

Jan Dettmers

**„Ich bin doch kein Kellner!“ - Das kunden- und
innovationsbezogene Aufgabenverständnis von
Handwerkern**

Dissertationsschrift

zur Erlangung des akademischen Grades

des Doktors der Philosophie

(Dr. phil.)

vorgelegt am Fachbereich Psychologie

der Universität Hamburg

im April 2009

Datum der Disputation: 17.06.2009

Dissertations-Gutachter: Prof. Dr. Eva Bamberg, Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger

Disputations-Gutachter: Prof. Dr. Matthias Burisch; Jun.-Prof. Dr. Monique Janneck

Vorwort und Danksagung

Die vorliegende Arbeit entstand im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „InnoWerk - Innovationsförderliche Unternehmenskultur im Handwerk gestalten: Der Kunde als Impuls betrieblicher Veränderungsprozesse¹“. Das Projekt beschäftigte sich mit der Frage, auf welche Weise Handwerksbetriebe ihre besondere Nähe zum Kunden nutzen können, um Innovativität und Kundenorientierung zu steigern.

Im Zuge von mehreren Untersuchungen, Hospitationen und unzähligen Diskussionen mit Angehörigen von Handwerksbetrieben lernte ich im Laufe des Projekts das von der Arbeits- und Organisationspsychologie noch recht wenig beachtete Tätigkeitsfeld immer besser kennen und schätzen. Ausgerüstet mit einem großen Paket an Maßnahmen, welches meine Kolleginnen und ich aus den theoretischen Erörterungen der bestehenden Literatur zu Kundenorientierung und Innovation abgeleitet hatten, gingen wir in die Betriebe, um zu schauen, inwieweit Betriebsinhaber und Mitarbeiter bestehende Methoden zur Steigerung von Kundenorientierung und Innovativität bereits umsetzen. Es folgten Beobachtungen, Diskussionen und Gespräche. In einem dieser Gespräche fiel dann der dieser Arbeit zugrunde gelegte Ausspruch eines Gesellen „Ich bin doch kein Kellner!“. Mit diesem Satz sollte mir deutlich gemacht werden, dass es aus Sicht des Gesellen eben doch einen Unterschied gäbe zwischen ihm als „Techniker“ und klassischen Dienstleistern wie Versicherungsmaklern oder ähnlichem. Worin dieser Unterschied besteht, wollte ich fortan herausfinden und traf so auf das subjektive Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe oder das Aufgabenverständnis.

Wenn der Leser nun denkt, die Erfahrungen des Forschungsprojekt hätten das Klischee des wenig kundenorientierten Handwerkers bestätigt, der den Kunden immer noch mehr als Bittsteller denn als König sieht, so muss das vor dem Hintergrund der gemachten Erfahrungen der dreijährigen Projektzeit deutlich zurückgewiesen werden. Wenngleich unseren handwerklichen Kooperationspartner keinen repräsentativen Ausschnitt aus dem Handwerk darstellen, so kann nicht zu wenig betont werden, dass es viele Handwerksbetriebe gibt, die nicht nur mit neuesten Technologien umgehen können, sondern auch sehr genau den Wert von Kundenorientierung erkennen und sich bemühen, die eigene zu steigern.

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei allen beteiligten Handwerkern und Handwerkerinnen für das Vertrauen und die Offenheit sowie die vielfältigen Erfahrungen in der Welt des Handwerks bedanken. In diesem Zusammenhang geht auch ein großer Dank an

1 Förderkennzeichen 01HY0410

Stephanie Wöste von der Handwerkskammer Hamburg, die uns diesen Zugang erst ermöglicht hat.

Für viele inhaltliche Diskussionen und die gute und herzliche Zusammenarbeit danke ich meinen Projektkolleginnen Claudia Marggraf-Micheel und Saskia Stremming. Für die schöne Projektzeit und das entgegengebrachte Vertrauen möchte ich mich ebenfalls bei Eva Bamberg bedanken. Die intensive Betreuung und vielfache Unterstützung nicht nur im Zusammenhang mit dieser Arbeit haben mir sehr geholfen. Friedemann W. Nerdinger danke ich für die Bereitschaft, das Zweitgutachten für diese Arbeit zu erstellen.

Die Organisation und Durchführung der Studien sowie die Auswertung der Ergebnisse des Projekts wären ohne die Unterstützung der im Projekt beschäftigten studentischen Hilfskräfte nicht in dieser Form möglich gewesen. In chronologischer Reihenfolge danke ich Markus Darmstadt, Natalie Regelmann, Eva Schweigert, Andrea Kawall, Tom Töpfer, Tim Vahle-Hinz, Anne Schumann, Katharina Jeschke, Jördis Zill und Donata Wilutzki.

Auch meinen Kolleginnen und Kollegen des Arbeitsbereichs Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Hamburg bin ich sowohl für die fachlichen Anregungen als auch für die gute Stimmung am Arbeitsbereich sehr dankbar.

Als letztes, aber nicht am wenigsten, möchte ich meinen Eltern Hannelore und Dieter Dettmers für die vielfache emotionale und instrumentelle Unterstützung, Ermutigungen und den vielfachen Zuspruch danken. Das gleiche gilt für meine Freundin Linda Scholl, der ich von Herzen für die Hilfe, Liebe und vor allem für viel Geduld danken möchte.

Zusammenfassung

Das Ziel dieser Arbeit war die Entwicklung und Validierung eines Instruments zur Erfassung des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses von Handwerkern. Die Entwicklung des Instruments greift arbeitspsychologische Konzepte zur Redefinition von Arbeitsaufgaben, rollentheoretische Konzeptionen zur Wahrnehmung der eigenen Rolle im Arbeitsprozess sowie neuere Ansätze zum subjektiven Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe auf.

Das zu entwickelnde Instrument sollte sich auf die subjektive Zuständigkeit für konkrete Einzelaufgaben beziehen und einen engen Verhaltensbezug aufweisen. Im Hinblick auf den praktischen Nutzen sollte das Instrument dazu dienen, einen Abgleich der mentalen Modelle der Mitarbeiter bezüglich ihrer eigenen Arbeitsaufgaben zu ermöglichen. Eine besondere Bedeutung sollte das Aufgabenverständnis für solche Aufgaben haben, die jenseits der technischen Kernaufgaben liegen.

Zur Validierung des Instruments wurde eine Längsschnittuntersuchung in 49 Handwerksbetrieben mit insgesamt 447 Mitarbeitern durchgeführt (T2: 42 Betriebe mit 329 Mitarbeitern). Neben dem kunden- und innovationsbezogenem Aufgabenverständnis der Mitarbeiter wurden dabei theoretisch angenommene Prädiktoren sowie möglich Effekte des Aufgabenverständnisses erfasst. Der entwickelte Fragebogen erweist sich als reliables Instrument, welches gut zwischen Mitarbeitern mit engem und Mitarbeitern mit breitem Aufgabenverständnis differenzieren kann. Zusammenhänge im Querschnitt und im Längsschnitt zu theoretisch angenommenen Prädiktoren und Effekten geben Hinweise auf die Validität des entwickelten Instruments.

Inhaltsverzeichnis

VORWORT UND DANKSAGUNG	I
ZUSAMMENFASSUNG	III
INHALTSVERZEICHNIS	V
1 EINLEITUNG	1
2 THEORIE	6
2.1 BEGRIFFSKLÄRUNGEN	7
2.1.1 Die Aufgabe	8
2.1.2 Einzelaufgabe und Arbeitsaufgabe	9
2.1.3 „Job“ und „Task“ in der englischsprachigen Literatur	12
2.1.4 Der Rollenbegriff	14
2.1.5 Rolle und Arbeitsaufgabe	15
2.2 DAS AUFGABENVERSTÄNDNIS VON ARBEITENDEN	18
2.2.1 Konzepte zum subjektiven Verständnis der Arbeitsaufgabe	18
2.2.2 Bedeutung des Aufgabenverständnisses für das Arbeitsverhalten und die Arbeitsleistung	39
2.2.3 Determinanten des individuellen Aufgabenverständnisses	46
2.2.4 Beschreibung und Erfassung des Aufgabenverständnisses	52
2.3 DAS HANDWERK	61
2.3.1 Organisation und Aufgabenverteilung im Handwerk	62
2.3.2 Neue Herausforderungen für das Handwerk	64
2.4 INNOVATION UND INNOVATIONSBEZOGENE AUFGABEN	73
1.1.1 Innovation	73
1.1.2 Individuelle Innovation	76
1.1.3 Determinanten von Innovation - Innovativitätsforschung	78
1.1.4 Beiträge von Mitarbeitern zu Innovationen - Innovationsbezogene Aufgaben	80
1.2 DIENSTLEISTUNGSARBEIT, KUNDENORIENTIERUNG UND KUNDENBEZOGENE AUFGABEN	84
1.2.1 Kundenorientierung	84
1.2.2 Kundenkontakt und Dienstleistungsinteraktion	90
1.2.3 Sammlung von Kundeninformationen – Informationsbezogenes Boundary Spanning	96
1.2.4 Der Kundenkontakt und das Aufgabenverständnis	98
2.5 FAZIT: DAS KUNDEN- UND INNOVATIONSBEZOGENE AUFGABENVERSTÄNDNIS VON HANDWERKERN	100
3 ZIELSTELLUNGEN UND HYPOTHESEN	104
3.1 ZIELE DER EXPLORATIVEN VORUNTERSUCHUNGEN	105
3.2 ZIELE UND HYPOTHESEN DER HAUPTUNTERSUCHUNG	105
3.2.1 Itemanalyse, Dimensionalität, Reliabilität und Stabilität	105

3.2.2	Validität des Instruments.....	109
3.2.3	Bildung von Kurzskalen zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis.....	114
4	METHODEN	116
4.1	VORSTUDIE 1 – KENNENLERNEN DES FELDES	118
4.1.1	Methode	118
4.1.2	Ergebnisse	121
4.2	VORSTUDIE 2 - BESTANDSAUFNAHME	122
4.2.1	Methode	123
4.2.2	Ergebnisse	133
4.3	DISKUSSION DER VORUNTERSUCHUNGEN UND FAZIT	139
4.4	HAUPTUNTERSUCHUNG – ENTWICKLUNG UND VALIDIERUNG DES FRAGEBOGENS ZUM KUNDEN- UND INNOVATIONSBEZOGENEN AUFGABENVERSTÄNDNIS.....	141
4.4.1	Generierung und Formulierung der Items	141
4.4.2	Itemformat und Instruktion	145
4.4.3	Gesamtfragebogen	148
4.4.4	Zugang zur Stichprobe und Durchführung.....	151
4.4.5	Beschreibung der Stichproben	153
4.5	KUNDENBEFRAGUNG.....	155
4.6	AUSWERTUNGSMETHODEN.....	157
4.6.1	Itemanalyse	157
4.6.2	Dimensionalität und Faktorenstruktur.....	158
4.6.3	Stabilität und Retest-Reliabilität	161
4.6.4	Überprüfung von Unterschieden zwischen Mitarbeitergruppen	161
4.6.5	Übereinstimmungen des Aufgabenverständnisses innerhalb derselben Betriebe – Intraklassenkorrelationen	161
4.6.6	Zusammenhänge zwischen organisationalem Kontext und individuellem Aufgabenverständnis	162
4.6.7	Multiple Regressionsanalysen zur zusammenfassenden Überprüfung von Determinanten des Aufgabenverständnis.....	164
4.6.8	Abweichungen im Aufgabenverständnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten	165
4.6.9	Zusammenhänge zwischen Aufgabenverständnis und individueller Innovativität	166
4.6.10	Aufgabenverständnis und betriebliche Innovativität.....	171
4.6.11	Aufgabenverständnis und Kundenbewertungen.....	174
4.6.12	Auswertungen im Rahmen der Evaluation einer Fortbildungsmaßnahme zur Steigerung von Kundenorientierung und Innovativität	175
4.6.13	Bildung von Kurzskalen.....	175
5	ERGEBNISSE	177
5.1	ITEMANALYSE	177
5.1.1	Itemwerte Eigenes Aufgabenverständnis	177
5.1.2	Itemwerte Vorgesetztererwartung	178
5.2	DIMENSIONALITÄT UND FAKTORENSTRUKTUR	179
5.3	STABILITÄT DER SKALEN UND EINZELWERTE (RETEST-RELIABILITÄT).....	184
5.4	UNTERSCHIEDE ZWISCHEN MITARBEITERN UNTERSCHIEDLICHER FORMALER POSITIONEN	186

5.5	ÜBEREINSTIMMUNGEN INNERHALB DER BETRIEBE	187
5.6	MULTILEVELANALYSE ZUR ÜBERPRÜFUNG VON ORGANISATIONALEN PRÄDIKTOREN DES AUFGABENVERSTÄNDNISSES	188
5.7	ZUSAMMENFASSENDE ANALYSE DER DETERMINANTEN DES AUFGABENVERSTÄNDNISSES DER MITARBEITER	191
5.8	DISKREPANZEN IM AUFGABENVERSTÄNDNIS ZWISCHEN MITARBEITERN UND VORGESETZTEN	192
5.9	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN AUFGABENVERSTÄNDNIS UND INDIVIDUELLER INNOVATIVITÄT.	194
5.9.1	Querschnittanalysen.....	194
5.9.2	Längsschnittanalysen.....	195
5.10	ZUSAMMENHÄNGE ZWISCHEN AUFGABENVERSTÄNDNIS UND BETRIEBLICHER INNOVATIVITÄT	199
5.10.1	Einschätzung der betrieblichen Innovativität durch die Betriebsangehörigen	199
5.10.2	Innovationsaktivität der Betriebe.....	200
5.10.3	Übereinstimmung im Aufgabenverständnis und betriebliche Innovativität.....	201
5.10.4	Längsschnittkorrelationen zwischen den Ausprägungen des Aufgabenverständnisses und Maßen der betrieblichen Innovativität	202
5.11	AUFGABENVERSTÄNDNIS UND KUNDENBEWERTUNGEN.....	204
5.12	AUSWIRKUNG EINER FORTBILDUNGSMAßNAHME ZUR STEIGERUNG VON INNOVATIVITÄT UND KUNDENORIENTIERUNG	206
5.13	KURZSKALEN ZUM KUNDEN- UND INNOVATIONSBEZOGENEN AUFGABENVERSTÄNDNIS.....	211
6	ZUSAMMENFASSUNG UND DISKUSSION	213
6.1	DISKUSSION DER ERGEBNISSE.....	215
6.1.1	Statistische Kennwerte und Reliabilität des Instruments	215
6.1.2	Diskussion der Validität.....	220
6.1.3	Kurzskalen zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis	237
6.1.4	Zusammenfassendes Fazit zu den Ergebnissen.....	238
6.2	KRITISCHE BETRACHTUNG DER VORGEHENSWEISE UND LIMITATIONEN	239
6.3	EINORDNUNG DES VORGESTELLTEN KONZEPTS DES AUFGABENVERSTÄNDNISSES IN BESTEHENDE THEORETISCHE ANSÄTZE	242
6.4	FAZIT.....	244
7	LITERATURVERZEICHNIS	245
8	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	267
9	VERZEICHNIS DER KÄSTEN	267
10	TABELLENVERZEICHNIS	268
11	ANHANG	I

1 Einleitung

In der Situation steigender Konkurrenz und sich schnell verändernder Märkte und Kundenbedürfnisse reagieren Organisationen mit Strategien, die auf eine Steigerung von Innovativität und Kundenorientierung abzielen.

Die Arbeits- und Organisationspsychologie hat mit verschiedenen Forschungsansätzen versucht, Organisationen in dem Bemühen zu unterstützen, Innovativität und Kundenorientierung zu steigern. Es wurden Gestaltungsansätze entwickelt, um in Unternehmen innovationsförderliche Bedingungen zu schaffen, und Konstrukte wie ‚Kultur‘ und ‚Klima‘ für Innovationen und Kundenorientierung entwickelt, die als wichtige Faktoren für das Entstehen von Innovationen und die Realisierung von Kundenorientierung betrachtet werden. Neben solchen strukturellen Ansätzen sind Konzepte entwickelt worden, welche die Beiträge von Mitarbeitern zur Innovativität und Kundenorientierung von Organisationen betonen, die vielfach freiwillig erfolgen. Beispiele für solche Ansätze sind Konzepte wie „Taking Charge“ (Morrison & Phelps, 1999), „Organizational Citizenship Behavior“ (Organ, 1988) oder „Personal Initiative“ (Frese et al., 1996). Diese Konzepte beschreiben auf einem tätigkeitsübergreifenden Niveau das Ausmaß, in dem sich Mitarbeiter jenseits ihrer formalen Arbeitsaufgabe in organisationsförderlicher Weise engagieren, zum Beispiel neue Ideen entwickeln, Kollegen helfen, Fehler im Arbeitssystem beseitigen oder besondere Anstrengungen für Kunden unternehmen. Die meisten diesbezüglichen Forschungsarbeiten versuchen Bedingungen zu identifizieren, welche die Motivation für ein solches freiwilliges Engagement – die Übernahme von zusätzlichen Aufgaben jenseits der formal vorgegebenen Arbeitsaufgabe – fördern.

Weniger ist in diesem Zusammenhang untersucht worden, ob Mitarbeiter solche zusätzlichen Aufgaben als Teil ihrer Arbeitsaufgabe sehen. Durch innovative und kundenorientierte Strategien der Organisation entstehen neue Anforderungen in Bezug auf innovations- und kundenbezogene Aufgaben. Nicht nur von Mitarbeitern in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, sondern auch von technischen Mitarbeitern in der Produktion wird gefordert, dass sie über ihre technischen Aufgaben hinaus weitere Aufgaben übernehmen und eine breitere Perspektive auf ihre Arbeitsrolle entwickeln (Buchanan & McCalman, 1989). Es stellt sich die Frage, ob sich die Mitarbeiter dafür zuständig fühlen. Davis und Wacker (1987) sprechen vom „That’s not my Job“- oder „job myopia“-Phänomen, welches auftritt, wenn Mitarbeiter eine sehr enge Sicht auf ihre Arbeitsaufgaben haben und ihre Verantwortlichkeiten nur auf ihre formal umschriebenen Aufgaben im engeren Sinne

beziehen. Häufig werden so genannte sekundäre Aufgaben nicht übernommen, da Arbeitsrollen und Ziele nicht klar sind und die Arbeitenden nicht wissen, was von ihnen erwartet wird (Zmud & McLaughlin, 1989; Morrison, 1994). Ob sich Arbeitende für bestimmte Aufgaben zuständig fühlen, hängt von dem subjektiven Verständnis ihrer Arbeitsaufgabe ab. Dieses kann sehr individuell sein und von der Sicht der Vorgesetzten auf die Arbeitsaufgabe der Mitarbeiter erheblich abweichen. Das subjektive Verständnis der Mitarbeiter von der eigenen Arbeitsaufgabe wird im Folgenden ‚Aufgabenverständnis‘ genannt.

Das Aufgabenverständnis ist in verschiedenen Konzeptualisierungen in verschiedenen Arbeitsumgebungen und mit verschiedenen Zielstellungen untersucht worden (Parker, Wall & Jackson, 1997; Ilgen & Hollenbeck, 1991; Morrison, 1994; Tepper & Taylor, 2003). Dabei deuten die Befunde darauf hin, dass das Aufgabenverständnis nicht nur in hochautonomen Arbeitsplätzen höherer Hierarchiestufen von Bedeutung ist, sondern auch auf Arbeitsplätzen mit weniger Handlungsspielraum (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Für die Ausprägungen des Aufgabenverständnisses spielen sowohl individuelle Motive und Bedürfnisse als auch Merkmale der Arbeitsaufgabe eine Rolle (Parker et al., 1997). Auch historisch und gesellschaftlich verankerte Berufsbilder scheinen von Bedeutung für die Gestaltung des Aufgabenverständnisses zu sein (Neale & Griffin, 2006). In Arbeitsfeldern mit sich wandelnden Berufsbildern kann angenommen werden, dass es eine große Varianz im Aufgabenverständnis der Mitarbeiter gibt.

In der vorliegenden Arbeit wird das Aufgabenverständnis von technischen Mitarbeitern im Handwerk untersucht. Leitsätze wie „Vom Handwerker zum Dienstleister“ oder „Vom Hand- zum Kopfarbeiter“ (vgl. Baumann et al., 2003; Knutzen, 2002; Lahner, 2004) reflektieren den Wandel, den das Handwerk und seine Berufsbilder seit einiger Zeit vollziehen. Angesichts steigender Konkurrenz aufgrund wegfallender gesetzlicher Bestimmungen (z.B. Wegfall des Meisterzwangs, Öffnung des europäischen Binnenmarkts) und konfrontiert mit zunehmend preisbewussteren und zugleich anspruchsvolleren Kunden versuchen immer mehr Handwerksbetriebe auf Strategien wie Kundenorientierung und Innovativität zurückzugreifen. Betriebe, die trotz der verschärften Situation erfolgreich sind, zeichnen sich durch große Kundennähe und detaillierte Branchenkenntnis aus. Erfordernisse und Wünsche von Kunden werden rasch aufgegriffen und zeitnah in neue Produkte umgesetzt (Lahner, 2004). Dies bedeutet nicht nur ein gutes Informationsmanagement der Betriebsinhaber, sondern auch neue Anforderungen an die technischen Mitarbeiter im Kundenkontakt.

Gefordert werden zusätzliches Engagement für die Kunden, Aufmerksamkeit für relevante Kundeninformationen, das Erkennen von Prozessdefiziten und das Entwickeln von Verbesserungsideen für den Betrieb. Diese Aufgaben gehen zumeist weit über die traditionell technischen Kernanforderungen hinaus und entsprechen nicht unbedingt dem traditionellen Berufsbild des Handwerkers (Knutzen, 2002; Baumann et al., 2003). Neben dem Streben nach Innovativität und Kundenorientierung versuchen Betriebe organisationale Defizite - vor allem die starke Bindung des Handwerksunternehmers an das Tagesgeschäft - zu überwinden und eine Entlastung des Unternehmers durch die Mitarbeiter zu erreichen (Lahner, 2004). Auch dadurch entstehen neue Aufgabengebiete, die von den Mitarbeitern zusätzlich zu ihren technischen Kernaufgaben übernommen werden (Baumann et al., 2003).

Bei der Entwicklung dieser neuen Anforderungen an die Mitarbeiter bleibt offen, ob sich Mitarbeiter tatsächlich dafür verantwortlich fühlen, an unternehmerischen Tätigkeiten und Entscheidungen mitzuwirken, für Kundenzufriedenheit jenseits der umschriebenen operativen Aufgaben zu sorgen, proaktiv Fehlentwicklungen vorzubeugen sowie zu Verbesserungen der Arbeitsprozesse beizutragen. Übernehmen die handwerklichen Mitarbeiter diese zusätzlichen Aufgaben oder verstehen sie sich weiterhin als reine Techniker, die ausschließlich für die technische Durchführung des Auftrags zuständig sind? Dies ist eine Frage nach dem Aufgabenverständnis der Handwerker.

