

1. Einleitung

Fast jeder Arbeitnehmer¹ wird sie bereits in den unterschiedlichsten Formen kennengelernt haben: Aufgabeninterdependenzen – d. h. aufgabenbezogene Abhängigkeiten von anderen Personen bei der Ausübung der eigenen Arbeitstätigkeit (Kiggundu, 1981, 1983). So braucht man bspw. vor der Versendung von Dokumenten noch eine Unterschrift von einem Vorgesetzten, wartet für die Fortführung einer Arbeitsaufgabe noch auf eine Information von einem Kollegen oder muss sich vor Beendigung eines Arbeitsauftrags noch mit einer Kollegin abstimmen. All dies sind alltägliche Szenarien des Arbeitslebens, die selbstverständlich zum Arbeitsalltag der meisten Arbeitnehmer gehören. Aufgabeninterdependenzen stellen damit zwar einen kleinen, jedoch wichtigen Ausschnitt an Merkmalen von Arbeit dar (Morgeson & Campion, 2003; Parker & Wall, 1998; Tschan, Semmer & Inversin, 2004).

Die Unterschrift vom Vorgesetzten wird man entweder rechtzeitig und mühelos erhalten oder sie lässt lange auf sich warten und bedarf mehrerer Erinnerungen, die Informationen vom Kollegen werden vollständig und fehlerfrei sein oder man wird seufzend fehlende oder fehlerhafte Informationen nochmals anfragen, und die Abstimmung mit der Kollegin wird reibungslos und angenehm verlaufen oder mühsam und zeitraubend sein. Auch mit diesen Szenarien dürften die meisten Arbeitnehmer bereits vertraut sein. Kurzum: Aufgabeninterdependenzen werden mehr oder weniger gut funktionieren. Damit werden sie zu eher angenehmen oder unangenehmen Begleitern im Arbeitsalltag, d. h. Arbeitnehmer werden die Abhängigkeit von anderen bei der Ausübung der eigenen Arbeitstätigkeit eher verfluchen, kaum bemerken oder gar wertschätzen. Doch wie sind Aufgabeninterdependenzen konkret als Arbeitsplatzmerkmal zu bewerten und welche Bedeutung haben sie für die von ihnen betroffenen Arbeitnehmer?

Diesen Fragen soll im Rahmen des vorliegenden Dissertationsvorhabens auf den Grund gegangen werden, indem unterschiedliche Arten an Aufgabeninterdependenzen als Arbeitsplatzmerkmal beleuchtet werden. Als Forschungsrahmen für dieses Vorhaben wurde die Affective Events Theory von Weiss und Cropanzano (1996) gewählt, die postuliert, dass es nicht die überdauernden Merkmale der Arbeit allein sind, die arbeitsrelevante Auswirkungen auf die Arbeitnehmer haben. Vielmehr treten in Zusammenhang mit Arbeits(platz)merkmalen konkrete Ereignisse im Arbeitsalltag auf, bei denen die Arbeitnehmer unterschiedliche Emotionen empfinden können. Eine Bewertung von Arbeits(platz)merkmalen könne folglich nur unter Einbezug dieser konkreten Arbeitserlebnisse erfolgen. Somit bilden Aufgabeninterdependenzen als Arbeitsplatzmerkmal den Ausgangspunkt, um Zusammenhänge zu Ereignissen und Emotionen bei der Arbeit zu untersuchen. Dabei ist es das Ziel der vorliegenden Dissertation, Erkenntnisse zum Zusammenhang von Aufgabeninterdependenzen, Ereignissen und Emotionen bei der Arbeit zu generieren, die in Hinblick auf die Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten genutzt werden können.

¹ Auf die Verwendung der weiblichen und männlichen Form wird bei allgemeinen Personenbezeichnungen zu Gunsten der Lesbarkeit der Arbeit verzichtet. Selbstverständlich sind jedoch Frauen und Männer gleichermaßen gemeint.

Mit dieser Zielrichtung lässt sich das Dissertationsvorhaben in erster Linie als ein arbeitspsychologisches Forschungsvorhaben einordnen. Die Arbeitspsychologie als anwendungsorientierte Forschungsdisziplin beschäftigt sich vorwiegend mit der Untersuchung von Arbeitstätigkeiten, ihrer Bewertung und Gestaltungsmöglichkeiten in Zusammenhang mit ihren spezifischen Auswirkungen und hat hierbei auch die Aufgabe, aktuelle Trends der Arbeitswelt aufzugreifen und entsprechend zu berücksichtigen (Ulich, 2001). Ihr Ziel ist dabei stets die Schaffung humaner Arbeitstätigkeiten, die die Arbeitnehmer nicht schädigen oder beeinträchtigen, sondern im Gegenteil zur Persönlichkeitsförderlichkeit der Beschäftigten beitragen und damit ihre Gesundheit positiv beeinflussen (ebd.). Demnach sollten auch Aufgabeninterdependenzen eher angenehme „Zeitgenossen“ bei der Arbeit sein und entsprechend gestaltet werden.

Nun handelt es sich bei Aufgabeninterdependenzen sicherlich um kein neues Arbeitsplatzmerkmal, sondern um eines, das bereits allzeit präsent war wie frühere arbeitspsychologische Studien belegen (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964; Trist & Bamforth, 1951; Trist, Higgins, Murray & Pollock, 1963; Turner & Lawrence, 1965). Es handelt sich bei Aufgabeninterdependenzen jedoch um ein Arbeitsplatzmerkmal, das in der Vergangenheit der arbeitspsychologischen Forschung und Praxis zu wenig und zu einseitig beachtet wurde (Morgeson & Campion, 2003; Parker & Wall, 1998). Dies gilt insbesondere für Aufgabeninterdependenzen im Büroarbeitsbereich (Gaugler, Althausen, Kolb & Mallach, 1980; Picot, Reichwald & Wigand, 1996; Resch, 1988; Zangl, 1987). Aufgabeninterdependenzen stellen somit in gewisser Weise noch einen blinden Fleck dar – Ihre verstärkte Beachtung unter einer spezifischen Perspektive ist erforderlich.

Auf diese Erfordernis und bisherige Versäumnisse wird im folgenden **Kapitel 2** dieser Arbeit ausführlich eingegangen. Hier erfolgt zunächst eine ausführlichere Charakterisierung von Aufgabeninterdependenzen als Arbeitsplatzmerkmal sowie die begründete Festlegung auf einen Untersuchungsbereich für das Forschungsvorhaben: Aufgabeninterdependenzen in Büro und Verwaltung. Zudem wird die Auswahl an Untersuchungsmerkmalen von Aufgabeninterdependenzen – Hierarchie und Richtung – begründet, durch die sich unterschiedliche Arten an Aufgabeninterdependenzen ergeben, die im Rahmen eines größeren Forschungs- und Gestaltungszusammenhangs betrachtet wurden.

Kapitel 3 widmet sich dann ausführlich aufgabeninterdependenzbezogenen Ereignissen bei der Arbeit, d. h. negativen oder positiven Ereignissen, die aufgrund der bestehenden Aufgabeninterdependenzen auftreten können. Diese Ereignisse werden zunächst als alltägliche Ärgernisse („daily hassles“) bzw. alltägliche Erfolgserlebnisse („daily uplifts“) eingestuft und weitergehend gekennzeichnet. Darüber hinaus wird ihr spezifischer Bezug zu Aufgabenzielen dargelegt. Außerdem wird auf das Zusammenspiel von Aufgabeninterdependenzen – im Sinne überdauernder, chronischer Arbeitsplatzmerkmale – und Ereignissen – im Sinne zeitlich begrenzter Vorkommnisse bei der Arbeit – eingegangen. Diesem doppelten Blick auf Arbeitsplatzmerkmale und Ereignisse gebührt in der Arbeitspsychologie eine höhere Aufmerksamkeit als bislang

üblich (Elfering et al., 2005). Dieser Blick wird in der vorliegenden Arbeit durch die Berücksichtigung von aufgabeninterdependenzbezogenen Ereignissen realisiert.

Eine höhere Aufmerksamkeit gebührt ebenfalls Emotionen bei der Arbeit, da Arbeitsmerkmale von den Arbeitnehmern erlebt werden und konkrete Ereignisse im Arbeitsalltag oftmals mit Emotionsempfindungen einhergehen (Briner, 1999; Kannheiser, 1992; Lazarus, 1993; Wegge, 2001; Zapf, 2000). Auch aufgabeninterdependenzbezogene Ereignisse könnten emotional relevant für die von den Ereignissen betroffenen Arbeitnehmer sein oder nicht, d. h. diese Ereignisse könnten lediglich Ereignisse bleiben oder sie könnten zu affektiven Erlebnissen werden. Letzterem widmet sich **Kapitel 4**, in dem Emotionen bei der Arbeit ausführlich thematisiert werden. Dabei erfolgt nicht nur eine Abgrenzung von Emotionen zu anderen affektiven Erlebnissen der Arbeitnehmer und der Verweis auf qualitativ unterschiedliche emotionale Erlebnisse, sondern es wird auch auf eine für die Bewertung von Ereignissen äußerst relevante Theoriengruppe eingegangen: Die kognitiven Emotionstheorien. Hierbei werden ausgewählte Theorien näher vorgestellt.

