvorschriften, Kooperationsprobleme u. ä.)	3	0
17	alle Ärzte, Sozialarbeiter und Psychologen (SpD intern)	wöchentl. Dienstbesprechung zur Koordinierung der betrieblichen Abläufe (vgl. Kommunikationsaufgabe Nr. 17)	3	0 / 0,5
18	Vertretung (Sozialarbeiter)	Weitergabe von Informationen bei Übergaben (z. B. vor oder nach Urlauben, Krankheit o. ä.)	1	0
19	Krisendienst	Vermittlung von Fällen an den SpD, Abstimmungen bei gegenseitiger Übernahme von Fällen	1	2
20	untersch. bezirkliche Fach-AGs (z. B. Psychiatrie-Beirat)	Strategiebesprechungen bezüglich aller Fragen der psychosozialen Versorgung im Betrieb	3	3
21	Praktikantin	Fragen, Anleitung	-	-
22	potentielle Referenten für Informationsveranstaltungen	Abstimmung über Ziel und Thema der Veranstaltung	1	4

KA-Nr.	Bezeichnung der anderen Stelle	Kommunikationsthema	HK-Stufe	WD-Stufe
23	Sozialarbeiterin SpD intern	Abstimmung über Zusammensetzung der Angehörigengruppe	2	0
24	Sozialarbeiterin SpD intern	Vor- und Nachbereitung der Angehörigengruppe (14tägig)	4	0

InKA-Analyse C , Sozialarbeiter SpD Bezirksamt III

KA-Nr.	Bezeichnung der anderen Stelle	Kommunikationsthema	HK-Stufe	WD-Stufe
1	Klient	Beratung, Hilfe bei Antragstellungen	3	4
2	Ärzte (SpD intern)	Diagnose; Besprechung von Maßnahmen und Problemfällen	2	1,5
3	Psychologe (SpD intern)	Diagnose; Besprechung von Maßnahmen und Problemfällen	2	1,5
4	Sozialarbeiter (SpD intern)	Besprechung bei Problemfällen	2	0
5	Krankenhaus	Meldung eines Klienten, Übermittlung der Problematik und medizinischer Daten	1	3,5
6	Hausarzt	Meldung eines Klienten, Übermittlung der Problematik und medizinischer Daten	1	3,5
7	Bewährungshelfer	Meldung eines Klienten	1	4
8	Krisendienst	Vermittlung von Fällen an den SpD, Abstimmungen bei gegenseitiger Übernahme von Fällen	1	4
9	Sozialamt Sachbearbeiter	Abstimmung hinsichtlich der Beantragung /Beendigung der Kostenübernahme für Maßnahmen	1	1,5
10	Sozialamt Sozialarbeiter	Abstimmung / Initiierung von Hilfen	2	0
11	SpD-Teams anderer Bezirke	Meldung von Klienten / Information über Zwangseinweisungen bei Zuständigkeit anderer Bezirke	1	0
12	Betreuungseinrichtungen	Entwicklungsbericht, gemeinsame Betreuung	2	4

KA-Nr.	Bezeichnung der anderen Stelle	Kommunikationsthema	HK-Stufe	WD-Stufe
13	Sozialstationen	Absprachen hinsichtlich der Leistungsmodule (Stellungnahme dazu vom Sozialarbeiter SpD)	1	3,5
14	Gesundheitsaufseher	Bericht über Hausbesuche bei Klienten zur Überprüfung der Einhaltung von Hygienebestimmungen und evtl. Initiierung entsprechender Maßnahmen	1	3,5
15	gerichtlich eingesetzte Betreuer	Abstimmung aller den Klienten betreffenden Schritte / Maßnahmen	3	4
16	AG „Netzwerk im Alter“	themenbezogener Erfahrungsaustausch, Erkennen von Krisensituationen, gegenseitiges Kennenlernen	2	4
17	Betreuungseinrichtungen (Sachbearbeiter)	Stellungnahme zur Aufnahme / Ablehnung der Betreuung eines Klienten, Entwicklungsberichte	1	1,5

InKA-Analyse D, Sachbearbeitung Spedition

KA-Nr.	Bezeichnung der anderen Stelle	Kommunikationsthema	HK-Stufe	WD-Stufe
1 ³	SB ⁴ Vertragsspeditionen	Auftragsvergabe: Ziel, Fracht, Menge, Gefahrgüter ja / nein	-	-
2 ⁵	Transportkolonne (intern)	Auftragsweitergabe interner Auftraggeber (wo ist Ware hinzubringen / abzuholen, um welche Ware handelt es sich etc.)	-	-
3	Vertragsspeditionen und ggfs. Kollege Herr B. ⁶	einmal jährlich Aushandlung von Rahmenverträgen (Preis pro Ladung LKW bei bestimmten Zielorten)	1	0 / 2,5
4	neue Speditionen	telefon. Anfrage des SB Spedition, Präsentation des Angebots vor Ort und Einweisung des Speditionsvertreterers in die Bedingungen vor Ort	1	3
5	SB Einkauf ⁷	Abstimmung bezüglich der Entscheidung für einen Spediteur; ggfs. Nachverhandlungen, wenn die vom SB Spedition gewünschte Speditionsfirma der Einkaufsabteilung zu teuer ist	2	0 / 4
6 ⁸	Vertragsspeditionen	Nachfragen von Unklarheiten bei Aufträgen (v. a. bei Faxübermittlung)	-	-
7	Abnehmer der Ware am Zielort (Zweigst./Kunden)	Information /Absprachen, z. B. wenn Lieferungen zu spät eintreffen; Abstimmung des weiteren Vorgehens	2	4
8	int. Auftraggeber für Transportkolonne	Rückfragen von Frau D. bei unklaren Aufträgen per E-Mail (z. B. Fehlen der Lieferadresse, fehlende Mengenangaben etc.)	1	4

³ Bei dieser Kommunikation handelt es sich um Delegation, deshalb wurde die Analyse dieser Kommunikationsaufgabe nicht fortgesetzt.

⁴ Sachbearbeiter

⁵ vgl. Fußnote 4

⁶ Herr B.s Arbeitsplatz befindet sich im Büro des untersuchten Arbeitsplatzes und ist hinsichtlich der Arbeitsaufgaben mit der untersuchten Arbeitstätigkeit identisch.

⁷ Rotationsprinzip: bei dieser Kommunikationsaufgabe wird jedes Mal mit einer anderen Person aus der Abteilung Einkauf kooperiert.

⁸ Es handelt sich um störungsbedingte Kommunikation (Arbeitsblatt B4), die Kommunikationsanalyse wurde für diese Kommunikationsaufgabe deshalb abgebrochen.

KA-Nr.	Bezeichnung der anderen Stelle	Kommunikationsthema	HK-Stufe	WD-Stufe
9	Fahrer	Abstimmung bzgl. Mitnahme von Fracht bei Rückfahrten / bei Unklarheiten am Bestimmungsort	2	3
10	interne Abteilungen (z. B. Sondermüllentsorgung)	Anmeldung besonderer Transporte, Anfragen bzgl. Zuladungsmöglichkeiten, Bewirtungstransporte und ähnliches	2	4
11	Warenannahme	Fragen zu Waren (Adressat, Verbleib und ähnliches)	1	4
12	Kollege Herr B. (s. KA-Nr.3)	gemeinsame Entscheidung für eine Spedition im Zusammenhang mit dem Abschluss von Rahmenverträgen	2	0

InKA-Analyse E, Logistik / Produktionsplanung

KA-Nr.	Bezeichnung der anderen Stelle	Kommunikationsthema	HK-Stufe	WD-Stufe
1	Planer Verpackungsbetrieb	Veränderung der Auftragsreihung	3	2,5
2	Planer Verpackungsbetrieb	Materiallogistik (z. B. Hin- und Hertransport von Transportverpackungen u. ä.)	2	2,5
3	Abtl.leiter Logistik/Pharmazie	Klärung zukünftiger Wirkstoffbedarfe	1	0
4	Abtl.leiter Logistik/Pharmazie	Abstimmung bei Engpässen	3	0
5 ⁹	<i>Chemieplaner</i>	<i>Verfügbarkeit von Wirkstoffen / Termine für Freigaben</i>	-	-
6	Länderdisponenten	Auftragsänderungen z. B. betr. Liefermengen, Lieferdaten, Chargengrößen (z. B. Diskrepanzen zwischen kostengünstigsten Herstellungsbedingungen und Bestellung)	2	2,5
7	Compliance Managerin	Abstimmung von Änderungen bei Herstellungsprozessen / Änderungen von Rahmenbedingungen in Abnehmerländern	2	4
8	Disponenten Zulieferstoffe / Packmittel	Abstimmungen bei negativen Beständen benötigter Wirkstoffe / Packmittel; Abstimmung des weiteren Vorgehens	3	1
9	Mitarbeiter Qualitätssicherung	Priorisierung von Aufträgen / Verhandlung über termingerechte Freigabe der Ware	2	2,5
10	Mitarbeiter Einkauf (Wirkstoffe und Packmittel)	frühere Lieferung/ Lieferung größerer Mengen zugekaufter Wirkstoffe	1	1,5

⁹ Es handelt sich um störungsbedingte Kommunikation (Arbeitsblatt B4), die Kommunikationsanalyse wurde für diese Kommunikationsaufgabe deshalb abgebrochen.

KA-Nr.	Bezeichnung der anderen Stelle	Kommunikationsthema	HK-Stufe	WD-Stufe
11	Mitarbeiter Einkauf (Wirkstoffe und Packmittel)	gemeinsame Erarbeitung von Jahresvorschauen (Grundlage für die Verhandlung der Einkaufssachbearbeiter mit Lieferanten über Rahmenverträge)	1	1,5
12	Leiter/Betriebsassistent Produktion	Änderungen des Produktionsplans	3	2,5
13	Leiter/Betriebsassistent Produktion	Besprechung von Arbeitszeiten und Personalplanung z. B. bei Leistungserhöhung (zwei vs. drei Schichten, Samstagsarbeit etc.)	3	2,5
14	Abteilung Technik	Abstimmung von Wartungsterminen	2	4
15 ¹⁰	<i>Programmierer IT-Logistik</i>	<i>Behebung von Fehlern, Umsetzung von Änderungswünschen</i>	-	-
16	Leiter/Betriebsassistent Produktion	Abstimmung von Wartungsterminen	2	2,5

¹⁰ Bei dieser Kommunikation handelt es sich um Delegation, deshalb wurde die Analyse dieser Kommunikationsaufgabe nicht fortgesetzt.

InKA-Analyse F, Sachbearbeitung Expedition

KA-Nr.	Bezeichnung der anderen Stelle	Kommunikationsthema	HK-Stufe	WD-Stufe
1	Vertriebslogistik / Sachbearbeiter Länderdisponenten	Terminüberschreitungen, Abweichungen von Ist- und Soll-Mengen auf dem Versandauftrag, fehlerhafte Aufträge (fehlende Angaben)	1	2,5
2	Vertriebslogistik / Sachbearbeiter Versandabwickler	Meldung bei Terminverzögerungen trotz fertig verpackter Ware (z. B. Bruch, Musterziehung durch die Qualitätskontrolle nach Verpackung)	1	2,5
3	Qualitätskontrolle (Laboranten)	Auftrag für Musterziehung / Mitteilung vom Expedienten, aus welchem Karton die Probe entnommen werden kann und wo die Ware zu finden ist	1	4
4	Packer (Export / Versand)	Abstimmungen bei Eilaufträgen, Terminabsprachen, Besonderheiten von Aufträgen hinsichtlich der Art der Verpackung u. ä.	2	4
5	<i>Packer (Export / Versand)¹¹</i>	<i>fehlende Ware, Bitte an Expedienten, bei der Suche zu unterstützen</i>	-	-
6	Kommissionierer (Lager UG)	Rückfragen bei Schwierigkeiten (z. B. Ware wird trotz Kommissionierungsauftrag nicht bereitgestellt)	1	4
7 ¹²	<i>Lagerarbeiter Warenannahme</i>	<i>Unterstützung durch Expedienten bei der Suche nach Ware, die bei Fremdfirmen bestellt wurde, wenn der Versandtermin überschritten und die Ware nicht auffindbar ist</i>	-	-
8	Sachbearbeiter Abtl. Spedition	Unstimmigkeiten auf der Packliste, Bruch in der Spedition o. ä. (→ nachträgliche Änderung der Versandpapiere)	1	2,5
9	Kollegen Expedition intern (id. AP)	Übergabe bei Vertretung	1	0

¹¹ Es handelt sich um störungsbedingte Kommunikation (Arbeitsblatt B4), die Kommunikationsanalyse wurde für diese Kommunikationsaufgabe deshalb abgebrochen.

¹² Es handelt sich um störungsbedingte Kommunikation (Arbeitsblatt B4), die Kommunikationsanalyse wurde für diese Kommunikationsaufgabe deshalb abgebrochen.

Handlungsbezogene Kommunikation (Stufe) InKA-Analysen, Gesamtauswertung

4	A A B 3 ¹³	A A 2			B 1	A 1		A 1	A B B B 4
3	B B E 3	A A B 3	E 1			E E E 3	B 1	A A 2	A A B C C 5
2	B C C D D 5			C C 2		B E E E E 5	D 1	A 1	A A A A A B B B B B B C C D D D E E F 19
1	B C D E F 5			C C 2	B 1	D E E F F F 6	D 1	C C C C 4	A A B C C D D F F 9
Wissensdivergenz (Stufe) →	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4

¹³ Bei den in den einzelnen Zellen angegebenen Zahlen handelt es sich um die Summen der Kommunikationsaufgaben in der jeweiligen Zelle.

Anhang II – Instrument zur Kommunikationsanalyse für Arbeitstätigkeiten in Büro und Verwaltung (InKA)

Der folgende Anhang enthält das Instrument zur Kommunikationsanalyse für Arbeitstätigkeiten in Büro und Verwaltung (InKA), das auf den in den Kapiteln 2 bis 5 dargestellten theoretischen Grundlagen basiert und das im Rahmen der in Kapitel 7 dokumentierten Fallstudien eingesetzt wurde.

Das Verfahren besteht aus einem Manual sowie aus Arbeitsblättern. Das *Manual* enthält die schrittweise Anleitung des Vorgehens bei der Analyse sowie Erläuterungen zu spezifisch definierten Begriffen. Diese Begriffe sind im Manualtext kursiv gesetzt (Um Verwechslungen zu vermeiden, sind alle übrigen Hervorhebungen im InKA, anders als im übrigen Dissertationstext, fett gekennzeichnet). Im Register definierter Begriffe am Ende des Manuals kann nachgeschlagen werden, in welchem Teil des Manualtextes die jeweilige Definition zu finden ist. Die *Arbeitsblätter* werden vom Untersucher im Rahmen der Analyse bearbeitet und dienen der Dokumentation der Analyseschritte und –ergebnisse.

Der Verfahrensteil A (Arbeitsplatzübergreifende Orientierung) ist im InKA vorgesehen, wurde aber nicht ausformuliert, da das Teilverfahren A des KABA-Leitfadens (Dunckel et al., 1993) zur arbeitsplatzübergreifenden Orientierung genutzt werden kann.

Instrument zur Kommunikationsanalyse für Arbeitstätigkeiten in Büro und Verwaltung (InKA)

Verfahrensteile

- A Arbeitsplatzübergreifende Orientierung
- B Erhebung und Kennzeichnung des Informationsflusses am Arbeitsplatz
- C Beurteilung der *Kommunikationsaufgaben* hinsichtlich der Dimension „handlungsbezogene Kommunikation“
- D Beurteilung der *Kommunikationsaufgaben* hinsichtlich der Dimension „Wissensdivergenz“
- E Beschreibung der Kommunikationsübertragung
- F Zusammenfassende Auswertung

Register definierter Begriffe

Arbeitsblätter

Abschnitte der einzelnen Verfahrensteile

I Funktion des Verfahrensteils

Hier wird beschrieben, worum es in dem Verfahrensteil geht und welche Funktion er innerhalb des Verfahrens hat. Zu Beginn des Abschnitts kennzeichnet das Symbol , welche Arbeitsblätter im Rahmen dieses Verfahrensteils zu bearbeiten sind.

II Zentrale Begriffe

Dieser Abschnitt enthält die Definitionen der jeweils neu hinzukommenden zentralen Begriffe, die für die Anwendung des Verfahrens berücksichtigt werden müssen. Der Abschnitt ist nach Arbeitsblättern gegliedert, das heißt, ein Begriff wird jeweils im Zusammenhang mit dem Arbeitsblatt erläutert, bei dessen Bearbeitung er zum ersten Mal von Bedeutung ist. Die einzelnen Arbeitsblätter sind durch das Symbol , ergänzt durch den Buchstaben, der den jeweiligen Verfahrensteil bezeichnet, sowie eine Nummerierung gekennzeichnet.