Aufgrund der geschilderten Situation des Handwerks mit den sich wandelnden Berufsbildern erscheint es unter theoretischen Gesichtspunkten sehr lohnenswert, das in der Literatur noch sehr uneinheitlich betrachtete Konzept des Aufgabenverständnisses in diesem Tätigkeitsfeld zu untersuchen. Gleichzeitig kann die Entwicklung einer Methode zur Erfassung des Aufgabenverständnisses in diesem Tätigkeitsfeld auch praktisch von erheblichem Nutzen sein. Das Bewusstmachen und Hinterfragen von mentalen Modellen hinsichtlich der organisationalen und eigenen Vorgehensweisen wird als wichtiges Element von lernenden Organisationen gesehen (Senge, 1998). Unter diesem Gesichtspunkt kann eine systematische Erfassung des Aufgabenverständnisses in Handwerksbetrieben zu deren Weiterentwicklung beitragen, indem sie eine innerbetriebliche Reflektion hinsichtlich der Zuständigkeiten im Betrieb ermöglicht und unklare Aufgabenzuweisungen aufdeckt.

Das Ziel dieser Arbeit soll die Entwicklung und Validierung eines Instruments sein, welches das individuelle Verständnis von Mitarbeitern im Hinblick auf konkrete Arbeitsaufgaben erfassen kann. Das erfasste Aufgabenverständnis soll sich auf solche Bereiche beziehen, die für technische Dienstleistungen bzw. für das Handwerk von besonderer Bedeutung sind und

bei denen unter den Mitarbeitern eine große Varianz zu erwarten ist, da sie nicht ihren traditionellen Anforderungen entsprechen. Zu nennen sind hier kundenbezogene Aufgaben, innovationsbezogene Aufgaben aber auch traditionell unternehmerische, geschäftsbezogene Aufgaben.

Die Arbeit gliedert sich folgendermaßen:

Die im nächsten Kapitel behandelte theoretische Erörterung kann grob in zwei Teile untergliedert werden. Im ersten Teil wird das Konzept des Aufgabenverständnisses auf der Grundlage bestehender Konzepte, einschließlich möglicher Erhebungsmethoden diskutiert. Im zweiten Teil wird das Aufgabenverständnis auf das hier betrachtete Tätigkeitsfeld des Handwerks übertragen und im Hinblick auf die besonderen Herausforderungen an Innovation und Kundenorientierung diskutiert.

Bei der Erörterung des Konzepts des Aufgabenverständnisses erscheint es zunächst erforderlich, eine vorläufige Begriffsklärung für die verschiedenen Begrifflichkeiten „Aufgabe“, „Arbeitsaufgabe“, „Rolle“, „Job“, „Task“, etc. vorzunehmen, zumal sie in der bestehenden Literatur nicht einheitlich verwendet werden. In der weiteren Diskussion des Aufgabenverständnisses werden verschiedene Ansätze zum Verständnis der Arbeitsaufgabe von Mitarbeitern dargestellt. Neben aufgabentheoretischen und handlungstheoretischen Konzepten (Hackman, 1969a; Hacker, 1986) werden konstruktivistische (Salancik & Pfeffer, 1978; Wrzesniewski & Dutton, 2001) und rollentheoretische Arbeiten (Katz & Kahn, 1978) behandelt. Danach werden neuere Konzepte zum Verständnis der eigenen Arbeitsaufgaben erörtert (z.B. Parker et al. 1997; Morrison, 1994; Ilgen & Hollenbeck, 1991). Im nächsten Abschnitt wird die Frage diskutiert, welche Bedeutung mentale Repräsentationen wie das Aufgabenverständnis für das tatsächliche Arbeitsverhalten haben und welche empirischen Befunde bezüglich dieser Frage vorliegen. Danach wird diskutiert, welche Determinanten das Aufgabenverständnis bestimmen und welche Faktoren auf die Ausprägungen im Aufgabenverständnis wirken. Schließlich sollen im Hinblick auf die Entwicklung eines Instruments zur Erfassung des Aufgabenverständnisses vorhandene Operationalisierungen dargestellt und geprüft werden.

In einem zweiten Block – der Betrachtung des Tätigkeitsfelds Handwerk – wird zunächst auf die besonderen Bedingungen von Handwerksbetrieben eingegangen. Dabei werden neue und veränderte Anforderungen an deren Leistungen beschrieben. Insbesondere die Bereiche Innovation und Kundenorientierung stellen neue Herausforderungen für Handwerksbetriebe dar. Diese Themen werden in gesonderten Abschnitten vertieft behandelt. Die konkreten

Anforderungen an die Mitarbeiter sollen dabei hervorgehoben werden. Den Abschluss des Theorieteils dieser Arbeit bildet die Zusammenfassung von möglichen Inhalten eines kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses von Handwerkern.

Der empirische Teil dieser Arbeit beginnt mit der Darstellung der Schritte der Entwicklung des Instruments zur Erfassung des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses. Unter anderem werden zwei Voruntersuchungen dargestellt, die neben den theoretischen Überlegungen die zweite Grundlage für die Instrumentenentwicklung liefern. Danach werden der entwickelte Fragebogen zum Aufgabenverständnis erläutert sowie weitere Teile des für die Hauptuntersuchung verwendeten Fragebogeninstruments dargestellt. Den Abschluss des Methodenteils bildet die ausführliche Diskussion der verwendeten Auswertungsmethoden. Im Ergebnisteil werden die Ergebnisse einer Untersuchung in 49 Hamburger Handwerksbetrieben mit 398 Mitarbeitern dargestellt. Dabei werden die psychometrischen Kriterien und die Validität des entwickelten Instruments geprüft. Zu diesem Zweck werden mögliche Einflussfaktoren getestet und angenommene Auswirkungen des Aufgabenverständnisses überprüft.

Das letzte inhaltliche Kapitel dieser Arbeit diskutiert die Ergebnisse im Hinblick auf Qualität des entwickelten Instruments und schlägt Implikationen für die weitere Forschung vor.

2 Theorie

Die Frage, wie Arbeitende ihre Arbeitsaufgabe verstehen, ist von wichtiger Bedeutung für das Verständnis des Arbeitsverhaltens. Die Erkenntnis, dass Arbeitende ihre Arbeitsaufgaben redefinieren und damit das Aufgabenverständnis von Arbeitenden idiosynkratisch und individuell ist, hat in der Arbeitspsychologie breite Anerkennung erhalten (Hackman, 1969a; Hacker, 1986; Ilgen & Hollenbeck, 1991; Morrison, 1994; Salancik & Pfeffer, 1978). Die einer Person zugewiesenen Aufgaben werden von dieser nicht einfach wie vorgegeben übernommen, sondern in einem Prozess der Redefinition mit eigenen Vorstellungen, Erfahrungen, Motiven und Bedürfnissen abgeglichen, angepasst und als „eigene“ Aufgaben übernommen. Sie werden subjektiv interpretiert (Hacker, 1986).

Auch rollentheoretische Ansätze beschäftigen sich mit dem subjektiven Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe, die Teil der Rolle im Arbeitskontext ist. Auch sie postulieren eine in Teilen eigenständige Gestaltung der Rolle im Arbeitskontext und ein individuelles Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe.

Sowohl arbeitspsychologische als auch rollentheoretische Ansätze gehen davon aus, dass die Beziehung von vorgegebener Arbeitsaufgabe und dem Arbeitsverhalten (und damit der Arbeitsleistung) durch das subjektive Verständnis der Arbeitsaufgabe mediiert wird. Gleiches gilt für die Wirkungen von Arbeitsaufgaben im Hinblick auf Stress, Motivation und Persönlichkeitsentwicklung (Karg & Staehle, 1982; Hackman & Oldham, 1975). Welchen Anteil dabei die objektiven Merkmale der Arbeitsaufgaben haben, wird in den theoretischen Ansätzen jedoch sehr unterschiedlich bewertet.

Eine neue Relevanz der Frage nach dem Verständnis der eigenen Arbeitsaufgaben ist aus der Diskussion um so genanntes Extra-Rollenverhalten oder freiwilliges Arbeitsengagement von Mitarbeitern entstanden (Morrison, 1994; Organ, 1988; Frese & Fay, 2001; Katz, 1964). Konzepte wie das Organizational Citizenship Behavior OCB (Organ, 1988), Organizational Spontaneity (George & Brief, 1992), Contextual Performance (Brief & Motowidlo, 1986) oder Personal Initiative (Frese & Fay, 2001) beleuchten die Frage, inwieweit sich Arbeitende für Dinge bei der Arbeit engagieren, die außerhalb ihrer formalen Arbeitsaufgaben liegen. Das subjektive Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe spielt hierbei eine wichtige Rolle, betrifft es doch die Frage, ob sich Arbeitende für solche Aufgaben zuständig fühlen oder nicht (Morrison, 1994).

Zum subjektiven Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe oder Aufgabenverständnis gibt es in der psychologischen Literatur verschiedene, teils getrennt voneinander entwickelte Konzepte.

Diese sollen in diesem Kapitel dargestellt werden. Dabei geht es um Faktoren der Bildung des Aufgabenverständnisses und dessen Wirkung auf das Arbeitsverhalten. Weiter werden bestehende Operationalisierungen des Aufgabenverständnisses diskutiert.

Das Aufgabenverständnis ist nicht abstrakt zu verstehen und kann nicht auf einer allgemeinen Ebene umfassend beschrieben werden. Es erfordert einen Referenzpunkt im Sinne eines Bezugs zum jeweiligen Tätigkeitsfeld und zu relevanten Aspekten der Arbeitsaufgabe (Parker, 2007). Nach der theoretischen Ausarbeitung eines Konzepts des Aufgabenverständnisses werden im weiteren Verlauf dieses Kapitels Aspekte der Arbeitsaufgabe dargestellt, die für das hier im Mittelpunkt stehende Tätigkeitsfeld Handwerk von Bedeutung sein könnten. Neue Herausforderungen an Handwerksbetriebe in Bezug auf Innovationen und Kundenorientierung stellen neue Anforderungen an die Mitarbeiter, die im Sinne des Aufgabenverständnisses als Teil der Arbeitsaufgabe übernommen werden müssen. Diese konkreten Anforderungen werden abschließend vertieft erörtert.

Um in der Vielzahl der verwendeten Bezeichnungen und Konzepte eine Orientierung zu finden, soll zunächst eine Klärung der Begriffe vorgenommen werden.

2.1 Begriffsklärungen

Wenn in der Literatur vom Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe die Rede ist, werden verschiedene Begriffe und Konzepte herangezogen. Dabei kommt es zu vielfältigen Überschneidungen in den Bedeutungen. Abgrenzungen werden häufig weder implizit noch explizit vorgenommen und wenn Sie vorgenommen werden, so repräsentieren sie keinesfalls einen allgemein akzeptierten Konsens (z.B. Ilgen & Hollenbeck, 1991; Griffin, 1987). Insbesondere die Begriffe „Arbeitsaufgabe“ und „Rolle“ entsprechen unterschiedlichen Forschungstraditionen, die sich wenig gegenseitig befruchtet haben und sich lange Zeit parallel zueinander entwickelt haben. Im Hinblick auf das Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe finden sich in der deutschsprachigen arbeitspsychologischen Literatur die Begriffe „Aufgabe“, „Arbeitsaufgabe“ oder „Arbeitsauftrag“. In der rollentheoretischen Tradition geht es in diesem Zusammenhang um die Begriffe „Rolle“ oder das „Rollenverständnis“. Wichtige Begriffe der Organisationstheorie, die in dieser Arbeit im Zusammenhang mit dem Konzept des Aufgabenverständnisses diskutiert werden, sind „Stelle“, „Position“ und „Arbeitsplatz“. Zu den unterschiedlichen theoretischen Strömungen kommen unterschiedliche Verwendungen und uneindeutige Übersetzungsmöglichkeiten für Begriffe der englischsprachigen Literatur. Dies betrifft die zentralen Begriffe „Task“, „Job“

und „Work Role“ bzw. „Role“. Insbesondere dem Begriff „Job“ aus der englischsprachigen Literatur fehlt ein eindeutiges deutsches Äquivalent. Für die Übersetzung finden die unterschiedlichsten Begriffe wie „Aufgabe“, „Arbeitsauftrag“, „Arbeitsplatz“ oder „Arbeitsaufgabe“ Verwendung.

Zunächst soll hier der für diese Arbeit grundlegende Begriff der „Arbeitsaufgabe“ erklärt werden. Dazu wird eine Unterscheidung von Einzelaufgabe und Arbeitsaufgabe eingeführt und erläutert. Danach wird der für den im Zusammenhang mit dem Aufgabenverständnis häufig verwendete Rollenbegriff dargestellt und die Beziehung zur Arbeitsaufgabe diskutiert.

2.1.1 Die Aufgabe

Das Lexikon Brockhaus (Zwahr, 2006) definiert den Begriff der Aufgabe als eine „Aufforderung oder Verpflichtung zur Bewältigung einer Anforderung, etwa im sensumotorischen, kognitiven oder affektiven Bereich“. Im Arbeitskontext umschreibt das Handwörterbuch der Organisation (Grochla, 1980) eine Aufgabe als "eine Verpflichtung, eine vorgegebene Handlung durchzuführen" (Frese, 1980, S.207). Diese Verpflichtung richtet sich an den Aufgabenträger. DIN V ENV 26385 spricht "von einer aus dem Arbeitszweck abgeleiteten Aufforderung an die Arbeitsperson(en), eine Arbeit unter gegebenen Bedingungen nach einem vorgegebenen Verfahren auszuführen und ein bestimmtes Ergebnis anzustreben". In der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre wird unter einer Aufgabe „ein zu erfüllendes Handlungsziel, eine durch physische oder geistige Aktivitäten zu verwirklichende Soll-Leistung verstanden" (Hoffmann, 1980, S.200). Die anzustrebende Überführung eines Ist-Zustands in einen Soll-Zustand sieht auch die Kognitionspsychologie als wesentlich für eine Aufgabe. Sie versteht unter Aufgaben eine Sonderform von Problemen (Dörner, 1987). Ein Problem ist durch einen unerwünschten Zustand bestimmt, der vom angestrebten Zustand durch eine Barriere getrennt ist. Zur Problemlösung muss eine Folge von Schritten (Operationen) zur Überwindung der Barriere gefunden werden. Sowohl die einzelnen Schritte, als auch deren erforderliche Reihenfolge können mehr oder weniger unbekannt und neuartig sein. Auch bei einer Aufgabe muss eine Ausgangssituation in eine Zielsituation überführt werden, die wesentlichen Schritte und deren Reihenfolge sind jedoch im Groben bekannt (Häcker, 2004; Mangold-Allwinn, Antoni & Eisenecker, 1995).

Obleich die Aufgabe ein zentraler Begriff der Arbeitspsychologie ist (vgl. Ulich, 2005, S.189ff.) mangelt es in der deutschsprachigen Literatur an klaren arbeitspsychologischen Definitionen des Aufgabenbegriffs. Es existieren indirekte Definitionen des

Aufgabenbegriffs. Hacker (1998, S.47) definiert Aufgabe als einen übernommenen und redefinierten Arbeitsauftrag (vgl. auch Hackman, 1969a). Nach Hacker (1998) ist jede Arbeitstätigkeit im wirtschaftlichen Prozess darauf gerichtet, ein für andere auf dem Markt nützliches Resultat unter festgelegten Bedingungen zu erzielen. Damit hat jede Arbeitstätigkeit den Charakter eines Auftrags. Während der Auftrag objektiv bestimmt werden kann, ist die Aufgabe als subjektiv interpretierter Auftrag ein psychologischer Sachverhalt (Hacker, 1985). Eine explizite Unterscheidung zwischen der Gesamtaufgabe, welche die Arbeitstätigkeit von Individuen bestimmt und den darin enthaltenen elementaren Einzelaufgaben fehlt in der arbeitspsychologischen Literatur weitgehend (vgl. Ilgen & Hollenbeck, 1991).

2.1.2 Einzelaufgabe und Arbeitsaufgabe

Im Rahmen der Tätigkeitsbeschreibung kann die „Aufgabe“ auch als heuristischer Begriff verstanden werden, der dazu dient, Elemente einer Position, Stelle oder Tätigkeit zu beschreiben (Wenninger, 2000). Auf diese Weise kann die häufig fehlende Unterscheidung von Einzelaufgabe und Gesamtaufgabe aufgeklärt werden. In der englischsprachigen Literatur stellt sich ein ähnliches Problem für die Unterscheidung von „Task“ und „Job“ (vgl. Ilgen & Hollenbeck, 1991).

Der Begriff der Aufgabe in seiner allgemeinen Bedeutung als Überführung eines Ist-Zustandes in einen Sollzustand (vgl. Mangold-Allwinn, Antoni & Eisenecker, 1995; Dörner, 1987; Dzida, 1995) kann sich nicht nur auf ein einzelnes Problem, sondern auch auf das Leistungsprogramm einer ganzen Organisation beziehen (Organisationsaufgabe). Auf der darunter liegenden Betrachtungsebene finden sich wiederum Aufgaben (Teilaufgaben) in den zur Erstellung des Organisationsziels erforderlichen Teilleistungen. Diese werden von den Gliederungseinheiten, Abteilungen oder einzelnen Mitgliedern der Organisation bewältigt (Hoffmann, 1980; Lutz & Roithmayr, 1989). Betrachtet man die Organisationsmitglieder, kann sich der Begriff Aufgabe wiederum auf die von einer Person im Rahmen einer Stelle oder eines Arbeitsplatzes zu erledigende Gesamtaufgabe (Arbeitsaufgabe) beziehen oder auf die darin enthaltenen Einzelaufgaben.

Ohne damit arbeitsgestalterische Prinzipien abzuleiten, soll an dieser Stelle aus heuristischen Gründen auf die klassische organisationstheoretische Aufgabenanalyse (Kosiol, 1969; zur Kritik auch Eigler, 2004) Bezug genommen werden, um die Begriffsverwendungen besser zu verdeutlichen: Organisationen werden gebildet, um Aufgaben gemeinschaftlich zu

bewältigen, entweder weil sie von ihrer Natur her nur kollektiv erfüllbar sind oder weil angenommen wird, dass sie so wirksamer oder wirtschaftlicher zu lösen sind. Zur Erreichung der Ziele von Organisationen müssen bestimmte funktionale Operationen durchgeführt werden (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Diese häufig komplexen Aufgaben, wie sie die Sachziele von Organisationen darstellen, müssen im Rahmen der Aufbauorganisation zur Vorbereitung ihrer arbeitsteiligen Erfüllung in Teilaufgaben zerlegt werden (Spies, 1976). Bei der Aufgabenanalyse wird zunächst von der Aufgabenerfüllungssituation abstrahiert und lediglich die Möglichkeit der Zerlegung eines Aufgabenkomplexes in verteilungsfähige Teilaufgaben untersucht. Die Zerlegung der komplexen Organisationsaufgaben kann sich dabei am Ausgangsobjekt der Aufgabe (z.B. Materialien), an der Verrichtungsart (bestimmte Arbeitsvorgänge wie Drehen, Fräsen, Bohren, etc.), Verrichtungsfolgen (Beschaffung, Produktion, Vertrieb) oder am Zielobjekt (z.B. verschiedene Produkte) orientieren. In größeren Organisationen werden die komplexen Organisationsaufgaben zunächst in Funktionen zerlegt, die von verschiedenen Abteilungen erfüllt werden. Die Abteilungsaufgaben lassen sich wiederum in Teilaufgaben gliedern, die gegebenenfalls wiederum in kleinere Teilaufgaben zerlegt werden, die verteilungsfähig sind und von einzelnen Individuen erfüllt werden können. Der Idee nach soll die Zerlegung von Organisationsaufgaben im Rahmen der Aufgabenanalyse zunächst unabhängig von der späteren Gestaltung unternommen werden und zunächst nur der vollständigen und systematischen Übersicht über alle Arten und Merkmale der Aufgabenelemente und deren mögliche Beziehungen dienen (Schreyögg, 1999). Es findet noch keine Strukturbildung statt. Am Ende der Aufgabenanalyse stehen verteilungsfähige Einzelaufgaben

Erst im Rahmen der Aufgabensynthese (Frese, 1980; Schreyögg, 1999) oder Aufgabenkombination (Hacker, 1998) werden die Einzelaufgaben zu Aufgabenbündeln zusammengruppiert und einzelnen Aufgabenträgern zugewiesen. Die Organisationslehre spricht auch von Stellenbildung (Schwartz, 1980). Bei der Aufgabenkombination bzw. Stellenbildung müssen auf die Aufgaben bezogene Sachmittel und die gegenständlichen Ausführungsbedingungen berücksichtigt werden. Daneben müssen die Leistungsprofile eines potenziellen Aufgabenträgers mit dem Anforderungsprofil der Aufgaben in Übereinstimmung gebracht werden. Bei der Stellenbildung wird zumeist von bestimmten Berufsbildern ausgegangen (Normaleignung) und nicht von konkreten Personen (Frese, 1980). Durch die Aufgabeninterdependenz ist die Aufgabensynthese für den einen Aufgabenträger häufig nicht von der Zusammenstellung für andere Aufgabenträger zu trennen. Die Zusammenstellung von

Aufgabenbündeln kann nach verschiedenen Kriterien erfolgen, z.B. Minimierung der Durchlaufzeit, Schnelligkeit der Informationsverarbeitung, Anpassungsfähigkeit der Organisationsstruktur, Qualifikation der Aufgabenträger, Motivationspotenzial, etc.). Eine häufige aber unter psychologischen Gesichtspunkten problematische Arbeitsteilung findet auch zwischen Planung, Durchführung und Kontrolle statt (Ulich, 2005).

Für die Kennzeichnung dieser gebildeten Aufgabenbündel oder Aufgabenkomplexe werden in der Organisationsforschung verschiedene Begriffe verwendet:

Ein Aufgabenbündel, welches verteilungsfähig ist, also ungeteilt einem Aufgabenträger (Mitarbeiter) zugewiesen werden kann, wird in der Organisationslehre häufig als „Stelle“ bezeichnet (Schwartz, 1980; Kosiol, 1962). Stelle gilt somit als kleinste organisatorische Einheit und ist ein Kombinat einzelner Teilaufgaben. Die zu einer Stelle zusammengefassten Einzelaufgaben sollten dauerhaften Charakter haben und die „Stellenaufgabe“ soll gegenüber anderen Stellen sinnvoll abgrenzbar und koordinierbar sein (Stellenbeschreibungen und Arbeitsplatzbeschreibungen). Zusätzlich zu den in Stellenbeschreibungen angegebenen Teilaufgaben fällt ein gewisser Teil an Aufgaben unregelmäßig und unvorhersehbar an (Schwartz, 1980; vgl. auch Katz & Kahn, 1978). Acker (1969) definiert Stelle als die im Rahmen einer Gesamtorganisation vorgenommene Zusammenfassung von Aufgaben und Funktionen (Teilaufgaben) zum Aufgabenbereich- und Arbeitsbereich einer einzigen, jedoch lediglich gedachten Person. Dabei soll sie deren normalen Arbeitskapazität unter der Voraussetzung der erforderlichen Eignung und Übung entsprechen.

Ein anderer Begriff, der die Kennzeichnung von Aufgabenbündeln betrifft, ist der Begriff „Arbeitsplatz“. Stelle wird häufig synonym mit Arbeitsplatz verwendet. Der Begriff des Arbeitsplatzes impliziert jedoch im Gegensatz zur Stelle auch eine räumliche Aussage (Schwartz, 1980). In der Regel ist jeder Stelle ein Arbeitsplatz zugeordnet, häufig werden aber auch mehrere Stelleninhaber (z.B. bei Mehrschichtarbeit) an einem Arbeitsplatz tätig sein, oder ein Stelleninhaber verrichtet seine Arbeit an mehreren Arbeitsplätzen.