In **Kapitel 5** erfolgen schließlich eine Zusammenfassung der theoretischen Fundierung des vorliegenden Forschungsvorhabens sowie eine Präzisierung der einzelnen Forschungsfragen, bevor in **Kapitel 6** die empirische Untersuchung des Forschungsvorhabens erläutert wird. Hierbei handelt es sich um ein exploratives Vorgehen unter der Wahl von zwei methodischen Zugängen: Eine Fragebogenerhebung in Form einer Vignetten-Studie sowie eine Interviewstudie, die durch leitfadengestützte qualitative Interviews realisiert wurde.

In **Kapitel 7** werden die Auswertung und die Ergebnisse beider Studien umfassend dargelegt, jeweils kritisch reflektiert und unter Anwendung des Konzepts der methodischen Triangulation integriert. **Kapitel 8** enthält Überlegungen zur Implikation der Ergebnisse für die arbeitspsychologische Forschung und Praxis, bevor diese Arbeit mit einem Ausblick in **Kapitel 9** endet.

2. Aufgabeninterdependenzen als ein soziales Arbeitsplatzmerkmal der Arbeitsanalyse und -gestaltung

Die Analyse und Gestaltung von Arbeitsplätzen zur Schaffung menschengerechter und motivierender Arbeitsbedingungen hat bereits eine lange Tradition (für einen ausführlichen historischen Abriss siehe Ulich, 2001). Als ein Initiator für Jahre verstärkter Forschung in diesem Bereich gilt das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1975, 1976). Ihr Modell umfasst fünf Merkmale von Arbeitstätigkeiten – die so genannten „core job characteristics“² – welche zu drei psychologischen Erlebniszuständen („critical psychological states“) der Arbeitsplatzinhaber führen würden: So würde [1] Anforderungsvielfalt („skill variety“) sowie eine [2] ganzheitliche und [3] bedeutsame Arbeitsaufgabe („task identity“ und „task significance“) dafür sorgen, dass [A] die eigene Arbeit als bedeutsam wahrgenommen wird; [4] Autonomie würde dazu führen, dass [B] Verantwortung für die eigenen Arbeitsergebnisse empfunden wird und [5] Rückmeldungen aus der Aufgabenerfüllung selbst („job-based feedback“) würden schließlich [C] Wissen über die Resultate der eigenen Arbeitstätigkeit vermitteln.

Das Vorliegen der drei psychologischen Erlebniszustände sollte für eine hohe intrinsische Motivation der Arbeitnehmer, welche wiederum zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und einer höheren Qualität der Arbeitsergebnisse sowie einer niedrigeren Abwesenheit und Fluktuation führe. Als moderierende Merkmale auf den Zusammenhang zwischen Arbeitsplatzcharakteristiken, kritischen psychologischen Erlebniszuständen und intrinsischer Motivation berücksichtigen Hackman und Oldham in ihrem Modell das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung einer Person („growth need strength“) sowie arbeitsplatzrelevantes Wissen und Fähigkeiten („job-relevant knowledge and skill“), welche später noch um den Moderator der Zufriedenheit mit der Arbeitsumgebung ergänzt wurden („satisfaction with the work context“; vgl. zu den vorhergehenden Ausführungen auch Oldham & Hackman, 2010 sowie Ulich, 2001). Die folgende Abbildung 1 stellt die Annahmen der Job Characteristics Theory noch einmal zusammenfassend dar.

² In dieser Arbeit werden – wenn nötig – die englischen Originalbegriffe sowie deutschen Übersetzungen parallel verwendet, da letztere nicht einheitlich und oftmals auch nicht eindeutig sind.

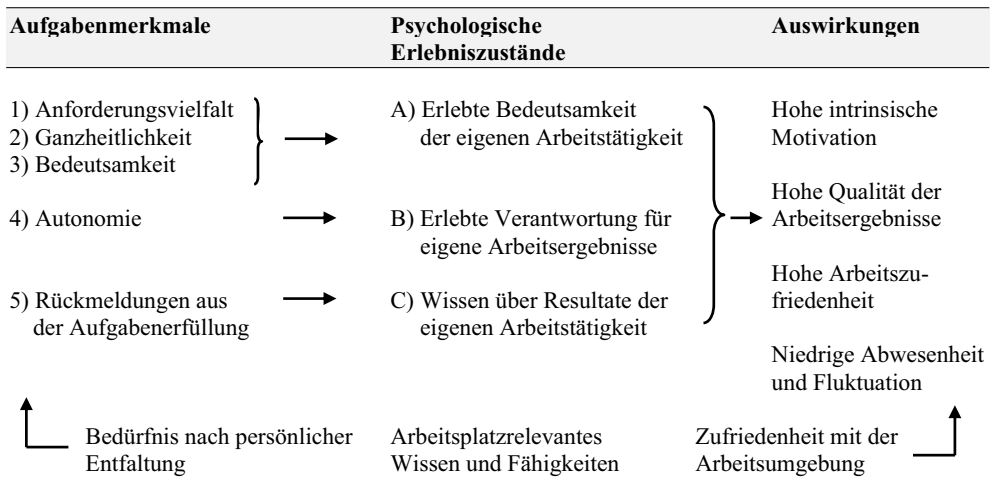


Abbildung 1: Annahmen der Job Characteristics Theory im Überblick (in Anlehnung an Ulich, 2001)

Damit fokussieren Hackman und Oldham mit ihrem Modell motivationsfördernde Bedingungen individueller Arbeitssituationen, d. h. sie richten ihren Fokus auf den Arbeitsplatzinhaber und dessen Aufgabe. Soziale Arbeitsplatzmerkmale, welche Interaktionen mit anderen Arbeitnehmern ansprechen und damit über die individuelle Aufgabenerfüllung hinausgehen, bleiben hingegen unberücksichtigt. Die Ausklammerung sozialer Arbeitsplatzmerkmale erfolgte bewusst, da diese als nicht essentiell für die Entstehung intrinsischer Motivation angesehen wurden (Oldham & Hackman, 2010) und ungeachtet der Tatsache, dass wichtige Vorläufer des Job Characeristics Model sehr wohl soziale Arbeitsplatzcharakteristiken beinhalteten, wie bspw. die Arbeiten von Turner und Lawrence (1965) sowie Hackman und Lawler (1971) (vgl. auch Kilduff & Brass, 2010; Oldham & Hackman, 2010). Die Job Characteristics Theory teilt diesen Fokus mit anderen Theorien und Konzepten der Arbeitsanalyse und -gestaltung, welche den Arbeitsaufgaben eine besondere Bedeutung hinsichtlich der Gestaltung von Arbeit beimessen (vgl. bspw. den Ansatz Mensch-Technik-Organisation, Strohm & Ulich, 1997; die Handlungsregulationstheorie, Volpert, 1994). Ulich (2001) spricht in diesem Zusammenhang auch „vom Primat der Aufgabe“ (S. 189). Arbeitsplatzübergreifende soziale Merkmale spielten demgegenüber lange Zeit eine vergleichsweise untergeordnete Rolle (Harrison & Humphrey, 2010).

Der Arbeitsalltag vieler Arbeitnehmer ist jedoch zu einem beträchtlichen Anteil durch Interaktionen mit anderen Personen gekennzeichnet, die Ausübung von Arbeitsaufgaben erfolgt nicht isoliert. Die Bedeutung von über den einzelnen Arbeitsplatz hinausgehenden Merkmalen wurde in der letzten Zeit wieder verstärkt anerkannt und wird seit etwa 2005 in der Forschung – insbesondere in Ansätzen der relationalen Arbeitsgestaltung – zunehmend berücksichtigt (Grant, Fried, Parker & Frese, 2010; Kilduff & Brass, 2010). Erst 2007 haben Humphrey, Nahrgang und Morgeson durch ihre meta-analytische Studie einen Vorschlag zur Erweiterung der Job Characteristics Theory um soziale Arbeitsplatzmerkmale sowie Kontextmerkmale gemacht und deren individuelle Wirkung auf Einstellungen, Verhalten, Rollenwahrnehmung und Wohlbefinden der

Arbeitnehmer untersucht. Auch Oldham und Hackman selbst haben mittlerweile im Rückblick bemerkt, dass soziale Arbeitsplatzcharakteristiken in der Vergangenheit sehr viel mehr Berücksichtigung verdient hätten. Sie gehen sogar so weit, ihnen eine tragende Rolle in der Zukunft der Arbeitsanalyse und -gestaltung zuzusprechen:

„Indeed, if future work on job design focuses on outcomes such as altruism or the acquisition of knowledge and skill, the social dimensions of work are likely to take on the status of core characteristics and, perhaps, give rise to an entirely new theoretical perspective that is distinct from that offered by JCT and other existing frameworks“ (Oldham & Hackman, 2010, S. 469).

Ein soziales Arbeitsplatzmerkmal, das in der Vergangenheit zu wenig berücksichtigt wurde und in Zukunft noch näher erforscht werden sollte, sind Interdependenzen bei der Arbeit, genauer Aufgabeninterdependenzen, d. h. Abhängigkeiten von anderen Personen bei der Erfüllung und Ausübung von Arbeitsaufgaben (Morgeson & Campion, 2003; Parker & Wall, 1998; Tschan et al., 2004). Diese stellen nicht nur ein relevantes soziales Merkmal von Arbeitsplätzen dar, sondern sind gleichzeitig ein wichtiges Merkmal der Arbeitsaufgaben und Teil der Handlungsforderungen, die Arbeitsaufgaben an die Arbeitsplatzinhaber stellen. Damit sind Aufgabeninterdependenzen ein Arbeits(platz)merkmal, das die besondere Relevanz der Arbeitsaufgaben unterstreicht, das jedoch gleichzeitig über die individuelle Aufgabenausführung hinausgeht.