Beispiel

Mit der Kennzeichnung  B3 ist das dritte Arbeitsblatt des Verfahrensteils B gemeint.

Speziell definierte Begriffe werden im folgenden Text kursiv gedruckt, dem Register definierter Begriffe kann entnommen werden, in welchem Verfahrensteil die Definition bei Bedarf nachgeschlagen werden kann.

III Bearbeitungshinweise

Die Bearbeitungshinweise enthalten eine knappe Darstellung der mit dem Verfahrensteil verbundenen Analyseschritte bezogen auf die jeweiligen Arbeitsblätter. Im An-

schluss daran wird erläutert, wie bei der Analyse und Bearbeitung der Arbeitsblätter im einzelnen vorzugehen ist und welche Sonderfälle dabei unter Umständen berücksichtigt werden müssen.

A Arbeitsplatzübergreifende Orientierung

Analyse entsprechend KABA (Dunckel et al., 1993), Antwortblätter A 1.00 bis A 4.20, bei geplanten technischen oder organisatorischen Änderungen auch A 4.30 bis A 5.20

Für die weiteren Verfahrensteile des InKA sind vor allem folgende Informationen aus Teil A relevant:

- Feststellung identischer / teilweise identischer Arbeitsplätze (Vorbereitung für Teilverfahren B und D)
- Von *identischen Arbeitstätigkeiten* wird gesprochen, wenn die gleichen Arbeitsaufgaben mit etwa gleichen zeitlichen Anteilen bearbeitet werden und wenn die gleichen *Arbeitsmittel* (z. B. ein bestimmtes Softwareprogramm) verwendet sowie die gleichen Informationen genutzt bzw. bearbeitet werden.
- Von *teilweise identischen Arbeitstätigkeiten* ist auszugehen, wenn von verschiedenen Personen zum Teil gleiche Arbeitsaufgaben bearbeitet werden, wobei auch unterschiedliche *Arbeitsmittel* verwendet bzw. unterschiedliche Informationen genutzt bzw. bearbeitet werden können¹.
- Bestimmung der organisatorischen Einheit (Vorbereitung für Teilverfahren D)!

B Erhebung und Kennzeichnung des Informationsflusses am Arbeitsplatz

▣ B1, B2, B3, B4, B5

B-I Funktion des Verfahrensteils

Der Verfahrensteil B bezieht sich wie alle folgenden Analyseschritte auf die an einem Arbeitsplatz ausgeführte Arbeitstätigkeit. Die Funktion des Verfahrensteils ist zunächst die Klärung der Analysevoraussetzungen. Zu diesem Zweck werden anhand des Arbeitsblatts ▣ B1 das Jobalter und die für die Arbeitstätigkeit geforderte Ausbildung erhoben. Nur wenn der Arbeitende die Tätigkeit, die untersucht werden soll, seit mindestens einem Jahr ausübt und die notwendigen Ausbildungsvoraussetzungen erfüllt, kann die Kommunikationsanalyse mit dieser Person durchgeführt werden. Darüber hinaus ist im Vorfeld zu klären, ob es sich bei dem für die Untersuchung ins Auge gefassten Termin um einen typischen Arbeitstag handelt, um einen möglichst repräsentativen Ausschnitt der Arbeitstätigkeit zu erfassen.

¹ Die Definitionen der Begriffe „identische Arbeitstätigkeiten“ und „teilweise identische Arbeitstätigkeiten“ wurden in Anlehnung an die im KABA-Verfahren verwendeten Begriffe „identische Arbeitsplätze“ bzw. „weitgehend identische Arbeitsplätze“ formuliert.

Sind die Analysevoraussetzungen erfüllt, geht es zunächst darum, einen Überblick über den Informationsaustausch zwischen dem untersuchten *Arbeitsplatz* und anderen Stellen zu erhalten, der mit der Arbeitstätigkeit verbunden ist. Der übliche, mit der Tätigkeit verbundene Informationsfluss soll möglichst umfassend erhoben und mit Hilfe des Arbeitsblatts Ⅲ B2 beschrieben werden. Ziel ist es unter anderem, die Richtung des Informationsflusses zu beschreiben, um zwischen einseitiger Informationsweitergabe und Informationsaustausch zu differenzieren. Jeder zweiseitige Informationsaustausch wird anschließend daraufhin überprüft, ob er *arbeitsbezogene Kommunikation* enthält.

Mit Hilfe des Arbeitsblatts Ⅲ B3 werden vor diesem Hintergrund die mit der Arbeitstätigkeit verbundenen *Kommunikationsaufgaben* ermittelt und charakterisiert. Die *Kommunikationsaufgaben* sind der Untersuchungsgegenstand der folgenden Analyseschritte. Die genauere Kennzeichnung der Kommunikationspartner dient vor allem der Vorbereitung des Verfahrenssteils D (Wissensdivergenz).

Arbeitsblatt Ⅲ B4 wird lediglich für die *Kommunikationsaufgaben* bearbeitet, bei denen der Verdacht besteht, dass die Kommunikation Resultat von Störungen des Arbeitsablaufs ist. In diesen Fällen kann es sich bei der Kommunikation um den durch *Regulationshindernisse* entstehenden *Zusatzaufwand* handeln. Bei den *Kommunikationsaufgaben*, auf die dies zutrifft, wird die Analyse nicht fortgesetzt.

Arbeitsblatt Ⅲ B5 fasst Zwischenergebnisse der Analyse zusammen und dient der Vorbereitung des Verfahrenssteils C (Beurteilung der *Kommunikationsaufgaben* hinsichtlich der Dimension „handlungsbezogene Kommunikation“).

B-II Zentrale Begriffe

Ⅲ B1

Das **Jobalter** einer arbeitenden Person bezeichnet die Zeitspanne, seit der die aktuell ausgeführte Arbeitstätigkeit bereits ausgeübt wird. Nur wenn das Jobalter einer Person mindestens ein Jahr beträgt und die für die Arbeitstätigkeit notwendigen Ausbildungsvoraussetzungen erfüllt sind, kann davon ausgegangen werden, dass die Person für ihre Arbeitstätigkeit hinreichend geübt ist und sich Kommunikationserfordernisse beispielsweise nicht lediglich daraus ergeben, dass sich die Person noch in der Einarbeitungsphase befindet und ihr nur aus diesem Grund Kenntnisse fehlen, die sie andernfalls hätte.

Ⅲ B2

Ein **Arbeitsplatz** ist ein räumlich zusammenhängender Bereich, in dem sich die *Arbeitsmittel* und Arbeitsgegenstände des Arbeitenden² befinden und in dem er seine Arbeit durchführt.

Der Begriff **Informationsweiterabeeinheit** (*Iwe*) bezieht sich auf die Entgegennahme oder Weiterleitung von Informationen im Rahmen der Arbeitstätigkeit. Eine *Iwe* ist durch den Informationsinhalt, die Richtung des Informationsflusses (einseitige Informationsannahme bzw. -weiterleitung oder zweiseitiger Informationsaustausch) sowie durch die andere Stelle

² Hier und bei ähnlichen Formulierungen im folgenden Text sind weibliche und männliche Arbeitende gemeint; die Begriffsverwendung nur in der männlichen Form erfolgt zur Erleichterung der Lesbarkeit.

gekennzeichnet, von der Information entgegengenommen bzw. an die Information weitergeleitet wird.

Arbeitsbezogene Kommunikation bezeichnet die interpersonelle Abstimmung im Prozess der Kooperation (vgl. Oesterreich & Resch, 1985). Die Kommunikation dient dazu, das Handeln im Hinblick auf die Erreichung des *Arbeitsergebnisses* mit anderen Personen in Einklang zu bringen. Die Abstimmung kann sich auf unterschiedliche Aspekte der Arbeitstätigkeit beziehen, beispielsweise auf einzelne Arbeitsschritte, *Entscheidungen* oder Planungen, aber auch auf die Ergänzung des Informationsstandes bezüglich der zu bearbeitenden Aufgabe (vgl. Dunckel et al., 1993, S.186). Um Kommunikation in diesem Sinn handelt es sich nicht, wenn Informationen lediglich weitergegeben oder entgegengenommen werden.

Ein **Arbeitsauftrag** ist eine Abfolge konkreter Arbeitsschritte, „[...] die mit einer mündlichen oder schriftlichen Arbeitsanweisung (auch einer „impliziten Arbeitsanweisung“ [...]) beginnt und durch Ab- oder Weitergabe des bearbeiteten Vorgangs endet [...]. Beginn und Ende eines Auftrags sind klar erkennbar. Wiederkehrende gleiche oder gleichartige *Arbeitsaufträge* bilden eine *Arbeitsaufgabe* [...]. *Arbeitsaufträge* können nacheinander oder auch parallel bearbeitet werden. Die Bearbeitungsdauer von *Arbeitsaufträgen* kann unterschiedlich sein [...].“ (Dunckel et al., 1993, S. 367).

▣ B3

Der Begriff **Kommunikationsaufgabe** bezeichnet einen Teil der Arbeitstätigkeit, der arbeitsbezogene Kommunikation, das heißt eine Abstimmung mit einer anderen Person, beinhaltet. Die *Kommunikationsaufgabe* ist durch den jeweiligen Kommunikationspartner (die andere Person oder Stelle) sowie durch das Thema der Kommunikation gekennzeichnet. Die *Kommunikationsaufgaben* der Arbeitstätigkeit sind der zentrale Untersuchungsgegenstand des Verfahrens.

Arbeitsaufgaben im psychologischen Sinn sind durch gesellschaftliche und innerbetriebliche Arbeitsteilung bedingte Handlungsforderungen, die sich dem Individuum im Arbeitsprozess stellen. Eine Arbeitsaufgabe beinhaltet ein im betrieblichen Zusammenhang bestimmtes *Ziel*, das von der arbeitenden Person übernommen wird. Teile der Arbeitstätigkeit einer Person, die unterschiedlichen *Zielen* dienen, entsprechen unterschiedlichen Arbeitsaufgaben (vgl. Leitner u.a., 1993).

Mit dem Begriff **organisatorische Einheit** wird ein Teil einer Organisation (z. B. eines Betriebes, einer Abteilung) bezeichnet, der mindestens drei bis ca. fünfzehn Personen umfasst, die in der Regel einen gemeinsamen Vorgesetzten haben. Kennzeichnend für eine organisatorische Einheit ist das Vorhandensein einer übergeordneten Zielstellung, die nicht durch die Arbeitstätigkeit einer Person, sondern nur durch das Zusammenwirken mehrerer Mitglieder der organisatorischen Einheit zu erreichen ist.

Von **Delegation** wird gesprochen, wenn eine Person B Teile der Handlung einer anderen Person A übernimmt / ersetzt. Es gibt also ein *Handlungsziel*, das angestrebt wird, wobei Zwischenziele ausgegliedert und einer anderen Person übertragen werden. Das von dieser Person hergestellte (Teil-)Ergebnis wird anschließend wieder der Person, für die Handlungsteile übernommen wurden, zur Verfügung gestellt. Die Gründe für die *Delegation* von Teilaufgaben können unterschiedlich sein. Denkbar sind folgende Fälle:

- Die *Delegation* erfolgt **zeitlich bedingt**: Person A delegiert Teilziele an B zur parallelen Bearbeitung, um das Gesamtziel in kürzerer Zeit zu erreichen. Auch der Fall, dass sich Kollegen auf der Grundlage einer betrieblichen Vertretungsregelung bei Bedarf gegenseitig Aufträge oder Auftragssteile abnehmen, lässt sich in diese Kategorie einordnen.
- Die *Delegation* ist **hierarchisch bedingt**: A delegiert untergeordnete Zwischenziele an B, weil Person A auf Grund ihrer Funktion für übergeordnete Prozesse – primär für Planungsprozesse – zuständig ist. Diese Form der *Delegation* kennzeichnet typischerweise das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern.
- Die *Delegation* ist **inhaltlich bedingt**: Für die Bearbeitung bestimmter Teilaufgaben sind spezielle Fachkenntnisse erforderlich (z. B. Kenntnis einer bestimmten Fremdsprache o.ä.). Aus diesem Grund werden diese Teilaufgaben an eine entsprechend spezialisierte Person B zur Bearbeitung weitergegeben. Das Teilergebnis wird – wie in allen Fällen der *Delegation* – wieder an die Person A weitergeleitet, die für die *Arbeitsaufgabe* zuständig ist.

Von **Instruktion** wird gesprochen, wenn das Handeln einer Person der Anleitung, Ergänzung oder Korrektur durch eine andere Person bedarf. Es handelt sich dabei in der Regel um Unterweisungssituationen. *Instruktionen* kennzeichnen

- betriebliche Aus-, Weiterbildungs- und Anlernsituationen, in denen es nicht primär um die Vermittlung theoretischer Fachkenntnisse, sondern um die praktische Ausführung von Handlungen zum Zweck des Lernens geht;
- Situationen, in denen eine Person z. B. hinsichtlich eines *Arbeitsmittels* oder eines Arbeitsverfahrens nicht hinreichend geübt und deshalb auf die Unterstützung anderer Personen angewiesen ist.

▣ B4

Von **Regulationshindernissen**³ wird gesprochen, wenn die konkreten Durchführungsbedingungen der *Arbeitsaufgabe* in Widerspruch zur Zielerreichung geraten. Es handelt sich um Arbeitsbedingungen, die den ungehinderten Weg zum *Arbeitsergebnis* erschweren oder unterbrechen. Die Kompensation eines *Regulationshindernisses* erfordert zusätzlichen Aufwand, der betriebsorganisatorisch eigentlich nicht vorgesehen ist.⁴

Kommunikation kann **Zusatzaufwand** sein, wenn es sich dabei um die Reaktion auf ein *Regulationshindernis* handelt. Charakteristisch für *Zusatzaufwand* ist, dass er betriebsorganisatorisch eigentlich nicht vorgesehen ist und zusätzlich zu den zur Erreichung des *Arbeitsergebnisses* notwendigen Bearbeitungsschritten geleistet werden muss. *Zusatzaufwand* in Form von Kommunikation kann eine Reaktion auf informatorische oder arbeitsmittelbedingte Störungen des Arbeitsablaufs sein.

Informatorische Störungen des Arbeitsablaufs liegen vor, „wenn die Wahrnehmungs- und Erkennensleistungen oder das Auffinden von Informationen erschwert sind, da die aktuell be-

³ Das RHIA-Verfahren (Leitner et al., 1993) enthält eine detaillierte Klassifikation von Regulationsbehinderungen, die neben den Regulationshindernissen auch Regulationsüberforderungen (Monotonie, Zeitdruck und aufgabenunspezifische Regulationsüberforderungen) berücksichtigt. Das vorliegende Verfahren ist auf die Erfassung der Regulationsbehinderungen beschränkt, bei denen Kommunikation eine denkbare Reaktionsmöglichkeit im Sinne von Zusatzaufwand ist.

⁴ Zum Zusammenhang zwischen Zusatzaufwand und dem Entstehen psychischer Belastung vgl. die Ergebnisse der AIDA-Studie (Abschn. 2.2.2 der Dissertationsschrift, Leitner et al., 1993).

nötigten Informationen unvollständig, unübersichtlich, fehlerhaft, veraltet oder nicht verfügbar sind“ (Dunckel et al., 1993, S. 208)⁵.

Arbeitsmittel sind betrieblicherseits zur Verfügung gestellte Mittel, die zur Ausführung der Arbeitstätigkeit genutzt werden. Dazu zählen Werkzeuge, Maschinen und Bürogeräte (z. B. Schreibmaschine, Rechenmaschine, Kopierer), Nachschlagewerke, Ablage- und Ordnungsvorrichtungen und Kommunikationsmittel. *Arbeitsmittel* können in konventioneller Form (z. B. Kundenkartei) oder EDV-gestützt (d. h. in Form von Softwareprogrammen, z. B. Datenbank) zur Verfügung stehen. (vgl. Dunckel et al., S. 370).

Arbeitsmittelbedingte Störungen des Arbeitsablaufs liegen vor, wenn der Arbeitsablauf durch mangelnde Verfügbarkeit oder Funktion von *Arbeitsmitteln* erschwert oder unterbrochen wird.

Kommunikation über eine **grundsätzliche Lösung** kann ebenfalls eine Reaktion auf *Regulationshindernisse* sein, die aber nicht als *Zusatzaufwand* zu werten ist. Um eine *grundsätzliche Lösung* handelt es sich, wenn nicht lediglich jedes Mal beim Eintreten des Hindernisses reagiert, sondern eine generelle Problemlösung angestrebt wird, die das zukünftige Auftreten des Hindernisses vermeidet.