Mintzberg (1992) spricht von „Positionen“, um einzelne Arbeitsplätze zu bezeichnen, denen verschiedene Aufgaben zugewiesen sind. Er unterscheidet Positionen im Hinblick auf die Breite oder den Umfang der zu erfüllenden Aufgaben, um die Spezialisierung der Positionen zu kennzeichnen. Vetter (2008) grenzt Stelle und Position von „Funktion“ ab. Während die Funktion lediglich ein Bündel von Aufgaben darstellt, müssen Stelle und Position als Aufgabenbündel stets im Gefüge der Organisation betrachtet werden. Sie sind darüber hinaus mit einem bestimmten Status und Prestige verbunden.

Um den dynamischen Charakter der gebildeten Aufgabenbündel oder Aufgabenkomplexe zu betonen und die gemeinsame Berücksichtigung von Aufbau und Ablauforganisation zu berücksichtigen, verwendet Spies (1976) statt des statischen Stellenbegriffs den Begriff der „Arbeitsaufgabe“ (Spies, 1976, S.18ff.). Dabei werden die Organisationselemente Aufgabe, Person und Sachmittel zu Aktionseinheiten verknüpft. Das heißt, die Stellen werden nicht isoliert aus den organisatorischen Anforderungen abgeleitet, sondern unter Einbeziehung der zur Verfügung stehenden Organisationsmitglieder und technischen sowie sonstigen Sachmittel zu synthetischen „Arbeitsaufgaben“ verknüpft. Während der Begriff der „Stelle“ von einem nur gedanklich angenommenen abstrakten Erfüllungssubjekt ausgeht und von konkreten Merkmalen des Funktionsträgers abgesehen wird (Kosiol, 1969), geht das Konzept der Arbeitsaufgabe von den miteinander zu verknüpfenden Organisationselementen Aufgabe, Person und Sachmittel aus.

Die Zusammenstellung von Einzelaufgaben zu Aufgabenbündeln im Rahmen der Arbeitsteilung und -kombination betrifft die Gestaltung der einzelnen Arbeitstätigkeiten und damit ihre psychischen Anforderungen. Unter arbeitspsychologischen Gesichtspunkten müssen bei der Zusammenstellung von Einzelaufgaben zu Aufgabenbündeln die psychologisch relevanten Merkmale von Arbeitstätigkeiten, also ihre zyklische und hierarchische Vollständigkeit, Tätigkeitsspielräume, Anforderungsvielfalt und Lernangebote berücksichtigt werden (Hacker, 1998, S.136ff.). Das Arbeitsanalyseverfahren VERA/RHIA (Leitner et al., 1993.) bewertet Arbeitstätigkeiten im Hinblick auf diese Kriterien. Es verwendet ebenfalls den Begriff der „Arbeitsaufgabe“, die es als „eine Menge von wiederkehrenden Arbeitsaufträgen“ (Leitner et al., o.J., S.20) definiert. Diese Arbeitsaufgabe bildet den Schnittpunkt zwischen dem arbeitenden Menschen, der verwendeten Technik und der Organisation und ist somit der psychologisch relevanteste Teil der vorgegebenen Arbeitsbedingungen und Fokus von arbeitspsychologischen Gestaltungskonzepten (Ulich, 2005; Wenninger, 2000).

2.1.3 „Job“ und „Task“ in der englischsprachigen Literatur

In der englischsprachigen Literatur können die Begriffe „Task“ und „Job“ zur Beschreibung von Arbeitsaufgaben unterschieden werden. Einige Autoren (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Griffin, 1987) verwenden „Task“ entsprechend der Bedeutung des hier definierten Begriffs „Aufgabe“, während sie für die hier erläuterten Begriffe „Stelle“ oder „Arbeitsaufgabe“ das Wort „Job“ heranziehen.

Das englische Wort „Task“ wird allgemein umschrieben als ein „piece of work imposed, exacted or undertaken ... assigned to one as a definite duty“ (Simpson, 1989, S.655). „Job“ wird im Oxford English Dictionary (Simpson, 1989, S.246) umschrieben als „a small definite piece of work done in the way of one’s special occupation or profession“. Hier deutet sich im Vergleich zur allgemeineren Aufgabe („Task“) der implizite Arbeits- bzw. Berufsbezug an. Zusätzlich hat „Job“ die Bedeutung einer Stelle oder Position („paid position of regular employment“ (Pearsall, 2001, S.983). Job wird ebenso als regulär bezahlte Tätigkeit umschrieben („A regular activity performed in exchange for payment, especially as one's trade, occupation, or profession“; The Free Dictionary, 2008). Die englische Bedeutung von „Job“ weicht von der deutschen Bedeutung einer eher geringfügigen, angelernten oder auch vorübergehenden bezahlten Beschäftigung insofern ab, als dass „Job“ im Englischen auch eine professionelle dauerhafte Tätigkeit beschreiben kann.

Die Beziehung von „Job“ und „Task“ ist jedoch in der englischsprachigen Fachliteratur keineswegs eindeutig (vgl. Griffin, 1987). Häufig werden die Begriffe „Task“ und „Job“ synonym verwendet. So spricht Hackman einmal von der „redefined task“ (Hackman, 1969a) und ein anderes Mal vom „redefined job“ (Hackmann & Oldham, 1975), so dass durch die fehlende Begriffsbestimmung nicht deutlich wird, was hier genau gemeint ist. Die hier verwendete Unterscheidung von Einzelaufgabe und Arbeitsaufgabe orientiert sich an der Begriffsverwendung von „Task“ und „Job“ bei Ilgen und Hollenbeck (1991). Sie definieren „Job“ als „a set of task elements grouped together under one job title and designed to be performed by a single individual“ (Ilgen & Hollenbeck, 1991, S. 173). Der Begriff „elements“ wird verwendet, um den Charakter von Komponenten zu repräsentieren („Jobs can be broken down into smaller job elements or tasks. We will use the term task elements to represent these job components.“; S. 172). Aus der Perspektive des Individuums entspricht die Arbeitsaufgabe einer Menge von Einzelaufgaben, die von dem Arbeitenden erledigt werden müssen. Die Arbeitsaufgabe kann damit vollständig beschrieben werden durch alle in ihr enthaltenen Einzelaufgaben (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Arbeitsaufgaben sind relativ konstant und können der organisationalen Struktur eine Konstanz geben. Gleichzeitig ist die Zusammenstellung von Einzelaufgaben zu Arbeitsaufgaben aber auch recht willkürlich. Im Laufe der Zeit verändern sich Arbeitsaufgaben und stabilisieren sich. Dies geschieht im Zuge vielfältiger individueller und sozialer Prozesse, nicht nur aufgrund von formalen Gestaltungsüberlegungen, wie es organisationstheoretische Ansätze vermuten lassen würden (Ilgen & Hollenbeck, 1991).

2.1.4 Der Rollenbegriff

Für eine umschriebene Menge von Verantwortlichkeiten oder Aufgaben innerhalb einer Organisation, wie sie in der vorliegenden Arbeit als Arbeitsaufgabe bezeichnet werden, wird häufig auch der Begriff „Rolle“ bzw. „Role“ verwendet (vgl. Ilgen & Hollenbeck, 1991; Griffin, 1987). Im Folgenden sollen der Begriff erläutert und mögliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum Konzept der Arbeitsaufgabe dargestellt werden:

Der Rollenbegriff stammt aus der Soziologie oder Sozialpsychologie. Hier hat sich im Rahmen der Systemtheorie (Parsons, 1951) die Rollentheorie entwickelt, die Rollen als wesentliches Strukturmerkmal sozialer Systeme begreift. Weitere Prägungen erhielt die Rollentheorie durch die Theorie des symbolischen Interaktionismus (Mead, 1975).

In ihrer ursprünglichen organisationalen Form sind Rollen standardisierte Verhaltensmuster von allen Personen, die in einer funktionalen Beziehung zueinander stehen, unabhängig von ihren persönlichen Wünschen oder interpersonalen Aspekten, die für die funktionale Beziehung nicht relevant sind (vgl. Katz & Kahn, 1978; Vetter, 2008; Steiger, 2008). Bezugnehmend auf die im vorangegangenen Abschnitt beschriebene Stellenbildung beschreibt Vetter (Vetter, 2008) wie Organisationen zur Erreichung ihrer Ziele Funktionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilen, indem sie Stellen bilden. Die Stellen und ihr Platz in der hierarchischen Rangfolge (Position) sind zunächst unabhängig von den Menschen, die potenziell diese Stelle besetzen. An die Stelle sind bestimmte Aufgaben und Verantwortlichkeiten geknüpft. Entsprechend werden an den jeweiligen Stelleninhaber von „den Anderen“ des sozialen Systems (Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kollegen, Kunden) ganz bestimmte Erwartungen an deren Verhalten gerichtet. Diese Menge oder die Kombination von Erwartungen bezeichnet Vetter (2008) als „Rolle“. Rollen im Arbeitskontext sind also Muster von Verhaltenserwartungen, die mit gegebenen Positionen oder Arbeitsplätzen innerhalb einer Organisation verknüpft sind. Sie entwickeln sich von den entsprechenden Aufgabenanforderungen an diese Positionen her (Katz & Kahn, 1978). Die Effektivität der als Rollensystem verstandenen Organisationen hängt von der Zuweisung von Aufgaben zu Rollen und der Motivation der Organisationsmitglieder ab, die jeweiligen Anforderungen dieser Rollen zu erfüllen (Katz & Kahn, 1978, S.185ff.). Jemand wird Rollenträger, indem er als Rollenempfänger den Ansprüchen bzw. Erwartungen anderer gerecht wird und sich diesen Erwartungen gemäß verhält. In formellen Organisationen wie Unternehmen werden viele funktionspezifische Verhaltensweisen – Rollenerwartungen, die das System stellt – in verschriftlichter Form wie Arbeitsplatzbeschreibungen festgehalten. Andere

Rollenerwartungen sind weder explizit formuliert noch bewusst. Rollenerwartungen „entstammen der komplexen Dynamik und dem Spannungsfeld von Aufgabenverständnis, Struktur und Kultur der Organisation“ (Steiger, 2008, S.48) und werden übermittelt durch Personen, die ihrerseits Rollenträger sind und die nicht nur die Interessen der Organisation vertreten. Auch der Rollenträger hat seinerseits Erwartungen, Wünsche und Vorstellungen, die sein Verhalten bestimmen. Sein konkretes Verhalten kann diesen formbaren Rollenerwartungen mehr oder weniger entsprechen. Dieser Aspekt der eigenständigen Gestaltung der Rollenübernahme wird in späteren Abschnitten zu rollentheoretischen Konzepten weiter vertieft (vgl. Abschnitt 2.2.1).

2.1.5 Rolle und Arbeitsaufgabe

Während in arbeitspsychologischen Konzeptionen (Hackman, 1969a; Ulich, 2005) die Arbeitsaufgabe als Schnittstelle zwischen Mitarbeiter und Organisation in den Mittelpunkt von Arbeitsanalysen gesetzt wird, nehmen rollentheoretische Konzeptionen die Arbeitsrolle in das Zentrum der Analysen. Der soziotechnische Systemansatz (Alioth, 1980) spricht von den Arbeitsrollen der Beschäftigten im Produktionsprozess als verknüpfendes Element zwischen technischem und sozialem Teilsystem des primären Arbeitssystems. Durch die Arbeitsrollen werden einerseits die Funktionen festgelegt, welche die Beschäftigten im Produktionsprozess wahrzunehmen haben. Andererseits werden über die Arbeitsrollen die erforderlichen Kooperationsbeziehungen zwischen den Beschäftigten bestimmt. Trotz der Parallelen des Rollenkonzepts zum vorher dargestellten Konzept der Arbeitsaufgabe, gab es lange Zeit wenige Überschneidungen in der Literatur zu Arbeitsaufgaben und Rollen (vgl. Ilgen & Hollenbeck, 1991). Dies ist auf unterschiedliche Forschungstraditionen zurückzuführen. Theoretisch können Unterscheidungen in den Bedeutungen von Rolle und Arbeitsaufgabe in den vorwiegend betrachteten Ausgestaltungsbedingungen ausgemacht werden. Der Inhalt der Arbeitsaufgabe im Sinne einer Menge von Handlungserfordernissen würde stärker funktional aus den Organisationszielen abgeleitet werden. Ausgegangen würde zunächst von den formalen in Arbeitsplatzbeschreibungen festgelegten Anforderungen. Der Inhalt der Rolle würde dagegen von Beginn an als Ergebnis von sozialen Aushandlungsprozessen und individuellen Vorstellungen gesehen werden (vgl. Ilgen & Hollenbeck, 1991). So sieht Vetter (2008) eine Rolle auch als Interpretation von Aufgaben, Rechten und Pflichten.

In der Literatur werden solche Unterscheidungen kaum durchgehalten. Insbesondere die rollentheoretischen Begriffe haben eine enorme Bedeutungsvielfalt (Trahair, 1968). Viele

Definitionen von Arbeitsaufgaben („job“) und Rolle („role“) überschneiden sich so stark, dass unklar wird, welches Konzept nun gemeint ist und wo die Unterschiede liegen. Bei der Definition „Behaviors and activities that are directly associated with achieving a specific objective“ von Herbert (1976, S. 316) bleibt dem unbedarften Leser beispielsweise zunächst unklar, ob sich der Autor dabei auf die Arbeitsaufgabe oder das Konzept der Rolle bezieht. Tatsächlich bezieht er sich auf den Rollenbegriff. Bereits früh ist auf die geringe Trennschärfe der Begriffe Rolle und Arbeitsaufgabe hingewiesen worden: „‘work role‘ which means roughly the same thing as the term ‚job‘ “ (Vroom, 1964, S.6). Auch viele neuere Ansätze zum subjektiven Verständnis der Arbeitsaufgabe scheinen fast wahllos den Rollenbegriff oder Aufgabenbegriff zu verwenden ohne explizite oder implizite Bezüge zu den zugrunde liegenden Theorien zu machen (vgl. Parker et al., 1997; Ilgen & Hollenbeck, 1991). Bei dem in dieser Arbeit thematisierten Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe wird häufig auf Konzepte zurückgegriffen, die den Rollenbegriff verwenden. Wichtige Konzepte in diesem Zusammenhang sind etwa Role perception (Porter & Lawler, 1968), role definition, role breadth oder role orientation (Parker, 1998; Parker et al., 1997, Parker, 2007) oder Rollenverständnis (Steiger, 2008). Einige davon werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert. Zum besseren Verständnis wird in dieser Arbeit durchgehend von Aufgabenverständnis gesprochen, auch wenn dabei auf Konzepte Bezug genommen wird, die den Rollenbegriff verwenden. Im folgenden Kasten sind nochmals zusammengefasst die hier verwendeten Begrifflichkeiten erläutert.

Kasten 1: Begriffsverwendungen der vorliegenden Arbeit**Aufgabe:**

Unter dem Begriff „Aufgabe“ wird in der vorliegenden Arbeit eine einzelne Zielstellung eines Arbeitenden im Rahmen seiner Arbeitstätigkeit verstanden, die mit Hilfe von geeigneten Handlungen erreicht werden kann. Es kann sich dabei z.B. um die Transformation oder die Bewegung eines Gegenstands, um die Verarbeitung von Informationen oder die Einwirkung auf andere Personen handeln.

Arbeitsaufgabe:

Unter der „Arbeitsaufgabe“ wird abweichend von anderen arbeitspsychologischen Definitionen (z.B. Hacker, 1998; Ulich, 2005) in dieser Arbeit die Gesamtzahl aller Einzelaufgaben verstanden, die ein Arbeitender im Rahmen seiner Arbeitstätigkeit erfüllen muss. Sie ist in der Regel an eine bestimmte Position oder Stelle gebunden, jedoch nicht vollständig durch sie bestimmt. Man kann die formal umschriebene Arbeitsaufgabe von der subjektiv verstandenen Arbeitsaufgabe unterscheiden. Formal umschriebene Arbeitsaufgabe und subjektiv verstandenen Arbeitsaufgabe unterscheiden sich in der jeweiligen Menge an Einzelaufgaben, die als deren Teil angenommen werden.

Rolle:

Der Begriff „Rolle“ beinhaltet in der Literatur eine Vielzahl von Zusatzbedeutungen. In vielen Definitionen spielen die besonderen Beziehungen innerhalb des sozialen Systems eine Rolle. In anderen wird sie als Menge von Verantwortlichkeiten oder als deren Interpretation verstanden. Von einigen Autoren (z.B. Parker, 2007) wird der Begriff „Rolle“ weitgehend äquivalent zum hier beschriebenen Begriff „Arbeitsaufgabe“, als Menge an Einzelaufgaben- oder Verantwortlichkeiten verwendet. Dieser Begriffsverwendung wird in dieser Arbeit gefolgt.

2.2 Das Aufgabenverständnis von Arbeitenden

Nach der Klärung von wichtigen Begrifflichkeiten wird in diesem Abschnitt das Konzept des Aufgabenverständnisses näher erläutert. Dabei wird zunächst auf bestehende Konzepte zum subjektiven Verständnis der Arbeitsaufgabe oder Rolle zurückgegriffen. Es werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede erörtert und eine Definition des hier verwandten Konzepts des Aufgabenverständnisses vorgenommen. Danach wird die Relevanz des Aufgabenverständnisses für das Arbeitsverhalten auf der Basis vorhandener Forschungsergebnisse von ähnlichen Konzepten erörtert. Anschließend wird diskutiert, auf welche Weise sich das Aufgabenverständnis bildet und was mögliche Einflussfaktoren sein könnten. Den Abschluss dieses Abschnittes zum Aufgabenverständnis bildet die Diskussion von vorhandenen Erhebungsmethoden zum subjektiven Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe.

2.2.1 Konzepte zum subjektiven Verständnis der Arbeitsaufgabe

Arbeitsplatzbeschreibungen, Arbeitsverträge, aber auch implizite Vereinbarungen legen fest, welche Aufgaben ein Mitarbeiter wie, wann und mit wem zu erfüllen hat. Dies entspricht dem objektiv gegebenen Arbeitsauftrag (Hacker, 1998). In diesem Arbeitsauftrag sind Verhaltensweisen und Aufgaben festgelegt, die vom Mitarbeiter während seiner Arbeit für eine Organisation zu erledigen sind. Bei den wenigsten Tätigkeiten ist es jedoch möglich, alle Probleme, Ereignisse und zu erledigende Aufgaben vorherzusagen, die in konkreten Arbeitssituationen auftreten, und genaue Vorgaben für die erforderlichen Verhaltensweisen festzulegen (Katz & Kahn, 1978). Was Arbeitende in bestimmten Situationen tun, ob sie sich für ein Problem zuständig fühlen und ob sie selbstständig Lösungen hervorbringen, hängt neben ihrer Wahrnehmung und ihren Fähigkeiten von ihrem individuellen Verständnis der Arbeitsaufgabe innerhalb der Organisation ab. Der objektive Arbeitsauftrag kann mit Handlungsanweisungen das Verhalten der Arbeitenden mehr oder weniger prägen. Bei jeder Tätigkeit wird der Stelleninhaber jedoch den Arbeitsauftrag nach seinem persönlichen Verständnis gestalten und formen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Im Prozess der Aufgabenübernahme werden formal gleiche Arbeitsaufträge von den Stelleninhabern subjektiv interpretiert und in unterschiedlicher Weise als Aufgaben übernommen (Hacker, 1998). In der Arbeitspsychologie ist dieser Vorgang als Redefinition der Arbeitsaufgabe oder

subjektive Interpretation des Arbeitsauftrags bezeichnet worden (vgl. Hackman, 1969a; 1970; Hacker, 1986).

Rollentheoretische Ansätze sprechen von der Übernahme einer wahrgenommenen Rolle (Katz & Kahn, 1978) und beschreiben auf diese Weise das Verhältnis von objektiven Anforderungen und dem subjektiven Verständnis der eigenen Zuständigkeiten. Auch in rollentheoretischen Ansätzen gibt es eine Abweichung zwischen objektiven Verpflichtungen und dem subjektiven Verständnis davon. Neben aufgabentheoretischen und rollentheoretischen Konzeptionen wurden in jüngerer Zeit weitere Konzepte zum subjektiven Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe entwickelt (Ilgen & Hollenbeck, 1991; Parker et al., 1997; Morrison, 1994). Diese verwenden wahlweise den Rollen- oder den Aufgaben- bzw. „Job“-Begriff ohne expliziten Bezug zu den dahinter liegenden Forschungstraditionen.

Im Folgenden soll zunächst das Konzept der Redefinition von Arbeitsaufgaben dargestellt werden. Danach werden rollentheoretische Konzeptionen zum Aufgabenverständnis dargelegt. Weiter sollen verschiedene neuere Ansätze zum Verständnis der Beziehung von objektiven Arbeitsaufgaben und dem subjektiven Verständnis davon betrachtet werden.

2.2.1.1 Objektive und redefinierte Arbeitsaufgabe

Sowohl in der arbeitspsychologischen als auch in der experimentalpsychologischen Literatur ist sehr umfassend über die Beschreibungsmerkmale von Aufgaben (Tasks) diskutiert worden (Hare, 1962, Thibaut & Kelley, 1959, Weick, 1965). Bei dem Versuch, Aufgaben objektiv zu beschreiben, sind verschiedene Ansätze entwickelt worden (Steiner, 1966; Roby & Lanzetta, 1958; McGrath & Altman, 1966; Ferguson, 1956). Eine daran anschließende Diskussion betraf die Annahme, dass es einen Unterschied gibt zwischen der vorgegebenen Aufgabe mit ihren objektiven Merkmalen und der Aufgabe, die subjektiv vom jeweiligen Arbeitenden übernommen wird.

Eine Methode, Aufgaben zu beschreiben, ist die Erfassung ihrer Verhaltensanforderungen (tasks as behavior requirements; Steiner, 1966). Roby und Lanzetta (1958, S.95) sprechen von „critical demands“, die als Merkmale zur Beschreibung von Aufgaben herangezogen werden können. Das Charakteristische von Aufgaben ist in diesem Fall das Ausmaß, in dem sie bestimmte Verhaltensweisen für die erfolgreiche Bewältigung erfordern. Diese Verhaltensanforderungen können auf einem sehr konkreten Niveau beschrieben werden („einen Schalter umlegen“; „eine Meldung schreiben“) oder auf einem abstrakten Niveau (z.B. Orientierung, Entscheidung, Ausführung, Bewertung). Diese Form der Beschreibung

kann sowohl auf Einzelaufgaben, wie auch auf die gesamte Arbeitsaufgabe angewendet werden. In eine ähnliche Richtung geht der Ansatz, Aufgaben nach den Fähigkeiten oder Personeneigenschaften zu beschreiben, die für eine erfolgreiche Bewältigung erforderlich sind (Ferguson, 1956; Hare, 1962). Diese Methode abstrahiert wesentlich stärker von der eigentlichen Aufgabe und wählt eine eher allgemeine Beschreibungsebene (Hackman, 1970). Eine weitere Variante, Aufgaben anhand ihrer objektiven Eigenschaften zu beschreiben, ist die Betrachtung ihrer physischen Eigenschaften. Nach Roby und Lanzetta (1958) sind dies die „Aufgabenstimuli“ (Objekte oder Materialien, an denen gearbeitet wird) sowie „Instruktionen“, die einem Arbeitenden gegeben werden. Dieser Ansatz wird auch „task qua task“-Ansatz genannt (McGrath & Altman, 1966, S.75). Gagné (1966) schlägt vor, bei der Beschreibung von Aufgaben drei Aspekte zu berücksichtigen: 1. die Arten von operational verschiedenen Verhaltensweisen, welche die Aufgaben erfordern, 2. die Stimulussituation in welcher die Ausführung erfolgt und 3. das Objekt, an dem gearbeitet wird. Von den Überlegungen von Gagné (1966) ausgehend definiert Hackman (1969a) Aufgaben folgendermaßen: „Eine Aufgabe kann einer Person zugewiesen werden oder selbst generiert sein. Sie besteht aus einem Stimuluskomplex und einer Reihe von Instruktionen, die spezifizieren, was angesichts der Stimuli zu tun ist. Die Instruktionen zeigen an, welche Operationen (mit den Stimuli) durchgeführt werden sollen und/oder welches Ziel erreicht werden soll“ (Hackman, 1969a, S.113).