Kiggundu erkannte bereits vor drei Jahrzehnten die Bedeutung von Aufgabeninterdependenzen und versuchte, sie als Arbeitsplatzmerkmal in das Job Characteristics Model zu integrieren (1981, 1983). Seine Bemühungen waren jedoch – auch aufgrund von Operationalisierungs-Problemen – nicht von durchschlagendem Erfolg gekrönt (siehe auch den folgenden Abschnitt 2.2.) und Aufgabeninterdependenzen als Arbeitsplatzmerkmal fristeten wieder ein Schattendasein bei der Analyse und Gestaltung von Arbeitsplätzen. Ihre Zeit scheint nun jedoch gekommen zu sein und auch die vorliegende Dissertation beschäftigt sich mit Aufgabeninterdependenzen als Analysegegenstand.

In diesem Kapitel soll in **Abschnitt 2.1** zunächst ausgeführt werden, welche spezielle Betrachtungsweise von Aufgabeninterdependenzen in dieser Arbeit verfolgt wird. Die Relevanz der Einnahme einer solchen spezifischen Perspektive auf Aufgabeninterdependenzen, welche Eingrenzungen und Konkretisierungen hinsichtlich des Analysegegenstandes vornimmt, wurde bereits von verschiedenen Autoren betont (Kiggundu, 1983; Tschan et al., 2004). Im Anschluss daran werden in **Abschnitt 2.2** Merkmale zur Unterscheidung von Arten an Aufgabeninterdependenzen diskutiert, deren reflektierte Berücksichtigung ebenso wichtig erscheint. Das Kapitel endet schließlich in **Abschnitt 2.3** mit der Einordnung von Aufgabeninterdependenzen in einen größeren Forschungszusammenhang, dem mit dieser Arbeit nachgegangen werden soll.

2.1 Eine spezifische Perspektive auf Aufgabeninterdependenzen als Analysegegenstand

Im Rahmen der Forschung zu Gruppenarbeit werden Aufgabeninterdependenzen bereits seit längerer Zeit als relevantes Charakteristikum erachtet und erforscht. Da im Zusammenhang mit dem Wandel der Arbeitswelt ein Trend zu noch mehr Team- bzw. Gruppenarbeit zu verzeichnen ist, hat das Interesse an Aufgabeninterdependenzen als Gestaltungsmerkmal von Arbeitsgruppen in den letzten Jahren weiter zugenommen (Grant et al., 2010; Van der Vegt, Emans & Van de Vliert, 2000). Den Aufgabeninterdependenzen, welche in unterschiedlichem Ausmaß Interaktionen der Gruppenmitglieder erfordern, werden hierbei überwiegend positive Auswirkungen – insbesondere in Zusammenhang mit Leistungskriterien – zugesprochen: So würden sie bspw. die Effektivität der Gruppenarbeit erhöhen (Campion, Medsker & Higgs, 1993; Campion, Papper & Medsker, 1996) oder über die Ermöglichung gegenseitiger Unterstützung und Kooperation zur Entstehung einer gemeinsamen Aufgabenorientierung beitragen (Weber, 1997). Darüber hinaus gäben Aufgabeninterdependenzen oftmals überhaupt erst den Anstoß zur Einführung von Gruppenarbeit (Campion et al., 1993). Zudem sind Aufgabeninterdependenzen – in- oder explizit – unabdingbarer Bestandteil einer Vielzahl von Definitionen zu Arbeitsgruppen verschiedener Teildisziplinen der Psychologie und sogar ein Existenzkriterium, um überhaupt von Gruppenarbeit im psychologischen Sinne sprechen zu können (Weber, 1997, auch zur Diskussion von „Pseudo-Gruppenarbeit“).

Aufgabeninterdependenzen sind jedoch nicht nur ein wichtiges Merkmal von Arbeitsgruppen, sondern existieren auch auf der Ebene individueller Arbeitsplätze zwischen Personen einer oder verschiedener Abteilungen oder gar unterschiedlicher Unternehmen, wie auch zu unternehmensexternen Personen. Sie veranlassen damit auch Personen zu aufgabenbedingten Interaktionen, die nicht einer Gruppe bzw. einem Team angehören und sorgen dadurch in gewisser Weise für die Verbindung von Einzelarbeitsplätzen. Aufgabeninterdependenzen können und müssen also nicht nur auf Gruppen-, sondern auch auf Individualebene untersucht und betrachtet werden. Diesem Anliegen kommt die vorliegende Arbeit nach, indem der Fokus auf Aufgabeninterdependenzen als Arbeitsplatzmerkmal individueller Arbeitsplätze gelegt wird. Diese Betrachtungsweise von Aufgabeninterdependenzen wird auch durch Studien unterstrichen, in denen Hinweise darauf gewonnen wurden, dass Mitglieder ein und derselben Arbeitsgruppe in ganz unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlicher Art und Weise von Aufgabeninterdependenzen betroffen sein können (Van der Vegt et al., 2000, 2001).

Der Blickwinkel der vorliegenden Arbeit auf Aufgabeninterdependenzen als Analysegegenstand wird weitergehend dadurch geschärft, dass Arbeitsplätze in Büro und Verwaltung betrachtet werden sollen, wohingegen der Produktionsbereich von Unternehmen bewusst ausgeklammert bleibt. Mit dieser Eingrenzung soll zum einen dem Bedeutungszuwachs an Arbeitsplätzen in Büro und Verwaltung Rechnung getragen werden (Davis, 2010). Während in Deutschland für das Produzierende Gewerbe eine kontinuierliche Abnahme an Erwerbstätigen zu verzeichnen ist, lässt sich im Dienstleistungsbereich, welcher zu einem großen Teil Büro- und Verwaltungstätigkeiten beinhaltet, ein kontinuierlicher Anstieg der Erwerbstätigen feststellen (Statistisches Bun-

desamt, 2011). Somit spielen Büroarbeitsplätze in der Arbeitswelt schon längst eine Hauptrolle und werden auch in der Zukunft von großer Bedeutung sein (Bullinger, 2000). Zum anderen soll die Fokussierung auf den Büro- und Verwaltungsbereich die jahrelange Vernachlässigung dieses Bereichs bei der Arbeitsanalyse und -gestaltung berücksichtigen, denn das Interesse am Büro- und Verwaltungsbereich als Forschungsgegenstand hielt sich – im Vergleich zum Bereich der industriellen Fertigung – sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis lange Zeit aus unterschiedlichen Gründen sehr in Grenzen, womit für diesen immer noch ein Nachholbedarf besteht (Gaugler et al., 1980; Picot et al., 1996; Resch, 1988; Zangl, 1987).

Bis zu diesem Punkt kann somit für den Analysegegenstand dieser Arbeit zusammenfassend festgehalten werden:

Es sollen Aufgabeninterdependenzen auf Individualebene als Merkmal von Einzelarbeitsplätzen in Büro und Verwaltung betrachtet werden.

Diese interdependenten Aufgaben erfordern die Interaktion von – mindestens zwei – unterschiedlichen Personen zur Erreichung individueller Ziele. So wäre es z. B. denkbar, dass eine Person A für den Abschluss ihrer Aufgabe „Angebotserstellung“ Informationen von einer anderen Person B aus dem Einkauf benötigt, oder dass eine Mitarbeiterin der Personalabteilung zur Erreichung des Ziels „Personaleinstellung“ erst Unterschriften anderer Personen einholen muss etc. Aufgrund der Aufgaben, welche nicht autark ausgeübt werden können, herrschen also Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Personen, denen sich die Arbeitnehmer nicht entziehen können. Die Interaktionen müssen für eine erfolgreiche Aufgabenausführung stattfinden. Somit handelt es sich hierbei nicht um optionale Möglichkeiten zur Interaktion, sondern um Kooperationszwänge³, welche absolut notwendig und erfolgskritisch für die Aufgabenerfüllung sind. Bereits 1964 thematisierten Kahn et al. in ihrer Studie zu Stress bei der Arbeit diese notwendige Unterscheidung zwischen Kooperationsmöglichkeiten („optional task interdependence“) und Kooperationszwängen („required task interdependence“) bei der Betrachtung von sozialen Interaktionen bei der Arbeit, welche 1965 von Turner und Lawrence sowie 1981 von Kiggundu explizit wieder aufgegriffen wurde. Auch Semmer und Dunckel (1991) wiesen bereits auf diese zwei „Gesichter“ von Kooperation bzw. deren Ambivalenz hin. In der vorliegenden Arbeit sollen ebendiese Aufgabeninterdependenzen betrachtet werden, welche Kooperationszwänge zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung darstellen.