▣ B5

Mit **Konsequenzen** sind auf Personen oder Objekte bezogene Folgen des Handelns gemeint, die nicht mit der Zielvorstellung intendiert sein müssen. Der Begriff fasst also angestrebte und nicht angestrebte Handlungsfolgen zusammen.

B-III Bearbeitungshinweise

Arbeitsblatt ▣ B1 dient dazu festzustellen, ob der Arbeitende, dessen Arbeitstätigkeit untersucht werden soll, die für eine aussagefähige Analyse notwendigen Voraussetzungen erfüllt. Dies ist dann der Fall, wenn der Arbeitende für die Arbeitstätigkeit hinreichend geübt ist. Daneben werden zu rein statistischen Zwecken (also beispielsweise zur Beschreibung der Stichprobe bei umfangreicheren Untersuchungen) Alter und Geschlecht des Arbeitenden festgehalten und die geltende Arbeitszeitregelung erfasst.

Auf dem Arbeitsblatt ▣ B2 soll der übliche, mit der Tätigkeit verbundene Informationsfluss zwischen dem untersuchten *Arbeitsplatz* und anderen Stellen möglichst umfassend protokolliert werden. Dabei kann es sich um Stellen innerhalb oder außerhalb des Betriebes – beispielsweise auch um Kunden oder Klienten – handeln. Es sollen die Stellen, von denen Informationen entgegengenommen oder an die Informationen weitergeleitet werden, Richtung, Inhalt und Übertragungsart des Informationsflusses skizziert werden. Abschließend wird für jede *Informationsweitergabereinheit* festgestellt, ob sie *arbeitsbezogene Kommunikation* enthält.

Bei der Bearbeitung des Arbeitsblatts ▣ B3 wird die weitere Analyse auf die *Iwe* beschränkt, die *arbeitsbezogene Kommunikation* beinhalten. Die mit der Arbeitstätigkeit verbundenen *Kommunikationsaufgaben* werden ermittelt und anhand der Kommunikationspartner und des Kommunikationsthemas gekennzeichnet. Im Anschluss daran wird danach gefragt, ob die je-

⁵ Die Definition entspricht der Definition informatorischer Erschwerungen im KABA-Verfahren.

weilige *Kommunikationsaufgabe* im Rahmen eines *Delegations-* oder *Instruktions*prozesses entsteht oder aus Störungen des Arbeitsablaufs resultiert.

Anhand des Arbeitsblatts ¶ B4 werden nur die *Kommunikationsaufgaben* untersucht, bei denen auf Arbeitsblatt ¶ B3 festgestellt wurde, dass sie aus Störungen des Arbeitsablaufs resultieren. Es wird für jede dieser *Kommunikationsaufgaben* geprüft, ob es sich um *Zusatzaufwand* als Reaktion auf ein *Regulationshindernis* handelt. Für *Kommunikationsaufgaben*, bei denen dies zutrifft, wird die Analyse abgebrochen.

Arbeitsblatt ¶ B5 dient dazu, die ermittelten *Kommunikationsaufgaben* zu beschreiben und ist die Grundlage für deren Beurteilung hinsichtlich der Dimension „handlungsbezogene Kommunikation“ (Verfahrensteil C).

¶ B1

Geben Sie zunächst Alter, Geschlecht und Arbeitszeitregelung des Arbeitenden an, dessen Arbeitstätigkeit Sie untersuchen wollen. Ermitteln Sie anschließend das Jobalter und stellen Sie fest, welche Ausbildung für die Tätigkeit des Arbeitenden vorausgesetzt wird. Diese Angaben sind notwendig, um zu klären, ob der Arbeitende für seine Tätigkeit hinreichend geübt ist. Gefragt ist deshalb zunächst danach, welche Qualifikation betrieblicherseits für die konkrete Tätigkeit verlangt wird und nicht, welche Ausbildung der Arbeitende tatsächlich hat (das heißt, der Arbeitende kann – gemessen an den betrieblichen Anforderungen – auch über- oder unterqualifiziert für die entsprechende Tätigkeit sein). Vor dem Hintergrund der vorangegangenen Fragen kann schließlich angegeben werden, ob der Arbeitende für die am *Arbeitsplatz* anfallenden Tätigkeiten hinreichend geübt ist. Nur wenn dies der Fall ist – wenn also das Jobalter mindestens ein Jahr beträgt und die Ausbildungsvoraussetzungen erfüllt sind – kann die Kommunikationsanalyse mit dieser Person erfolgen. Bei Personen, die die Voraussetzung hinreichender Geübtheit nicht erfüllen, könnten im Rahmen der Analyse die mit der Tätigkeit verbundenen Anforderungen überschätzt werden. Aus diesem Grund wird die Analyse mit solchen Personen nicht fortgesetzt.

¶ B2

Vor dem Hintergrund der in Verfahrensteil A erhobenen Informationen können Sie bereits Hypothesen hinsichtlich anderer Stellen formulieren, mit denen der Arbeitende normalerweise im Rahmen seiner Arbeitstätigkeit Informationen austauscht. Versuchen Sie, den Informationsfluss am *Arbeitsplatz* zu erfassen, indem Sie sich zunächst auf diese Stellen konzentrieren. Erfragen Sie dann weitere Stellen, mit denen Informationen ausgetauscht werden. Berücksichtigen Sie dabei auch nicht unmittelbar beobachtbare Kontakte wie e-mails oder unregelmäßig stattfindende Sitzungen und lassen Sie sich gegebenenfalls entsprechende Dokumente und Unterlagen (Protokolle, Gesprächsnotizen etc.) zeigen. Nutzen Sie die Möglichkeit, an Besprechungen teilzunehmen und halten Sie die wesentlichen Inhalte stichwortartig fest.

In die erste, mit „Iwe“ (*Informationsweitergabeeinheit*) gekennzeichnete Spalte des Arbeitsblatts ¶ B2 tragen Sie fortlaufende Nummern ein, anhand derer die Gesamtzahl der Stellen, mit denen Information ausgetauscht wird, bestimmt werden kann.

In die zweite Spalte tragen Sie die Bezeichnung der Stelle ein, zu der ein Informationsfluss besteht. Dabei ist es sinnvoll, verschiedene Stellen zusammenzufassen, sofern mit diesen verschiedenen Stellen generell die gleiche Art von Information ausgetauscht wird und diese In-

formation innerhalb der untersuchten Arbeitstätigkeit die gleiche Funktion hat. Für die weitere Analyse wird dann von einem typischen Fall – also beispielsweise von einem konkreten, repräsentativ erscheinenden Ansprechpartner – ausgegangen.

Beispiel

Eine Sachbearbeiterin in einer Einkaufsabteilung hat mit einer Vielzahl von Lieferantenfirmen Kontakt. Die Art der ausgetauschten Informationen (z. B. Angaben über Preise, Lieferfristen, Zahlungskonditionen etc.) sind aber im Prinzip gleich. In diesem Fall ist in der zweiten Spalte nicht jeder einzelne Lieferant, sondern lediglich einmal „Lieferanten“ einzutragen. Die weiteren Angaben beziehen sich dann allgemein auf den Kontakt zu den Lieferantenfirmen.⁶

Sofern an der Stelle, an die Information weitergegeben wird bzw. von der Information entgegengenommen wird, in der Regel ein bestimmter Ansprechpartner zur Verfügung steht, tragen Sie dessen Namen in die dritte Spalte ein. Haben Sie mehrere Stellen zusammengefasst, halten Sie in dieser Spalte fest, von welcher konkreten Stelle bzw. von welchem konkreten Ansprechpartner Sie bei der weiteren Analyse ausgehen.

In die vierte Spalte tragen Sie die Richtung des Informationsflusses durch die angegebenen Pfeile ein. Verwenden Sie einen nach rechts gerichteten Pfeil → für *Iwe*, bei denen Informationen ausschließlich einseitig vom untersuchten Arbeitsplatz an die in Spalte zwei angegebene andere Stelle weitergeleitet werden. Der nach links gerichtete Pfeil ← gibt an, dass Informationen ausschließlich einseitig von einer anderen Stelle zum untersuchten *Arbeitsplatz* weitergeleitet werden. *Iwe*, bei denen Informationen in beide Richtungen fließen (Informationsaustausch), sind durch die Verwendung beider Pfeile zu markieren. Prüfen Sie für jede *Iwe*, bei der Sie lediglich einen einseitigen Informationsfluss festgestellt haben, durch Nachfragen sorgfältig, ob nicht doch – vielleicht zu einem deutlich späteren Zeitpunkt – Informationen auch in die umgekehrte Richtung weitergegeben werden.

In die fünfte Spalte tragen Sie den Inhalt der wesentlichen Informationen ein, die erhalten oder weitergegeben werden (z. B. geprüfte Rechnungsdaten, Lieferbestätigung, Versicherungsantrag etc.). Es geht hierbei nicht um die Informationsträger (z. B. das Rechnungsformular) sondern um die Informationen selbst (geprüfte Rechnungsdaten).

Die Bearbeitung der sechsten Spalte dient dazu sicherzustellen, dass Sie bei Ihrer Erhebung nur den **für die Arbeitstätigkeit charakteristischen** Informationsfluss erfassen, um die mit der Kooperation verbundenen Anforderungen nicht zu über- oder unterschätzen. Prüfen Sie deshalb für jede *Iwe*, ob eines der beiden folgenden Kriterien zutrifft:

- (a) Der Informationsaustausch tritt nur in extremen Ausnahmesituationen auf.
- (b) Der Informationsaustausch ist objektiv nicht erforderlich.

zu (a)

Der Informationsfluss zwischen dem untersuchten *Arbeitsplatz* und der anderen Stelle ist dann als extremer Ausnahmefall zu betrachten, wenn der Kontakt mit dieser anderen Stelle nicht mindestens einmal monatlich erfolgt. Wenn der Kontakt zwar seltener besteht, aber mit einer vorhersehbaren Regelmäßigkeit erfolgt, ist dies **keine** Ausnahmesituation (Beispielsweise ist eine üblicherweise einmal im Quartal durchgeführte Arbeitsplanungssitzung der Abteilung nicht als extreme Ausnahmesituation zu betrachten, obwohl diese Sitzung seltener

⁶ Es ist möglich, dass sich aus dieser Zusammenfassung später doch unterschiedliche *Kommunikationsaufgaben* ergeben, wenn – bezogen auf das dargestellte Beispiel – mit einer bestimmten Lieferantengruppe Abstimmungen hinsichtlich anderer Themen erfolgen als mit einer anderen Gruppe von Lieferanten. Diese Differenzierung wird aber nicht an dieser Stelle, sondern mit Hilfe des folgenden Arbeitsblatt B3 vorgenommen.

als einmal pro Monat stattfindet.). Nur wenn der Informationsaustausch selten **und** unvorhersehbar ist, handelt es sich um eine extreme Ausnahmesituation.

zu (b)

Nicht erforderlich ist ein Informationsaustausch dann, wenn er nicht durch Erfordernisse der Arbeitstätigkeit selbst, sondern durch Merkmale der Person – z. B. den speziellen Arbeitsstil der Person, deren Tätigkeit untersucht wird – bedingt ist.

Trifft mindestens eins dieser Kriterien auf eine von Ihnen protokollierte *Iwe* zu, vermerken Sie dies unter Angabe des Kriteriums (a oder b) in der dafür vorgesehenen sechsten Spalte. Bearbeiten Sie die folgenden Spalten nur noch für die *Iwe*, für die keins der beiden Ausschlusskriterien zutrifft.

In die siebte Spalte tragen Sie ein, ob die in der fünften Spalte genannten Informationen persönlich (also unmittelbar, auch im Rahmen kurzer oder längerer Besprechungen), telefonisch, schriftlich (also brieflich oder mit Hilfe schriftlicher Anträge, ausgefüllter Vordrucke, Formulare u.ä.) oder auf elektronischem Wege (in der Regel per e-mail) übertragen werden. Nennen Sie alle Übertragungsmöglichkeiten, die zur Anwendung kommen, und verwenden Sie dafür die auf dem Arbeitsblatt angegebenen Abkürzungen.

Im letzten Schritt wird für jede *Iwe*, bei der ein Informationsfluss in beide Richtungen festgestellt wurde, geprüft, ob dieser Informationsaustausch *arbeitsbezogene Kommunikation* enthält. Dies ist dann der Fall, wenn die *Iwe* auf einen bestimmten Informationsinhalt bezogene wechselseitige Abstimmungen und nicht lediglich das Entgegennehmen und Weitergeben von Informationen beinhaltet (vgl. Definition „*arbeitsbezogene Kommunikation*“, Abschn. B-II), was mit Unterstützung des Arbeitenden geklärt werden kann. *Iwe*, die *arbeitsbezogene Kommunikation* enthalten, werden durch ein Kreuz in der letzten Spalte markiert und anhand des Arbeitsblatts  B3 differenzierter untersucht.

➤ Sonderfall

Bei Arbeitstätigkeiten, die aus ständig neuartigen, komplexen *Arbeitsaufträgen* bestehen, kann es sein, dass die Stellen, mit denen Informationen ausgetauscht werden, und die Informationsinhalte je nach Auftrag sehr unterschiedlich sind. In diesem Fall kann die Analyse beispielhaft anhand eines bereits abgeschlossenen Auftrags mit Hilfe von Dokumentenanalysen (Akteneinsicht, e-mail-Kontakte etc.) durchgeführt werden.

 B3

Vor dem Hintergrund des in Arbeitsblatt  B2 dokumentierten Informationsflusses am *Arbeitsplatz* werden anhand des Arbeitsblatts  B3 die einzelnen *Kommunikationsaufgaben* – und damit der zentrale Untersuchungsgegenstand des Verfahrens – dokumentiert und beschrieben.

Bevor die Bearbeitung des Arbeitsblatts  B3 erfolgen kann, müssen die einzelnen in den *Iwe* enthaltenen *Kommunikationsaufgaben* ermittelt werden. Es bietet sich an, für diesen Analyseschritt einen **separaten Protokollbogen** zu verwenden und in das Arbeitsblatt  B3 anschließend die endgültigen *Kommunikationsaufgaben* (also die Ergebnisse der anhand des Protokollbogens vorgenommenen Analyse) einzutragen. Untersuchen Sie nur *Iwe*, die Sie nicht bereits auf Grund der zuvor dargestellten Kriterien (a) oder (b) (vgl. B-III,  B3) von der weiteren Analyse ausgeschlossen haben. Zur Ermittlung der *Kommunikationsaufgaben* ist folgendermaßen zu verfahren:

Zu Beginn sollten alle in den *Iwe* enthaltenen *Kommunikationsaufgaben* aufgelistet werden. Jede *Kommunikationsaufgabe* ist durch den jeweiligen Kommunikationspartner (die andere Person oder Stelle) sowie durch das Thema der Kommunikation (worum geht es / worauf bezieht sich die Abstimmung?) gekennzeichnet und unterscheidet sich durch diese Spezifika von anderen *Kommunikationsaufgaben*. Das heißt, zunächst ist immer dann von verschiedenen *Kommunikationsaufgaben* auszugehen, wenn Abstimmungen mit unterschiedlichen Personen bzw. Stellen oder hinsichtlich unterschiedlicher Themen erfolgen. Die Auflistung der vorläufigen *Kommunikationsaufgaben* sollte vorgenommen werden, indem der jeweilige Kommunikationspartner und stichwortartig das dazugehörige Kommunikationsthema notiert werden. Je nach Auflösungsgrad der Darstellung in ¶ B2 kann eine *Iwe* mehrere *Kommunikationsaufgaben* umfassen, die dann einzeln aufgelistet werden sollten.

Anhand der erstellten Liste stellen Sie nun fest, ob sich die ermittelten vorläufigen *Kommunikationsaufgaben*

- (a) weiter trennen lassen (ob es sich also in bestimmten Fällen statt um eine um zwei oder mehr Kommunikationsaufgaben handelt) oder
- (b) teilweise zusammenfassen lassen (ob es sich also bei bestimmten vorläufig getrennt gefassten Kommunikationsaufgaben eigentlich um nur eine Kommunikationsaufgabe handelt).