Wird eine Aufgabe vorgegeben, so stellt sich die Frage, ob diese von den Arbeitenden genauso übernommen wird, wie sie der Aufgabensteller beschreiben würde (Hackman, 1969a). Weick (1965) prägt als einer der ersten in diesem Zusammenhang den Begriff der Aufgabenredefinition („Task Redefinition“). Er beschreibt das Phänomen, dass Aufgabenehmer übernommene Aufgaben anders verstehen, als der jeweilige Aufgabensteller. Dieses unterschiedliche Verständnis kann sich auf Details der Ausführung sowie auf die Elemente der Gesamtaufgabe im Sinne von Einzelaufgaben beziehen. Weick (1965) bezieht sich auf eine Untersuchung von Burns (1954) zu den unterschiedlichen Sichtweisen von Managern und Mitarbeitern über die Aufgaben der Mitarbeiter. Während die Manager berichteten, zu 165 Zeitpunkten konkrete Anweisungen an ihre Mitarbeiter gegeben zu haben, nahmen die Mitarbeiter diese nur an 84 Zeitpunkten als verbindliche Anweisungen wahr. Bei den übrigen Anweisungen sprachen die Mitarbeiter von unverbindlichen Informationen und Ratschlägen. Weick (1965) zieht Ergebnisse von experimentellen Forschungsarbeiten mit Aufgaben heran und sieht verschiedene Ursachen der Redefinition

von Aufgaben: Bei der Übertragung von Aufgaben werden häufig mehr Informationen übermittelt als vom Aufgabensteller beabsichtigt. Dies führt auf Seiten des Aufgabenehmers zu zusätzlichen Interpretationen bezüglich der genauen Aufgabenstellung. Vorerfahrungen mit ähnlichen Aufgaben rufen Hypothesen über das erforderliche Verhalten hervor, die nicht notwendigerweise den Vorstellungen des Aufgabenstellers entsprechen. Auch fehlende Vertrautheit mit dem Aufgabenmaterial führt zur Redefinition, indem Informationen so assimiliert werden, dass sie vertrautem Aufgabenmaterial stärker ähneln. Weitere Ursachen für Redefinitionsprozesse sieht Weick (1965) in Dilemmata in Folge von Widersprüchen von gestellten Aufgaben mit eigenen Zielen und Bedürfnissen. In solchen Fällen würden Aufgaben so redefiniert werden, dass sich die Dilemmata auflösen. Den Versuch, über Redefinitionsprozesse Aufgaben in Übereinstimmung mit Bedürfnissen, Werten und Zielen zu bringen, beschreiben auch Thibaut und Kelley (1959). Pepinsky und Pepinsky (1961) betonen, dass die Redefinitionsprozesse von Aufgaben sehr umfassend sein können. Entsprechend seien Definitionen und Beschreibungen der „von außen“ gestellten Aufgaben nur von begrenzter Gültigkeit. Notwendig sei es stets zu unterscheiden, zwischen der Aufgabe, die durch den Aufgabenehmer definiert wird, und der Aufgabe, die der Aufgabensteller definiert. Diese zweite Aufgabe würde als „official task“ während die erste als „private task“ bezeichnet werden. Die „private task“ entspricht der Definition der Stimulussituation durch den Aufgabenehmer. Es ist diese subjektiv wahrgenommene Situation, die der Aufgabenehmer verändern möchte, um ein persönlich erwünschtes Ergebnis zu erreichen (Pepinsky & Pepinsky, 1961, 219f). Die Redefinition der eigenen Aufgabe kann bewusst und in voller Absicht oder unbewusst erfolgen. Sie betrifft sowohl die Art und Weise, wie Aufgaben erledigt werden, als auch deren Ergebnisse. Hieraus ergibt sich eine verhaltensmäßige Varianz bei der Aufgabenerfüllung, die nicht unterschätzt werden darf (Hackman, 1969a).

Angesichts der Annahme, dass die objektiv beschriebenen Aufgaben nicht die sind, die von den Arbeitenden subjektiv übernommen werden, schlägt Hare (1962) vor, Aufgaben allgemein als das zu bezeichnen, was die Arbeitenden subjektiv als solche bezeichnen. Ein solcher Zugang würde in der Konsequenz den Verzicht auf jegliche „objektive“ Beschreibung von Aufgaben bedeuten. Dagegen wendet sich Hackman (1969a; 1970), der im Rahmen einer Aufgabentheorie versucht, die Wirkung von „objektiven“ Aufgaben auf das Verhalten, Einstellungen, Motivation und Wohlbefinden von Arbeitenden zu untersuchen. Hackman (1969a, 1970) versucht das Konzept der Aufgabenredefinition in seine Aufgabentheorie zu

integrieren. Das Problem, dass Aufgaben offensichtlich nicht unabhängig von den Aufgabenehmern beschrieben werden können, stellt Arbeitsanalysen, die auf die Wirkung von Aufgaben abzielen vor eine schwierige Herausforderung (Hackman & Lawler, 1971). Um den Unterschied zwischen objektiver und redefinierter Aufgabe zu berücksichtigen und dennoch ein Modell zu entwerfen, wie objektive Aufgabenmerkmale sich auf den Aufgabenträger auswirken, spricht Hackman (1969a) von zeitlich versetzten Aufgaben, zunächst der objektiven Aufgabe und danach der redefinierten Aufgabe. Obwohl es unzweifelhaft Unterschiede zwischen vorgegebener und redefinierter Aufgabe gibt, sind nach Hackman (1969a; 1970) beide auf den gleichen Dimensionen beschreibbar und differenzierbar. Er sieht die Aufgabenredefinition als kognitiven Prozess, der eine extern zugewiesene Aufgabe in eine subjektiv verstandene und übernommene Aufgabe überführt. Dieser Prozess vollzieht sich zwischen dem Zeitpunkt der Aufgabenzuweisung und dem Zeitpunkt, an dem der Arbeitende im eigentlichen Sinne an der Aufgabe zu arbeiten beginnt (vgl. Abbildung 1).

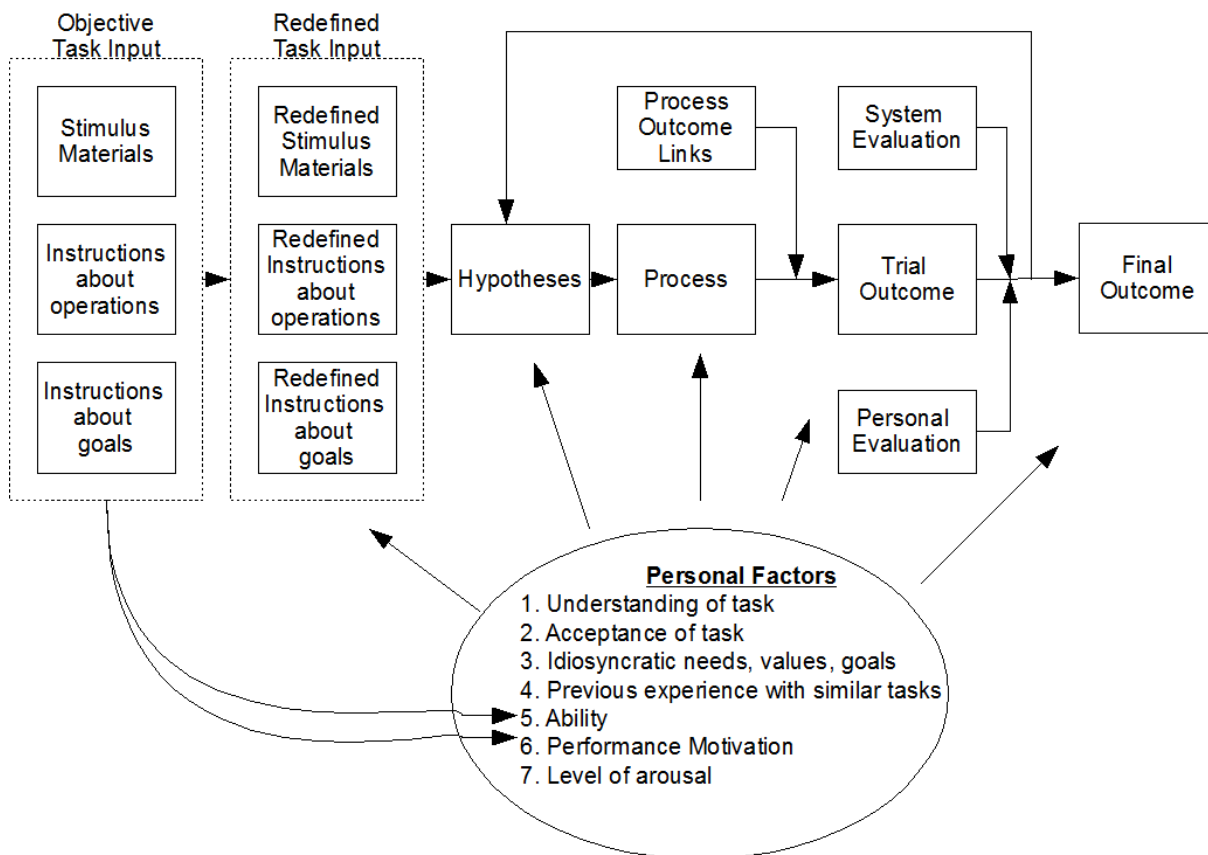


Abbildung 1: Der Prozess der Aufgabenübernahme (Hackman, 1969a, S. 118)

Hackman (1969a, 1970) beschreibt den gesamten Prozess der Aufgabenübernahme und -erfüllung, wobei er einerseits die objektiven Merkmale der Aufgabe und deren Wirkungen betrachtet und andererseits Punkte identifiziert, an denen es zu Redefinitionen und Interaktionen zwischen personalen Faktoren und aufgabenbasierten Faktoren kommt (Hackman, 1969a). Ausgangspunkt ist die objektive und von außen vorgegebene Aufgabe die dem Arbeitenden übertragen wird. Diese besteht nach Hackman (1970) aus drei Komponenten, die objektiv beschrieben werden können (siehe oben):

1. das Stimulusmaterial (woran, womit und unter welchen materiellen Bedingungen gearbeitet wird),
2. Instruktionen, die angeben, welche Operationen mit den Stimuli vom Aufgabennehmer durchgeführt werden soll und/oder
3. Instruktionen, die angeben, was das Ziel der Aufgabe sein soll.

Mit der Übertragung der „objektiven“ Aufgabe beginnt der Prozess der Redefinition, in dem zunächst sämtliche Komponenten der vorgegeben Aufgabe redefiniert werden. Dabei werden Informationen, welche die Aufgabe betreffen, vom Arbeitenden wahrgenommen und kodiert. Alle Faktoren, die potenziell die Dynamik der Wahrnehmung beeinflussen (Bedürfnisse, Werte, Erwartungen, etc.), tragen auch zur Aufgabenredefinition bei. Am Anfang differenziert der Aufgabenträger zwischen den Objekten der Aufgabenumgebung und bewertet sie im Hinblick auf die Befriedigung seiner Erwartungen und Bedürfnisse an die Situation (Breer & Locke, 1965). Vier Faktoren, welche die Dynamik der Wahrnehmung beeinflussen, sind besonders relevant für den Redefinitionsprozess (Hackman, 1969b):

1. der Grad, zu dem der Arbeitende die Aufgabe versteht (und was er daran missversteht),
2. der Grad, zu dem er die Aufgaben akzeptiert und bereit ist, die Anforderungen zu erfüllen,
3. idiosynkratische Bedürfnisse und Werte, die der Arbeitende mitbringt,
4. seine vorherigen Erfahrungen mit ähnlichen Aufgaben.

In dem Maße, in dem Arbeitende objektive Aufgaben nicht verstehen oder nicht akzeptieren, sind Unterschiede zwischen objektiver und redefinierter Aufgabe zu erwarten (Hackman, 1970). In diesem Fall wird der Einfluss von Bedürfnissen, Werten und vielleicht auch früheren Erfahrungen mit vermeintlich ähnlichen Aufgaben eine große Rolle spielen. Wenn

folglich die objektive (vorgegebene) Aufgabe sehr uneindeutig ist und die Aufgabenträger eine hohe Varianz in Bedürfnissen, Werten und Vorerfahrungen haben, wird es aufgrund des Redefinitionsprozesses eine große Variabilität in der Aufgabenerfüllung geben. Bei geringerer Ambiguität ist auch eine geringere Varianz in der Performanz zu erwarten (Hackman & Lawler, 1971).

Nach der Redefinition der einzelnen Komponenten der Aufgabe formuliert der Aufgabenträger einige **Hypothesen** darüber, wie er die Aufgaben bewältigen soll. Diese Hypothesen helfen, um die ersten Versuche zu strukturieren, die Aufgabe zu bewältigen. Die generierten Hypothesen hängen zum einem von den Merkmalen der redefinierten Aufgabe, zum anderen von den Eigenschaften des Arbeitenden ab. Vorerfahrungen mit ähnlichen oder ähnlich scheinenden Aufgaben sind hier von Bedeutung. Wenn der Arbeitende z.B. mehrfach die Erfahrung gemacht hat, mit vorsichtigem risikoarmen Verhalten am besten zum Ziel zu kommen, wird er bei neuen Aufgaben ähnliche Strategien anwenden (Locke, 1968; Dulany, 1968). Weiter spielt die Bedürfnisstruktur der Arbeitenden eine Rolle bei der Hypothesenbildung. Arbeitende entwickeln Hypothesen über ihr Arbeitsverhalten, von denen sie bedürfnisbefriedigende Ergebnisse erwarten (Hackman & Lawler, 1971). Sowohl die Merkmale der redefinierten Aufgaben als auch die Hypothesenbildung können durch gezielte Gestaltung der objektiven Aufgabe (z.B. explizite Instruktionen) beeinflusst werden (Hackman, 1969a).

Nach der Hypothesenbildung erfolgt die Bewältigung der Aufgabe (**Prozess**). Die Bewältigung folgt den gebildeten Hypothesen, was getan werden soll, also der Handlungsabsicht. Der Prozess wird abermals moderiert von personalen Faktoren. Vor allem die aufgabenrelevanten Fähigkeiten und die Motivation des Aufgabennehmers spielen eine wichtige Rolle. Dabei kann das Stimulusmaterial der Aufgabe die Motivation des Aufgabenträgers in starker Weise beeinflussen. Aufgabenmerkmale können das Erregungsniveau und die Motivation steigern oder senken (vgl. Hunt, 1963; McClelland et al., 1953).

Die Durchführung resultiert in einem vorläufigen Ergebnis. Dieses besteht in zwei Aspekten. Das **objektive Ergebnis**, also das Produkt des Handlungsprozesses (ein bewegtes oder bearbeitetes Objekt z.B. ein gefeiltes Metall, ein geschriebener Satz) und das **personale Ergebnis**, also die eigene Reaktion auf die Aufgabenerfahrung (Einstellungsänderung, Frustration, Stolz). Der Weg, durch den ein bestimmtes Verhalten in ein bestimmtes Ergebnis übersetzt wird, nennt Hackman (1969a, S.121) „**Process Outcome Link**“. Das sind die

Aspekte von Aufgaben, die festlegen, welche Ergebnisse aus verschiedenen Handlungen resultieren. Das Modell von Hackman (1969a) nimmt an, dass nach dem Erreichen eines Ergebnisses eine Bewertung desselben stattfindet und dies sowohl durch die Person selbst als auch durch das umgebene System. Wenn die Evaluation negativ ist, werden neue Hypothesen formuliert, um eine andere Verhaltensreaktion hervorzurufen. Wenn die Bewertung positiv ausfällt, wird das vorläufige Ergebnis das endgültige Ergebnis, der Process-Outcome-Link wird gelernt und die Handlung ist abgeschlossen.

Zusammenfassend beschreibt Hackman nicht nur umfangreich den Prozess der Redefinition, er zeigt auch Faktoren auf, von denen der Grad der Redefinition im Sinne der Verhaltensvarianz zwischen den Arbeitenden mit objektiv gleicher Aufgabe abhängt. Vorgegebene und redefinierte Aufgabe unterscheiden sich zwar, sie können aber nach den gleichen Kriterien beschrieben werden. Hackman (1969a, 1970) sieht als wesentliche Beschreibungsmerkmale von Aufgaben das Stimulusmaterial (womit und unter welchen materiellen Bedingungen wird gearbeitet) sowie Instruktionen bezüglich der durchzuführenden Operationen und der zu erreichenden Ziele. Andere Autoren (z.B. Steiner, 1966; Roby & Lanzetta, 1958) beschreiben Aufgaben anhand der Verhaltensanforderungen oder durchzuführenden Einzelhandlungen. Eine Unterscheidung zwischen Einzelaufgaben und gesamter Arbeitsaufgabe, wie sie in Abschnitt 2.1.2 vorgeschlagen wurde, wird in den meisten hier beschriebenen Ansätzen nicht vorgenommen.

Trotz der Annahme von Redefinitionsprozessen gehen Hackman (1969a) und andere Autoren (z.B. Gagné, 1966; McGrath & Altman, 1966) von objektiven Aufgaben mit einem materiellen Stimulusmaterial sowie objektiv vorhandenen Instruktionen aus, welche im Prozess der Aufgabenübernahme redefiniert werden. Konstruktivistische und rollentheoretische Ansätze dagegen haben ein Verständnis von Arbeitsaufgaben als eine Reihe von sozial konstruierten Verhaltensanforderungen, die von vorneherein eher in der Vorstellung des Arbeitenden als in der objektiven Realität existieren. Im Folgenden sollen zunächst konstruktivistische Ansätze dargestellt werden.

2.2.1.2 Die Arbeitsaufgabe als soziales Konstrukt

Konstruktivistische Ansätze zum Verständnis der Arbeitsaufgabe geben die Vorstellung von objektiv beschreibbaren Merkmalen der Arbeitsaufgabe als Grundlage des Aufgabenverständnisses auf. Stattdessen vertreten sie die Ansicht, dass das subjektive

Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe in der Interaktion mit dem sozialen Umfeld gebildet wird.

Bakke (1959, S.45) definiert Aufgaben folgendermaßen: „The word task is used to identify that aspect of activity responding to expectancies of others to whom the actor is related in work for the organization“. Bakke (1959) geht davon aus, dass die Erfüllung der Einzelaufgaben, welche die Arbeitsaufgabe konstituieren, für verschiedene Personen des sozialen Umfelds relevant ist. Darunter ist natürlich der Aufgabensteller z.B. der Vorgesetzte als Vertreter der Organisation. Daneben gibt es Beziehungen zu Teamkollegen, Arbeitskollegen, Mitarbeitern und selbst Familienmitglieder sowie andere, die mitbestimmen, in welcher Art und Weise der Arbeitende seine Arbeitsaufgabe definiert. Nach Bakkes Definition gehen Aufgaben weit über die konkreten Arbeitstätigkeiten hinaus. So können für ihn z.B. das Tragen sauberer Kleidung und das abendliche Essen gehen mit Kollegen ebenso Elemente der Arbeitsaufgabe sein, wie stärker tätigkeitsbezogene Aufgaben wie das Bedienen einer Maschine. Entscheidend ist für ihn, dass diese Aufgaben Reaktionen auf die Erwartungen von anderen sind, mit denen eine berufliche Beziehung besteht. Nach Bakkes Ansatz setzt sich das subjektive Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe folglich aus allen Einzelaufgaben zusammen, für die der Arbeitende Erwartungen wahrnimmt und für die er sich zuständig fühlt.

Nach dem Social Information Processing Ansatz (Salancik & Pfeffer, 1978) sind die Einzelaufgaben als Teile der Arbeitsaufgabe nicht einfach objektiv da, sondern werden sozial konstruiert. Der soziale Kontext fokussiert die individuelle Aufmerksamkeit auf bestimmte Informationen, macht Information salienter und liefert die Erwartungen bezüglich des individuellen Verhaltens und der logischen Konsequenzen des Verhaltens. Salancik und Pfeffer (1978) beziehen sich auf den Social Comparison Ansatz von Festinger (1954), nach dem Personen Informationsquellen bezüglich der persönlichen Relevanz bewerten, indem sie „similar others“ benutzen. Entsprechend würden sich Arbeitende bei der Übernahme neuer Aufgaben eher an ihren Kollegen orientieren, als den Vorgaben von Vorgesetzten zu folgen, wenn es um Normen und Standards für die Aufgabenerfüllung ginge. Dies gelte für die Wahrnehmung und Bewertung des Arbeitsplatzes, der Organisation und der spezifischen Arbeitsaufgabe. Je uneindeutiger bestimmte Aspekte sind, desto mehr wird sich der Mitarbeiter auf den sozialen Vergleich verlassen, um sie zu bewerten. Darüber hinaus benutzen Individuen ihr eigenes Verhalten, um die Realität zu konstruieren. Auf diese Weise

würde auch das vergangene Verhalten die Einstellungen zur gegenwärtigen Arbeitsaufgabe und die Reaktionen darauf beeinflussen.

Ein neuerer Ansatz zum Verständnis der Arbeitsaufgabe, welcher sich auf die konstruktivistischen Ansätze bezieht, findet sich bei Wrzesniewski und Dutton (2001). Wrzesniewski und Dutton (2001) beschreiben, wie sich Arbeitende aus den zu erledigenden Aufgaben und Interaktionen, welche die Tätigkeit ausmachen, aktiv ihre Arbeitsaufgabe konstruieren. Die Interaktionen mit anderen helfen den Arbeitenden ihre Aufgaben zu definieren und einzugrenzen, indem sie sich einen Eindruck bilden, was Teil ihrer Arbeitsaufgabe ist und was nicht. Die Grenzen der Arbeitsaufgabe, ihre Bedeutung oder ihr tieferer Sinn sowie die Arbeitsidentität sind nach Wrzesniewski und Dutton (2001) nicht alleine durch die formalen Aufgabenanforderungen bestimmt. Individuen haben die Möglichkeit ihre Arbeitsaufgabe zu definieren und zu verändern. Wrzesniewski und Dutton (2001) sprechen dabei von „Job Crafting“ (S.1). Sie betonen dabei die aktive Rolle von Arbeitenden als „Job Crafter“, die ihren Job umformen und redefinieren. Dabei beschreiben sie konkreter als beispielsweise Hackman (1969a), worin diese Redefinition besteht. Nach ihrem Job Crafting Ansatz können Arbeitende ihre Arbeitsaufgabe auf drei Ebenen umgestalten:

- 1 **physisch**, indem sie die Grenzen der Arbeitsaufgabe erweitern oder einengen, d.h. sie übernehmen zusätzliche Einzelaufgaben oder lassen Einzelaufgaben weg.
- 2 **kognitiv**, indem sie die subjektive Bedeutung oder den Sinn der Arbeitsaufgabe verändern: Verschiedene Formungen der Arbeitsaufgaben von Arbeitenden auf derselben Position wären etwa der Ingenieur, der seine Rolle als kreativer Gestalter des Arbeitsbereichs sieht gegenüber dem Ingenieur, der seine Rolle als Garant für den fehlerfreien Betrieb des Arbeitsbereichs sieht.
- 3 **beziehungsmäßig**, indem sie entscheiden, mit wem sie wann und wie viel interagieren. Hierbei ginge es um das Suchen und Vermeiden von Interaktionen mit Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden.