³ Die Begriffe „Interaktion“ und „Kooperation“ und dementsprechend „Optionen zur Interaktion“ und „Kooperationsmöglichkeiten“ sowie „Interaktionsnotwendigkeiten“ und „Kooperationszwänge“ werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Letztere meinen jegliche Formen des für eine erfolgreiche Aufgabenausübung notwendigen Umgangs mit bzw. Kontaktes zu anderen Arbeitsplatzinhabern. Dem Begriff „Kooperation“ liegt also ein weites Begriffsverständnis zugrunde, dass verschiedene Formen sozialer Interaktionen umfasst und nicht auf Kooperation aus einer arbeitspsychologischen Perspektive – als aktive, zielorientierte Zusammenarbeit von Arbeitsplatzinhabern – begrenzt ist. Auf eine ausführliche Diskussion und Abgrenzung der Begrifflichkeiten wird an dieser Stelle bewusst verzichtet (vgl. hierzu sehr ausführlich Pleiss, 2003; Spieß, 1998).

Im Rahmen der zur erfolgreichen Aufgabenausübung erforderlichen Interaktionen ist nun zum einen denkbar, dass In- bzw. Outputs zwischen den Arbeitnehmern ausgetauscht bzw. weitergegeben werden, welche für die Aufgabenerfüllung benötigt werden. Bei diesen In- bzw. Outputs handelt es sich im Büro- und Verwaltungsbereich überwiegend um – immaterielle oder an Informationsträger gebundene – Informationen als den zentralen Aktionsobjekten, wie bspw. ausgefüllte Formulare, Schriftstücke, in die EDV eingepflegte Daten etc. (Peters, 1988; REFA, 1991). Zum anderen ist auch denkbar, dass die Interaktionen Abstimmungen zwischen unterschiedlichen Arbeitnehmern erfordern, welche direkt mündlich oder auch schriftlich erfolgen. Damit verlangen Aufgabeninterdependenzen unter Umständen gänzlich unterschiedliche soziale Interaktionen. Diese stellen nicht zwangsläufig Kooperation im arbeitspsychologischen Sinne, als aufeinander bezogenes zielorientiertes soziales Handeln, bzw. arbeitsbezogene Kommunikation als Mittel der Kooperation dar (für eine umfassende Diskussion des Kooperationsbegriffs aus arbeitspsychologischer Sicht und arbeitsbezogener Kommunikation als Kooperationsanforderung siehe Pleiss, 2003). Arbeitsbezogene Kommunikation als Grundlage von Kooperation zeichnet sich nach Oesterreich und Resch (1985) durch eine Gegenseitigkeit der Kommunikation aus, d. h. beide Kommunikationspartner sind in Hinblick auf die Abstimmung ihrer Arbeit faktisch gleichberechtigt. Es handelt sich bei der arbeitsbezogenen Kommunikation um zur Tätigkeitsausführung notwendige Anfragen, Aufforderungen oder sprachliche Mitteilungen, die kommentiert werden können bzw. sollen, womit einseitige Informationsflüsse oder das bloße Geben oder Empfangen von Anordnungen bzw. Aufforderungen keine arbeitsbezogene Kommunikation darstellt. Dieses von Oesterreich und Resch vorgelegte Konzept zu arbeitsbezogener Kommunikation fand später Eingang in den Leitfaden zur Kontrastiven Aufgabenanalyse im Büro (KABA), mit dem aufgabenbezogene Kommunikationserfordernisse als eines von acht Kriterien humaner Arbeit erfasst werden (vgl. zum KABA Dunckel, Volpert & Zölch, 1993, 2006a, 2006b; Pleiss & Dunckel, 2007 sowie zur Erweiterung des Konzeptes aufgabenbezogener Kommunikation auf aufgabenübergreifende Inhalte Pleiss, 2003). Je komplexer die zur Aufgabenausführung notwendigen Abstimmungsprozesse sind, d. h. je mehr Entscheidungen und Planungen sie beinhalten, und je höher die Direktheit der Kommunikation ist, d. h. im Optimalfall ein persönlicher mündlicher Informationsaustausch, desto positiver – im Sinne von persönlichkeitsförderlich – ist die Arbeitsaufgabe in Hinblick auf die aufgabenbezogene Kommunikation zu beurteilen (Dunckel et al., 1993).

Aufgabeninterdependenzen erfordern jedoch oftmals einseitige Informationsflüsse bzw. eine einseitige Kommunikation, welche nicht als Kriterien humaner Arbeit erachtet und thematisiert werden. Auch die vorliegende Arbeit wird sich teilweise mit dieser Form von Kommunikation beschäftigen; sie beschränkt sich also bewusst nicht auf als positiv zu betrachtende Abstimmungsprozesse im Sinne arbeitsbezogener Kommunikation bzw. arbeitspsychologischer Kooperation. Für den Analysegegenstand dieser Arbeit kann somit weitergehend festgehalten werden:

Es werden solche Aufgabeninterdependenzen betrachtet, die Kooperationszwänge für die Arbeitnehmer darstellen. Diese können sowohl arbeitsbezogene Kommunikation als auch einen unkommentierten Informationsaustausch bzw. eine einseitige Kommunikation erfordern.

Nachdem der für diese Arbeit geltende Blickwinkel auf Aufgabeninterdependenzen spezifiziert wurde, wird sich der folgende Abschnitt nun mit Merkmalen beschäftigen, anhand derer unterschiedliche Arten von Interdependenzen differenziert werden können.

2.2 Arten an Aufgabeninterdependenzen – Richtung und Hierarchie als Unterscheidungsmerkmale

Aufgabeninterdependenzen können anhand bestimmter Merkmale in verschiedene Arten unterschieden werden. Diese Unterscheidung kann zum einen dahingehend erfolgen, in welcher Art und Weise die einzelnen Aufgaben zusammenhängen. Hinsichtlich dieser Differenzierung wird eine Perspektive eingenommen, die mindestens Aufgaben an zwei unterschiedlichen Arbeitsplätzen umfasst, d. h. es wird aus einer Makro-Perspektive die Art des Zusammenhangs zwischen Aufgaben an unterschiedlichen Arbeitsplätzen beurteilt. In der Literatur werden diesbezüglich in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen und hinsichtlich verschiedener Ansätze übereinstimmend drei Arten an Zusammenhängen thematisiert:

1. gepoolte Interdependenzen („pooled interdependence“)
2. sequentielle Interdependenzen („sequential interdependence“) und
3. reziproke Interdependenzen („reciprocal interdependence“)

(Alioth, 1980 im Bereich der Arbeitspsychologie mit Bezug zum soziotechnischen Systemansatz; Gaitanides, 1983, 2007 sowie Thompson, 1967 im Bereich der Organisationslehre bezüglich der Ablauforganisation von Unternehmen).

Bei der *gepoolten Interdependenz* erfolgt die Aufgabenausführung am einzelnen Arbeitsplatz autonom. Lediglich das Arbeitsergebnis wird schließlich zusammen mit den Arbeitsergebnissen anderer Arbeitnehmer derselben Organisationseinheit gebündelt als Output an Arbeitnehmer einer anderen Organisationseinheit abgegeben, die selbiges als Input für ihre Aufgabenausführung benötigen (Bsp.: Mitarbeitende der Abteilung Auftragsbearbeitung geben Berichte gebündelt an eine Mitarbeitende des Controlling ab, die selbige für das Reporting benötigt o. ä.). Somit handelt es sich hier um eine einmalige, punktuelle Abhängigkeit, die Aufgaben unterschiedlicher Organisationseinheiten betrifft. Bei der *sequentuellen Interdependenz* besteht eine einseitige Abhängigkeit zwischen zwei Arbeitsaufgaben der gleichen oder unterschiedlicher Organisationseinheiten: Outputs, die im Rahmen der Ausübung einer Arbeitsaufgabe erstellt werden, dienen als Input für die Ausführung einer im Arbeitsablauf nachgelagerten Aufgabe (Bsp.: Angebote von Lieferanten, die von einem Mitarbeiter der Einkaufsabteilung eingeholt wurden, dienen einer Mitarbeiterin der Kundenbetreuung dann als Input zur Angebotserstellung u. ä.). Bei der *reziproken Interdependenz* besteht schließlich eine wechselseitige Abhängigkeit bezüglich der Aufgabenausübung an verschiedenen Arbeitsplätzen: Die Arbeitsplatzinhaber benötigen abwechselnd Input voneinander. Dies kann nur einmalig oder auch mehrmals der Fall sein, d. h. es finden einmalige oder auch wiederholte Rückkopplungen zwischen den Arbeitsplätzen statt; die Abhängigkeit ist damit zweiseitig (Bsp.: Eine Mitarbeiterin der Personalabteilung muss sich mit der jeweiligen Abteilungsleitung einmalig oder auch mehrmals hinsichtlich einer Stellenausschreibungen abstimmen o. ä.). Die Stärke des Aufgabenzusam-

menhangs nimmt mit den unterschiedlichen Arten an Aufgabeninterdependenzen – von gepoolt über sequentiell bis reziprok – zu.