Prüfen Sie zu diesem Zweck bitte folgende Kriterien:

zu (a) – Ausgangssituation: ein Kommunikationspartner, aber unterschiedliche Kommunikationsthemen

Wenn mit demselben Kommunikationspartner Abstimmungen hinsichtlich deutlich unterscheidbarer Kommunikationsthemen stattfinden, handelt es sich um jeweils verschiedene *Kommunikationsaufgaben*. Kommunikationsthemen sind dann als deutlich unterscheidbar zu betrachten, wenn die vorgenommenen Abstimmungen bezogen auf die Arbeitstätigkeiten der Kommunikationspartner unterschiedliche Bedeutungen haben. Es ist also danach zu fragen, ob verschiedene Abstimmungen, die mit demselben Kommunikationspartner erfolgen, unterschiedliche Funktionen oder *Konsequenzen* (Ziele oder Handlungsfolgen) haben. Ist dies der Fall, handelt es sich um **unterschiedliche *Kommunikationsaufgaben***, die auf Arbeitsblatt ¶ B3 getrennt darzustellen und weiter zu untersuchen sind.

zu (b) – Ausgangssituation: ein Kommunikationsthema, aber unterschiedliche Kommunikationspartner

Wenn mit unterschiedlichen Kommunikationspartnern Abstimmungen hinsichtlich des gleichen Kommunikationsthemas stattfinden und sich diese Kommunikationspartner auch untereinander bezüglich dieses Themas abstimmen, handelt es sich um nur eine *Kommunikationsaufgabe* mit mehreren Kommunikationspartnern. Kommunikationsthemen sind dann gleich, wenn die vorgenommenen Abstimmungen bezogen auf die Arbeitstätigkeiten der Kommunikationspartner die gleiche Bedeutung haben. Es ist also

- erstens danach zu fragen, ob Abstimmungen mit verschiedenen Kommunikationspartnern die gleiche Funktion oder *Konsequenz* (das gleiche Ziel / die gleichen Handlungsfolgen) innerhalb des Arbeitsablaufs der untersuchten Arbeitstätigkeit haben, und
- zweitens danach zu fragen, ob sich die unterschiedlichen Kommunikationspartner ebenfalls bezüglich des gleichen Themas miteinander abstimmen.

Offensichtlich erfüllt sind diese beiden Kriterien, wenn zum gleichen Thema eine gemeinsame Besprechung stattfindet, bei der alle Kommunikationspartner unmittelbar und gleichzei-

tig anwesend sind. Möglich ist aber auch, dass es bezüglich desselben Kommunikationsthemas zwischen verschiedenen Personen zu einer wechselseitigen Abstimmung kommt, die beispielsweise per e-mail (also vermittelt und zeitlich versetzt) stattfindet.

Nur wenn beide unter (b) genannten Kriterien erfüllt sind, handelt es sich um **eine Kommunikationsaufgabe mit mehreren Kommunikationspartnern**. Trifft eines der beiden Kriterien nicht zu, handelt es sich um unterschiedliche *Kommunikationsaufgaben*, die auf Arbeitsblatt B3 getrennt darzustellen und weiter zu untersuchen sind.

Wenn Sie unter Verwendung der angegebenen Kriterien die endgültigen *Kommunikationsaufgaben* ermittelt haben, wenden Sie sich der Bearbeitung des Arbeitsblatts B3 zu.

In die erste, mit KA (*Kommunikationsaufgabe*) gekennzeichnete Spalte des Arbeitsblatts B3 tragen Sie fortlaufende Nummern ein, anhand derer die Gesamtzahl der *Kommunikationsaufgaben* bestimmt werden kann.

In die zweite Spalte wird aus Arbeitsblatt B2 die Nummer der *Iwe* übertragen, die die jeweilige *Kommunikationsaufgabe* enthält. Da eine *Iwe* in Abhängigkeit vom Auflösungsgrad der Darstellung in Arbeitsblatt B2 mehrere *Kommunikationsaufgaben* enthalten kann, ist die Nummer einer solchen *Iwe* gegebenenfalls mehrfach (bei verschiedenen *Kommunikationsaufgaben*) zu verwenden.

Die in die dritte und vierte Spalte vorzunehmenden Einträge können dem Arbeitsblatt B2 entnommen und von dort übertragen werden.

In der fünften Spalte wird das für die *Kommunikationsaufgabe* kennzeichnende Kommunikationsthema notiert, das der Auflistung auf dem Protokollbogen entnommen werden kann.

Mit Hilfe der sechsten Spalte soll bestimmt werden, ob die Kommunikation durch *Delegation* oder *Instruktion* bedingt ist. Für diese Fälle muss die weitere Analyse ausgeschlossen werden, weil das Verfahren dafür nicht bestimmt ist. Prüfen Sie vor dem Hintergrund der Begriffsdefinitionen (s. Abschn. B-II) für jede ermittelte *Kommunikationsaufgabe*, ob es sich um Kommunikation im Rahmen einer (a) *Delegation* oder (b) *Instruktion* handelt.

zu (a) – *Delegation*

Die Vermutung, dass es sich bei einem koordinierten Arbeitsprozess um *Delegation* handelt, liegt immer dann nahe, wenn

- *Arbeitsergebnisse* an die Person zurückgeleitet werden, die den Bearbeitungsauftrag erteilt hat; in diesem Fall ist zu prüfen, ob es sich um reine *Zuarbeit* handelt, die ihren Sinn dadurch erhält, dass ihr Ergebnis Teilergebnis eines von der auftraggebenden Person bearbeiteten Aufgabe ist;
- die Person, mit der arbeitsbezogen kommuniziert wird, einen direkt unter- oder übergeordneten Platz in der betrieblichen Hierarchie einnimmt.

In diesen Fällen ist anhand der Definition (vgl. B-II) zu prüfen, ob es sich um *Delegation* handelt.

zu (b) – *Instruktion*

Eine Instruktionssituation liegt in der Regel dann vor, wenn die Kommunikation im Rahmen einer Anlernsituation entsteht. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass eine geübte, erfahrene

Person einer anderen ungeübten, unerfahrenen Person im Rahmen der Arbeitstätigkeit Kenntnisse vermittelt, beispielsweise bezogen auf den Umgang mit bestimmten, für die Arbeitstätigkeit benötigten *Arbeitsmitteln*.

Kommunikationsaufgaben, die durch *Delegation* oder *Instruktion* bedingt sind, werden in der siebten Spalte durch D (für *Delegation*) oder I (für *Instruktion*) gekennzeichnet und bei der weiteren Analyse nicht berücksichtigt.

Kreuzen Sie anschließend in der letzten Spalte von den verbleibenden *Kommunikationsaufgaben* diejenigen an, bei denen Sie den Eindruck haben, dass sie eine Reaktion auf Störungen des Arbeitsablaufs sind. Diese *Kommunikationsaufgaben* werden anhand des Arbeitsblatts B4 daraufhin geprüft, ob es sich um *Zusatzaufwand* im Zusammenhang mit *Regulationshindernissen* handelt.⁷

B4

Beim Arbeitsblatt B4 geht es darum zu bestimmen, bei welchen der zuvor ermittelten *Kommunikationsaufgaben* es sich um eine Reaktion auf ein *Regulationshindernis* – und damit um *Zusatzaufwand* – handelt. Bereits auf Arbeitsblatt B3 haben Sie für jede *Kommunikationsaufgabe* angegeben, ob sie durch eine Störung im Arbeitsablauf verursacht wird. Das Arbeitsblatt B4 wird für jede dieser *Kommunikationsaufgaben* getrennt bearbeitet. Es dient dazu zu überprüfen, ob es sich bei den festgestellten Störungen um *Regulationshindernisse* handelt, die Kommunikation als *Zusatzaufwand* zur Folge haben. In den Fällen, in denen die festgestellten Störungen als *Regulationshindernisse* zu klassifizieren sind und es sich bei der damit verbundenen Kommunikation um *Zusatzaufwand* handelt, wird die Analyse für diese *Kommunikationsaufgabe* abgebrochen. Anders ist es, wenn es sich bei der Kommunikation um die Entwicklung einer *grundsätzlichen Lösung* handelt. In diesem Fall wird die Analyse der *Kommunikationsaufgabe* fortgesetzt.

Stellen Sie anhand des Arbeitsblatts B3 die Nummer der jeweiligen *Kommunikationsaufgabe* fest, die Sie mit Hilfe des Arbeitsblatts B4 untersuchen wollen und tragen Sie diese oben rechts ein.

Anschließend prüfen Sie, ob eines der in der Checkliste der Störungsursachen angegebenen Ereignisse zutrifft. Sollte keins der in der Liste genannten Ereignisse zutreffen, handelt es sich bei der von Ihnen festgestellten Störung nicht um ein *Regulationshindernis*, das Kommunikation als *Zusatzaufwand* erfordert. Die Analyse wird dann für diese *Kommunikationsaufgabe* mit Verfahrensteil B5 fortgesetzt.

Trifft eines der in der Checkliste genannten Ereignisse auf die von Ihnen festgestellte Störung des Arbeitsablaufs zu, so handelt es sich mit hoher Wahrscheinlichkeit um ein *Regulationshindernis*. Bei der damit im Zusammenhang stehenden Kommunikation könnte es sich um *Zusatzaufwand* handeln. Stellen Sie in diesem Fall zunächst fest, ob es sich bei der Kommunikation jeweils um eine Reaktion auf die konkrete Störung oder um die Entwicklung einer *grundsätzlichen Lösung* handelt. Für *Kommunikationsaufgaben*, die die Entwicklung einer *grundsätzlichen Lösung* für *Regulationshindernisse* beinhalten, wird die Analyse mit dem Verfahrensteil B5 fortgesetzt.

⁷ Dieses Arbeitsblatt kann, wenn die Kommunikationsanalyse im Rahmen einer umfassenden Arbeitsaufgabenanalyse (VERA/RHIA oder KABA) erfolgt, um eine Spalte ergänzt werden, in der die *Kommunikationsaufgaben* den zuvor ermittelten Arbeitsaufgaben zugeordnet werden (Eintragung der Arbeitsaufgabennummern).

Handelt es sich nicht um Kommunikation über eine *grundsätzliche Lösung*, wird anhand der nächsten Aussage auf dem Arbeitsblatt noch einmal geprüft, ob es sich bei dieser Kommunikation tatsächlich um *Zusatzaufwand* handelt. Dies ist nur dann der Fall, wenn die Reaktion auf die Störung **nicht** Bestandteil der *Arbeitsaufgabe* ist, also nicht ausdrücklich mit zur *Arbeitsaufgabe* gehört. Die Kommunikation als Reaktion auf eine Störung gehört dann mit zur *Arbeitsaufgabe*, wenn bei einem grundsätzlichen Wegfallen der Störung ein wesentlicher Teil der *Arbeitsaufgabe* oder gar die gesamte *Arbeitsaufgabe* entfiel. Die Kommunikation ist auch dann als Bestandteil der *Arbeitsaufgabe* zu betrachten, wenn die dafür benötigte Zeit betriebsorganisatorisch vorgesehen ist.

Beispiel

Bei der Prüfung eingehender Rechnungen muss festgestellt werden, ob Rechnung und Lieferschein hinsichtlich der Artikel, Mengen und Preise übereinstimmen. Dies ist oft nicht der Fall. Die zuständige Sachbearbeiterin muss dann mit dem Lieferanten Kontakt aufnehmen, um zu vereinbaren, wie mit der Unstimmigkeit umzugehen ist, ob also beispielsweise eine Nachlieferung fehlender, aber bereits in Rechnung gestellter Artikel erfolgen soll oder ob der Preis der fehlenden Artikel vom Rechnungsbetrag abgezogen werden soll. Bei der in diesem Zusammenhang stattfindenden Kommunikation zwischen Sachbearbeiterin und Lieferant handelt es sich **nicht** um Zusatzaufwand-Kommunikation, weil die Reaktion auf Unstimmigkeiten bei der Rechnungsprüfung der wesentliche Inhalt der *Arbeitsaufgabe* der Sachbearbeiterin ist und in den zeitlichen Vorgaben für die Bearbeitung entsprechend berücksichtigt ist.

Wenn Sie feststellen, dass es sich bei der Reaktion auf die Störung **nicht** um *Zusatzaufwand-Kommunikation* handelt, wird die *Kommunikationsaufgabe* mit den folgenden Verfahrensteilen weiter untersucht. Sollte sich Ihre Vermutung bestätigen, dass es sich bei der Kommunikation um *Zusatzaufwand* handelt, wird die Analyse dieser *Kommunikationsaufgabe* nicht fortgesetzt.

Sollten Sie bei der Analyse der *Kommunikationsaufgaben*, die aus Störungen resultieren, feststellen, dass es sich bei der Kommunikation an dem von Ihnen untersuchten *Arbeitsplatz* zum großen Teil um *Zusatzaufwand-Kommunikation* handelt, ist dies als Hinweis auf das Vorliegen psychischer Belastungen zu werten. Für diese Fälle ist eine genaue Untersuchung der *Arbeitsaufgaben* an diesem *Arbeitsplatz* und der mit ihnen verbundenen Regulationsbehinderungen mit dem RHIA-Büro-Verfahren angezeigt. Eine RHIA-Analyse wird dringend empfohlen, wenn die *Zusatzaufwand-Kommunikation* einen zeitlichen Umfang von 30 Minuten pro Tag – oder mehr – beansprucht.

▣ B5

Das Arbeitsblatt ▣ B5 dient dazu, Zwischenergebnisse der Kommunikationsanalyse zusammenzufassen und die *Kommunikationsaufgaben* zu beschreiben. Arbeitsblatt ▣ B5 wird für jede der in Arbeitsblatt ▣ B3 ermittelten *Kommunikationsaufgaben* bearbeitet, allerdings mit Ausnahme derjenigen, die nach der Bearbeitung von ▣ B4 als Resultat von *Regulationshindernissen* identifizierten *Kommunikationsaufgaben*. Bei diesen wird von einer weiteren Analyse abgesehen.

Übertragen Sie auf das Arbeitsblatt ▣ B5 zunächst oben rechts die Nummer der jeweiligen *Kommunikationsaufgabe* von Arbeitsblatt ▣ B3.

Skizzieren Sie anschließend in Stichworten den Inhalt der Kommunikation. Stellen Sie dar, worauf sich die Abstimmung bezieht und welche Funktion die Abstimmung für die Tätigkeit der beteiligten Personen hat.

Nach der Inhaltsangabe geben Sie bitte den Kommunikationspartner an. Die dafür notwendige Angabe können Sie aus dem Arbeitsblatt  B3 (dritte und vierte Spalte) übertragen.

Skizzieren Sie anschließend, welche *Konsequenzen* die Abstimmung (a) für die untersuchte Arbeitstätigkeit und (b) für den Kommunikationspartner hat. Berücksichtigen Sie bei der Darstellung, dass unterschiedliche Abstimmungsergebnisse in der Regel unterschiedliche *Konsequenzen* haben.

Falls sich die Kommunikation inhaltlich auf bestimmte *Arbeitsmittel* bezieht, geben Sie diese möglichst genau (also nicht nur „Computer“, wenn es sich um ein EDV-System handelt, sondern gegebenenfalls die Software, um die es geht, sowie deren Funktion) in der dafür vorgesehenen Zeile an.

Für die Darstellung der verwendeten Kommunikationsübertragungswege orientieren Sie sich an den Angaben, die sie auf Arbeitsblatt  B2 gemacht haben. Verwenden Sie die dort eingeführten Abkürzungen und ergänzen Sie Besonderheiten, die Ihnen im Zusammenhang mit der Verwendung bestimmter Übertragungswege auffallen (z. B. Verwendung des e-mail-Programms nur, wenn der Ansprechpartner telefonisch nicht erreichbar ist u. ä.).

C Beurteilung der *Kommunikationsaufgaben* hinsichtlich der Dimension „handlungsbezogene Kommunikation“

 C1

C-I Funktion des Verfahrensteils

Der Verfahrensteil C bezieht sich auf jeweils eine der in Verfahrensteil B ermittelten *Kommunikationsaufgaben* und soll für jede dieser *Kommunikationsaufgaben* bearbeitet werden. Die Funktion des Verfahrensteils ist es, die mit der Arbeitstätigkeit verbundenen *Kommunikationsaufgaben* hinsichtlich ihres Handlungsbezugs zu beurteilen. Die Kooperationsanforderungen, die mit *arbeitsbezogener Kommunikation* verbunden sind, sind um so höher, je höher das Regulationsniveau der Handlung ist, auf die sich die Kommunikation bezieht. Zur Beurteilung der handlungsbezogenen Kommunikation wird für jede *Kommunikationsaufgabe* ein Frageweg durchlaufen, der in der Zuordnung der *Kommunikationsaufgabe* zu einer Stufe handlungsbezogener Kommunikation mündet. Das Ergebnis dieser Einschätzung wird auf Arbeitsblatt  C1 dokumentiert und begründet.