Durch das Übernehmen der Kontrolle oder das „Reframen“ von Aufgabenfaktoren eignen sich Job Crafter ihre Arbeitsaufgabe an. Auch in wenig autonomen Arbeitsplätzen können Mitarbeiter sich auf diese Weise neue Bereiche schaffen, in denen sie Kontrolle ausüben. Rafaeli (1989) beobachtete etwa Kassierer, welche die Merkmale ihrer Arbeitsaufgabe veränderten, indem sie das Niveau und die Art des Kundenservices definierten und Kontrolle

über die Kundeninteraktionen erlangten. Dabei wandten sie unterschiedliche Aktivitäten an (ignorieren, zurückweisen, reagieren oder engagieren). Dutton, Debebe und Wrzesniewski (2000) konnten bei Reinigungskräften im Krankenhaus mit gleichen formalen Arbeitsaufgaben zwei Gruppen identifizieren. Während sich die eine Gruppe ausschließlich für Reinigungsarbeiten zuständig fühlte, versuchten die Arbeitenden der anderen Gruppe ihre Arbeiten mit den Arbeiten der Pflegekräfte aktiv abzustimmen. Cohen und Sutton (1998) untersuchten Friseure und fanden heraus, dass diese in unterschiedlicher Weise das Führen von Gesprächen mit Kunden als Teil ihrer Arbeitsaufgabe verstanden. Wrzesniewski und Dutton (2001, S.191ff) führen noch weitere Beispiele von Ingenieuren, Krankenschwestern und Küchenangestellten an, bei denen diese aktiv ihre Arbeitsaufgabe formten, indem sie zusätzliche Aufgaben übernahmen oder Aufgaben wegließen, Interaktionen mit anderen Personen suchten oder vermieden oder kognitiv den Sinn ihrer Arbeiten veränderten.

Zusammenfassend ist nach den konstruktivistischen Ansätzen das Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe nicht eine Reaktion auf die objektiven Merkmale von Aufgaben, wie den physischen Eigenschaften, der Stimuluskonstellation und entsprechenden Instruktionen, die dann entsprechend dem eigenen Verständnis, Bedürfnissen und Motiven redefiniert werden (vgl. Hackman, 1969a), sondern es handelt sich um die wahrgenommenen Verhaltenserwartungen, die sich aus dem sozialen Umfeld speisen oder selbst produziert werden. Durch das konstituierende Element der Verhaltenserwartungen ergibt sich auf dieser Grundlage ein Konzept des Aufgabenverständnisses, welches einen konkreten Verhaltensbezug oder Bezug zu Einzelaufgaben aufweist (vgl. Wrzesniewski & Dutton, 2001). Große Überschneidungen weisen die konstruktivistischen Ansätze zu den rollentheoretischen Ansätzen auf, die im Folgenden behandelt werden.

2.2.1.3 Rollentheoretische Ansätze

Einen weiteren Zugang zum subjektiven Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe bieten rollentheoretische Ansätze. Wie im Abschnitt 2.1.4 dargelegt, wird eine Menge von Verhaltensanforderungen, Erwartungen und Verantwortlichkeiten auch als „Rolle“ bezeichnet. Arbeitsaufgaben und Rollen haben bei den unterschiedlichen Autoren nicht selten ähnliche oder gleiche Bedeutungen. Aufgrund der unterschiedlichen theoretischen Grundlagen dieser beiden Begriffe, haben sich rollentheoretische und arbeitspsychologische Ansätze jedoch weitgehend getrennt voneinander entwickelt (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Bei vielen Autoren (z.B. Vetter, 2008; Ilgen & Hollenbeck, 1991; Griffin, 1987) impliziert der

Begriff der Rolle schon ein subjektives Verständnis oder eine Interpretation von Aufgaben, Rechten und Pflichten. Damit wäre die Frage nach dem subjektiven Verständnis bereits in die Definition von Rolle eingeflossen und müsste nicht mehr explizit geklärt werden. In ihrer ursprünglichen rollentheoretischen Form werden jedoch objektive und statische Rollen angenommen, die von den Rolleninhabern in einem Prozess der Rollenübernahme in unterschiedlichem Maße interpretiert werden. Der Spielraum und der eigene Beitrag bei der Interpretation und Gestaltung der subjektiven Rollen werden von den rollentheoretischen Autoren unterschiedlich bewertet.

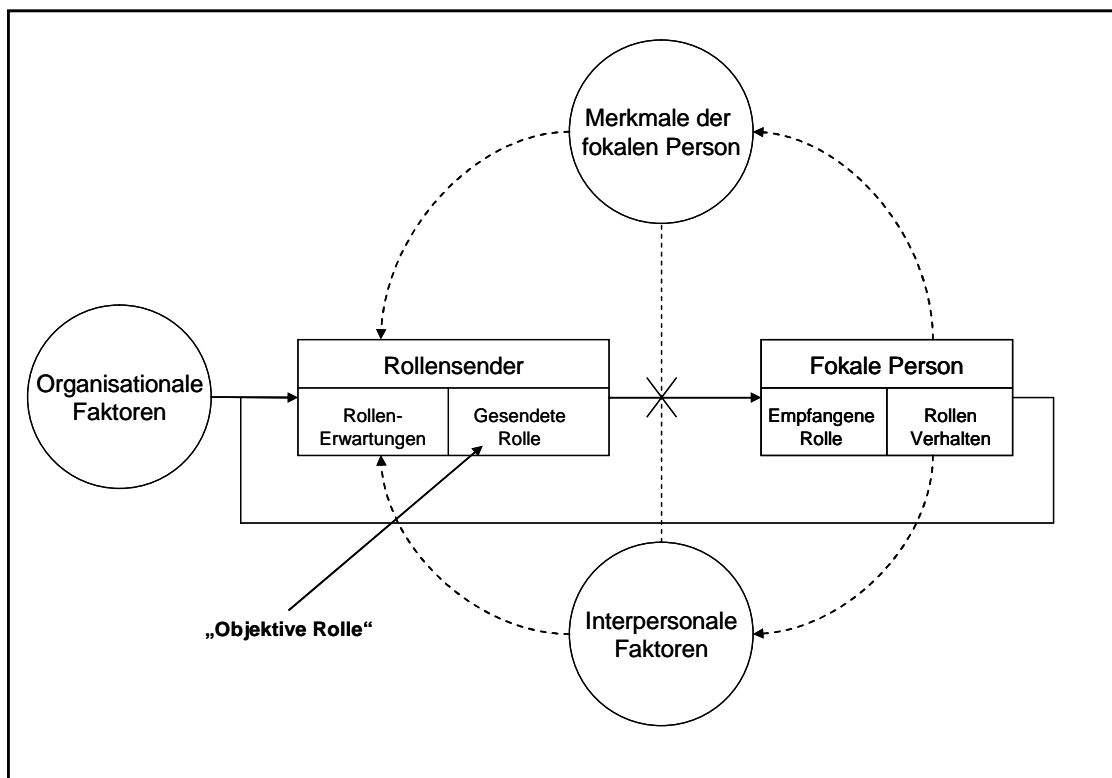


Abbildung 2: Die Rollenepisode nach Katz & Kahn (1978, S. 196)

Der Prozess der Übernahme einer Rolle wird auch als „Rollenepisode“ bezeichnet (Katz & Kahn, 1978). Wesentliche Elemente der Rollenepisode sind die Erwartungen des so genannten „Role-Sets“, die gesendete Rolle, die empfangene Rolle und das Rollenverhalten (vgl. Abbildung 2). Jedes Individuum innerhalb eines sozialen Systems - im Folgenden „**fokale Person**“ genannt - steht mit einer Reihe von anderen Individuen innerhalb und außerhalb des sozialen Systems (z.B. einer Organisation) in einer mehr oder weniger direkten Interaktionsbeziehung. Diese anderen Personen sind vom Verhalten der fokalen Person in direkter oder indirekter Weise in ihren Möglichkeiten betroffen. Sie bilden das so genannte **Role-Set**. Aufgrund der individuellen Betroffenheit durch das Verhalten der fokalen Person

hat jedes Mitglied des Role-Sets Vorstellungen, Überzeugungen und Wünsche darüber, was diese Person tun oder nicht tun soll. Diese Erwartungen an das Verhalten der fokalen Person werden als „Rollenerwartungen“ bezeichnet.

Zu einem bedeutsamen Ausmaß werden die Rollenerwartungen der Mitglieder des Role-Sets durch den organisationalen Kontext determiniert: Hierzu zählen die bestehende Technologie der Organisation, die Struktur ihrer Subsysteme, ihre formale Politik und die herrschende Unternehmenskultur (Katz & Kahn, 1978). Die Rollenerwartungen existieren in den Köpfen der Mitglieder des Role-Sets und repräsentieren Standards mit denen die Leistung des Rolleninhabers beurteilt wird. Sie bleiben jedoch nicht in den Köpfen, sondern werden von den Mitgliedern des Role-Sets an die fokale Person kommuniziert. Dieser Teil der Rollenepisode wird auch „**Role-Sending**“ genannt. Dabei wird auf verschiedenste Weise versucht, das Verhalten des Rolleninhabers den Rollenerwartungen anzunähern. Diese Versuche gehen sowohl von Vorgesetzten, als auch von Kollegen oder Mitarbeitern aus, deren Erwartungen manchmal konträr zu den Vorgesetzterwartungen sein können. Aber auch externe Personen, wie etwa Kunden, haben Erwartungen an das Verhalten des Rolleninhabers, welche sie auf verschiedene Weisen dem Rolleninhaber signalisieren. Diese Akte des Sendens müssen nicht unbedingt informational sein. Die Nachrichten des Role – Sendings sind vielfältig. Katz und Kahn (1978) nennen etwa:

- Instruktionen über gewünschtes und zu vermeidendes Verhalten,
- Informationen über Belohnungen und Bestrafungen, die mit der Rollenleistung zusammenhängen und
- Bewertungen der gegenwärtigen Performanz.

Sie können sehr spezifisch und direkt sein („So und so muss es gemacht werden.“) oder unspezifisch/indirekt („Du wirst hier nicht klar kommen, wenn du dich für was Besseres hältst“). Auch wenn Vorgesetzte aufgrund ihrer hierarchischen Position direkte Anweisungen geben können, tun sie dies häufig nicht. Sie wählen wie Kollegen, Mitarbeiter oder Kunden häufig andere Strategien, um ihre Rollenerwartung zu senden. Sich über ein Verhalten lustig zu machen, kann etwa signalisieren, dass dieses Verhalten nicht erwartet wird. Das demonstrative Betonen des eigenen Verhaltens könnte ebenfalls eine Strategie sein, die eigenen Erwartungen an die Adresse der fokalen Person zu „senden“. Rollenerwartungen werden aber auch über Merkmale der Unternehmenskultur vermittelt. So brauchen

Kleiderordnungen häufig nicht direkt kommuniziert werden, sondern werden implizit über die Wahrnehmung der spezifischen Unternehmenskultur vermittelt (Katz & Kahn, 1978).

Die von den Mitgliedern des Role-Sets und der gesamten Organisation ausgehenden Beeinflussungsversuche sind Teil der objektiven Umwelt der fokalen Person. Diese Rollenerwartungen aller Mitglieder des Role-Sets entsprechen der „**objektiven Rolle**“ (Katz & Kahn, 1978). Diese Definition von „Rolle“ gleicht in hohem Maße der Definition von „Arbeitsaufgabe“ von Bakke (1959, siehe oben). Hiervon zu unterscheiden ist die subjektive Umwelt, „psychologische Organisation“ oder „**empfangene Rolle**“ (Katz & Kahn, 1978, S.192), nämlich das, was das Individuum davon unmittelbar wahrnimmt. Diese „psychologische Organisation“ kann in vielen Bereichen von der objektiven Organisation abweichen. Aus dem Komplex der an die fokale Person gerichteten Verhaltenserwartungen bildet die fokale Person ein subjektives Verständnis der eigenen Rolle. Nicht alle Erwartungen wiegen darin gleich schwer. Erwartungen von Vorgesetzten oder vergegenständlichte Erwartungen der Leitung der Organisation, die sich in formalen Aufgabenbeschreibungen niedergeschlagen haben, besitzen im Arbeitskontext ein besonderes Gewicht. Sie ergeben sich zumeist aus der funktionalen Arbeitsteilung der Organisation und somit aus den Kernanforderungen der Arbeitsaufgabe. Die empfangene Rolle wird nach Katz und Kahn (1978) jedoch zu ebenso bedeutsamen Teilen durch die Verhaltenserwartungen des übrigen Role-Sets geprägt, also Kollegen, Kunden und nicht zuletzt die fokale Person selbst, die bestimmte Vorstellungen von der eigenen Rolle hat. In jedem Fall kommt es zu einem Unterschied zwischen formal vorgegebenen Anforderungen der Arbeitsaufgabe, spezifischen Erwartungen der Vorgesetzten und deren Anweisungen sowie dem, was der Arbeitende als seine Rolle im Arbeitskontext wahrnimmt. Die objektive Rolle oder „gesendete“ Rolle besteht aus der Summe aller Beeinflussungsakte des „Role-Sets“, während das subjektive Verständnis davon in der empfangenen Rolle („received role“) liegt, die aus den Wahrnehmungen und Kognitionen der fokalen Person bezüglich der gesendeten Rolle besteht.

Im ursprünglichen Sinne der Rollentheorie „übernehmen“ Rolleninhaber bereits existente und tendenziell statische Rollen, gleichsam einem Schauspieler, der eine fertig geschriebene Rolle in einem Theaterstück spielt (vgl. Haug, 1972). Die interindividuellen Unterschiede im subjektiven Verständnis beziehen sich dabei auf die Besonderheiten der Wahrnehmung der gegebenen Rollenerwartungen. Darüber hinaus hat der Rolleninhaber in diesen Ansätzen eine eher passive Funktion.

Spätere rollentheoretische Ansätze (z.B. Graen, 1976; Haga, Graen & Dansereau, 1974) betonen stärker die aktive Rolle des Rolleninhabers. Sie beschreiben den Prozess der Rollenübernahme als „Role-Taking“, „Role Making“, „Role Routinization“. Dabei versucht der Rolleninhaber die Rollensender aktiv zu beeinflussen, um so die eigene Rolle zu verändern und zu gestalten. Ein modifiziertes Konzept von Rolle schlägt Goffman (1961) vor, indem er Rolle nicht als eine Reihe von Vorschriften und verbotenen Verhaltensweisen versteht, sondern als „Areas of option“, in welchen der Rolleninhaber unter verschiedenen Aktivitäten, Methoden und Stilen auswählen kann. Von Goffman (1961) ist ebenfalls das Konzept der „Rollendistanz“, ein Prozess, durch den die fokale Person ihren Unwillen deutlich macht, nach einer bestimmten Rolle oder einem Rollenelement zu handeln und entsprechend das Role-Set davon überzeugen will, alternative Handlungen zu ergreifen.

Wie eng die empfangene Rolle mit der gesendeten Rolle zusammenhängt, ist eine empirische Frage für jede fokale Person und jedes soziale System. Die Übereinstimmung hängt von Eigenschaften der Sender, der fokalen Person, dem Inhalt und der Direktheit der gesendeten Erwartungen sowie der Klarheit der Kommunikation ab. In jedem Fall ergeben sich für verschiedene Personen auf den gleichen Positionen einer Organisation unterschiedliche Verständnisse der eigenen Rolle. Die gesendete Rolle ist das Mittel, womit die Organisation jedem Mitglied die „Dos“ und „Don'ts“ vermittelt. Es ist aber die empfangene Rolle, die das unmittelbare Verhalten und die Motivation für die Rollenleistung jedes Mitglieds beeinflusst (Katz & Kahn, 1978).

Die Unterscheidung zwischen gesendeter „objektiver“ Rolle und subjektiv wahrgenommener oder „empfangener“ Rollen im Prozess der Rollenübernahme ähnelt dem von Hackman (1969a, 1970) beschriebenen Modell der Aufgabenerfüllung, welches einen Prozess von der objektiv vorgegebenen Aufgabe über deren Redefinition zur eigentlichen Aufgabenerfüllung vorsieht. Während es in Hackmans Aufgabentheorie die redefinierte Aufgabe ist, die das Verhalten im Wesentlichen bestimmt, so ist es in der Rollentheorie die empfangene Rolle (Katz & Kahn, 1978). Auf die empfangene Rolle wirken sich die spezifische Situation und der organisationale Kontext der fokalen Person, Merkmale der „objektiven“ Arbeitsaufgabe und Vorerfahrungen mit ähnlichen Aufgaben aus. Als weitere Einflussfaktoren nennen Katz & Kahn (1978) ebenso wie Hackman (1969a) die spezifische Motivlage, die den Prozess der Aufgabenübernahmen und die Wahrnehmung der gesendeten, objektiven Rolle beeinflusst.

2.2.1.4 Der Job-Role-Differentiation-Ansatz

Nachdem nun aus drei unterschiedlichen theoretischen Perspektiven das Phänomen des subjektiven Verständnisses der eigenen Arbeitsaufgabe überblicksartig dargestellt wurde, werden im Folgenden neuere Ansätze zum Aufgabenverständnis dargestellt. Diese Ansätze beziehen sich teilweise auf aufgabentheoretische Ansätze (Redefinition der Arbeitsaufgabe), teilweise auf konstruktivistische und auf rollentheoretische Grundlagen. Zum Teil wird gar kein Bezug zu theoretischen Grundlagen hergestellt und recht willkürlich mit den Begriffen „Arbeitsaufgabe“ und „Rolle“ umgegangen.

Bei der Differenzierung von objektivem Arbeitsauftrag und dem diesbezüglichen subjektivem Verständnis versuchen Ilgen und Hollenbeck (1991) aufgabentheoretische und rollentheoretische Ansätze miteinander in einem einheitlichen Modell zu vereinen. Den Unterschied zwischen objektiver Arbeitsaufgabe und dem subjektiven Verständnis davon machen sie an entsprechenden Definitionen von „Arbeitsaufgabe“ und „Rolle“ fest.

Bei der Definition von „Arbeitsaufgabe“ folgen sie dem organisationstheoretischen Ansatz, nachdem eine Organisation zur Erreichung ihrer Ziele bestimmte Funktionen erfüllen muss. Die Funktionen lassen sich in Operationen und Einzelaufgaben untergliedern, die gruppiert als Arbeitsaufgaben von einzelnen Mitarbeitern erfüllt werden müssen (vgl. Abschnitt 2.1.2). Da Mitarbeiter für diese Arbeitsaufgaben gewonnen und diesen die Aufgaben vermittelt werden müssen, ist es notwendig, diese Arbeitsaufgaben formal zu definieren. Ohne diese formale Definition ist es zunächst nicht möglich, Mitarbeiter zu rekrutieren und auszuwählen, welche die Organisationsziele erfüllen können. Diese Definitionen werden in der Regel von verantwortlichen Personen – bei privatwirtschaftlichen Organisationen zumeist den Inhabern oder deren Vertretern – für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich vorgenommen. Für alle formalen Arbeitsaufgaben wird bestimmt, welche Einzelaufgaben dazu gehören und welche nicht. Diese formal definierten Arbeitsaufgaben sind objektiv, d.h. es besteht ein gemeinsamer Konsens über die Elemente bzw. Einzelaufgaben, die eine Arbeitsaufgabe beinhaltet. Häufig sind diese Elemente und Einzelaufgaben formal festgehalten und in organisationalen Dokumenten (z.B. Arbeitsplatzbeschreibungen) niedergeschrieben. Ilgen und Hollenbeck (1991) beschreiben die formalen Arbeitsaufgaben als bürokratisch, d.h. unabhängig vom Individuum existierend und quasi-statisch, d.h. sie wandeln sich nicht von Tag zu Tag sondern sind relativ konstant. Die Elemente, welche die Arbeitsaufgaben konstituieren, bezeichnen Ilgen und Hollenbeck (1991, S. 172) als „established task elements“. Sie beziehen sich explizit auf die ähnlichen Konzepte wie „official tasks“

(Pepinsky & Pepinsky, 1961), „objective tasks“ (Roby & Lanzetta, 1958) oder „defined tasks“ (Hackman, 1969a). Diese objektiven Elemente (Einzelaufgaben) wären nach Ilgen und Hollenbecks Definition Bestandteile der formalen Arbeitsaufgabe.

Anders sieht es mit dem handlungsbestimmenden subjektiven Verständnis der Arbeitsaufgabe aus. Jede Arbeitsaufgabe existiert in einer Umgebung, die subjektiv, persönlich und dynamisch ist. In dieser Umgebung treten viele Faktoren jenseits der offiziellen Organisationsrichtlinien und Vorgesetztenanweisungen in den Mittelpunkt. Die Komplexität (und manchmal auch räumliche Distanz) machen es für Vorgesetzte oder verantwortliche Instanzen unmöglich, alle Aufgaben vorherzusehen, die notwendig sind, um eine Arbeitsaufgabe in einer realen Umgebung zu bearbeiten (Katz & Kahn, 1978; Ilgen & Hollenbeck, 1991). Um in einer konkreten Umgebung zu funktionieren, muss folglich zu den offiziellen oder „established task elements“ eine zusätzliche Menge an Aufgaben hinzukommen. Diese Aufgaben, die von dem konkreten Stelleninhaber in einer konkreten Arbeitsumgebung zusätzlich erfüllt werden, nennen Ilgen und Hollenbeck (1991) „emergent task elements“ (S. 172). Sie sind subjektiv, persönlich, dynamisch und spezifiziert durch eine Reihe von sozialen Quellen jenseits der Vorgesetzterwartungen. Ilgen und Hollenbeck (1991) beziehen sich auch hier auf die von anderen Autoren verwandten Begriffen wie „private tasks“ (Pepinsky & Pepinsky, 1961), „subjective tasks“ (Roby & Lanzetta, 1958) oder „redefined tasks“ (Hackman, 1969a).

Für diese nun subjektiv verstandene und tatsächlich ausgeführte Arbeitsaufgabe, die sowohl die „established task elements“ als auch die „emergent tasks elements“ beinhaltet, ziehen Ilgen und Hollenbeck (1991) den Begriff „Rolle“ heran. Ihre Definition von Rolle entspricht damit der subjektiven Interpretation der Arbeitsaufgabe (vgl. auch Steiger, 2008). Im Einzelnen wird sie definiert, als Summe aller Einzelaufgaben, die subjektiv als Teil der eigenen Arbeitsaufgabe gesehen werden.