Diese Unterscheidung der Art des Aufgabenzusammenhangs kann jedoch nicht nur aus der soeben geschilderten Makro-Perspektive erfolgen, sondern auch aus der Sicht des einzelnen Arbeitsplatzinhabers. Je nachdem, ob dieser Outputs an andere Arbeitsplätze abgibt, oder Inputs von anderen Arbeitsplätzen benötigt, sieht er sich mit unterschiedlichen Richtungen von Abhängigkeiten konfrontiert. Hinsichtlich der einseitigen Abhängigkeiten lassen sich somit zwei Richtungen unterscheiden: weitergebend („initiated“) oder empfangend („received“). Bei *weitergebenden Aufgabeninterdependenzen* stellen aus der Sicht eines bestimmten Arbeitsplatzinhabers sein Output bzw. seine (Teil)Arbeitsergebnisse einen Input für andere Arbeitsplätze dar, d. h. andere Personen sind von ihm abhängig (Bsp.: Der oben bereits erwähnte Mitarbeiter der Abteilung Einkauf, dessen eingeholte Angebote anderen Arbeitsplätzen als Arbeitsgrundlage dienen). Bei *empfangenden Aufgabeninterdependenzen* ist er hingegen von anderen Personen abhängig, da er deren Output bzw. (Teil)Arbeitsergebnisse als Input benötigt (Bsp.: Der Mitarbeiter des Einkaufs benötigt die Angebote von den Lieferanten) (Kiggundu, 1981). Der Arbeitsplatzinhaber ist also entweder in der Rolle des Lieferanten („provider“) von Outputs oder des Empfängers („acquirer“) von Inputs (Brass, 1981; Gargiulo, Ertug & Galunic, 2009). Zudem ist denkbar, dass der Arbeitsplatzinhaber im Wechsel mit beiden Richtungen konfrontiert wird: Er benötigt zunächst einen Input von einem anderen Arbeitsplatzinhaber und liefert diesem im Anschluss einen hierauf bezogenen Output oder umgekehrt; es findet also – unter Umständen auch mehrmals – ein Wechsel zwischen den Rollen des Lieferanten und Empfängers von Informationen in Bezug auf ein und dieselbe Aufgabeninterdependenz statt (Bsp.: Die oben bereits erwähnte Mitarbeiterin der Personalabteilung, die zuerst Informationen von der Abteilungsleitung hinsichtlich der auszuschreibenden Stelle benötigt und der Abteilungsleitung anschließend eine Rohform dieser Ausschreibung zur Absegnung zukommen lässt u. s. w.). Hierbei handelt es sich dann um die oben bereits beschriebenen zweiseitigen, *reziproken Aufgabeninterdependenzen*. Diese reziproken Abhängigkeiten sind in der Realität jedoch selten ausgeglichen, d. h. ein Arbeitsplatzinhaber ist immer mehr auf die Inputs angewiesen und damit in einer schwächeren Position als der andere Arbeitsplatzinhaber (So ist im soeben geschilderten Beispiel die Mitarbeiterin der Personalabteilung für die Erledigung ihrer Arbeitsaufgabe „Stellenausschreibung“ auf die Informationen der Abteilungsleitung angewiesen, welche zwar ihrerseits ein hohes Interesse an der Erreichung des Arbeitsergebnisses – letztendlich der Einstellung eines neuen Mitarbeitenden – hat bzw. haben sollte, deren Arbeitsausübung selbst jedoch nicht von Inputs der Mitarbeiterin der Personalabteilung abhängt bzw. durch deren Fehlen blockiert werden kann). In diesen Fällen liegt eine asymmetrische Abhängigkeit vor, durch die sich die einzelnen Arbeitsplatzinhaber wiederum eher in der Rolle des Lieferanten oder Empfängers von Informationen wiederfinden. Im Arbeitsalltag haben Arbeitnehmer immer beide Rollen inne, jedoch in unterschiedlichem Ausmaß (Gargiulo et al., 2009; Kiggundu, 1981).

Dass die weitergehende Unterscheidung von Aufgabeninterdependenzen hinsichtlich ihrer Richtung bzw. der Rollen, die Arbeitnehmer zu ihrer Erfüllung innehaben, relevant ist, deuteten bereits die Studien zur Arbeit in den Kohleminen Englands in den

50er Jahren an: Je nachdem, ob die Arbeiter eher die Rolle der Lieferanten von Outputs oder der Empfänger von Inputs innehatten, waren Befindens- und Verhaltensindikatoren unterschiedlich ausgeprägt. So empfanden Arbeiter, die überwiegend mit empfangenden Aufgabeninterdependenzen konfrontiert, also in starkem Maße abhängig von anderen waren, mehr Angst, Unsicherheit und Stress als Arbeiter, die überwiegend von weitergebenden Aufgabeninterdependenzen betroffen waren. Darüber hinaus arbeiteten sie unproduktiver und verzeichneten höhere Fehlzeiten und eine höhere Fluktuation. Diese Befunde deuten auf eher negative Auswirkungen der Empfänger-Rolle hin und somit auf einen qualitativen Unterschied zwischen empfangenden und weitergebenden Interdependenzen aus Sicht der Arbeitsplatzinhaber (Trist & Bamforth, 1951; Trist et al., 1963). Auch Turner und Lawrence, die 1965 in ihren Studien den Zusammenhang zwischen Arbeitsanreicherung („job enrichment“) und Arbeitszufriedenheit sowie Fehlzeiten von Arbeitnehmern untersuchten, berücksichtigten erforderliche Aufgabeninterdependenzen als ein Arbeitsplatzmerkmal und thematisierten diesbezüglich bei ihren Untersuchungen bewusst – als eine der ersten – empfangende und weitergebende Aufgabeninterdependenzen als zwei unterschiedliche Arten, womit sie das Konzept der Richtung („direction of interaction“) gewissermaßen einführten. Da sie hinsichtlich der Erhebung von Aufgabeninterdependenzen jedoch keine zufriedenstellenden psychometrischen Gütekriterien erreichen konnten, schlossen sie selbige aus nachfolgenden Untersuchungen aus (vgl. auch Kiggundu, 1981). Das Unterscheidungsmerkmal der Richtung von Interdependenzen wurde erst 1974 von Lynch sowie 1977 von Overton, Schneck und Hazlett wieder aufgegriffen, welche Aufgabeninterdependenzen allerdings als eine technologische Variable untersuchten (vgl. auch für einen Überblick zu weiteren Studien mit Aufgabeninterdependenz als Bestandteil Kiggundu, 1981, 1983). Aufgabeninterdependenzen als Arbeitsplatzmerkmal wurden dann erstmals von Kiggundu (1981, 1983) differenziert nach der Richtung als zwei voneinander unabhängige Arten operationalisiert und in das Job Characteristics Model integriert (vgl. auch Einleitung Kapitel 2). In Anlehnung an die oben bereits skizzierten Befunde von Trist und Bamforth (1951), Trist et al. (1963) sowie die Arbeit von Thompson (1967) nahm er ebenfalls negative Auswirkungen der empfangenden Aufgabeninterdependenzen an. Für die weitergebenden Interdependenzen erwartete er hingegen positive Effekte: Diese würden die wahrgenommene Verantwortung für die Arbeitsergebnisse anderer steigern, was wiederum zu einer Erhöhung der intrinsischen Motivation, der Arbeitszufriedenheit und der Qualität von Arbeitsergebnissen führen und zudem Fehlzeiten und Fluktuation senken würde. Diese Annahmen zu den weitergebenden Aufgabeninterdependenzen konnten in einer empirischen Studie überwiegend bestätigt werden, wohingegen seine Annahmen für die empfangenden Interdependenzen weitgehend nicht zutrafen (vgl. ausführlich Kiggundu, 1983).

Auch wenn die Wirkrichtungen empfangender und weitergebender Aufgabeninterdependenzen erst einmal dahingestellt seien, so ist die Richtung von Aufgabeninterdependenzen offensichtlich relevant für den einzelnen Arbeitsplatzinhaber. Daher gilt für die vorliegende Arbeit:

Die Richtung von Aufgabeninterdependenzen soll als ein Unterscheidungsmerkmal berücksichtigt werden. Dabei werden zur weitergehenden Differenzierung von Aufgabeninterdependenzen die Ausprägungen [1] weitergebend, [2] empfangend sowie [3] reziprok herangezogen.

Diesbezüglich muss angemerkt werden, dass reziproke Aufgabeninterdependenzen streng genommen keine eigene Ausprägung des Merkmals Richtung darstellen, sondern die Ausprägungen weitergebend und empfangend in sich vereinen, also sozusagen eine Mischform bilden. Sie werden in dieser Arbeit dennoch als eigenständige Ausprägung behandelt, da angenommen wird, dass es aus der Sicht des einzelnen Arbeitsplatzinhabers einen Unterschied macht, ob eine einseitige oder zweiseitige Abhängigkeit vorliegt. Der Wechsel zwischen den beiden Richtungen bezogen auf ein und dieselbe Aufgabeninterdependenz wird also als relevant erachtet, sowohl in psychologischer wie auch funktioneller Hinsicht.