C-II Zentrale Begriffe

 C1

Wenn im vorliegenden Verfahren der Begriff *Ziel* verwendet wird, ist damit ein *Handlungsziel* gemeint. *Handlungsziele* strukturieren und motivieren das individuelle Handeln. In der Arbeit sind die *Handlungsziele* durch die *Arbeitsaufgaben* gegeben und müssen gegebenenfalls interpretiert oder konkretisiert werden. Die durch das Handeln realisierten *Handlungsziele* bestehen in der Regel in materiellen Veränderungen. Von *Handlungszielen* zu unterscheiden sind *Kooperationsziele*.

Kooperationsziele motivieren und richten die Zusammenarbeit. Das *Kooperationsziel* besteht ganz allgemein in der Abstimmung der individuellen Handlungen⁸. *Kooperationsziele* sind also auf die Veränderung bzw. wechselseitige Anpassung der individuellen Handlungsregulationen und nicht unmittelbar auf die Veränderung der materiellen Umwelt gerichtet. Das heißt, Personen, die kooperieren, haben immer ein gemeinsames *Kooperationsziel* unabhängig davon, ob ihre individuellen *Handlungsziele* gleich, ähnlich, verschieden oder sogar widersprüchlich sind.

Das *Arbeitsergebnis* ist die materielle Konkretisierung des *Handlungsziels* in der Arbeitstätigkeit. Das *Arbeitsergebnis* ist erreicht, wenn bestimmte nachbereitende oder begleitende Arbeitsschritte abgeschlossen sind und die bearbeiteten Unterlagen, Aufträge etc. an andere *Arbeitsplätze* oder zur Auslieferung weitergegeben wurden (vgl. Dunckel et al., 1993, S. 369)⁹. „*Arbeitsergebnisse* können hinsichtlich folgender Aspekte beschrieben werden:

- hinsichtlich der Informationen, die mit dem Arbeitsergebnis erzeugt und an nachgelagerte Stellen weitergegeben werden (z. B. bearbeitete Bestellungen, geprüfte und polizierte Versicherungsanträge, durchgeführte Instandhaltungsaufträge, erstelltes Kreditvotum, Textlaut eines geschriebenen Briefs); sie sind in der Regel auf einem Datenträger (z. B. Formular, Buchungsbögen etc.) dokumentiert;
- hinsichtlich der Konsequenzen, die das Arbeitsergebnis für nachgelagerte Bereiche innerhalb und außerhalb des Betriebes hat (z. B. Auslieferung von Waren, neugeworbener Versicherungskunde, Renovierung eines öffentlichen Gebäudes, Finanzierung von Eigenheimen). (...)“ (vgl. Dunckel et al, 1993, S. 369f.).

Die Frage nach der *Handlungsrelevanz* von Informationen bezieht sich auf deren Funktion für das Arbeitshandeln. Informationen können Grundlage, Bedingung oder Folge des Arbeitshandelns sein.

Eine *Entscheidung* erfordert die Auswahl zwischen verschiedenen (mindestens zwei) Möglichkeiten. Das bedeutet, dass es nicht für jeden Schritt der Bearbeitung eines *Arbeitsauftrags* vorgegebene, eindeutige Festlegungen gibt. Vor oder während der Bearbeitung eines *Arbeitsauftrags* müssen daher verschiedene Möglichkeiten abgewogen werden. Die verschiedenen Möglichkeiten sind nicht beliebig, sondern je nach *Arbeitsauftrag* mehr oder weniger geeignet. Es muss also eine *Entscheidung* für die am geeignetsten erscheinende Möglichkeit getroffen werden. Bei der zu treffenden *Entscheidung* kann es sich um eine *Entscheidung* über die eigene Vorgehensweise bei der Bearbeitung eines Auftrags handeln oder um eine „nach außen wirksame“ *Entscheidung*. Mit einer „nach außen wirksamen“ *Entscheidung* werden Festlegungen getroffen, die direkt oder vermittelt *Konsequenzen* für andere Personen (z. B. an nachgelagerten *Arbeitsplätzen*) haben.¹⁰

Mit dem Begriff *Arbeitsbereich* sind sämtliche im Hinblick auf das *Ziel* einer Arbeitstätigkeit gegebenen Handlungsmöglichkeiten und –bedingungen einer Person gemeint.

⁸ vgl. Oesterreich & Resch, 1985

⁹ Die Definition ist als wörtliches Zitat dem KABA-Verfahren entnommen mit dem Unterschied, dass im KABA von „Arbeitseinheiten“ statt von „Arbeitsschritten“ die Rede ist. Der Begriff „Arbeitseinheiten“ findet im vorliegenden Verfahren keine Verwendung. Aus diesem Grund wird er hier ersetzt und auf die Kenntlichmachung der Textstelle als wörtliches Zitat verzichtet.

¹⁰ Die Definition ist eine geringfügig umformulierte und gekürzte Fassung der Definition aus dem RHIA/VERA-Büro-Verfahren (Leitner et al., 1993, S. 67).

Eine *Strategieentscheidung* ist eine den nachfolgenden *Entscheidungen* übergeordnete *Entscheidung*. Mit einer *Strategieentscheidung* wird das durch einen *Arbeitsauftrag* gegebene Problem in Teilprobleme gegliedert, zu deren Lösung jeweils weitere *Entscheidungen* erforderlich sind. Es handelt sich um eine *Entscheidung* für eine Strategie des Vorgehens. Bevor die *Strategieentscheidung* getroffen wird, ist nicht klar, welche weiteren *Entscheidungen* zu treffen sind. Es muss zunächst überlegt werden, welche *Entscheidungen* im Rahmen eines *gegebenen Arbeitsauftrags* überhaupt sinnvoll sind oder in welcher Reihenfolge die *Entscheidungen* zu treffen sind. Es werden nicht nur nacheinander mehrere *Entscheidungen* getroffen, sondern es sind auch Überlegungen notwendig, die das Verhältnis der *Entscheidungen* zueinander betreffen.¹¹

C-III Bearbeitungshinweise

Auf dem Arbeitsblatt C1 wird für jeweils eine *Kommunikationsaufgabe* das Analyseergebnis hinsichtlich der handlungsbezogenen Kommunikation dokumentiert und begründet. Zur Ermittlung der Stufenhöhe dienen der Frageweg in Abschnitt C-III sowie die Tabelle zur Beschreibung der Stufen handlungsbezogener Kommunikation (ebenfalls in Abschn. C-III).

C1

Mit Hilfe des Arbeitsblatts B5 haben Sie die *Kommunikationsaufgaben*, die mit der untersuchten Arbeitstätigkeit verbunden sind, beschrieben. Beginnen Sie die Analyse hinsichtlich der handlungsbezogenen Kommunikation mit der ersten *Kommunikationsaufgabe*. Vergewärtigen Sie sich den Inhalt der *Kommunikationsaufgabe* und die mit der Abstimmung verbundenen *Konsequenzen*. Durchlaufen Sie dann den Frageweg C am Ende des Manuals und prüfen Sie, welche der ersten vier Aussagen die *Kommunikationsaufgabe* am besten charakterisiert. Bitte beachten Sie dabei die Begriffsdefinitionen in den Verfahrensteilen B-II und C-II. Als Ergebnis ihrer Prüfung ergibt sich ein Hinweis auf eine der vier Stufen handlungsbezogener Kommunikation. Stellen Sie fest, ob die entsprechende Stufenbeschreibung in der folgenden Tabelle auf die *Kommunikationsaufgabe* zutrifft. Sofern dies der Fall ist, ist die Analyse abgeschlossen. Trifft die Beschreibung nicht zu, sind weitere, im Frageweg enthaltene Aussagen zu beurteilen. Diese Beurteilung kann die Zuordnung der *Kommunikationsaufgabe* zur zunächst vermuteten Stufe oder zur nächst höheren oder niedrigeren Stufe zur Folge haben.

Wenn Sie ihre Beurteilung abgeschlossen haben, halten Sie die Nummer der *Kommunikationsaufgabe* auf Arbeitsblatt C1 fest und kreuzen Sie die Stufe handlungsbezogener Kommunikation an, die Sie für die *Kommunikationsaufgabe* ermittelt haben. Begründen Sie Ihre Zuordnung, indem Sie die allgemein gehaltenen Formulierungen in den Stufenbeschreibungen auf den konkreten Kommunikationsinhalt und die konkreten *Konsequenzen* der Abstimmung beziehen. Dabei sollte deutlich werden, warum die Zuordnung zur nächst höheren oder niedrigeren Stufe unzutreffend wäre.

Wiederholen Sie die dargestellten Bearbeitungsschritte anschließend für jede der von Ihnen ermittelten *Kommunikationsaufgaben*.

¹¹ Die Definition ist eine geringfügig umformulierte und gekürzte Fassung der Definition aus dem RHIA/VERA-Büro-Verfahren (Leitner et al., 1993, S. 68).

Teilverfahren C: Stufen handlungsbezogener Kommunikation

	Kooperationsziel	Mögliche Kommunikationsthemen	Kooperationsanforderungen
4	Gemeinsames Abwägen unterschiedlicher Zielstellungen Entscheidung ¹² für eins von mehreren Zielen oder Interpretation / Konkretisierung eines vorgegebenen Ziels eines oder beider Kooperationspartner ¹³	<ul style="list-style-type: none"> Einschätzung unterschiedlicher Ziele hinsichtlich Erreichbarkeit, Wert, Aufwand, Rahmenbedingungen Gewichtung unterschiedlicher Zielkriterien Interpretation eines vorgegebenen Ziels z. B. hinsichtlich qualitativer, quantitativer und zeitlicher Aspekte Festlegung der Zwischenziele und der groben Arbeitsabläufe <i>mögliche Konsequenzen unterschiedlicher Ziele, Zielkriterien oder konkreter Zielaspekte im Hinblick auf die weitere Kooperation</i>¹⁴ <i>Verabredungen hinsichtlich der Arbeitsteilung und der Modalitäten der weiteren Kooperation</i> 	Wesentliche Bestandteile der Arbeitsbereiche einer oder beider Personen müssen bekannt sein oder erfragt bzw. erläutert werden. Evtl. müssen Zielkonflikte gemeinsam antizipiert und benannt werden, um zu vereinbarenden Zielstellungen zu entwickeln.
3	Gemeinsames Abwägen mehrerer Handlungsmöglichkeiten mit dem Ziel, eine Strategieentscheidung zu treffen Entscheidung für eine von mindestens zwei Handlungsmöglichkeiten eines oder beider Kooperationspartner, die weitere Entscheidungen beinhaltet	<ul style="list-style-type: none"> angestrebtes Ziel und Teilziele (bei grundsätzlicher Klarheit der Zielkriterien) mögliche Konsequenzen unterschiedlicher Handlungen auch im Hinblick auf weitere, noch zu treffende Entscheidungen Rahmenbedingungen für die Erfolgswahrscheinlichkeit bestimmter Handlungen (z. B. Qualifikation, Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln und anderen Ressourcen etc.) <i>mögliche Konsequenzen unterschiedlicher Handlungen im Hinblick auf die weitere Kooperation</i> <i>Verabredungen hinsichtlich der Arbeitsverteilung und der Wiederaufnahme der Kommunikation zum Zweck weiterer Abstimmungen</i> 	Ziele, Handlungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen einer oder beider Personen müssen transparent gemacht – also mitgeteilt, erläutert oder erfragt – werden. Ein (einseitiges oder wechselseitiges) Eindenken in die längerfristigen Handlungsbedingungen ist notwendig. Mögliche Konflikte zwischen Handlungsbereichen beider Personen müssen thematisiert und durch die Auswahl geeigneter Handlungsmöglichkeiten gelöst werden.
2	Gemeinsames Abwägen mehrerer Handlungsmöglichkeiten mit dem Ziel, eine Entscheidung zu treffen Entscheidung für eine von mindestens zwei Handlungsmöglichkeiten eines oder beider Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> angestrebtes Ziel und Teilziele (bei grundsätzlicher Klarheit der Zielkriterien) mögliche Konsequenzen unterschiedlicher Handlungen Rahmenbedingungen für die Erfolgswahrscheinlichkeit bestimmter Handlungen (z. B. Qualifikation, Verfügbarkeit von Arbeitsmitteln und anderen Ressourcen etc.) <i>Absprachen hinsichtlich der Arbeitsverteilung</i> 	Ziel, Handlungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen einer oder beider Personen müssen transparent gemacht – also mitgeteilt, erläutert oder erfragt – werden. Ein (einseitiges oder wechselseitiges) Eindenken in die aktuellen Handlungsbedingungen ist notwendig. Mögliche Konflikte zwischen Handlungsbereichen beider Personen müssen thematisiert und durch die Auswahl geeigneter Handlungsmöglichkeiten gelöst werden.
1	Auswahl und Übermittlung relevanter Informationen Bereitstellung von handlungsrelevanten Informationen für einen oder beide Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none"> Informationsinhalt Spezifikation / Art der Information Verwendungszweck <i>Absprachen bezogen auf die Art und den Zeitpunkt der Bereitstellung von Informationen</i> 	Wenn die benötigte Information nicht eindeutig zu kennzeichnen ist, muss evtl. der Verwendungszweck erfragt / erläutert werden. Ein wechselseitiges Eindenken in Ziele, Handlungsmöglichkeiten und -bedingungen ist nicht erforderlich. Es reicht aber nicht aus, Informationen lediglich entsprechend festgelegter Routinen weiterzugeben.

¹² Dabei ist es für die Kooperationsanforderung irrelevant, ob die Entscheidung unmittelbar, also noch während des Kommunikationsprozesses, oder im Anschluss daran erfolgt.

¹³ Insbesondere bei gemeinsamer Handlungsregulation kann es sich auch um gemeinsame (also beide Personen betreffende) Entscheidungen bzw. bei Stufe 1 um wechselseitigen Informationsaustausch handeln.

¹⁴ Mit dem Vorkommen der kursiv gesetzten Kommunikationsinhalte ist vor allem dann zu rechnen, wenn die Kooperation durch mehrere Wiederaufnahmen der Kommunikation gekennzeichnet ist (die Kooperation sich also über einen längeren Zeitraum – unterbrochen durch Phasen von Einzelarbeit – erstreckt) oder wenn gemeinsame Handlungsregulation (also auch gemeinsame Handlungsausführung) vorliegt.

D Beurteilung der Kommunikationsaufgaben hinsichtlich der Dimension „Wissensdivergenz“

▣ D1

D-I Funktion des Verfahrensteils

Auch der Verfahrensteil D ist für jede der in Verfahrensteil B ermittelten *Kommunikationsaufgaben* zu bearbeiten. Die Funktion des Verfahrensteils ist es, die *Kommunikationsaufgaben* hinsichtlich der Wissensdivergenz der kooperierenden Personen zu beurteilen. Es geht darum festzustellen, inwieweit sich die Kooperationspartner bezüglich unterschiedlicher Bereiche ihres *arbeitsbezogenen Wissens* unterscheiden. Als Wissensbereiche werden das *arbeitsbezogene*, das *organisationsbezogene*, das *produktbezogene* sowie das *Fachwissen* unterschieden, die sich in ihren Inhalten und in der Unmittelbarkeit ihres Handlungsbezugs unterscheiden (zu den Definitionen s. Abschn. D-II). Die Kooperationsanforderungen sind um so höher, je größer die zwischen den kooperierenden Personen bestehende Wissensdivergenz ist. Zur Beurteilung der Wissensdivergenz wird für jede *Kommunikationsaufgabe* ein Frageweg durchlaufen, der in der Zuordnung der *Kommunikationsaufgabe* zu einer Stufe der Wissensdivergenz mündet. Das Ergebnis dieser Einschätzung wird auf Arbeitsblatt ▣ D1 dokumentiert und begründet.

Die Struktur des Fragewegs zur Wissensdivergenz (am Ende des Manuals) basiert auf der Vorstellung, dass Wissensunterschiede in weniger handlungsnahen Wissensbereichen im Sinne eines Mehr an Kooperationsanforderungen erst dann relevant werden, wenn Wissensdivergenz in den stärker handlungsbezogenen Bereichen besteht. Den unmittelbarsten Handlungsbezug hat das *aufgabenbezogene Wissen*, danach folgt das *organisationsbezogene Wissen*. Weniger stark ist der unmittelbare Handlungsbezug beim *produktbezogenen Wissen* und am wenigsten beim *Fachwissen* ausgeprägt. Hier handelt es sich um Kenntnisse, die zwar für die Handlungsplanung und –ausführung relevant sind, deren Relevanz jedoch weniger stark als das aufgabenbezogene und z. T. das organisationsbezogene Wissen an die aktuelle Arbeitstätigkeit gebunden ist, das heißt, diese Wissensbereiche würden auch bei einem Wechsel der *Arbeitsaufgaben* ihre Bedeutung für die Arbeitstätigkeit der Person behalten.