Hervorzuheben an Ilgen und Hollenbecks Konzeption von „Arbeitsaufgabe“ und „Rolle“ in ihrem Job-Role-Differentiation-Ansatz ist die klare Bestimmung der konstituierenden Merkmale von Arbeitsaufgabe und dem subjektiven Verständnis davon (Rolle). Nach ihrer Konzeption kann sowohl die Arbeitsaufgabe („Job“), als auch die Rolle vollständig durch eine Menge von Einzelaufgaben („universe of task elements“, S. 172) beschrieben werden. Während die Arbeitsaufgabe nur die formal umschriebenen Einzelaufgaben beinhaltet, geht es bei der Rolle um die Summe aller Einzelaufgaben, die subjektiv als Teil der eigenen Arbeitsaufgabe gesehen werden. Damit käme Ilgen und Hollenbecks Definition von „Rolle“

dem hier untersuchten Konzept des „Aufgabenverständnisses“ sehr nahe. Auch im Hinblick auf die Operationalisierung machen Ilgen & Hollenbeck (1991) viel versprechende Vorschläge. Diese sollen jedoch erst in späteren Abschnitten behandelt werden.

2.2.1.5 Das Konzept der flexiblen Rollenorientierung

Parker et al. (1997) untersuchen die Bedeutung des Aufgabenverständnisses von Arbeitenden in modernen Produktionssystemen (z.B. JIT, TQM). Sie gehen davon aus, dass es in solchen Systemen mehr als in traditionellen Produktionssystemen darauf ankomme, dass Mitarbeiter sich proaktiv und flexibel auf wandelnde Bedingungen einstellen. Dabei seien Aktivitäten und Arbeitshandlungen erforderlich, die weit über die formal vorgeschriebenen Aufgaben hinausgehen. Entsprechend sei ein entscheidender Punkt, ob sich die Arbeitenden für diese Aktivitäten zuständig fühlen und als Aufgaben übernehmen. Dies sei eine Frage des Verständnisses der eigenen Arbeitsaufgabe.

Um diese Fragestellung zu untersuchen, entwerfen Parker et al. (1997) ein eigenes Konzept zum Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe. Sie greifen auf den Rollenbegriff zurück, um zu beschreiben, welche Aufgaben und Probleme Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich sehen. Konkret sprechen sie von Rollenorientierung (role orientation). Nach Parker et al. (1997) ist Rollenorientierung eine spezifische Form einer Arbeitsorientierung, die wiederum eine Art von Vorstellung ist, die sich Menschen von der Arbeit in einem spezifischen Kontext machen. Rollenorientierung ist dabei auf die alltäglichen Arbeitsaktivitäten bezogen. Sie entspricht dem Konzept der Rollenwahrnehmung nach Porter und Lawler (1968) und ist definiert nach den Problemen, Aufgaben und Kompetenzen, die ein Individuum als relevant für seine Arbeitsrolle ansieht. Rollenorientierung kann somit als die psychologische Grenze einer Arbeitsrolle gesehen werden. In einem ersten Konzeptualisierungsversuch unterscheiden Parker et al. (1997) zwei Aspekte der Rollenorientierung:

1. Production ownership

Dies meint Probleme und Ziele die jemand „besitzt“ oder für die er sich verantwortlich fühlt und als Teil seiner Arbeitsrolle sieht. Parker et al. (1997) unterscheiden „enge Rollenorientierungen“ von „breiten Rollenorientierungen“. Im Kontext industrieller Produktion hätte etwa ein Mitarbeiter mit einer engen Rollenorientierung ein geringes „Production ownership“, d.h. er würde seine Rolle und Verantwortlichkeit ausschließlich im Bedienen einer bestimmten Maschine sehen. Ein höheres „Production ownership“ (S.904) und

damit eine breitere Rollenorientierung würde vorliegen, wenn sich der Mitarbeiter auch für hohe Qualität, Kundenzufriedenheit und das Funktionieren des Teams verantwortlich fühlen würde.

2. Importance of production knowledge

Mit „Importance of production knowledge“ meinen Parker et al. (1997, S.904) den Grad in dem der Arbeitende anerkennt, dass er eine breite Palette an Fertigkeiten und Wissen erwerben und anwenden muss, um effektive Leistung zu erbringen. Folglich zeichnet sich jemand durch eine enge Rollenorientierung und eine geringe „Importance of production knowledge“ aus, der die wichtigste Leistung darin sieht, zu tun, was man ihm gesagt hat („doing what I’m told“; Parker et al., 1997, S. 904). Ein höheres Maß an „Importance of production knowledge“ und damit eine breitere proaktivere Rollenorientierung hätte derjenige, der die Kernkompetenzen seiner Rolle auch darin sieht, z.B. zu wissen, wie man effektiv im Team zusammenarbeitet und persönliche Initiative nutzt, um Problemen vorzubeugen.

Aufgrund uneindeutiger empirischer Ergebnisse gibt Parker (2007) in einer späteren Konzeptualisierung diese Zweiteilung auf. Der Kern ihres Konzepts der flexiblen Rollenorientierung besteht danach im so genannten „Production Ownership“, also der Summe an Zielen, Problemen und Aufgaben, für die sich ein Arbeitender zuständig fühlt. Parker (2007) geht davon aus, dass auch innerhalb desselben Arbeitsplatzes Mitarbeiter unterschiedliche Überzeugungen bezüglich ihrer Rolle haben. Eine Schreibkraft beispielsweise kann ihre Rolle breit definieren, also Aktivitäten von Schreibarbeiten, Telefondienst, Organisation bis zur Antizipation von Besucherbedürfnissen als Teil ihrer Arbeitsaufgabe sehen. Eine andere Schreibkraft auf dem formal gleichen Arbeitsplatz könnte ihre Rolle enger definieren, indem sie sich ausschließlich dafür verantwortlich fühlt, Kernaufgaben wie Textverarbeitung zu übernehmen. Die Bedürfnisse von Besuchern wird sie als „not-my-Job“ (Parker, 2007, S.404) sehen. Diese beiden Schreibkräfte unterschieden sich in ihrer Rollenorientierung oder darin, wie sie ihre Arbeitsrolle definieren, was Breite und Art von Aufgaben, Zielen und Problemen betrifft, die sie in ihrer Verantwortung sehen.

Besonders für moderne Produktionssysteme im produzierendem Gewerbe (TQM, JIT) sehen Parker et al. (1997) eine besondere Relevanz ihres Konzepts der Rollenorientierung. So wird im Wandel der Mitarbeitersicht auf die eigenen Arbeitsaufgaben das Schlüsselement der modernen Produktion gesehen (Bratton, 1993; Cummings & Blumberg, 1987). Damit diese

Systeme erfolgreich funktionieren können, müssen die Mitarbeiter eine breite und proaktive, flexible Rollenorientierung entwickeln. Von den Mitarbeitern wird gefordert, ihre Leistung nicht nur auf die reine Produktion und Maximierung der Stückzahl zu legen, sondern auch auf erhöhte Flexibilität, die Minimierung der Lagerhaltung, vorausschauendes Problemlösen, Störungsprävention, kontinuierliche Verbesserung und anderes. Dafür müssen Mitarbeiter die Sicht auf ihre eigenen Arbeitsverantwortlichkeiten und damit ihre Rolle verändern und mit einem breiteren und proaktiveren Ansatz ihre Rolle gestalten. Im Einzelnen heißt das, Aufgaben jenseits der unmittelbaren operativen (technischen) Aufgaben zu übernehmen. Dies geschieht nach Parker et al. (1997) nicht automatisch nach der Einführung neuer Produktionstechniken, sondern muss für jeden Mitarbeiter geprüft werden und über Maßnahmen der Arbeitsgestaltung gefördert werden (vgl. Abschnitt 2.2.3).

Mit ihrem Konzept der flexiblen Rollenorientierung versuchen Parker et al. (1997) nicht das allgemeine Aufgabenverständnis von Mitarbeitern zu erfassen. Vielmehr beziehen sie sich auf konkrete Arbeitssituationen und Tätigkeitsbereiche und schauen sich dort wichtige Anforderungen an, die über die formal umschriebenen Arbeitsaufgaben hinausgehen. In den von ihnen betrachteten modernen Produktionssystemen (TQM, JIT) ist das etwa die Anforderung an die Mitarbeiter, ihre Leistung nicht nur auf die reine Produktion und Maximierung der Stückzahl zu legen, sondern auch auf erhöhte Flexibilität, die Minimierung der Lagerhaltung, vorausschauendes Problemlösen, Prävention, kontinuierliche Verbesserung und anderes. Damit ist das Konzept der flexiblen Rollenorientierung ein sehr konkretes und aufgabenbezogenes Konzept des Aufgabenverständnisses, welches jeweils auf die zu untersuchende Arbeitssituation angepasst werden muss (Parker, 2007, S. 427).

2.2.1.6 Fazit und Definition des Aufgabenverständnisses

Die Einsicht, dass Arbeitende sich ein individuelles Verständnis von ihrer Arbeitsaufgabe machen, ist in verschiedensten Forschungsarbeiten anerkannt worden. Sowohl arbeitspsychologische Ansätze, konstruktivistische als auch rollentheoretische Ansätze erkennen an, dass es neben den formalen Arbeitsaufgaben individuelle mentale Repräsentationen der Aufgaben und Verantwortlichkeiten gibt, welche von den Arbeitenden gebildet werden. Arbeitspsychologische Konzeptionen sehen als Ausgangspunkt die objektiv bestimmbaren Merkmale der Arbeitsaufgaben, die dann redefiniert werden. Konstruktivistische und rollentheoretische Ansätze nehmen komplexe soziale Mechanismen an, die ein individuelles Verständnis der Arbeitsaufgabe entstehen lassen. Im Hinblick auf die

Beschreibung der individuellen mentalen Repräsentation von Arbeitsaufgaben wird davon ausgegangen, dass das subjektive Verständnis der Arbeitsaufgabe auf den gleichen Dimensionen beschrieben wird, wie die vorgegebene Arbeitsaufgabe selbst (vgl. Hackman, 1969a). Hackman (1969a) geht dabei zunächst vom Stimulusmaterial und Instruktionen aus, welche die Aufgaben definieren. Spätere Beschreibungsansätze setzen an abstrakteren Merkmalen wie Anforderungsvielfalt, Autonomie, Bedeutsamkeit, etc. an (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1975). Andere arbeitspsychologische Autoren (Steiner, 1966; Roby & Lanzetta, 1958) beschreiben Aufgaben anhand der Verhaltensanforderungen oder der durchzuführenden Einzelhandlungen und sind damit näher am konkreten Verhalten der Arbeitenden. Konstruktivistische und rollentheoretische Ansätze beschreiben dagegen Arbeitsaufgaben bzw. Rollen anhand von Verhaltenserwartungen des sozialen Umfelds (Bakke, 1959; Salancik & Pfeffer, 1978; Katz & Kahn, 1978). Dabei werden objektive Verhaltenserwartungen von den subjektiv wahrgenommenen unterschiedenen. Es wird von „objektiver, gesendeter“ und „subjektiv empfangener“ Rolle gesprochen. Neuere Konzepte wie etwa das Konzept der flexiblen Rollenorientierung von Parker et al. (1997) beschreiben das subjektive Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe als Reihe von Aufgaben, Problemen und Zielen, für die sich Arbeitende subjektiv zuständig fühlen. Ilgen und Hollenbeck (1991) definieren das subjektive Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe, als Summe aller Einzelaufgaben, die subjektiv als Teil der eigenen Arbeitsaufgabe gesehen werden.

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an den Definitionen von Arbeitsaufgaben und Rollen von Ilgen und Hollenbeck (1991, siehe oben). Demnach wird das Aufgabenverständnis definiert als Summe aller Einzelaufgaben, die subjektiv als Teil der eigenen Arbeitsaufgabe gesehen werden. Weiter wird den Ausführungen von Parker et al. (1997) zur flexiblen Rollenorientierung gefolgt und von der „Breite“ des Aufgabenverständnisses gesprochen. Es können breite Aufgabenverständnisse von engen Aufgabenverständnissen unterschieden werden, indem Unterschiede in der Menge an Einzelaufgaben herangezogen werden, für die sich Arbeitende subjektiv zuständig fühlen. Durch die Orientierung an den Einzelaufgaben sollen direkte Bezüge zum Arbeitsverhalten hergestellt werden.

Kasten 2: Definition des Aufgabenverständnisses**Definition Aufgabenverständnis**

Das Aufgabenverständnis von Arbeitenden ist definiert, als die Summe aller Einzelaufgaben, die subjektiv als Teil der eigenen Arbeitsaufgabe gesehen wird. Von einem breiten Aufgabenverständnis wird gesprochen, wenn Arbeitende sich für eine große Bandbreite an verschiedenen Einzelaufgaben zuständig fühlen. Von einem engen Aufgabenverständnis wird ausgegangen, wenn sich Arbeitende für eine begrenzte Anzahl an Kernaufgaben zuständig fühlen.

2.2.2 Bedeutung des Aufgabenverständnisses für das Arbeitsverhalten und die Arbeitsleistung

Nach der Diskussion von verschiedenen Konzepten des subjektiven Verständnisses der eigenen Arbeitsaufgabe und der Formulierung einer Definition des in dieser Arbeit behandelten Aufgabenverständnisses beschäftigt sich dieser Abschnitt mit der Relevanz des Aufgabenverständnisses für das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter.

Nicht wenige Autoren legen theoretisch plausibel die Wichtigkeit eines angemessenen Rollen- oder Aufgabenverständnisses für ein effektives Arbeitsverhalten dar (z.B. Porter & Lawler, 1968; Hackman, 1970; Morrison, 1994). Porter und Lawler (1968) gehen davon aus, dass die Arbeitsanstrengungen von Individuen nur dann in hohe Arbeitsleistungen transformiert werden, wenn das Individuum eine klare Vorstellung davon hat, worauf es seine Anstrengungen richten soll und auf was nicht. Diese Vorstellung wiederum ist Teil der eigenen Rollendefinition. Hackman (1970) legt dar, dass es weniger die objektiven Merkmale von Arbeitsaufgaben wie Instruktionen und Stimulusgegebenheiten sind, welche die Handlungsabsichten des Arbeitenden bestimmen, sondern vielmehr die redefinierten Merkmale. Neale und Griffin (2006) nehmen an, dass die Rollenidentität von Individuen das Arbeitsverhalten lenkt. Beispielsweise würden sich Menschen eher in prosozialen Verhaltensweisen engagieren, wenn sie sich selbst als Träger von prosozialen Rollen wie z.B. Freiwillige oder Volontäre definieren (Callero, Howard & Piliavin, 1987; Grube & Piliavin, 2000). Je größer die Überschneidung der eigenen Selbstkonzeption mit den Systemerfordernissen in Bezug auf wichtige Arbeitsweisen ist, desto effektiver wird die Leistung sein (Neale & Griffin, 2006).

Besonders in Bezug auf Aufgaben, die nicht zum unmittelbaren Kernbereich der formalen Arbeitsaufgabe gehören, scheint das Aufgabenverständnis von besonderer Bedeutung zu sein. Einige Autoren sprechen auch von primären und sekundären Aufgaben (Zmud & McLaughlin, 1989; Maier et al., 2007). Die Leistung von Arbeitenden wird nicht nur in der Performanz in den formal vorgeschriebenen Aufgaben gesehen, sondern auch in der Erfüllung von Aufgaben, die unter individueller Kontrolle sind und die zu den organisationalen Zielen beitragen oder davon abweichen können (Campbell et al., 1993). Ein enges Aufgabenverständnis, welches die subjektive Verantwortlichkeit für nur wenige (technische) Kernaufgaben beinhaltet, sollte sich entsprechend als leistungshemmend erweisen.

Das Engagement der Mitarbeiter in „sekundären“ also nicht zum (technischen) Kernbereich der Arbeitsaufgabe gehörenden Aufgaben wird von vielen Autoren (z.B. Buchanan & McCalman, 1989; Dean & Snell, 1991) als wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Funktionieren von Organisationen angesehen. Von Arbeitenden wird verlangt, dass sie proaktiv jenseits ihrer formalen Arbeitsaufgaben agieren, bei Problemen selbst Initiativen ergreifen und flexibel auf neue Situationen reagieren und Verbesserungsvorschläge machen (Buchanan & McCalman, 1989; Frese et al., 1996; Lawler, 1994). Bereits Katz (1964) weist darauf hin, dass neben den zur formalen Rolle zugehörigen Aufgaben auch freiwillige Verhaltensweisen der Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind. Würden Mitarbeiter nur genau das formal vorgeschriebene und von der Organisation sanktionierte Verhalten zeigen, wäre es kaum möglich, die Effektivität der Organisation aufrecht zu erhalten. Dieses formal vorgeschriebene und von der Organisation sanktionierte Verhalten bezeichnet Katz (1964) als Intra-Rollenverhalten (In-Role-Behavior). Davon wird das Extra-Rollenverhalten (Extra-Role-Behavior) abgegrenzt, welches freiwillig gezeigt wird und über die formalen Rollenanforderungen hinausgeht. Zu diesem Extra-Rollenverhalten gehören nach Katz (1964) zum Beispiel Aktivitäten, die sich auf die Kooperation, die persönliche Weiterbildung sowie auf Vorschläge für Innovationen beziehen. Mittlerweile hat sich eine ganze Reihe von Konzepten entwickelt, die dieses freiwillige Arbeitsengagement jenseits der formalen Rollenanforderungen betreffen:

- Organizational Citizenship Behavior (Organ, 1988; Podsakoff & McKenzie, 1997)
- Organizational Spontaneity (George & Brief, 1992)
- Prosocial Organizational Behavior (Brief & Motowidlo, 1986)
- Contextual Performance (Borman & Motowidlo, 1993)

- Personal Initiative (Frese et al, 1996; Fay & Sonnentag, 2002)
- Voice Behavior (LePine & van Dyne, 1998)
- Taking Charge (Morrison & Phelps, 1999)

Inhaltlich geht es bei den Konzepten des Extra-Rollenverhaltens zum Beispiel um prosoziales Verhalten gegenüber Kollegen und der Organisation, das Ergreifen eigener Initiativen zur Lösung von organisationalen Problemen, das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen, die eigene Weiterbildung und über die formalen Anforderungen hinausgehendes Engagement (Nerdinger, 2000). Podsakoff und McKenzie (1997) regen an, auch besonders kundenorientiertes Verhalten als Extra-Rollenverhalten zu fassen. In Anlehnung an das “Organizational Citizenship Behavior (OCB)” sprechen sie von „Customer Oriented Behavior (COB)“ (Podsakoff & McKenzie, 1997, S.146). Entscheidend dabei ist, dass dieses Verhalten nicht von Vorgesetzten vorgeschrieben werden kann, sondern der individuellen Kontrolle des Arbeitenden unterliegt. Im nächsten Unterabschnitt erfolgt in einem Exkurs eine ausführlichere Beschreibung des Organizational Citizenship Behavior (OCB).

2.2.2.1 Exkurs: Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Von den verschiedenen Konzepten des Extra-Rollenverhaltens hat das Organizational Citizenship Behavior (OCB) wohl die meiste Aufmerksamkeit hinsichtlich der Forschung zu Wirkungen und Bedingungen erfahren (Bretz, Hertel & Moser, 1998). Organ (1988) unterscheidet fünf Formen oder Dimensionen des Organizational Citizenship Behavior (OCB). Diese sind:

- Hilfsbereitschaft (Altruism)
Verhaltensweisen, die darauf abzielen, einer anderen Person mit einem organisational relevanten Problem zu helfen.
- Gewissenhaftigkeit (Consciousness)
Erfüllung der Rollenerfordernisse weit über das Mindestmaß hinaus.
- Toleranz gegenüber Unannehmlichkeiten, Annehmen von Herausforderungen.
(Sportsmanship)
Kleinere Unannehmlichkeiten ertragen, um belanglose Beschwerden zu vermeiden, „nicht aus einer Mücke einen Elefanten machen“. Loyalität zeigen. Herausforderungen und Verantwortung übernehmen.
- Rücksicht (Courtesy)

Rücksicht nehmen auf andere, die von der eigenen Arbeit betroffen sind, frühzeitiges, proaktives Richten der Aufmerksamkeit auf eventuell auftretende Probleme.

- Partizipative Orientierung (Civic Virtue)

Teilnahme an Entscheidungsprozessen in der Organisation und eigenständige Informationssuche zu diesbezüglichen Themen sowie das Liefern von Verbesserungsvorschlägen.

Podsakoff und McKenzie (1997) nennen weitere Formen, wie etwa „Kollegen ermuntern“ (cheerleading) und „Interpersonelle Konflikte lösen“ (peacekeeping). Andere Autoren (z.B. Hertel, Bretz & Moser, 2000) nehmen noch weitere Aufteilungen vor. Gemeinsam ist allen Konzepten, dass OCB freiwillig gezeigt wird und jenseits von Belohnungssystemen sowie außerhalb der formalen Rolle auftritt.

Zu den Wirkungen von OCB schreiben Podsakoff und McKenzie (1997, S.138f.) zusammenfassend, dass OCB zum Organisationserfolg beitragen kann, indem es

- die Produktivität der Mitarbeiter und Vorgesetzten steigert,
- Ressourcen freisetzt für Produktivitätszwecke,
- ermöglicht, weniger Ressourcen für eine Instandhaltungsfunktionen zu verbrauchen,
- hilft, die Koordination innerhalb und zwischen Arbeitsgruppen zu verbessern,
- die Fähigkeit der Organisation stärkt, neue und gute Mitarbeiter anzuziehen und alte Mitarbeiter zu halten,
- die Stabilität der Organisationsleistung stärkt und
- die Fähigkeit der Organisation stärkt, sich effektiver an die wandelnde Umwelt anzupassen und innovativ zu sein.

Untersuchungen zu Antezedenzen des Auftretens von OCB offenbaren Zusammenhänge zu kognitiven Aspekten der Arbeitszufriedenheit. Bedeutsam zeigten sich auch die wahrgenommene distributive und prozedurale Gerechtigkeit, welche sich in Fairness der Bezahlung und Behandlung durch die Vorgesetzten äußert. Weiterhin ergaben sich Zusammenhänge zum Führungsstil der Vorgesetzten (Hertel et al., 2000; Staufenbiel, 2000). Auch Merkmale der Arbeitsaufgaben sind als Prädiktoren für das Auftreten von OCB untersucht worden. Vor allem die Aufgabeninterdependenz in Arbeitsgruppen scheint sich positiv auf das freiwillige Arbeitsengagement auszuwirken (Anderson & Williams, 1996).

Organizational Citizenship Behavior wird als eine Form des Extra-Rollen-Verhaltens bezeichnet (Hertel et al., 2000; Nerdinger, 2000). Dabei bleibt die Frage offen, ob die von

Katz (1964) vorgenommene Trennung von Intra- und Extra-Rollenverhalten so eindeutig ist. Viele Arbeiten zum OCB gehen davon aus, dass die Grenzen zwischen Intra- und Extra-Rollenverhalten klar sind und für alle Mitarbeiter gleich sind (Niehoff & Moorman, 1993; Organ, 1988). Morrison (1994) argumentiert dagegen, dass diese Grenzen zwischen Mitarbeitern durchaus variieren können. Auch die Bedingung, dass Extra-Rollenverhalten freiwillig und jenseits der Rollenanforderungen sein soll, kann in der Praxis verschwimmen. Wenn es etwa in einem Unternehmen als ungeschriebenes Gesetz oder als Teil der Unternehmenskultur gilt, dass Mitarbeiter sich gegenseitig bei der Einarbeitung unterstützen und sich gegenseitig zu Hilfe kommen, bleibt offen, ob es sich dabei tatsächlich um völlig freiwilliges Verhalten handelt. Viele Aktivitäten, die gemeinhin als OCB-Verhalten gelten, können die Arbeitenden durchaus als Teil ihrer Arbeitsaufgabe verstehen.