Aufgabeninterdependenzen können nun nicht nur hinsichtlich ihrer Richtung unterschieden werden, sondern auch dahingehend, ob sich die durch die Interdependenz verbundenen Arbeitsplatzinhaber auf den gleichen oder verschiedenen hierarchischen Ebenen befinden. Diesbezüglich lassen sich drei verschiedene Arten an hierarchischen Beziehungen unterscheiden:

1. Horizontale Beziehungen
2. Diagonale Beziehungen und
3. Vertikale Beziehungen.

Stehen die Arbeitsplatzinhaber in einer *horizontalen Beziehung* zueinander, so befinden sie sich auf der gleichen hierarchischen Ebene, d. h. sie stehen in keinem Unter- oder Überordnungsverhältnis zueinander und sind hierarchisch gesehen gleichberechtigt (Bsp.: Kollegen in der Abteilung Auftragsbearbeitung). Bei einer *diagonalen Beziehung* sind die Arbeitsplatzinhaber zwar auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen angesiedelt, stehen aber wiederum in keinem Unter- oder Überordnungsverhältnis zueinander, d. h. es sind formal keine Führungsbefugnisse an die hierarchisch übergeordnete Positionen geknüpft, also keine Weisungsbefugnisse vorgesehen (Bsp.: Die oben bereits erwähnte Mitarbeiterin der Personalabteilung und die jeweiligen Abteilungsleiter/innen anderer Abteilungen). Aus diesem Grund werden diagonale Beziehungen auch als „verschleiert horizontal“ bezeichnet und oftmals den horizontalen Beziehungen gleichgesetzt. Sie bestehen hauptsächlich zwischen Arbeitsplatzinhabern unterschiedlicher Organisationseinheiten bzw. Abteilungen. Bei *vertikalen Beziehungen* befinden sich die Arbeitsplatzinhaber wiederum auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen und stehen diesmal allerdings in einem Unter- bzw. Überordnungsverhältnis zueinander, d. h. ein Arbeitsplatzinhaber hat somit gegenüber dem anderen die Position eines „Untergebenen“ bzw. die Funktion eines Vorgesetzten (Bsp.: Die Mitarbeiterin der Personalabteilung und die Personalleiterin). Aus der Sicht des einzelnen Arbeitsplatzinhabers dürfte es einen bedeutenden qualitativen Unterschied darstellen, ob ein Unter- oder ein Überordnungsverhältnis vorliegt, womit generell eine weitere Ausdifferenzierung vertikaler Beziehungen in „vertikal übergeordnet“ und „vertikal

untergeordnet“ stattfinden sollte. Vertikale Beziehungen finden sich hauptsächlich zwischen Arbeitsplatzinhabern derselben Organisationseinheit (Peters, 1988).

Im Vergleich zum bereits erörterten Merkmal der Richtung von Interdependenzen ist das Merkmal Hierarchie in Zusammenhang mit Aufgabeninterdependenzen als Arbeitsplatzmerkmal weniger gut erforscht. Doch bereits Peters (1988) vermutete eine Relevanz der unterschiedlichen hierarchischen Beziehungen. So stellte er bspw. für horizontale Beziehungen fest: „Der unmittelbare Kontakt auf gleicher Ebene beschleunigt die Informationsprozesse und vermittelt aus motivationaler Sicht die Existenz eines Gemeinsamkeitsgefühls“ (S. 88). Auch Gargiulo et al. (2009) thematisieren – aus einer Netzwerkperspektive – die Relevanz des Merkmals Hierarchie für Interaktionen zwischen Arbeitsplatzinhabern: So hätten in der Hierarchie höhergestellte Personen eine größere Sicherheit, benötigte Informationen zum gewünschten Zeitpunkt zu erhalten, da sie sich allein durch ihren Status der Kooperation niedriger gestellter Personen sicher sein könnten. In welcher hierarchischen Beziehung die Arbeitsplatzinhaber, zwischen denen Aufgabeninterdependenzen vorliegen, zueinander stehen, scheint also sowohl für das Funktionieren der Aufgabeninterdependenzen als auch für das Befinden der Arbeitsplatzinhaber wichtig zu sein. Aus diesem Grund gilt für die vorliegende Arbeit:

Die hierarchische Beziehung soll als weiteres Unterscheidungsmerkmal von Aufgabeninterdependenzen berücksichtigt werden. Zur weitergehenden Differenzierung von Aufgabeninterdependenzen werden die beiden Ausprägungen [1] horizontal und [2] vertikal untergeordnet herangezogen.

Die Ausprägung „diagonal“ wird hingegen bewusst nicht einbezogen, da davon ausgegangen wird, dass aus Sicht der einzelnen Arbeitsplatzinhaber das eigentlich Relevante ist, ob ein Unter- bzw. Überordnungsverhältnis, an das Weisungsbefugnisse geknüpft sind, besteht oder nicht. Damit ist die Berücksichtigung der Ausprägungen „horizontal“ und „vertikal“ ausreichend. Darüber hinaus ist für diese Arbeit lediglich die Ausprägung „vertikal untergeordnet“ und nicht auch die zweite mögliche Ausprägung „vertikal übergeordnet“ relevant, da für die empirische Untersuchung dieser Arbeit von vornherein intendiert war, nur Arbeitsplätze bis zur Ebene der qualifizierten Sachbearbeitung und ausdrücklich keine Arbeitnehmer in Leitungspositionen einzubeziehen. Somit kann davon ausgegangen werden, dass sich die Arbeitnehmer in vertikalen Beziehungen fast ausschließlich in untergeordneten Positionen befinden werden und übergeordnete Positionen somit zu vernachlässigen sind (siehe diesbezüglich ausführlicher Kapitel 6).

Unter Berücksichtigung des Merkmals „Richtung“ in seinen drei Ausprägungen und des Merkmals „Hierarchie“ in seinen zwei Ausprägungen ergeben sich somit für diese Arbeit sechs mögliche verschiedene Arten an Aufgabeninterdependenzen wie Abbildung 2 zeigt.

Hierarchie	Richtung		
	Empfangend	Weitergebend	Reziprok
Horizontal	1	1	1
Vertikal ⁴	1	1	1

Abbildung 2: Zu untersuchende Arten an Aufgabeninterdependenzen (eigene Darstellung)

Die Anzahl möglicher Arten an Aufgabeninterdependenzen wird durch die bewusste Auswahl bzw. die explizite Berücksichtigung bestimmter Unterscheidungsmerkmale determiniert und ist damit immer – wie auch in dieser Arbeit – das Ergebnis eines bewussten Entscheidungsprozesses. So könnte die Anzahl möglicher Arten an Interdependenzen durch die Berücksichtigung weiterer Merkmale – wie bspw. die Häufigkeit der Interdependenz, der konkrete Inhalt der Interdependenz, die Lokalisation der Schnittstellenpartner als abteilungsintern oder -extern bzw. betriebsintern oder -extern etc. – erhöht werden. Solch ein Einbezug weiterer Merkmale ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn von einem relevanten Einfluss der Merkmale auf interessierende abhängige Variablen und damit einem signifikantem Erklärungszuwachs ausgegangen wird. Dies ist für die vorliegende Arbeit nicht der Fall, so dass weitere Unterscheidungsmerkmale von Aufgabeninterdependenzen aus Praktikabilitäts- wie auch theoretischen Erwägungen bewusst nicht berücksichtigt werden. Richtung und Hierarchie von Aufgabeninterdependenzen sollen als alleinige Unterscheidungsmerkmale einbezogen werden. Einzig die Häufigkeit von Aufgabeninterdependenzen wird in dieser Arbeit noch insofern berücksichtigt, als dass nur Aufgabeninterdependenzen in die Betrachtung einbezogen werden, auf die die Arbeitsplatzinhaber im Rahmen ihrer Aufgabenausübung regelmäßig und vorhersehbar treffen und die somit ein einzuplanender Bestandteil ihrer Aufgabenausführung sind, da die Betrachtung der interdependenzbezogenen abhängigen Variablen (vgl. hierzu die folgenden Kapitel 3 bis 5) nur vor dem Hintergrund einer solchen Regelmäßigkeit sinnvoll erscheint.

Nachdem nun sowohl die in dieser Arbeit einzunehmende Perspektive auf Aufgabeninterdependenzen als auch die zu berücksichtigenden Unterscheidungsmerkmale erörtert wurden, soll nun im folgenden Abschnitt der Erforschung von Aufgabeninterdependenzen ein Rahmen gegeben werden, der zugleich wichtigen Defiziten der Arbeitsanalyse und -gestaltung Rechnung trägt.

⁴ Ist im Folgenden von vertikalen Beziehungen die Rede, so sind immer – wie oben beschrieben – vertikale Beziehungen gemeint, in denen sich die Arbeitnehmer in einer untergeordneten Position befinden.

2.3 Die Betrachtung von Aufgabeninterdependenzen im Rahmen der Affective Events Theory

Parker und Wall (1998) stellten in ihrem Buch zur Arbeitsanalyse und -gestaltung fest:

„Putting aside methodological issues, perhaps the biggest limitation of existing job design research and theory is its narrow focus. *Traditional theory does not consider an adequate range of work characteristics*, is focused on a limited number of outcome variables, *does not include any aspect other than motivation as a mechanism underlying the relationship between job content and outcomes*, and does not fully identify the individual or organizational circumstances under which alternative forms of work design will be effective” (S. 29; Hervorhebung in dieser Arbeit).