Hinsichtlich der Kooperationsanforderungen gewinnt die Frage der Wissensdivergenz oder -konvergenz zweier Personen in einem Wissensbereich erst dann an Bedeutung, wenn sie in dem vorangegangenen „handlungsnäheren“ Wissensbereichen Divergenzen aufweisen.

Beispiel

Wenn zwei Kooperationspartner hinsichtlich ihres *aufgabenbezogenen Wissens* konvergent sind und damit faktisch – zumindest zum Teil - die gleichen Arbeitsaufgaben bearbeiten, dann ist es für die Kooperation relativ irrelevant, ob sie zuvor gleiche oder unterschiedliche Ausbildungen durchlaufen haben (Konvergenz bzw. Divergenz des *Fachwissens*). Sind zwei Personen aber hinsichtlich des *aufgabenbezogenen*, des *organisationsbezogenen* und des *produktbezogenen* Wissens divergent – arbeiten sie also zum Beispiel in unterschiedlichen Arbeitsbereichen unterschiedlicher Betriebe – steigt die Kooperationsanforderung an beide noch, wenn sie sich zusätzlich auch hinsichtlich ihres *Fachwissens* unterscheiden (wenn also Person A Ingenieur ist und Person B eine kaufmännische Ausbildung gemacht hat).

Das Verhältnis der vier Wissensbereiche zueinander lässt sich demnach als inklusives Modell darstellen (vgl. Dissertationsschrift, Abschn. 4.3.3 und 5.2.1).

D-II Zentrale Begriffe

☰ D1

Das *arbeitsbezogene Wissen* einer Person umfasst die ihrem Arbeitshandeln zugrunde liegenden Kenntnisse. Es kann unmittelbar handlungsbezogen sein oder – im Sinne eines Hintergrundwissens – erst dann notwendig werden, wenn Probleme, Störungen oder andere Besonderheiten im Arbeitsprozess bewältigt werden müssen. Nicht gemeint sind hier auf Datenträgern gespeicherte Informationen (also Wissen „außerhalb“ der Person), auf die die Person im Zuge des Arbeitshandelns zugreift. Das arbeitsbezogene Wissen umfasst das aufgabenbezogene, das organisationsbezogene, das produktbezogene sowie das Fachwissen einer Person (zu den Definitionen s. weiter unten).

Das *aufgabenbezogene Wissen* einer Person ist unmittelbar handlungsbezogenes Wissen. Es umfasst die Kenntnis

- der *Ziele*, d. h. der *Arbeitsergebnisse*, die erreicht werden sollen,
- der Bearbeitungswege, die zur Erreichung der *Arbeitsergebnisse* eingeschlagen werden können,
- der Bearbeitungsregeln, die dabei zu beachten sind,
- der für die Bearbeitung notwendigen Informationen bzw. der Beschaffungsmöglichkeiten und
- der eingesetzten *Arbeitsmittel*.

Das *organisationsbezogene Wissen* einer Person bezieht sich auf die der eigenen Tätigkeit übergeordneten Strukturen und Abläufe. Die Bedeutung dieses Wissens für die konkrete Aufgabenbearbeitung muss nicht immer unmittelbar erkennbar sein. Es handelt sich um Hintergrundwissen, das zum Beispiel beim Auftreten von Problemen, Sonderfällen oder Störungen unmittelbar bedeutsam (und erkennbar) wird. Das organisationsbezogene Wissen umfasst die Kenntnis

- der übergeordneten Struktur, in die eigene Arbeitstätigkeit eingebettet ist (z. B. hierarchische Struktur, Kenntnis der Vorgesetzten und ihrer Funktionen),
- des übergeordneten Ablaufs, in den die eigene Arbeitstätigkeit eingebettet ist (Kenntnis unmittelbar vor- und nachgelagerter Arbeitsgebiete, Kenntnis von Geschäftsprozessen bzw. Produktionsabläufen, deren Bestandteil die eigene Tätigkeit ist),
- der Funktionen des eigenen Arbeitsgebiets (z. B. der Abteilung) innerhalb des Gesamtbetriebs,
- der Personen und Betriebsbereiche, für die die eigenen *Arbeitsergebnisse* (oder Teilergebnisse) *Konsequenzen* haben.

Das *produktbezogene Wissen* einer Person bezieht sich auf die Art und qualitativen Merkmale der Produkte oder Dienstleistungen, zu deren Herstellung, Wartung, Vertrieb, Ein- oder Verkauf die *organisatorische Einheit* beiträgt, unabhängig davon, welchen Anteil die Person selbst durch die Bearbeitung ihrer *Arbeitsaufgaben* daran hat. Dieses Wissen kann je nach spezifischer Fachkenntnis und Funktion der Person unterschiedlich umfassend und detailliert sein. Das produktbezogene Wissen umfasst die Kenntnis dieser Produkte oder Dienstleistungen hinsichtlich

- ihrer allgemeinen ökonomischen Funktion (handelt es sich z. B. um Konsumprodukte, Zwischenprodukte, um Dienstleistungen),

- ihrer besonderen Herstellungsbedingungen,
- ihres Gebrauchswerts für den Abnehmer / Konsumenten (z. B. was kann man mit dem Produkt machen, welchen Nutzen hat die Dienstleistung) sowie
- ihrer qualitativen Merkmale (woraus besteht das Produkt / worin besteht die Dienstleistung).

Das **Fachwissen** einer Person bezieht sich auf den Inhalt ihrer Arbeitstätigkeit oder auf damit im Zusammenhang stehende *Arbeitsmittel* und enthält Grundlagen des Arbeitshandelns, die im Rahmen einer Aus- oder Weiterbildung oder durch Anlernen erworben wurden. Das *Fachwissen* ist nicht an die Ausführung konkreter *Arbeitsaufgaben* oder an die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Betrieb gebunden, behält seine Funktion also auch über die Veränderung von *Arbeitsaufgaben* oder der Betriebszugehörigkeit hinaus. Das *Fachwissen* umfasst grundlegende Kenntnisse und Verfahrensweisen bestimmter Disziplinen (z. B. Betriebswirtschaft, Informatik, Maschinenbau etc.) inklusive einer entsprechenden Fachsprache.

D-III Bearbeitungshinweise

Auf dem Arbeitsblatt ¶ D1 wird für jeweils eine *Kommunikationsaufgabe* das Analyseergebnis hinsichtlich der Wissensdivergenz dokumentiert und begründet. Zur Ermittlung der Stufenhöhe dient der Frageweg in Abschnitt D-III mit den dazugehörigen Prüffragen und –kriterien (ebenfalls in Abschn. D-III).

¶ D1

Beginnen Sie die Analyse hinsichtlich der Wissensdivergenz wie zuvor mit der ersten der auf Arbeitsblatt ¶ B5 beschriebenen *Kommunikationsaufgaben*. Die Untersuchung bezieht sich nun in erster Linie auf den Kooperationspartner, der die jeweilige *Kommunikationsaufgabe* kennzeichnet und auf dessen *arbeitsbezogenes Wissen*. Dazu soll die Person, deren *Kommunikationsaufgaben* Sie untersuchen, von Ihnen befragt werden.

Vergegenwärtigen Sie sich den Inhalt der *Kommunikationsaufgabe* und die Kennzeichnung des entsprechenden Kooperationspartners, die Sie auf Arbeitsblatt ¶ B3 vorgenommen haben. Beantworten Sie dann auf der Grundlage der Befragung der Person, deren *Kommunikationsaufgaben* Sie untersuchen, zunächst die erste Frage des Fragewegs D (Die Struktur des Fragewegs ist am Ende des Manuals veranschaulicht, die entsprechenden Fragen finden Sie am Ende dieses Abschnitts) und folgen Sie je nach Antwort den entsprechenden Pfeilen. Die Fragen des Fragewegs sind so formuliert, als ob Sie sich direkt an die arbeitende Person richten. Bitte beachten Sie, dass Sie als Untersucher die Aufgabe haben, diese Fragen im Beobachtungsinterview auf die konkrete Arbeitssituation zu beziehen, gegebenenfalls zu konkretisieren oder zu ergänzen (Hilfen dazu enthalten die Erläuterungen zu den einzelnen Fragen bzw. Aspekten, die Sie unbedingt zur Kenntnis nehmen sollten). Falls Sie bei der Ermittlung der Kommunikationsaufgaben mehrere Stellen oder Personen zusammengefasst haben, wird für die weitere Analyse von einem typischen Fall – also beispielsweise von einem konkreten, repräsentativ erscheinenden Ansprechpartner – ausgegangen (vgl. Erläuterungen B-III, ¶ B2, Spalte 3). Die Beantwortung aller Fragen bzw. Prüfung aller Aspekte, zu denen Sie auf diese Weise gelangen, führt schließlich zur Zuordnung der *Kommunikationsaufgabe* zu einer Stufe der Wissensdivergenz (Stufen 0 bis 4).

Wenn Sie auf diese Weise die für die *Kommunikationsaufgabe* zutreffende Stufe der Wissensdivergenz ermittelt haben, halten Sie die Nummer der *Kommunikationsaufgabe* auf Arbeits-

blatt III C1 fest und kreuzen Sie die Wissensdivergenz-Stufe an, die Sie für die *Kommunikationsaufgabe* ermittelt haben. Begründen Sie Ihre Zuordnung, indem Sie die allgemein gehaltenen Formulierungen in den Fragen und Aspekten zum jeweiligen Wissensbereich auf den konkreten Kooperationspartner beziehen. Dabei sollte deutlich werden, warum die Zuordnung zur nächst höheren oder niedrigeren Stufe unzutreffend wäre.

Wiederholen Sie die dargestellten Bearbeitungsschritte anschließend für jede der von Ihnen ermittelten *Kommunikationsaufgaben*. Beachten Sie, dass Sie für verschiedene *Kommunikationsaufgaben*, bei denen Sie **dieselbe Person als Kooperationspartner** ermittelt haben, die Bestimmung der Wissensdivergenz **nur einmal** - stellvertretend für alle *Kommunikationsaufgaben* mit diesem Kooperationspartner - erfolgen muss.

➤ **Sonderfall**

Sollte eine Kommunikationsaufgabe mit verschiedenen Kommunikationspartnern vorliegen (siehe B-II, III B3, Fall b), sollten Sie die Wissensdivergenz zwischen der untersuchten Person und jedem dieser Kommunikationspartner bestimmen; die verschiedenen Werte sollten dann getrennt in die Ergebnisdarstellung (Verfahrensteil F) aufgenommen werden.

➤ **Sonderfall**

Sollte es sich bei dem Kommunikationspartner einer Kommunikationsaufgabe um eine (auch hinsichtlich des arbeitsbezogenen Wissens) heterogene Gruppe, möglicherweise um immer wieder neue Personen, handeln – dies könnte zum Beispiel bei der Kommunikation mit Kunden der Fall sein – so wird die größte vorkommende Wissensdivergenz angegeben.

Die Reihenfolge der im Folgenden dargestellten Grundfragen und Teilaspekte zum arbeitsbezogenen Wissen ergibt sich aus dem Frageweg D, den sie am Ende des Manuals finden.

Fragen zur Wissensdivergenz

(1) Grundfrage aufgabenbezogenes Wissen

- ◆ Könnte Ihr Kooperationspartner Ihre *Arbeitsaufgaben* nach geringer Einarbeitungszeit übernehmen?

Teilaspekte *aufgabenbezogenes Wissen*

Was müsste sich Ihr Kooperationspartner aneignen, um Ihre *Arbeitsaufgaben* übernehmen zu können?

Er müsste...

- ❖ ... sich detaillierte Kenntnisse bezogen auf die *Arbeitsergebnisse* aneignen.
- ❖ ... wissen, welche Arbeitsschritte bei der Bearbeitung der Aufgabe auszuführen sind und wie dabei genau vorzugehen ist.
- ❖ ... sich die Regeln aneignen, die bei der Bearbeitung der *Arbeitsaufgaben* beachtet werden müssen.
- ❖ ... genau wissen, welche Angaben, Unterlagen etc. er für die Bearbeitung der *Arbeitsaufgaben* braucht und wo und wie er diese bekommen kann.
- ❖ ... die benötigten *Arbeitsmittel* kennen sowie den Umgang damit beherrschen.

(2) Grundfrage *organisationsbezogenes Wissen*

- ◆ Gehört der Arbeitsplatz Ihres Kooperationspartners zur gleichen organisatorischen Einheit wie Ihr eigener?

(2.1) Teilaspekte *organisationsbezogenes Wissen*

Was müsste sich Ihr Kooperationspartner aneignen, um selbstständig eine Funktion in der *organisatorischen Einheit (oE)* wahrnehmen zu können?

Er müsste...

- ❖ ... den Aufbau der *oE* kennen.
- ❖ ... den Arbeitsablauf in der *oE* kennen.
- ❖ wissen, welche Funktion und Bedeutung die *oE* für den Gesamtbetrieb hat.
- ❖ die Personen und betrieblichen Stellen kennen, für die die in der *oE* geleistete Arbeit *Konsequenzen* hat.

(3) Grundfrage *produktbezogenes Wissen*

- ◆ Kennt Ihr Kooperationspartner die Produkte bzw. Dienstleistungen zu deren Herstellung, Wartung, Vertrieb, Ein- oder Verkauf die organisatorische Einheit beiträgt, so gut wie Sie selbst?

(3.1) Teilaspekte *produktbezogenes Wissen*

Was müsste sich Ihr Kooperationspartner aneignen, um ähnlich wie Sie über die Produkte bzw. Dienstleistungen mit anderen Personen sprechen zu können?

Er müsste...

- ❖ ... wissen, welches die für die Herstellung der Produkte bzw. die Erbringung der Dienstleistungen notwendigen Bedingungen sind.
- ❖ ... die Merkmale kennen, die die Qualität der Produkte bzw. der Dienstleistungen bestimmen.
- ❖ ... wissen, welche Funktion die Produkte bzw. die Dienstleistungen in einem übergeordneten Zusammenhang (z. B. gesamtbetrieblich) haben.
- ❖ ... den konkreten Nutzen kennen, den die Produkte bzw. die Dienstleistungen für den Abnehmer, Nutzer oder Konsumenten haben.

(4) Grundfrage *Fachwissen*

- ◆ Können Sie bzw. kann Ihr Kooperationspartner in der gemeinsamen Kommunikation Ihre / seine Fachsprache (z. B. bestimmte Fachbegriffe) uneingeschränkt verwenden?

(4.1) Teilaspekte *Fachwissen*

Hinsichtlich welcher Kenntnisse bestehen Einschränkungen hinsichtlich der Verwendung der Fachsprache Ihres Fachgebiets oder des Fachgebiets Ihres Kooperationspartners?

Einschränkungen bestehen hinsichtlich...

- ❖ ... der Kenntnis oder des Verständnisses bestimmter fachlicher Begriffe.
- ❖ ... der Kenntnis oder des Verständnisses fachlicher Methoden und Verfahrensweisen.

Erläuterungen zu den Fragen / Teilaspekten zur Wissensdivergenz

(1) Grundfrage *aufgabenbezogenes Wissen* ◆

Hier geht es darum festzustellen, ob der Kooperationspartner die Arbeitstätigkeit der untersuchten Person sowie deren ganz konkrete Ausführungsbedingungen so gut kennt, dass er sie im Prinzip übernehmen könnte. Der Aufwand, der dabei entstünde, sollte nicht größer sein als der Aufwand, der entsteht, wenn die Arbeit an eine Urlaubsvertretung übergeben wird und dabei lediglich Hinweise auf bestimmte wichtige Details oder Besonderheiten gegeben werden müssen. Wenn für die Übernahme der Arbeit durch den Kooperationspartner Erläuterungen immer wiederkehrender Prozesse oder Umstände (z. B. wiederkehrender Arbeitsschritte,

grundlegende Bearbeitungsregeln etc.) notwendig wären, ist die Frage mit „nein“ zu beantworten.