2.2.2.2 Das Aufgabenverständnis und die Unterscheidung von Extra- und Intra-Rollenverhalten

Die besondere Bedeutung des Aufgabenverständnisses für das Zeigen von so genannten Extra-Rollenverhaltensweisen betont Morrison (1994). Sie kritisiert die konzeptionelle Unterscheidung von Intra- und Extra-Rollenverhalten, die von vielen Autoren vorgenommen wird. In dieser Unterscheidung wird zumeist die Vorgesetztenperspektive eingenommen (z.B. Fahr, Podsakoff & Organ, 1990; Moorman, 1991). Nach Fay und Sonnentag (2002, S.221f) bezieht sich Intra-Rollenverhalten auf die Typen von Verhaltensweisen, die explizit von Vorgesetzten, Kollegen und Rollenbeschreibungen erwartet werden. Morrison (1994) hält dies für problematisch, da ein bestimmtes Verhalten, welches von Vorgesetzten als außerhalb der Rollenanforderungen der Mitarbeiter gesehen wird, für den Mitarbeiter selbst nicht unbedingt als Extra-Rollenverhalten definiert sein muss. Nach Morrison (1994) macht es einen Unterschied, ob ein Mitarbeiter besondere Anstrengungen zum Beispiel in Bezug auf Innovationen übernimmt, weil er für die Organisation etwas freiwillig beitragen will oder weil er dies einfach als Teil seiner Arbeitsaufgabe begreift. Um die motivationalen Prozesse etwa von OCB verstehen zu können, müsse man erst erfassen, wie Mitarbeiter ihre Verantwortlichkeiten begreifen und wo sie die Grenze zwischen Intra- und Extra-Rollenverhalten setzen (Morrison, 1994). Dies kann sich im Einzelfall stark zwischen einzelnen Mitarbeitern, vor allem aber auch zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten unterscheiden. Auf einer übergeordneten Betrachtungsebene bestätigen auch die Untersuchungen zum psychologischen Vertrag (z.B. Rousseau, 1989; Herriot, Manning &

Kidd, 1997) diese Diskrepanz. Rousseau (1989) zeigt, dass das Verständnis der Anforderungen und Verpflichtungen der Mitarbeiter zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten sehr unterschiedlich sein kann und damit auch die Grenze zwischen Intra-Rollenverhalten und Extra-Rollenverhalten. Das, was konzeptionell als Extra-Rollenverhalten definiert wird und was die Arbeitenden selbst so definieren, sind also zwei unterschiedliche Dinge.

Im Hinblick auf das Arbeitsverhalten und die Leistung in diesen sekundären Aufgaben hat die Sicht der Mitarbeiter auf die eigene Rolle und damit das Aufgabenverständnis offensichtlich eine besondere Bedeutung. Kamdar, McAllister und Turban (2006) zeigen beispielsweise, dass diejenigen Mitarbeiter mehr Organizational Citizenship Behavior zeigen, die das entsprechende Verhalten als In-Role bezeichnen, d.h. als Teil ihrer Rolle. Die Motivation für Aufgaben, die als Teil der Arbeitsaufgabe gesehen werden, ist größer als die Motivation für andere Aufgaben, die als außerhalb der eigenen Arbeitsaufgabe gesehen werden (Morrison, 1994). Frese et al. (1996) bezeichnen im Zusammenhang mit ihrem Konzept der „Personal Initiative“ das eigeninitiative Übernehmen von Aufgaben jenseits der formalen Anforderungen als eine Form der Redefinition von Arbeitsaufgaben. Entsprechende Aktivitäten wären demnach nicht Extra-Rollenverhalten, sondern ein Teil der subjektiv verstandenen Arbeitsaufgabe. Den Umfang, in dem Mitarbeiter die Grenzen ihrer formalen Anforderungen sehen (und wo sie die Grenze zwischen Intra- & Extra-Rollenverhalten ziehen), nennt Morrison (1994) „perceived job breadth“ also die wahrgenommene Breite der Arbeitsaufgabe. Je größer diese „perceived job breadth“ desto mehr Aktivitäten werden als Intra-Rollenverhalten definiert. Die individuelle Definition der „perceived job breadth“ hängt von einer Vielzahl sozialer Hinweisreize und von Sozialisationsprozessen ab. Was die Vorgesetzten als Extra-Rollenverhalten definieren, kann auf Mitarbeiterseite ein regulärer Teil der Arbeitsaufgabe sein. Aber auch der umgekehrte Fall ist möglich, nämlich dass Aufgaben, deren Erledigung aus Vorgesetztersicht zur Arbeitsaufgabe der Mitarbeiter gehören, von diesen als „not my job“ definiert werden. Diese interindividuellen Unterschiede in den Definitionen von Einzelaufgaben als Teil der Arbeitsaufgabe oder als außerhalb der Arbeitsaufgabe zeigen sich ebenfalls im von den Vorgesetzten beobachteten Verhalten der Mitarbeiter (Morrison, 1994). In einer Studie mit 317 Krankenhausangestellten beobachtet sie, dass 17 von 20 typischen OCB-Verhaltensweisen signifikant häufiger gezeigt werden, wenn diese Verhaltensweisen als Teil der Arbeitsaufgabe definiert werden. Ähnliche Ergebnisse zu Citizenship-Verhaltensweisen haben Coyle-Shapiro, Kessler und Purcell (2004) oder Hofmann, Morgeson und Gerras (2003).

Inwieweit die Art und Weise, wie Individuen ihre Rollen oder Arbeitsaufgaben definieren, die Übernahme und Bewältigung von spezifischen Aufgaben beeinflusst, untersuchen auch Benner, Tanner und Chesla (1996) empirisch. Sie können zeigen, dass Krankenschwestern, die ihre Arbeitsaufgabe als „Total patient care“ definieren, sich in anderen Aktivitäten und Aufgaben engagieren (z.B. die Patientenfamilien in den Behandlungsprozess einbinden) als solche, die ihre Arbeitsaufgabe vor allem darin sehen, qualitativ hochwertige technische Behandlungen zu geben. Weitere quantitative Studien, welche die Beziehung zwischen Aufgabenverständnis und Arbeitsverhalten untersuchen, führen Howell und Boies (2004) durch. Sie finden, dass Mitarbeiter von technologischen Entwicklungsabteilungen, die sich auch für eine Reihe von organisationalen Themen jenseits ihrer unmittelbaren Arbeitsaufgabe zuständig fühlen, eher dazu neigen, kreative Ideen zu generieren, als andere, die ein engeres Verständnis ihrer eigenen Arbeitsaufgabe haben. Tepper und Taylor (2003) zeigen, dass Vorgesetzte, die Mentoring als Teil ihrer Arbeitsaufgabe sehen, auch eher dieses Verhalten gegenüber ihren Mitarbeitern zeigen.

Weitere empirische Befunde zum Zusammenhang von Aufgabenverständnis und Arbeitsverhalten findet Parker (2007). In Längsschnittuntersuchungen weist sie nach, dass sich ein breites Aufgabenverständnis positiv auf die Arbeitsleistung auswirkt. Sie erhebt die Breite des Aufgabenverständnisses von 58 Produktionsarbeitern, wobei sie die subjektive Zuständigkeit für Aufgaben erfasst, die über die technischen Kernaufgaben hinausgehen und dennoch relevant für das betrachtete Arbeitssystem sind. Daneben erhebt sie Vorgesetztenbeurteilungen der Arbeitsleistungen der Mitarbeiter vier Monate später und 18 Monate später. Längsschnittkorrelationen zwischen der Breite des Aufgabenverständnisses und der Arbeitsleistung bewertet durch die Vorgesetzten ergeben Werte von $r=.37^{**}$ (nach 4 Monaten) und $r=.46^{**}$ (nach 18 Monaten). Hierarchische Regressionsanalysen ergeben, dass die Breite des Aufgabenverständnisses 14% zusätzliche Varianz der Arbeitsleistung nach 4 Monaten (16% nach 18 Monaten) aufklären kann, selbst wenn die Variablen Alter, Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit sowie allgemein anerkannte Prädiktoren wie Arbeitszufriedenheit (Judge et al., 2001), generalisierte Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugungen (Judge & Bono, 2001) und Job Aspiration (Warr, 1990) kontrolliert werden.

Zusammenfassend deuten die geschilderten empirischen Befunde darauf hin, dass mentale Repräsentationen wie das Aufgabenverständnis oder die Definition der eigenen Rolle sich auf das gezeigte Arbeitsverhalten auswirken. Die Art und Weise, wie jemand seine Arbeitsrolle

definiert und was er als Teil seiner Arbeitsaufgaben sieht, scheint zu beeinflussen, welches Verhalten er zeigen wird und welche Aufgaben er erfüllt (Parker, 2007). Besonders gilt das für so genannte Citizenship-Verhaltensweisen. Morrison (1994) schließt aus den Ergebnissen zur Bedeutung des Aufgabenverständnisses, dass eine wichtige Managementaufgabe darin besteht, klar und möglichst breit zu definieren, was zu den Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter gehört, und dies auch den Mitarbeitern zu kommunizieren (vgl. auch Zmud & McLaughlin, 1989). Entsprechend müsse die Ansicht des „That’s not my Job“ bezüglich wichtiger aber nicht formal geforderter Aktivitäten reduziert werden (Morrison, 1994).

2.2.3 Determinanten des individuellen Aufgabenverständnisses

Die geschilderten empirischen Befunde zur Wirkung des Aufgabenverständnisses lassen vermuten, dass gezielte Veränderungen des Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter ein wirkungsvoller Weg zur Steigerung der Arbeitsleistung sein können (Parker, 2007). Es liegt daher nahe, sich genauer die psychologischen und bedingungsbezogenen Faktoren anzuschauen, die die Wahrnehmung der Mitarbeiter auf ihre eigenen Verantwortlichkeiten beeinflussen (Morrison, 1994). Welche Faktoren begünstigen grundsätzlich ein breites Aufgabenverständnis, welche ein enges? Wovon hängt die inhaltliche Gestaltung des Aufgabenverständnisses ab? Im diesem Abschnitt sollen auf der Grundlage der bestehenden Ansätze zum Aufgabenverständnis verschiedene Faktoren dargestellt werden, die als relevant für die Ausgestaltung des Aufgabenverständnisses angenommen werden können. Einige dieser Faktoren werden zur Prüfung der Konstruktvalidität des hier vorgestellten Konzepts des Aufgabenverständnisses im weiteren Verlauf dieser Arbeit empirisch überprüft.

Wie in Abschnitt 2.2.1.1. beschrieben handelt es sich beim Aufgabenverständnis nach arbeitspsychologischen Ansätzen um die redefinierte vorgegebene Arbeitsaufgabe (Hackman, 1969a) oder die subjektive Interpretation des objektiven Arbeitsauftrags (Hacker, 1998). Wenngleich Redefinitions- und Interpretationsprozesse als potenziell sehr umfassend angenommen werden (Pepinsky & Pepinsky, 1961), so werden doch die vorgegebenen „objektiven“ Aufgaben oder der formale Arbeitsauftrag mit seinem Stimulusmaterial und den formalen Instruktionen als die wesentlichen Determinanten des subjektiven Aufgabenverständnisses und damit als der Haupteinflussfaktor für das Verhalten und die Motivation der Arbeitenden angenommen (Hackman, 1969a). Verschiedene Faktoren beeinflussen den Umfang der Redefinition (vgl. Abschnitt 2.2.1.1.). Grundsätzlich ist jedoch anzunehmen, dass Arbeitende auf den gleichen Positionen mit den gleichen formalen

Arbeitsaufgaben im Prozess der Redefinition ähnlichere mentale Repräsentationen von ihren Arbeitsaufgaben bilden, als Arbeitende auf anderen Positionen mit anderen formalen Arbeitsaufgaben. Folglich sollte die an bestimmte Positionen gebundene formale Arbeitsaufgabe ein wesentlicher Einflussfaktor des Aufgabenverständnisses bilden.

Weitere potenzielle Einflussfaktoren auf das Aufgabenverständnis sind bei konstruktivistischen und rollentheoretischen Ansätzen zu finden (vgl. Abschnitte 2.2.1.2 und 2.2.1.3). In dem Maße, wie das subjektive Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe in der Interaktion mit dem sozialen Umfeld gebildet wird und sich Arbeitende an so genannten „similar others“ (Festinger, 1954) wie Kollegen orientieren, ist es wahrscheinlich, dass sich innerhalb derselben Organisationen ähnliche Aufgabenverständnisse bilden. Auch ist anzunehmen, dass innerhalb von Organisationen Ähnlichkeiten im Role-Set auch zu ähnlichen Rollenerwartungen führen.

Von den wahrgenommenen Erwartungen des Role-Sets, die nach rollentheoretischen Ansätzen das Aufgabenverständnis prägen, scheinen bestimmte Erwartungen ein besonderes Gewicht zu besitzen. Hierzu zählen etwa die Erwartungen der Vorgesetzten. Weitere wichtige Quellen des Aufgabenverständnisses wären vergegenständlichte Erwartungen des sozialen Systems in Form von schriftlich festgehaltenen Aufgabenbeschreibungen (vgl. Abschnitt 2.2.1.3). Auch in diesem Sinne wären also die vorgegebenen und mit bestimmten Positionen verknüpfte formalen Arbeitsaufgaben und deren Merkmale ein wichtiger Einflussfaktor auf das individuelle Aufgabenverständnis (Katz & Kahn, 1978).

Neben organisationsbezogenen Faktoren werden in rollentheoretischen Ansätzen auch personenbezogene Faktoren als Determinanten des Aufgabenverständnisses diskutiert. Dabei wird von einer aktiven Gestaltung der eigenen Rolle und damit des Aufgabenverständnisses durch den Rolleninhaber ausgegangen (Graen, 1976; Goffman, 1961). Nach Katz und Kahn (1978) stellt jede Person auch einen „self-sender“ von Rollenerwartungen dar. Ein besonderes Gewicht hat dabei die intrinsische Motivation aufgrund des Rolleninhalts (Katz & Kahn, 1978, S.193). Mintzberg (1973) sieht in Persönlichkeitsunterschieden Gründe für unterschiedliche Rollenwahrnehmungen. Auch Einstellungen, Vorerfahrungen und mentale Modelle fließen in das Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe ein. Van Maanen und Schein (1979) zeigen, dass je nach Freiheitsgraden in der Organisation die Rollendefinitionen kritisch von den Überzeugungen der Individuen abhängen, die sie mit in die Rolle bringen (vgl. auch West, 1987a).

Choran (1969 zitiert nach Castaldi, 1986) kann bei beförderten Managern zeigen, dass sie jenen Aktivitäten, die sie vor der Beförderung ausübten, eine höhere Wichtigkeit zuordnen als neuen Aktivitäten, die vorher nicht Teil der eigenen Arbeitsrolle waren. Morrison (1994) zeigt, dass die Breite des Aufgabenverständnisses – im Sinne der Menge an Aufgaben, für die sich ein Arbeitender jenseits seiner formal umschriebenen Kernaufgaben zuständig fühlt – bei Arbeitenden mit einer längeren Organisationszugehörigkeit geringer ist, als bei Arbeitenden, die neu in der Organisation sind.

Jede Person hat ein Konzept von der Rolle, die sie bekleidet. Der Rolleninhaber hat ein gewisses Bewusstsein von dem Verhalten, welches die Verantwortlichkeiten der Rolle beinhaltet, zur Erreichung der organisationalen Ziele beiträgt und ihren eigenen Interessen entspricht. In einem langen Prozess von Sozialisation und formalem Training in der Organisation sowie in der umgebenen Kultur erwerben Individuen eine Reihe von Werten und Erwartungen an das eigene Verhalten. Miller (1963), Dai (1955) und andere gehen davon aus, dass Personen eine so genannte „occupational self-identity“ entwickeln und motiviert sind, sich nach deren Attributen zu verhalten. In eine ähnliche Richtung geht das Modell von Neale und Griffin (2006) zur Entwicklung des individuellen Aufgabenverständnisses. Das Modell versucht, die Ideen der Rolleninhaber bezüglich der eigenen Rolle zu erfassen und eine Beziehung zum gezeigten Verhalten aufzuklären. Sie sehen die Quelle der Verhaltenserwartungen, welche die Rolle konstituieren, nicht nur in den Anforderungen der Organisation bzw. den dort in Beziehung stehenden Personen, sondern ebenfalls in gesellschaftlichen und individuellen Faktoren. Sie identifizieren drei in Beziehung stehende Komponenten von Rollen, welche jede eine Quelle von Verhaltenserwartungen sein kann:

1. Systemerfordernisse
2. Rollenschemata
3. Selbstkonzept

Die **Systemerfordernisse** sind Erwartungen, die von der Organisation an das Individuum gerichtet werden. Hierunter fallen sowohl formal umschriebene Anforderungen als auch darüber hinausgehende Erwartungen von Vorgesetzten und Kollegen sowie dem erweiterten sozialen Umfeld. Die Systemerfordernisse werden verstärkt und sanktioniert durch organisationale Mechanismen. Sie werden vom Mitarbeiter am ehesten wahrgenommen, indem wichtige Informanten gefragt und Kollegen beobachtet werden sowie Hinweisreize genutzt werden, um auf Erfordernisse zu schließen.

Die zweite Quelle von wahrgenommenen Rollenanforderungen sind nach Neale und Griffin (2006) **Rollenschemata** des Rolleninhabers, die gesellschaftlich und historisch verankert sind. Individuen übernehmen eine Rolle mit einem spezifischen Rollenschema. In diesem ist das Verhalten definiert, das nach Ansicht des Rolleninhabers typischerweise von Rolleninhabern in der Gesellschaft gezeigt wird. Studien konnten zeigen, dass Menschen in der Lage sind, Erwartungen zu benennen, die an bekannte Rollen wie etwa die von Lehrern oder Sozialarbeitern geknüpft sind (Sarbin & Allen, 1968). Sie wissen, was diese Rollen ausmacht und können von den Beispielen, die sie gesehen oder gehört haben, eine stereotype Rollenbeschreibung abstrahieren. Fiske und Taylor (1991) nehmen an, dass diese Informationen in Form von kognitiven Strukturen oder Rollenschemata organisiert sind, welche die mit einer Rolle verbundenen Erwartungen definieren. Die Rollenschemata sind konstruiert auf der Basis von Erfahrungen in spezifischen Organisationen, Trainings, Beobachtungen von anderen Rolleninhabern und der Sozialisation in der Gesellschaft. Zu Inkonsistenzen und entsprechenden Problemen kann es führen, wenn Arbeitsaufgaben sehr stark vom allgemeinen, gesellschaftlich anerkannten Rollenschema abweichen (Neale & Griffin, 2006). Beispiele für eine Abweichungen vom gesellschaftlich verankerten Rollenschema wäre etwa die Situation von Krankenschwestern, die sich sehr viel mit Büroarbeiten beschäftigen müssen, während typische medizinisch-pflegerische Aufgaben nur einen geringen Anteil ihrer Tätigkeit ausmachen.

Als dritte Quelle von Rollenerwartungen nehmen Neale und Griffin (2006) das **Selbstkonzept** des Rolleninhabers an. Sie verstehen darunter ein kognitives Schema, welches Informationen über das Selbst filtert, speichert und organisiert (Bargh, 1982; Markus, 1977). Diese Informationen und Überzeugungen sind zu verschiedenen Zeitpunkten unterschiedlich salient. Nach Neale & Griffen (2006) agiert das Selbstkonzept als eine Quelle von Verhaltenserwartungen, da Menschen es vorziehen, ein Verhalten zu zeigen, welches kongruent mit dem eigenen Selbstkonzept ist. Für das im Rahmen dieser Arbeit zu untersuchende Tätigkeitsfeld von Handwerkern könnte angenommen werden, dass die Interaktion mit Kunden als Teil der Arbeitsaufgabe unterschiedliche Entsprechungen im Selbstkonzept der Handwerker haben wird.

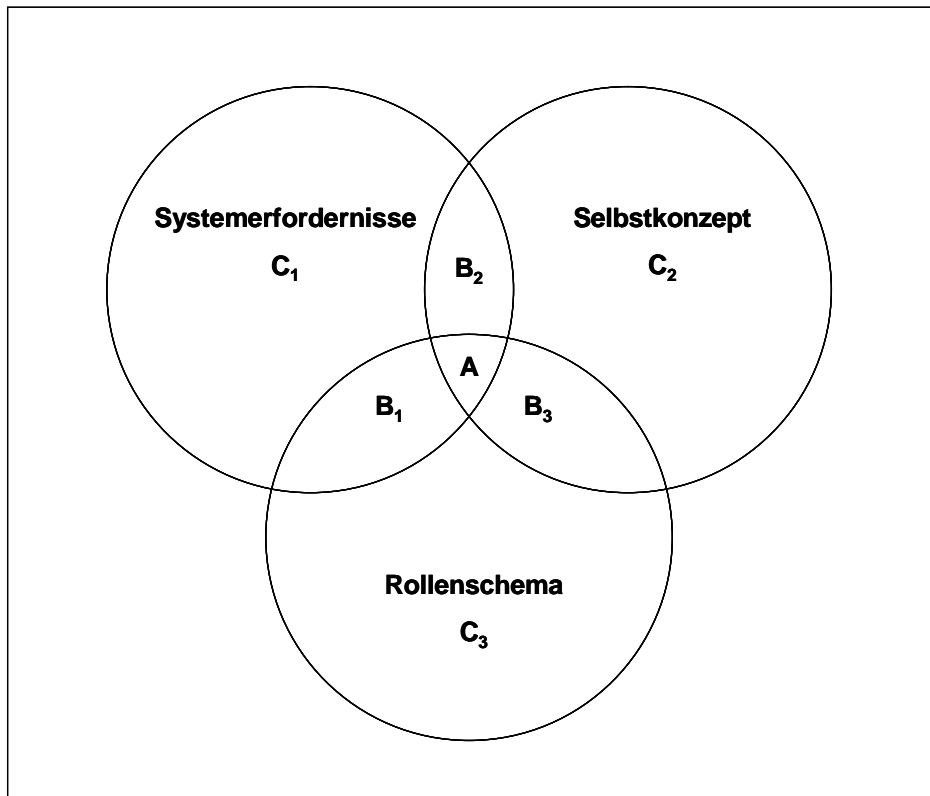


Abbildung 3: Rollenmodell nach Neale & Griffin (2006, S. 25)

Die drei Rollenkomponenten können sich in unterschiedlichen Kombinationen überschneiden (vgl. Abbildung 3). Sie können direkt übereinstimmen, indem sie gleiche Rollenerwartungen implizieren. Sie können aber auch voneinander abweichen oder sich gar widersprechen, indem die verschiedenen Rollenkomponenten entgegengesetzte Verhaltenserwartungen beinhalten. Neale und Griffin (2006) argumentieren, dass Rolleninhaber unterschiedlich auf die verschiedenen Überschneidungsbereiche der Verhaltenserwartungen reagieren. Wenn alle Quellen übereinstimmen, wird der Rolleninhaber mit großer Wahrscheinlichkeit positiv auf die gegebene Rollenerwartung reagieren. Rolleninhaber werden zudem versuchen, Rollenkomponenten anzupassen und den Anteil von konfliktfreien Rollenerwartungen zu erhöhen. Alternativ dazu können Verhaltensweisen als Elemente der Rolle entfernt werden, um nur noch Verhaltensweisen zu zeigen, die in allen drei Erwartungsquellen übereinstimmen (Position A, Abbildung 3). Die Folge davon wäre eine schmalere Rolle, die nur noch wenige Verhaltensweisen umfasst, jedoch konsistenter mit allen Erwartungskomponenten ist. Umgekehrt könnte es schwieriger sein, Verhaltensweisen ins Aufgabenverständnis von Arbeitenden zu integrieren, die dem individuellen Selbstkonzept und gesellschaftlich verankerten Schemata widersprechen. So ist es nach dem Modell von Neale und Griffin z.B.

im Falle von kundenbezogenen Aufgaben vergleichsweise einfach, diese durch explizite Anweisungen (Systemanforderungen) im Aufgabenverständnis von klassischen Dienstleistern wie Beratern, Gastronomie- oder Pflegekräften zu etablieren. Schwieriger wäre die Integration solcher Aufgaben in das Aufgabenverständnis von technischen Dienstleistern wie Handwerkern, bei denen die Kundeninteraktion einen weniger zentralen Aspekt des Rollenschemas darstellt (vgl. Knutzen, 2002).