Seit dieser Feststellung sind nunmehr fünfzehn Jahre vergangen, in denen die oben benannten Defizite für das „Job Design Research“ bereits in vielerlei Hinsicht aufgearbeitet und angegangen wurden. Die Lücken sind jedoch noch lange nicht geschlossen (vgl. auch Parker, Wall & Cordery, 2001) und die vorliegende Arbeit möchte diesbezüglich ihren Beitrag leisten. So untersucht sie zum einen Aufgabeninterdependenzen als „neues“ Arbeitsplatzmerkmal unter einem spezifischen Blickwinkel und dem Einbezug zweier Unterscheidungsmerkmale, wie sie in der Vergangenheit in dieser speziellen Form noch nicht zum Analysegegenstand gemacht wurden (vgl. die vorhergehenden Abschnitte 2.1 und 2.2). Zum anderen ist es nicht die Intention der vorliegenden Arbeit, den Zusammenhang zwischen Aufgabeninterdependenzen als Arbeitsplatzmerkmal und abhängigen Variablen wie bspw. Arbeitseinstellungen und -verhalten im Sinne eines Haupteffekte-Modells zu erforschen. Vielmehr möchte sie sich explizit dazwischen liegenden Mechanismen im Sinne eines Mediatoren-Modells widmen, bei denen es sich nicht um die – auch im Rahmen der Job Characteristics Theory – bereits vielfach erforschte Motivation (vgl. Einleitung zu Kapitel 2), sondern um affektive Erlebnisse bei der Arbeit handelt. Die vorliegende Arbeit versucht somit, den Fokus der Arbeitsanalyse und -gestaltung in zweierlei Hinsicht zu erweitern.

Ausgangspunkt und Rahmen für eine solche Betrachtung von Aufgabeninterdependenzen ist die Affective Events Theory (AET) von Weiss und Cropanzano (1996; vgl. zu den folgenden Ausführungen für eine Zusammenfassung auch Wegge, 2004). Diese Theorie entstand aus einer Kritik an der Arbeitszufriedenheitsforschung heraus, welche unter anderem darin besteht, dass Urteile zur Arbeitszufriedenheit keineswegs nur abbilden, ob Werte, Ziele und Wünsche einer Person durch die Arbeit erfüllt werden, sondern dass diese maßgeblich durch andere Faktoren wie bspw. Persönlichkeitsdispositionen oder aktuelle Stimmungen der Arbeitnehmer beeinflusst und damit verfälscht werden können. An diesem Kritikpunkt ansetzend, wollen Weiss und Cropanzano mit ihrer Theorie dem Zusammenspiel zwischen Emotionserlebnissen bei der Arbeit („affective events“) und Arbeitszufriedenheits-Urteilen näher auf den Grund gehen. Sie gehen davon aus, dass Arbeitszufriedenheit als Einstellung der arbeitenden Personen sowohl eine kognitive wie auch eine affektive Komponente umfasst. Dabei würde die affektive Komponente maßgeblich durch „affective events“ beeinflusst werden, d. h. Arbeitsereignisse und daraufhin ausgelöste empfundene Emotionen der Arbeitnehmer (Bsp.: Ein Arbeitnehmer ist froh über das positive Feedback eines Vorgesetzten oder

traurig über die Verfehlung einer Deadline o. ä. m.). Die „affective events“ würden ihrerseits wiederum durch bestimmte Arbeits- bzw. Arbeitsplatzmerkmale mehr oder weniger wahrscheinlich, d. h. mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit durch diese bedingt werden. Somit nähmen stabile Merkmale der Arbeit indirekt – vermittelt über die „affective events“ – Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Die „affective events“ werden zum Dreh- und Angelpunkt der Theorie:

“We are not dismissing the relevance of features but we are tentatively suggesting that environmental features influence affect primarily by making affective events [...] more or less likely“ (Weiss & Cropanzano, 1996, S. 11).

Damit stehen überdauernde Arbeits(platz)merkmale und affektive Erlebnisse als situationsbezogene Variable gleichzeitig im Fokus der Betrachtung. Solch einer integrierten Betrachtung chronischer sowie situationsbezogener Merkmale von Arbeit gebühre nach Ansicht einiger Autoren eine verstärkte Beachtung (Elfering et al., 2005; Serido, Almeida & Wethington, 2004; siehe ausführlicher Abschnitt 3.3).

Die Arbeits(platz)merkmale können gemäß der AET nicht nur auf die affektive Komponente der Arbeitszufriedenheit, sondern gleichsam auf die kognitive Komponente wirken, indem ein bewusster Soll-Ist-Vergleich der Arbeitssituation durch den Arbeitsplatzinhaber vorgenommen wird. Darüber hinaus würde die Arbeitszufriedenheit indirekt von Persönlichkeitsdispositionen der Arbeitnehmer beeinflusst werden, da diese die Wahrnehmung und Beurteilung der Arbeitsereignisse maßgeblich mitbestimmen. Im Rahmen der Theorie werden dabei insbesondere die positive und negative Affektivität von Personen als stabile, interindividuell unterschiedliche Merkmale berücksichtigt.

Ergebnis des komplexen Zusammenspiels zwischen Arbeits(platz)merkmalen, Ereignissen, Emotionen, Persönlichkeitsdispositionen und Arbeitszufriedenheit seien schließlich zwei Arten an Verhaltensweisen: Affektbasiertes Verhalten, das sich direkt aus den „affective events“ ableitet (Bsp.: Die Suche nach Zerstreuung durch Surfen im Internet o. ä., um sich vom Misserfolg der verfehlten Deadline abzulenken), sowie kognitiv basiertes Verhalten, welches durch die jeweilige Arbeitszufriedenheit beeinflusst wird (Bsp.: Durchführung einer Situationsanalyse und das bewusste Bereitlegen von Strategien, um die Deadline beim nächsten Mal einhalten zu können). Die folgende Abbildung 3 gibt die Annahmen der Affective Events Theory zusammenfassend wieder.

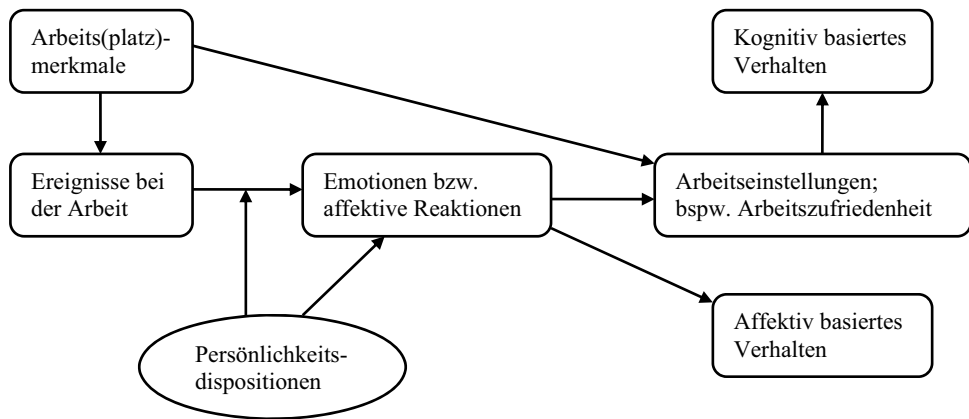


Abbildung 3: Basis-Annahmen der Affective Events Theory (nach Weiss & Cropanzano, 1996)

Viele dieser Basis-Annahmen der AET konnten mittlerweile empirisch bestätigt werden (vgl. insbesondere Wegge & Neuhaus, 2002; Wegge, Van Dick, Fisher, West & Dawson, 2006). So liegen mittlerweile viele Hinweise darauf vor, dass Emotionen eigenständig – neben Tätigkeitsmerkmalen – auf abhängige Variablen wie z. B. Arbeitszufriedenheit wirken und von daher im Rahmen der Forschung zur Gestaltung von Arbeit auch eigenständig berücksichtigt werden sollten (vgl. auch ausführlich Kapitel 4). In diesem Zusammenhang konnte auch die Wirkung von affektiven Erlebnissen als Mediator teilweise bestätigt werden (Wegge et al., 2006). Darüber hinaus gibt es eindeutige Hinweise für den angenommenen Zusammenhang zwischen bestimmten Arbeits(platz)merkmalen und Emotionserlebnissen sowie die Beeinflussung dieser Emotionserlebnisse durch Persönlichkeitsdispositionen. Diese Persönlichkeitsdispositionen scheinen jedoch auch direkt auf abhängige Variablen, wie vor allem Arbeitsverhalten, zu wirken. Weiterhin scheinen die beiden Arten der affektiv und kognitiv basierten Verhaltensweisen nicht so eindeutig trennbar, wie es die Theorie annimmt. Zudem bietet sich neben der Arbeitszufriedenheit die Berücksichtigung weiterer, abhängiger Variablen wie vor allem verhaltens- und gesundheitsbezogener Indikatoren an (Wegge & Neuhaus, 2002; Wegge et al., 2006).

Somit sollte die AET in der Zukunft weiterhin auf dem Prüfstand stehen. Sie bietet jedoch in jedem Fall einen Forschungsrahmen, der eine Reihe von Variablen integriert, die in Hinblick auf arbeits- und organisationspsychologische Fragestellungen zu bspw. Arbeitsleistung, Arbeitszufriedenheit und Gesundheit als wichtig erachtet werden müssen. Dabei legt sie einen eindeutigen Schwerpunkt auf Ereignisse und Emotionen bei der Arbeit, deren Bedeutung in der Vergangenheit eher verkannt wurde (Briner, 1999; Wegge et al., 2006) und erlaubt die Integration weiterer theoretischer Ansätze. Letzteres ist sogar notwendig, da die AET nur allgemeine Aussagen zu den angenommenen Zusammenhängen zwischen den einzelnen Variablen trifft. So fehlen bspw. Aussagen dazu, welche Arbeits(platz)merkmale zu welchen Ereignissen bzw. Emotionserlebnissen führen. Diesbezüglich stellte Wegge erst 2004 fest, dass insbesondere zur Funktion konkreter Arbeitsereignisse und deren emotionale Wirkungen erstaunlich wenig bekannt sei.