(1.1) Teilaspekte aufgabenbezogenes Wissen ❖

Unterschiede im *aufgabenbezogenen Wissen* der untersuchten Person und ihres Kooperationspartners können auch lediglich in Teilaspekten dieses Wissensbereichs bestehen. Wissensunterschiede bezüglich der *Arbeitsergebnisse* liegen dann vor, wenn der Kooperationspartner nicht genau weiß, wie diese im einzelnen – zum Beispiel hinsichtlich qualitativer oder quantitativer Aspekte – auszusehen haben (wenn also zum Beispiel unklar ist, in welcher Form ein bearbeiteter Vorgang weiterzugeben ist). Bezogen auf die **Aufgabenbearbeitung** kann dem Kooperationspartner die Kenntnis bestimmter Bearbeitungsschritte oder die Kenntnis der Reihenfolge der Bearbeitungsschritte fehlen. Denkbar ist auch, dass der Kooperationspartner die für die Bearbeitung notwendigen **Informationen** (also Daten oder Unterlagen, die zu Beginn oder während des Arbeitsprozesses gebraucht werden) nicht kennt oder nicht weiß, auf welche Weise er diese Informationen beschaffen kann (ob beispielsweise eine Datenbank oder schriftliche Nachschlagewerke wie Tabellen zur Verfügung stehen, welche Akten die benötigten Angaben enthalten, bei welcher Person sich wichtige Unterlagen befinden könnten etc.). Das *aufgabenbezogene Wissen* umfasst auch die verwendeten *Arbeitsmittel*. Möglich ist, dass der Kooperationspartner beispielsweise bestimmte Softwareprogramme, die im Rahmen der Aufgabenbearbeitung genutzt werden, nicht kennt. Bestehen hinsichtlich der vier genannten Aspekte keine Wissensunterschiede zwischen der untersuchten Person und dem Kooperationspartner, wird das *aufgabenbezogene Wissen* als konvergent betrachtet.

(2) Grundfrage organisationsbezogenes Wissen ◆

Hier geht es darum festzustellen, ob der Kooperationspartner die *organisatorische Einheit*, in die der *Arbeitsplatz* der untersuchten Person gehört, so gut kennt, dass er bei einer Übernahme von Aufgaben in der *organisatorischen Einheit* zwar in die Aufgaben und ihre konkreten Ausführungsbedingungen, nicht aber in den Aufbau und die Abläufe innerhalb der *organisatorischen Einheit* eingeführt werden müsste. Wenn für die Übernahme einer Funktion in der *organisatorischen Einheit* grundlegende Aspekte des Aufbaus (z. B. wer hat welche Funktion) und der Abläufe (z. B. Geschäftsprozesse) innerhalb der *organisatorischen Einheit* erläutert werden müssten, ist die Frage mit „nein“ zu beantworten.

(2.1) Teilaspekte organisationsbezogenes Wissen ❖

Unterschiede im *organisationsbezogenen Wissen* der untersuchten Person und ihres Kooperationspartners können auch lediglich in Teilaspekten dieses Wissensbereichs bestehen. Wissensunterschiede bezüglich des **Aufbaus** der *organisatorischen Einheit* liegen dann vor, wenn der Kooperationspartner die einzelnen Mitglieder der *organisatorischen Einheit* der untersuchten Person mit ihren Funktionen (das heißt ihrem organisationalen Status, wie Sachbearbeiter, Vorgesetzter, Schreibkraft etc., und ihren Aufgaben) nicht im einzelnen kennt. Bezogen auf den **Arbeitsablauf** können dem Kooperationspartner zum Beispiel die Kenntnis der vor- und nachgelagerten Arbeitsgebiete der *organisatorischen Einheit* oder Kenntnisse bezogen auf die in der *organisatorischen Einheit* bearbeiteten Aufgaben und Geschäftsprozesse fehlen. Denkbar ist auch, dass der Kooperationspartner nicht genau weiß, welchen **Funktion und Bedeutung** die *organisatorische Einheit* im Rahmen des Gesamtbetriebs hat, welches beispielsweise die generelle Zielstellung der *organisatorischen Einheit* ist. Das *organisationsbezogene Wissen* umfasst auch die Kenntnis der **Stellen, für die die in der organisatorischen**

Einheit geleistete Arbeit Konsequenzen hat. Das sind zum einen nachgelagerte Arbeitsgebiete (also Stellen in anderen *organisatorischen Einheiten* des Betriebes), an die Ergebnisse / Teilergebnisse der Arbeit weitergeleitet werden, zum anderen Personen und betriebliche Bereiche, die von Beschlüssen, die in *der organisatorischen Einheit* getroffen werden, betroffen sind. Bestehen hinsichtlich der vier genannten Aspekte keine Wissensunterschiede zwischen der untersuchten Person und dem Kooperationspartner, wird das *organisationsbezogene Wissen* als konvergent betrachtet.

(3) Grundfrage *produktbezogenes Wissen* ◆

Hier geht es darum festzustellen, ob der Kooperationspartner die Produkte bzw. Dienstleistungen, zu deren Herstellung, Wartung, Vertrieb, Ein- oder Verkauf die *organisatorische Einheit* beiträgt, gut genug kennt, um ähnlich wie die Person, deren *Kommunikationsaufgaben* untersucht werden, mit anderen Personen darüber sprechen zu können. Das *produktbezogene Wissen* ist dabei ein Indikator für das der eigenen Arbeitstätigkeit und dem eigenen *Arbeitsplatz* übergeordnete Wissen.

(3.1) Teilaspekte *produktbezogenes Wissen* ❖

Unterschiede im *produktbezogenen Wissen* der untersuchten Person und ihres Kooperationspartners können auch lediglich in Teilaspekten dieses Wissensbereichs bestehen. Wissensunterschiede bezüglich der **Herstellungsbedingungen des Produkts / der Dienstleistung** liegen dann vor, wenn der Kooperationspartner Aspekte des Herstellungsprozesses des Produkts nicht kennt, die im Prinzip alle kennen, die zu dessen Herstellung, Wartung, Vertrieb, Ein- oder Verkauf beitragen (z. B. Kenntnisse über die Lagerungsvoraussetzungen für bestimmte verderbliche Rohstoffe). Bezogen auf Qualitätsmerkmale **des Produkts / der Dienstleistung** kann dem Kooperationspartner die Kenntnis darüber fehlen, was „gute“ von „schlechten“ Produkten oder Dienstleistungen dieser Art unterscheidet. Denkbar ist auch, dass der Kooperationspartner nicht genau weiß, welche **Funktion und welchen spezifischen Charakter** das Produkt / die Dienstleistung hat – ob es sich z. B. um ein Konsumprodukt, einen Rohstoff oder um ein Zwischenprodukt handelt. Das produktbezogene Wissen umfasst auch den Aspekt, welchen **konkreten Nutzen die Produkte / die Dienstleistungen für den Abnehmer / Konsumenten** haben, also beispielsweise die Frage danach, wie man das Produkt genau verwenden kann. Bestehen hinsichtlich der vier genannten Aspekte keine Wissensunterschiede zwischen der untersuchten Person und dem Kooperationspartner, wird das *produktbezogene Wissen* als konvergent betrachtet.

(4) Grundfrage *Fachwissen* ◆

Hier geht es darum festzustellen, ob die untersuchte Person und der Kooperationspartner hinsichtlich der auf Grund ihrer beruflichen Qualifikation erworbenen Fachsprache – als Indikator für Ihr *Fachwissen* – übereinstimmen.

(4.1) Teilaspekte *Fachwissen* ❖

Unterschiede im *Fachwissen* der untersuchten Person und ihres Kooperationspartners können auch lediglich in Teilaspekten dieses Wissensbereichs bestehen. Wissensunterschiede hinsichtlich bestimmter **Begriffsbedeutungen** bestehen dann, wenn fachliche Begriffe vermieden werden oder wenn, dann nur mit entsprechenden Erläuterungen versehen verwendet

werden können. Bezogen auf bestimmte **fachliche Methoden oder Verfahrensweisen** können wechselseitig ebenfalls Kenntnisse fehlen, so dass diese Methoden oder Verfahrensweisen erklärt werden müssen, wenn deren Verständnis für den Kooperationsprozess von Bedeutung ist. Bestehen hinsichtlich der beiden genannten Aspekte keine Wissensunterschiede zwischen der untersuchten Person und dem Kooperationspartner, wird das *Fachwissen* als konvergent betrachtet.

E Beschreibung der Kommunikationsübertragung

☰ E1

E-I Funktion des Verfahrensteils

Der Verfahrensteil E wird wie die vorangegangenen Analyseschritte für jede *Kommunikationsaufgabe* getrennt bearbeitet. Die Funktion des Verfahrensteils ist es, die Übertragungswege, die bei der jeweiligen *Kommunikationsaufgabe* für die Kommunikation genutzt werden, mit Hilfe des Arbeitsblatts ☰ E1 darzustellen. Mit unterschiedlichen Übertragungswegen sind in der Kommunikation verschiedene Vor- und Nachteile verbunden, die sie abhängig vom *Ziel* der Kommunikation als mehr oder weniger günstig erscheinen lassen. So erlaubt beispielsweise das direkte Gespräch den Einsatz aller mimischen und gestischen Ausdrucksformen und vermittelt neben inhaltlichen Aspekten auch den emotionalen und auf die soziale Beziehung bezogenen Gehalt einer Mitteilung. Die in dieser Hinsicht eingeschränkte Form der Kommunikation per e-mail erlaubt demgegenüber eine räumlich und zeitlich unabhängige, schnelle Kommunikation inklusive des Versendens von Dokumenten, an denen gemeinsam gearbeitet wird. Telefonate lassen trotz der Kommunikation über räumliche Entfernung durch die Vermittlung von Tonfall und Stimmlage bestimmte nicht-sprachliche Äußerungen zu, stellen aber im Arbeitsablauf oft eine Störung dar, da auf Telefonate in der Regel direkt reagiert wird unabhängig davon, welcher andere Vorgang dadurch aktuell unterbrochen wird. Schriftliche Kommunikation eignet sich beispielsweise dann, wenn Inhalte präzise formuliert und dokumentiert werden sollen.

E-II Zentrale Begriffe

☰ E1

E-III Bearbeitungshinweise

Anhand des Arbeitsblatts ☰ E1 werden die für die jeweilige *Kommunikationsaufgabe* genutzten Übertragungswege der Kommunikation dokumentiert. Gegebenenfalls bei der Analyse zu Tage tretende Auswirkungen der Kommunikationsübertragung auf den Inhalt oder den Verlauf der Kommunikation sollen ebenfalls dargestellt werden. Diese Beschreibung ist vor allem dann wichtig, wenn am *Arbeitsplatz* organisatorische oder technische Änderungen zu erwarten sind, die sich auf die Kommunikationsübertragung auswirken könnten, zum Beispiel, indem sie zusätzliche Kommunikationsmöglichkeiten zur Verfügung stellen oder bestehende einschränken.

☰ E1

Wie bei den zuvor bearbeiteten Arbeitsblättern tragen Sie auf dem Arbeitsblatt zunächst rechts oben die Nummer der jeweiligen *Kommunikationsaufgabe* ein.

Zur Beantwortung der ersten Frage nehmen Sie die Arbeitsblätter B2, B3 und B5 zur Hilfe, auf denen Sie die bei der *Kommunikationsaufgabe* genutzten Übertragungswege bereits festgehalten haben, und übertragen Sie Ihre Angaben.

Die zweite Frage ist nur dann mit „ja“ zu beantworten, wenn offensichtlich ist, dass für die Kommunikation überwiegend ein bestimmter Übertragungsweg genutzt wird und andere möglicherweise angegebene Übertragungswege eine deutlich untergeordnete Rolle spielen, weil sie beispielsweise nur in Ausnahmefällen genutzt werden.

Wenn die Nutzung eines bestimmten Kommunikationsübertragungsweges bei der *Kommunikationsaufgabe* deutlich überwiegt, soll dies bei der dritten Frage angegeben werden. Wurde Frage zwei verneint, ist bei der dritten Frage „trifft nicht zu“ anzukreuzen.

Im Anschluss an die drei Fragen soll beschrieben werden, ob im Rahmen der Kommunikationsanalyse Auswirkungen der Art der Kommunikationsübertragung auf Inhalt oder Verlauf der Kommunikation deutlich geworden sind. Dabei geht es zum Beispiel darum, für die *Kommunikationsaufgabe* offensichtlich ungeeignete Übertragungswege festzuhalten oder die Vorteile der jeweiligen Übertragungswege für den spezifischen Zweck der Kommunikation darzustellen.

F Zusammenfassende Auswertung

▣ F1, F2

F-1 Funktion des Verfahrensteils

Verfahrensteil F dient dazu, die Ergebnisse der Kommunikationsanalyse zusammenzufassen. Arbeitsblatt ▣ F1 wird für jede *Kommunikationsaufgabe* einzeln ausgefüllt und gibt einen Überblick über die jeweiligen Analysebefunde.

Arbeitsblatt ▣ F2 fasst die Ergebnisse der gesamten Kommunikationsanalyse über alle *Kommunikationsaufgaben* hinweg zusammen und ist daher für jede untersuchte Arbeitstätigkeit nur einmal zu bearbeiten.

F-II Zentrale Begriffe

▣ F1, ▣ F2

F-III Bearbeitungshinweise

Auf dem Arbeitsblatt ▣ F1 wird die jeweilige *Kommunikationsaufgabe* anhand des Kooperationspartners, des Kommunikationsthemas und der Kommunikationsübertragung gekennzeichnet; die Analyseergebnisse zu den Dimensionen „handlungsbezogene Kommunikation“ (Teilverfahren C) und „Wissensdivergenz“ (Teilverfahren D) werden angegeben.

Bei der Bearbeitung des Arbeitsblatts ▣ F2 wird ein Überblick über die Ergebnisse der für die gesamte Arbeitstätigkeit durchgeführten Kommunikationsanalyse erstellt.

▣ F1

Da sich das Arbeitsblatt ▣ F1 auf die einzelne *Kommunikationsaufgabe* bezieht, die Sie anhand der vorangegangenen Teilverfahren untersucht haben, tragen Sie deren jeweilige Nummer zunächst wieder oben rechts auf dem Arbeitsblatt ein.

Die Angabe des Kooperationspartners sowie des Kommunikationsthemas können Sie dem Arbeitsblatt ▣ B3 entnehmen. Übertragen Sie die dort gemachten Angaben auf das Arbeitsblatt ▣ F1.

Die Kommunikationsübertragung haben Sie bereits auf Arbeitsblatt ▣ E1 gekennzeichnet. Bitte übertragen Sie die zur ersten Frage auf Arbeitsblatt ▣ E1 gemachten Angaben auf das Arbeitsblatt ▣ F1.

Anschließend geht es darum, die von Ihnen ermittelten Stufen der handlungsbezogenen Kommunikation und der Wissensdivergenz zu dokumentieren. Dazu dient das auf dem Arbeitsblatt ▣ F1 dargestellte Koordinatensystem, in dem Sie das Feld ankreuzen, das für die von Ihnen untersuchte *Kommunikationsaufgabe* zutrifft. Wenn Sie für die *Kommunikationsaufgabe* mehrere Kooperationspartner und deshalb mehrere unterschiedliche Wissensdivergenz-Stufen ermittelt haben (vgl. Sonderfall Teilverfahren D), nehmen Sie diese zusätzlich in die Tabelle auf (*oder Eintragen dieser Ergebnisse unmittelbar in F2, siehe unten?*)

▣ F2

Arbeitsblatt ▣ F2 fasst die gesamten Ergebnisse der Kommunikationsanalyse zusammen und wird deshalb für die gesamte Arbeitstätigkeit an einem *Arbeitsplatz* nur einmal bearbeitet.

Geben Sie zunächst an, ob die untersuchte Arbeitstätigkeit *arbeitsbezogene Kommunikation* beinhaltet.

Dokumentieren Sie dann die Anzahl der *Kommunikationsaufgaben*, die sie über alle Teilverfahren hinweg untersucht haben. Die *Kommunikationsaufgaben*, für die Sie die Kommunikationsanalyse im Teilverfahren B abgebrochen haben, sollen an dieser Stelle nicht angegeben werden.

Im Anschluss geben Sie bitte die Summe derjenigen *Kommunikationsaufgaben* an, für die Sie die weitere Analyse nach Bearbeitung des Teilverfahrens B abgebrochen haben, weil es sich entweder um *Delegation* oder *Instruktion* handelt (s. Arbeitsblatt ▣ B3) oder weil es sich bei der Kommunikation um durch eine Störung des Arbeitsablaufs verursachte *Zusatzaufwand-Kommunikation* handelt (s. Analyseergebnisse B4).

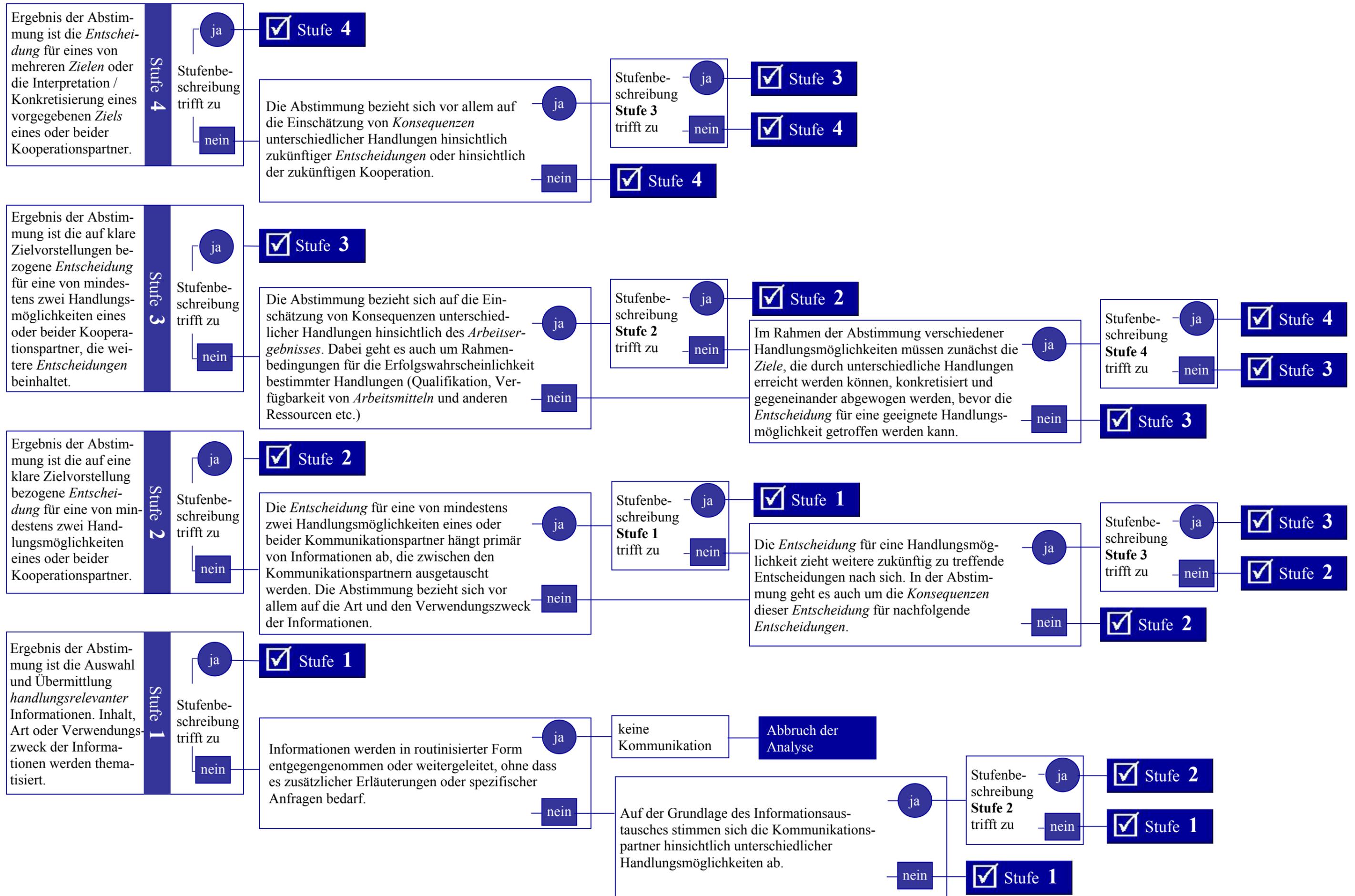
Kreuzen Sie dann an, ob vor dem Hintergrund der Ermittlung von *Zusatzaufwand-Kommunikation* eine genaue Untersuchung der mit der Arbeitstätigkeit verbundenen Regulationsbehinderungen angezeigt ist (vgl. Abschn. B-III, Bearbeitungshinweise ▣ B4).

Um einen Überblick über die Bedeutung der unterschiedlichen Kommunikationsübertragungswege innerhalb der Arbeitstätigkeit zu erhalten, summieren Sie die auf den Arbeitsblättern F1 gemachten Angaben pro Übertragungsweg (**p**ersönlich, **t**elefonisch, **s**chriftlich, **e**lektronisch) über alle mit sämtlichen Teilverfahren untersuchten *Kommunikationsaufgaben* hinweg.

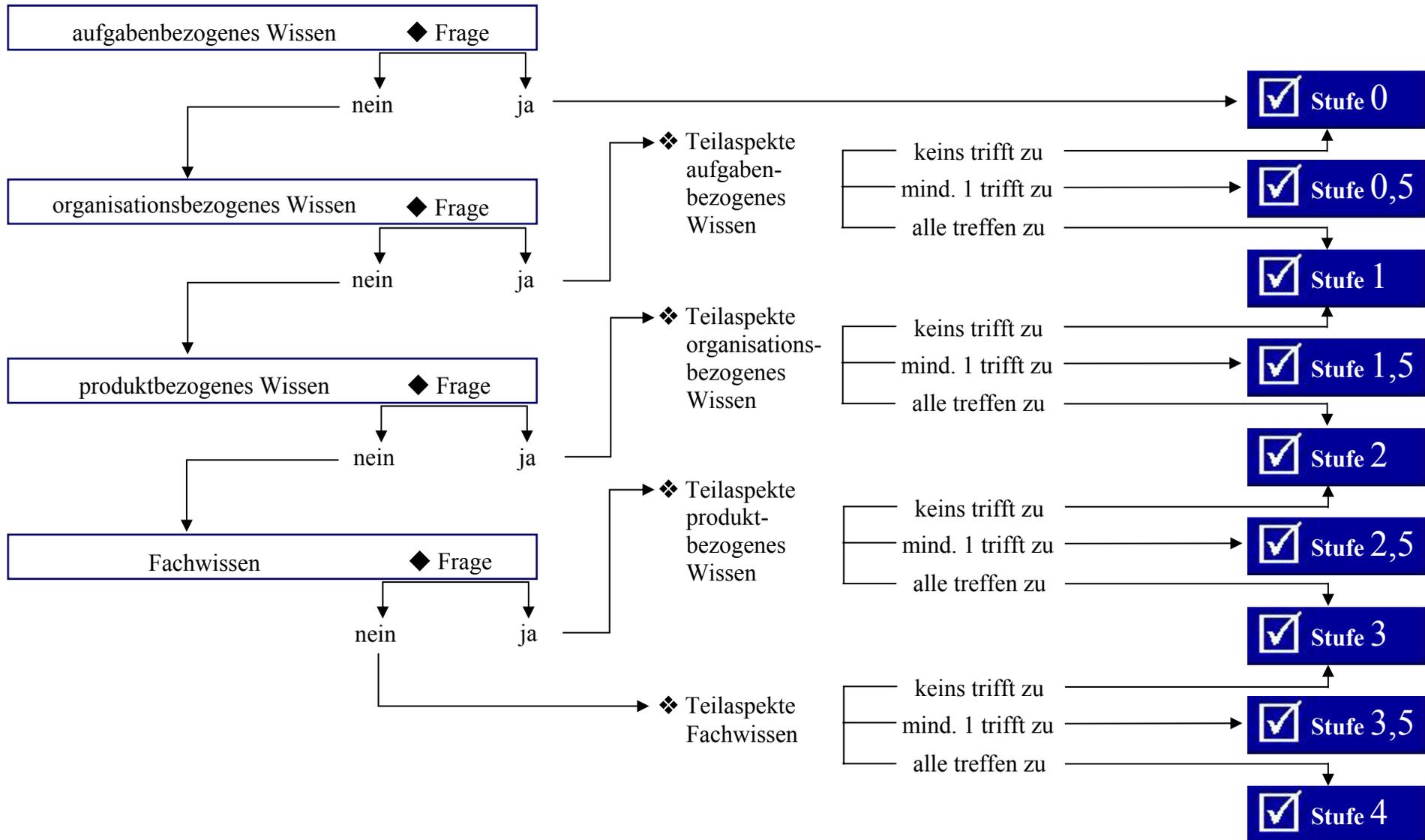
Dokumentieren Sie mit Hilfe der Tabelle zusammenfassend die Ergebnisse bezüglich der Dimensionen „handlungsbezogene Kommunikation“ und „Wissensdivergenz“, indem Sie die Nummern der untersuchten *Kommunikationsaufgaben* in die entsprechenden Felder eintragen.

Die Kommunikationspartner zu den jeweiligen mit allen Teilverfahren untersuchten Kommunikationsaufgaben listen Sie bitte abschließend in der zweiten Tabelle auf. Die dafür notwendigen Angaben können Sie den Arbeitsblättern  B5 zu den jeweiligen *Kommunikationsaufgaben* entnehmen.

Teilverfahren C: Fragenalgorithmus handlungsbezogene Kommunikation



Teilverfahren D: Analyse der Wissensdivergenz – Ablaufschema



Register definierter Begriffe

Die folgenden Begriffe werden im vorliegenden Verfahren als Fachbegriffe verwendet. Die entsprechenden Definitionen müssen bei der Analyse beachtet werden, um ein sachgerechtes Vorgehen zu gewährleisten.

Hinter dem jeweiligen Begriff ist mit einem Buchstaben der Verfahrensteil gekennzeichnet, in dem die Definition zu finden ist. Die Definitionen finden sich jeweils im Abschnitt II (Zentrale Begriffe) des Verfahrensteils. Da dieser Abschnitt nach Arbeitsblättern gegliedert ist, bezeichnet die Zahl hinter dem Buchstaben das Arbeitsblatt, bei dessen Erläuterungen die Definition zu finden ist.

Beispiel

Die Definition des Begriffs Arbeitsaufgabe findet man im Verfahrensteil B bei den Erläuterungen der zentralen Begriffe (B-II) zu Arbeitsblatt B3.

Arbeitsaufgabe <i>B3</i>	Jobalter <i>B1</i>
Arbeitsauftrag <i>B2</i>	Kommunikation, arbeitsbezogene <i>B2</i>
Arbeitsbereich <i>C1</i>	Kommunikationsaufgabe <i>B3</i>
Arbeitsergebnis <i>C1</i>	Konsequenz <i>B5</i>
Arbeitsmittel <i>B4</i>	Kooperationsziel <i>C1</i>
Arbeitsplatz <i>B2</i>	Lösung, grundsätzliche <i>C1</i>
Arbeitstätigkeiten, identische <i>A</i>	Regulationshindernis <i>B4</i>
Arbeitstätigkeiten, teilweise identische <i>A</i>	Störungen, informatorische <i>B4</i>
Delegation <i>B3</i>	Störungen, arbeitsmittelbedingte <i>B4</i>
Einheit, organisatorische <i>B3</i>	Strategieentscheidung <i>C1</i>
Entscheidung <i>C1</i>	Wissen, arbeitsbezogenes <i>D1</i>
Fachwissen <i>D1</i>	Wissen, aufgabenbezogenes <i>D1</i>
Handlungsrelevanz <i>C1</i>	Wissen, organisationsbezogenes <i>D1</i>
Handlungsziel s. Ziel	Wissen, produktbezogenes <i>D1</i>
Informationsweitergabereinheit <i>B2</i>	Ziel <i>C1</i>
Instruktion <i>B3</i>	Zusatzaufwand <i>B4</i>

Arbeitsblätter

Arbeitsblätter-Übersicht

Deckblatt

- ☐ B1 Feststellung der Analysevoraussetzungen
- ☐ B2 Dokumentation des Informationsflusses am Arbeitsplatz
- ☐ B3 Ermittlung der Kommunikationsaufgaben
- ☐ B4 Analyse störungsbedingter Kommunikation
- ☐ B5 Beschreibung der Kommunikationsaufgabe

- ☐ C1 Beurteilung handlungsbezogene Kommunikation

- ☐ D1 Beurteilung Wissensdivergenz

- ☐ E1 Beschreibung der Kommunikationsübertragung

- ☐ F1 Ergebnis der Kommunikationsanalyse

- ☐ F2 Zusammenfassende Darstellung der Analyseergebnisse

Die Arbeitsblätter B1, B2 und B3 sowie F2 beziehen sich auf die gesamte an einem *Arbeitsplatz* ausgeübte Arbeitstätigkeit. Die Arbeitsblätter B4, B5, C1, D1, E1 und F1 werden für jede der in Verfahrensteil B (s. Arbeitsblatt ☐ B3) ermittelten Kommunikationsaufgaben – also gegebenenfalls pro untersuchter Arbeitstätigkeit mehrfach – bearbeitet.



Instrument zur Kommunikationsanalyse für Arbeitstätigkeiten in Büro und Verwaltung

Betrieb :

Abteilung:

Bezeichnung des Arbeitsplatzes:

Untersucher:

Datum und Dauer des Beobachtungsinterviews:

Datum _____ von _____ bis _____ Uhr

Datum _____ von _____ bis _____ Uhr

B1 Feststellung der Analysevoraussetzungen

B1.01 Alter des Arbeitenden

B1.02 Geschlecht

weiblich

männlich

B1.03 Arbeitszeitregelung des Arbeitenden

Tagarbeit / Gleitzeit

Tagarbeit / feste Zeiten

Tagarbeit / Teilzeit; Gleitzeit

Tagarbeit / Teilzeit; feste Zeiten

Zwei- / Schichtbetrieb

Mehrschichtbetrieb

B1.04 Wie lange arbeitet der Arbeitende bereits an diesem Arbeitsplatz ? [Angaben in Monaten oder Jahren]

Monate

Jahre

B1.05 Welche Ausbildung wird für die am Arbeitsplatz anfallenden Aufgaben vorausgesetzt ?

Anlernzeit weniger als eine Woche

Anlernzeit weniger als einen Monat

Anlernzeit mehr als einen Monat

ausser- oder überbetriebliche anerkannte interne Lehrgänge, aber keine abgeschlossene Ausbildung

abgeschlossene Ausbildung

abgeschlossene Ausbildung und zusätzliche Fachausbildung

Fachhochschul- oder Hochschulausbildung

B1.06 Ist der Arbeitende für die am Arbeitsplatz anfallenden Arbeiten hinreichend geübt ?

d.h. Jobalter mindestens ein Jahr und Ausbildungsvoraussetzungen erfüllt ?

nein ja

Analyse
abbrechen

B4 Analyse störungsbedingter Kommunikation

B4.01

	<i>Die Ursache der Störung ist ...</i>	<i>Die Kommunikation dient...</i>	<i>ja</i>	<i>nein</i>
1	unvollständige Information.	der Vervollständigung der aktuell benötigten Information.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	unübersichtliche bzw. schwer erkennbare Information.	der Ergänzung der aktuell benötigten Information.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	fehlerhafte oder veraltete Information.	der Aktualisierung der aktuell benötigten Information.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	aktuell nicht verfügbare Information.	der Beschaffung der aktuell benötigten Information.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	ein fehlendes Arbeitsmittel.	der Beschaffung/Bereitstellung des benötigten Arbeitsmittels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	ein erschwert verfügbares/erschwert zugängliches Arbeitsmittel.	der Absprache über die Verfügung des benötigten Arbeitsmittels oder den Zugang zum benötigten Arbeitsmittel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	ein schwer/umständlich zu bedienendes Arbeitsmittel.	der Organisation von Unterstützung bei der Bedienung des benötigten Arbeitsmittels.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	die gestörte Funktion eines Arbeitsmittels.	der Kompensation oder Behebung der Störung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	die mangelnde Anzahl benötigter Arbeitsmittel.	der Nutzungsabsprache.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

↓
eine „ja“ Antwort:

↑
alles mit nein beantwortet:
→ kein RH !

B4.02 In der Kommunikation geht es um die Entwicklung einer grundsätzlichen Lösung.

nein

ja



B4.03 Die Reaktion auf die Störung gehört ausdrücklich mit zur Aufgabe.

nein

ja

Fortsetzung der Analyse mit B5

↓
Ende der Analyse für diese Kommunikationsaufgabe.

B5 Beschreibung der Kommunikationsaufgabe

Kommunikations-
inhalt

Kommunikations-
partner

Konsequenz der Abstimmung

a) für die untersuchte
Arbeitstätigkeit

b) für den Kommuni-
kationspartner



Arbeitsmittel, auf
das/die sich die Kom-
munikation bezieht

Kommunikations-
übertragung

F1 Ergebnis der Kommunikationsanalyse

Kooperationspartner

Kommunikationsthema

F1.01 Welche Übertragungsarten werden bei dieser Kommunikationsaufgabe genutzt ? [Mehrfachnennungen möglich]

	ja	nein
persönlich [p]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
telefonisch [t]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schriftlich [s]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
elektronisch [e]	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Analyseergebnisse

handlungsbezogene Kommunikation

Stufe