Genau hier möchte die vorliegende Dissertationsschrift ansetzen und spezifischere Aussagen zum Zusammenhang zwischen Arbeits(platz)merkmalen, Ereignissen und Emotionen liefern: Das Zusammenspiel zwischen verschiedenen Arten an Aufgabeninterdependenzen (vgl. Abschnitt 2.2), Ereignissen bei der Arbeit und Emotionen soll im Detail exploriert werden. Mit diesem Vorhaben konzentriert sich die vorliegende Arbeit auf einen bestimmten Teil der AET und widmet sich speziell drei ihrer Komponenten, wie durch die nachstehende Abbildung 4 veranschaulicht wird.

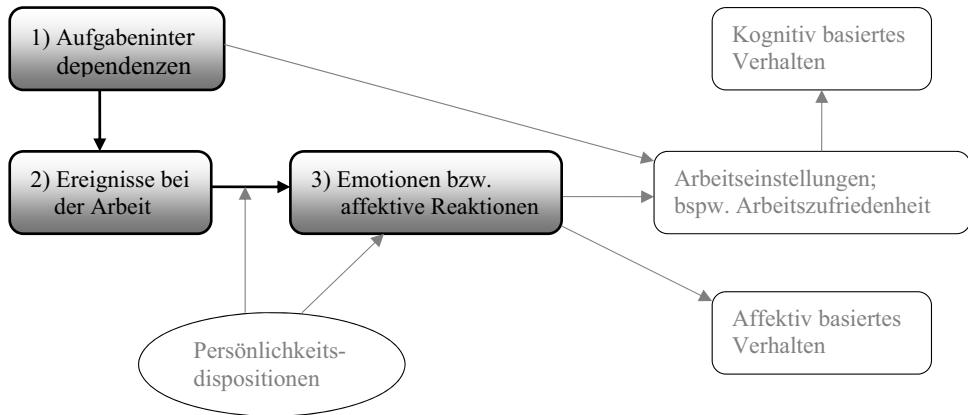


Abbildung 4: Exploration des Zusammenhangs zwischen Aufgabeninterdependenzen, Ereignissen und Emotionen (in Anlehnung an Weiss & Cropanzano, 1996)

Aufgabeninterdependenzen als Arbeitsplatzmerkmal wurden bereits hinreichend im Rahmen dieses Kapitels behandelt. Die folgenden zwei Kapitel widmen sich nun den anderen beiden im Fokus stehenden Komponenten – Ereignissen bei der Arbeit und Emotionen – bevor im fünften Kapitel schließlich eine Zusammenschau erfolgt. Die Affective Events Theory dient als Rahmen für das Forschungsvorhaben und wird in den nachfolgenden Ausführungen hinsichtlich der Ereignisse und Emotionen bei der Arbeit durch andere Theorien und Konzepte angereichert. Weiss und Cropanzano selbst ermunterten zu diesem Vorgehen, indem sie feststellten:

„[...] we recognize that other organizational researchers might accept the overall framework but be guided by different positions in filling in the details” (1996, S. 17).

Genau auf diesen Pfad wird sich die vorliegende Arbeit mit den nächsten Kapiteln nun begeben.

3. Ereignisse bei der Arbeit

Weiss und Cropanzano (1996) stellten fest: „things happen to people in work settings” (S. 11) und beziehen sich damit auf konkrete Ereignisse, die Arbeitnehmer bei ihrer Arbeit erleben. Diese Ereignisse bei der Arbeit stellen eine wichtige Komponente ihrer Theorie dar als Mittler zwischen stabilen Arbeits(platz)merkmalen – wie z. B. Aufgabeninterdependenzen – und empfundenen Emotionen der Arbeitnehmer und somit auch als „proximal causes of affective reactions and then as more distal causes of behaviors and attitudes through affective mediation“ (ebd., S. 31). Dabei verstehen Weiss und Cropanzano unter einem Ereignis „nothing more than what the word event means in ordinary language” und verweisen diesbezüglich zum einen auf das World Book Dictionary, in dem ein Ereignis definiert wird als „a happening, especially an important happening“, und zum anderen auf das Random House Dictionary, nach dem ein Ereignis etwas sei, dass „occurs in a certain place during a particular period of time“ (S. 31). Elfering et al. (2005) heben die zeitliche Begrenztheit als wesentliches Charakteristikum eines Ereignisses hervor, indem sie feststellen: „events are discrete entities that have a beginning and an end” (S. 239). Aus diesen recht einfachen, d. h. wenig komplexen Definitionen wird also deutlich, dass es sich bei einem Ereignis um ein Vorkommnis von begrenzter Dauer handelt und nicht um einen länger andauernden Zustand im Sinne einer Arbeitssituation. Die Definitionen versäumen es jedoch, den Zeitrahmen für Ereignisse näher zu spezifizieren bzw. eine konkrete Abgrenzung von Ereignissen und Situationen vorzunehmen. Somit ist für die empirische Erforschung von Ereignissen bei der Arbeit – wie auch für das Forschungsvorhaben im Rahmen dieser Dissertationsschrift – eine Konkretisierung dieser noch recht vagen Definitionen zu leisten (siehe Abschnitt 3.1).

Ereignisse können nun sowohl positiv, wie auch negativ oder neutral für die arbeitenden Personen sein, wobei sich diese Wertigkeit von Ereignissen in vielerlei Hinsicht ausdrücken kann. Wie aus den vorhergehenden Ausführungen bereits deutlich geworden sein sollte, interessieren sich Weiss und Cropanzano (1996) insbesondere für solche Ereignisse, die negative oder positive Emotionen bei den arbeitenden Menschen hervorrufen und die damit zu negativen oder positiven affektiven Erlebnissen werden. Sie definieren die Wertigkeit eines Ereignisses also über seine affektive Tönung (siehe zu Emotionen und affektiven Erlebnissen bei der Arbeit ausführlich die folgenden Kapitel 4 und 5). Hinsichtlich der Beschäftigung mit konkreten positiven wie auch negativen Arbeitsereignissen verweisen Weiss und Cropanzano explizit auf die Arbeit von Herzberg, Mausner und Snyderman, die sich bereits 1959 im Rahmen der Entwicklung ihrer Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation mit Ereignissen bei der Arbeit befassten und deren Wertigkeit – wenn auch nicht gleich – zumindest ähnlich definierten: Die von Herzberg und Mitarbeitern im Rahmen ihrer Studie interviewten Personen sollten schildern, wann sie besonders zufrieden bzw. unzufrieden mit ihrer Arbeit waren. Diese Schilderungen umfassten zu einem Großteil spezifische Ereignisse als Verursacher von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit. Allerdings zogen Herzberg et al. (1959) dann einen Rückschluss von den geschilderten Ereignissen auf stabile Arbeits(platz)merkmale, die sozusagen hinter konkreten Ereignissen stehen und positive bzw. negative Ereignisse begünstigen, und arbeiteten bei der Formulierung ihrer Motivationstheorie nur noch mit diesen Merkmalen der Arbeitssituation. Arbeitsereignisse

verschwanden damit wieder aus dem Fokus der Betrachtung und Arbeits(platz)merkmale rückten an ihrer Stelle in den Blickpunkt. Dennoch wird sehr deutlich, dass schon Herzberg et al. eigentlich von einem Zusammenspiel zwischen überdauernden Arbeits(platz)merkmalen und Ereignissen bei der Entstehung von Arbeits(un)zufriedenheit ausgegangen sind und diese Annahmen deutliche Parallelen zur Affective Events Theory aufweisen. Nicht umsonst stellen Weiss und Cropanzano abschließend fest:

„Some events are positive, some events are negative, some features are more likely to generate positive events, some features are more likely to generate negative events. These were Herzberg’s basic assumptions and these ideas inform our own position” (1996, S. 66).

Auch in dieser Arbeit nehmen Ereignisse im Kontext von Erwerbsarbeit eine Schlüsselrolle ein und sollen deshalb in diesem Kapitel eigenständig behandelt werden. Dabei gilt es insbesondere, ein spezielles Verständnis von Arbeitsereignissen zu formen, das dieser Arbeit zugrunde liegt. Im Folgenden sollen sowohl positive wie auch negative Ereignisse einbezogen und als zwei eigenständige Arten betrachtet werden. Der **Abschnitt 3.1** widmet sich zunächst ausführlich einer speziellen Form von negativen Ereignissen: alltäglichen Ärgernissen bzw. „daily hassles“. **Abschnitt 3.2** beschäftigt sich dann mit ihrem Gegenpart: alltäglichen Erfolgserlebnissen bzw. „daily uplifts“. Ein eigener **Abschnitt 3.3** geht schließlich dem Nebeneinander von daily hassles und daily uplifts und relativ stabilen Merkmalen der Arbeitssituation nach.