Inwieweit Arbeitende in ihrem Aufgabenverständnis von den formalen Vorgaben und Anweisungen der Vorgesetzten abweichen und andere Einflussfaktoren eine Rolle spielen, hängt nach Katz und Kahn (1978) vom Umfang der Vorgaben und deren Kontrolle aber auch von der Beobachtbarkeit des Mitarbeiterverhaltens ab. Ein wesentlicher Faktor sei dabei die hierarchische Position des Rolleninhabers mit den damit verbundenen Handlungsspielräumen (Katz & Kahn, 1978). Wrzesniewski und Dutton (2001) argumentieren dagegen, dass sich auch in Umgebungen mit wenig Handlungsspielräumen Mitarbeiter gleicher Positionen in der Konstruktion ihrer Rolle zum Teil deutlich unterscheiden (vgl. Abschnitt 2.2.1.2).

Sowohl Wrzesniewski und Dutton (2001) als auch Katz und Kahn (1978) diskutieren die Rolle von Autonomie und Handlungsspielräumen für das Ausmaß der individuellen Gestaltung der eigenen Rolle oder Arbeitsaufgabe. Sie machen jedoch explizit keine Aussage darüber, in welche Richtung diese individuelle Gestaltung geht (vgl. Wrzesniewski & Dutton, 2001, S.180). Parker et al. (1997) gehen dagegen davon aus, dass Arbeitende mit hohen Handlungsspielräumen und viel Autonomie dazu tendieren, breitere Rollenorientierungen bzw. Aufgabenverständnisse zu entwickeln als Arbeitende mit geringen Handlungsspielräumen. Mit „Breite“ ist dabei der Umfang des subjektiv verstandenen Verantwortungsbereichs gemeint. Arbeitende mit einem „breiten“ Aufgabenverständnis würden sich für eine Vielzahl von Aufgaben, während Mitarbeiter mit einem „engen“ Aufgabenverständnis sich nur für wenige Kernaufgaben zuständig fühlen. In mehreren Untersuchungen können Parker et al. (1997; Parker, 2007) die Annahme bestätigen, dass aufgabenbezogene Merkmale wie der Handlungsspielraum sich auf die Breite des Aufgabenverständnisses auswirken.

Bei der Betrachtung der verschiedenen Ansätze zum Aufgabenverständnis können zusammenfassend verschiedene Einflussfaktoren angenommen werden. Zu den wichtigsten Determinanten des Aufgabenverständnisses gehören die formal vorgegebenen Arbeitsaufgaben, die mit bestimmten Positionen innerhalb der Organisation verknüpft sind. Als ein weiterer Einflussfaktor kann die Erwartung des Vorgesetzten angenommen werden.

Schließlich sind personale Faktoren, wie Vorerfahrungen mit anderen Aufgaben, Dauer der Organisationszugehörigkeit sowie Motivlagen, idiosynkratische Bedürfnisse und Persönlichkeitsmerkmale nach den geschilderten Ansätzen von Bedeutung. Darüber hinaus werden generalisierbare Merkmale der Arbeitsaufgabe wie Autonomie und Handlungsspielraum als Voraussetzungen für die Entwicklung eines breiteren Aufgabenverständnisses angenommen.

2.2.4 Beschreibung und Erfassung des Aufgabenverständnisses

Wenngleich in der Literatur schon lange über die Bedeutung des subjektiven Verständnisses der Arbeitsaufgabe diskutiert wurde und die Redefinition von Arbeitsaufgaben ein in der Arbeitspsychologie anerkanntes Konzept ist, so sind doch kaum Versuche unternommen worden, die Inhalte dieser redefinierten Arbeitsaufgabe zu erfassen. Das wesentliche Ziel dieser Arbeit ist entsprechend die Entwicklung eines Instruments zur Erfassung des Aufgabenverständnisses. Nachdem in den vorangegangenen Abschnitten das Konzept des Aufgabenverständnisses und wesentliche Einflussfaktoren dargestellt wurden, sollen in diesem Abschnitt vorhandene Ansätze zur Beschreibung und Erfassung des Aufgabenverständnisses vorgestellt werden. Zunächst wird erörtert, inwieweit arbeitspsychologische Ansätze Operationalisierungen für die Erfassung der redefinierten Arbeitsaufgabe liefern. Danach geht es um die Versuche, subjektiv wahrgenommene Rollen zu erfassen, die im Rahmen rollentheoretischer Arbeiten unternommen wurden. Schließlich werden neuere Ansätze mit unterschiedlichen theoretischen Bezügen dargestellt.

2.2.4.1 Die Beschreibung objektiver und redefinierter Aufgaben

Wie in Abschnitt 2.2.1.1 erörtert existieren verschiedene arbeitspsychologische Ansätze zur Beschreibung von Aufgaben. Hackman (1969a, 1970) zieht die objektiven materiellen Merkmale von vorgegebenen Aufgaben heran, um diese zu beschreiben. Er bezieht sich dabei auf das gesamte Stimulusmaterial der Aufgabe sowie die Instruktionen über Vorgehensweisen und Ziele. Andere Ansätze beziehen sich auf die konkreten Verhaltensanforderungen, welche die Aufgaben ausmachen (Roby & Lanzetta, 1958; Pepinsky & Pepinsky, 1961). Diese Beschreibungen lassen sich sowohl auf Einzelaufgaben, als auch auf umfassende mit bestimmten Positionen verbundene Arbeitsaufgaben beziehen.

Wenn Aufgaben redefiniert werden, stellt sich die Frage, inwieweit diese redefinierten Aufgaben beschrieben werden können, denn mit der Redefinition der Aufgaben werden auch deren objektive Merkmale redefiniert. Hackman (1970) sieht darin eine wichtige methodische

Herausforderung. Er greift Arbeiten von Dulany (1968) und Locke (1968) auf, bei denen mit Selbstberichten und der Verbalisierung von bewussten Absichten bei der Bewältigung von Aufgaben gearbeitet wird. In diesen Vorgehensweisen sieht er gute Ansätze für eine adäquate Methode, um redefinierte Aufgaben zu erfassen (Hackman, 1969a; 1970). Für die Analyse von Arbeitsaufgaben im Hinblick auf ihre verhaltensmäßigen und motivationalen Effekte ziehen Hackman und Lawler (1971) die Konsequenz, Merkmale von Aufgaben so heranzuziehen, wie sie von den Individuen subjektiv wahrgenommen und beschrieben werden. Gleichzeitig empfehlen Hackman und Lawler (1971) neben diesen subjektiven Erfassungen objektive Daten mit einzuschließen (z.B. durch Vorgesetzte oder bedingungsbezogene Arbeitsanalysen), um mögliche Beziehungen zwischen objektiver und redefinierter Arbeitsaufgabe zu untersuchen. Dieses Prinzip der gleichzeitigen Erfassung von subjektiver Wahrnehmung und objektiven Begebenheiten der Arbeitssituation wird generell für die Analyse von Arbeitssituationen gefordert, in denen die Arbeitsaufgabe einen besonderen Stellenwert hat. Dies wird auch als duale Arbeitssituationsanalyse bezeichnet (Karg & Staehle, 1982).

Mittlerweile hat sich eine ganze Reihe von Arbeitsanalyseverfahren entwickelt, bei der Arbeitsaufgaben aus der Perspektive der Arbeitenden umfassend beschrieben werden (für einen Überblick siehe Dunckel, 1999). Bei den meisten Verfahren geht es jedoch weniger um eine möglichst verhaltens- und einzelaufgabenbezogene Beschreibung der Arbeitsaufgabe, sondern um die Bewertung der Arbeitsaufgaben im Hinblick auf bestimmte Kriterien. Solche Arbeitsanalyseverfahren sind auf spezifische Ziele ausgerichtet und erheben nur die diesen Zielen entsprechenden Informationen. In einigen Verfahren geht es darum, das kritische Wissen, Fertigungs- und Fähigkeitsanforderungen für bestimmte Arbeitsaufgaben zu erfassen, um so Mitarbeiter für diese Arbeitsaufgaben auszuwählen, zu platzieren oder zu trainieren. Andere Verfahren wirken als Vergleichssysteme für Arbeitsaufgaben, um finanzielle Kompensationen zu bestimmen. Weiter werden physische und psychologische Anforderungen ermittelt, um neue Arbeitsaufgaben zu gestalten, die zu den Personen passen, die sie ausführen sollen. Andere Verfahren wiederum erheben Belastungen und Entwicklungspotenziale von Arbeitsaufgaben, um ihre Auswirkungen auf die Arbeitenden abschätzen zu können und Verbesserungen einzuleiten. Trotz der langen Tradition in der Analyse und Beschreibung von Arbeitsaufgaben, gibt es kein Verfahren, welches Arbeitsaufgaben vollständig mit allen relevanten Informationen erfassen könnte (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Die Anforderungen an ein solches Verfahren wären so verschieden und

umfangreich, dass der Versuch an der Komplexität scheitern müsste (Fleishman & Quaintance, 1984). Stattdessen zielt jeder Ansatz zur Erfassung und Beschreibung von Arbeitsaufgaben auf unterschiedliche Ziele ab. In arbeitspsychologischen Arbeitsanalyseverfahren (vgl. Schüpbach & Zölch, 2004) liegt der Fokus auf den Auswirkungen der Arbeitsgestaltung im Hinblick auf die Entwicklung von Kompetenzen, Persönlichkeit, Motivation und Gesundheit. Sie setzen bestimmte Annahmen über Fähigkeiten, Bedürfnisse und Werte der Stelleninhaber voraus, die in Interaktion mit bestimmten Merkmalen der jeweiligen Arbeitsaufgabe treten. Die Beschreibungsmerkmale dieser Verfahren sind auf der Basis dieser Annahmen und den jeweiligen Zielen ausgewählt. Es werden in der Regel nicht die konkreten Arbeitsaufgaben mit ihren beinhalteten Einzelaufgaben beschrieben, sondern bestimmte Merkmale der Aufgaben, die als gesundheitsförderlich, motivierend oder förderlich im Hinblick auf die Kompetenzentwicklung angenommen werden bzw. sich als derartig gezeigt haben. Beispiele dafür sind etwa die Dimensionen des Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976): Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Bedeutsamkeit der Arbeitsaufgabe, Autonomie und Feedback. Andere Verfahren (z.B. ISTA; TBS) beschreiben weitere Dimensionen wie Partizipation, Handlungsspielraum (Semmer, 1984) oder Kommunikation und Kooperation (Hacker et al., 1995). Von den konkreten Inhalten der Arbeitsaufgabe wird weitgehend abstrahiert. Stattdessen werden theoretisch bedeutsame, übergeordnete Merkmale betrachtet. Der Gegensatz zwischen objektiven Merkmalen der Arbeitsaufgabe und dem subjektiven Verständnis der Arbeitsaufgabe wird zwar anerkannt, betrifft aber nicht die Elemente der Arbeitsaufgabe im Sinne von Einzelaufgaben, sondern die angesprochenen theoretisch relevanten Merkmale.

Das entscheidende Defizit der psychologischen Arbeitsanalyseverfahren für das in dieser Arbeit verfolgte Ziel einer verhaltens- und einzelaufgabenorientierten Erfassung des subjektiven Aufgabenverständnisses ist der Versuch der Analysen, verallgemeinerbare Merkmale von Arbeitsaufgaben unterschiedlicher Tätigkeitsfelder zu erfassen. Dabei muss notwendigerweise von den konkreten Inhalten des Aufgabenverständnisses abstrahiert werden, die im Rahmen dieser Arbeit erfasst werden sollen.

2.2.4.2 Beschreibung des individuellen Rollenverständnisses

Die Rollenforschung hat sich empirisch vergleichsweise wenig mit der Erfassung der eigentlichen Inhalte des Rollenverständnisses beschäftigt (Ilgen & Hollenbeck, 1991). Im

Zentrum des Interesses der meisten rollentheoretischen Arbeiten standen vielmehr besondere Rollenkonstellationen innerhalb von sozialen Systemen, deren Dynamik im Sinne von Entwicklung und Veränderung über die Zeit sowie Interaktionen von verschiedenen Rollenverständnissen innerhalb von sozialen Systemen. Vor allem die Beziehung von Rollenverständnis des Rolleninhabers und dem Rollenverständnis von anderen Personen des Role-Sets (z.B. Vorgesetzte, Kunden, Kollegen) im Sinne von Übereinstimmung oder Abweichung ist viel Aufmerksamkeit zu Teil geworden. Wichtige Konzepte in diesem Zusammenhang sind Rollenkonflikte und Rollenambiguitäten (vgl. Kasten 3).

Um die eigentlichen Inhalte von Rollen zu beschreiben, müsste versucht werden, die Summe der Verhaltenserwartungen zu erfassen, die an die fokale Person gerichtet werden (Biddle, 1979). Im Hinblick auf das individuelle Rollenverständnis oder die empfangene Rolle (Katz & Kahn, 1978) müssten die tatsächlich wahrgenommenen Verhaltenserwartungen herangezogen werden. Naylor, Pritchard und Ilgen (1980) merken an, dass jede dieser erwarteten Verhaltensweisen auf zwei Dimensionen beschrieben werden könnte, qualitativ und quantitativ. Im Prinzip können Rollen einerseits nach den verschiedenen erwarteten Verhaltensweisen beschrieben werden (z.B. Briefe zu verfassen, Aufträge auszuhandeln, Rechnungen zu erstellen), andererseits nach dem Ausmaß in dem diese Verhaltensweisen ausgeübt werden (z.B. 3 Mal am Tag, 1 Mal in der Woche). In den meisten Fällen werden jedoch nur die verschiedenen Arten des Verhaltens beschrieben, während das Ausmaß durch die begrenzten zeitlichen Ressourcen bestimmt ist (Ilgen & Hollenbeck, 1991). In der Arbeitswelt werden Rollen im Sinne dieser erwarteten Verhaltensmuster als Menge von Verhaltensweisen oder Aufgaben beschrieben und mit bestimmten Berufs- oder Positionsbezeichnungen benannt wie z.B. Klempner, Elektriker, Polizist, Buchhalter, Manager aber auch Positionsbezeichnungen wie Geselle und Meister (Sarbin & Allen, 1968).

Kasten 3: Rollenkonflikte und Rollenambiguitäten

Rollenkonflikte und Rollenambiguitäten

Rollen können komplexer werden, indem neue Aktivitäten hinzugefügt werden (Katz & Kahn, 1978; Katzell & Yankelovich, 1975). Im Sinne der Arbeitsgestaltung wäre dies etwa beim „Job Enlargement“ der Fall. Eine weitere Erhöhung der Komplexität erfährt eine Rolle, wenn die fokale Person in mehrere Subsysteme eingebunden wird, bei denen unterschiedliche Prioritäten vorherrschen. Dies ist etwa der Fall bei Verkäufern oder Service Mitarbeitern, die in der Regel sowohl Kunden als auch innergeschäftliche Akteure zu ihrem Role-Set zählen. Die unterschiedlichen Anforderungen und Erwartungen verschiedener Subsysteme werden auch als „Subroles“ (Katz & Kahn, 1978, S.197) bezeichnet.

Rollenambiguität oder Rollenunklarheit bezieht sich auf den Grad an Unsicherheit oder Mangel an Klarheit, der die Erwartungen an eine einzelne Rolle umgibt. Die Erwartungen bezüglich eines bestimmten Verhaltens oder an bestimmte Arbeitshandlungen, die innerhalb einer Rolle vollzogen werden sollen, können unklar sein, ebenso wie die gewünschten Ergebnisse, die daraus resultieren (Cook et al., 1981).

Rollenkonflikte beinhaltet die Inkompatibilität von verschiedenen Anforderungen, die an die fokale Person gestellt werden (Cook et al., 1981). Diese Inkompatibilität kann aus einer Reihe von Quellen herrühren, von der eine die fokale Person selbst ist. Es kann z.B. ein Konflikt geben zwischen der Art und Weise, wie die fokale Person glaubt, eine Rolle zu erfüllen und dem, was der Vorgesetzte darüber denkt. Ähnlich kann es Konflikte zwischen Kollegen und Vorgesetztererwartungen oder Kundenerwartungen geben. Kraut (1965) unterscheidet objektive Rollenkonflikte von subjektiven Rollenkonflikten. Unter objektiven Rollenkonflikten versteht Kraut (1965) Unterschiede zwischen den Erwartungen des Vorgesetzten und dem eigenen Standard des Mitarbeiters. Als subjektiven Rollenkonflikt bezeichnet er die Diskrepanz zwischen dem eigenen Standard des Mitarbeiters und der wahrgenommenen Erwartung des Vorgesetzten. In einer Untersuchung zeigt Kraut (1965), dass der subjektive Rollenkonflikt nur halb so groß war wie der objektive Rollenkonflikt. Die Erwartungen des Vorgesetzten werden häufig unterschätzt. Dieser Befund bestätigt wiederum den Unterschied zwischen gesendeter Rolle und wahrgenommener Rolle.

Sowohl Rollenambiguität als auch Rollenkonflikte sind in der Literatur sehr ausführlich im Hinblick auf Antezedenzen, vor allem aber hinsichtlich ihrer Konsequenzen als Stressoren untersucht worden. Einen Überblick liefern hier Jackson und Schuler (1985).

Erhebungen der wahrgenommenen Rolle von Mitarbeitern werden etwa im Rahmen der soziotechnischen Systemanalyse vorgenommen (Hill, 1976). Dabei wird in Einzel- und Gruppeninterviews mit den von Veränderungsprozessen betroffenen Mitarbeitern erfragt, wie deren wahrgenommene Arbeitsaufgaben und Rollen zu Beginn und zum Ende des Veränderungsprozesses aussehen.

Castaldi (1986) versucht, die wahrgenommene Rolle von Managern zu erfassen. Dazu gibt er den Probanden typische Aufgaben von Managern wie etwa Controlling, Erteilen von Anweisungen, Personalauswahl, etc. (vgl. Hemphill, 1960) vor, worauf diese auf einer Likert-Skala angeben müssen, inwieweit diese Teil ihrer Arbeitsrolle sind. Eine Variante, die wahrgenommene Wichtigkeit der einzelnen Aufgaben für die gesamte Arbeitsrolle zu erfassen, besteht darin, verschiedene Aufgaben von den Befragten in eine Rangreihe bringen zu lassen. Castaldi (1986) wählt dagegen das so genannte Brunswik Lens Model (Mitroff, 1974). Dabei werden zunächst eine Reihe von Managerprofilen gebildet, die sich bezüglich der Kompetenzen in den verschiedenen Rollenkomponenten unterscheiden. Die gebildeten Profile werden den befragten Managern präsentiert, worauf diese die Effektivität jedes dieser hypothetischen Manager bewerten sollen. Indem jeder dieser Manager in bestimmten Aufgaben kompetent ist und in anderen nicht, lässt sich auf diese Weise die relative Wichtigkeit ermitteln, welche die Befragten bestimmten Aufgaben innerhalb der eigenen Rolle zuordnen (Castaldi, 1986). Der folgende Kasten zeigt ein abstraktes Beispiel für solche Profilbewertungen.

Kasten 4: Einschätzung der wahrgenommenen Wichtigkeit von Aufgaben innerhalb der eigenen Rolle

<u>Manager 1:</u>	<u>Manager 2:</u>	<u>Manager 3:</u>
1. gut in Aufgabe A	1. eher schlecht in Aufgabe A	1. eher schlecht in Aufgabe A
2. gut in Aufgabe B	2. gut in Aufgabe B	2. eher schlecht in Aufgabe B
3. eher schlecht in Aufgabe C	3. eher schlecht in Aufgabe C	3. gut in Aufgabe C
4. eher schlecht in Aufgabe D,	4. gut in Aufgabe D,	4. gut in Aufgabe D,
5. usw.	5. usw.	5. usw.
<u>Frage:</u> Welcher dieser Manager könnte Ihre eigene Position am effektivsten ausfüllen?		

2.2.4.3 Neuere Ansätze zur Erfassung des Aufgabenverständnisses

Ilgen und Hollenbeck (1991) verstehen das subjektive Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe – wofür sie den Rollenbegriff heranziehen – als Summe von Einzelaufgaben,

die subjektiv als der Teil der eigenen Arbeitsaufgabe gesehen werden. Entsprechend gehen sie davon aus, dass dieses subjektive Verständnis abgefragt werden kann, indem Arbeitende für verschiedene Einzelaufgaben gefragt werden, ob sie diese als Teil ihrer Arbeitsaufgabe sehen oder nicht. Ilgen und Hollenbeck (1991) schlagen eine Variante dieses Vorgehens vor, um Rollenkonflikte und Rollenambiguitäten zu erheben. Dabei sollen Arbeitende bestimmter Positionen sowie Mitglieder des Role-Sets angeben, wie sicher sie sich sind, dass bestimmte Aufgaben Teil ihrer Arbeitsaufgabe sind bzw. nicht sind. Viele Antworten im mittleren Bereich würden bedeuten, dass bei vielen Einzelaufgaben Unsicherheit besteht, ob diese zur Arbeitsaufgabe gehören. Dies würde also auf ein hohes Maß an Rollenambiguität hindeuten. Hohe Diskrepanzen zwischen Positionsinhaber und Mitgliedern des Role-Sets würden dagegen auf ein hohes Maß an Rollenkonflikten hindeuten (Ilgen & Hollenbeck, 1991).

Grundsätzlich erscheint die inhaltliche Erfassung des Aufgabenverständnisses über die Summe aller Einzelaufgaben, die als Teil der eigenen Arbeitsaufgabe gesehen werden, als ein viel versprechender Ansatz. Ein ungelöstes Problem dabei bleibt allerdings die prinzipiell hohe Komplexität dieser Art der Erfassung. Es bleibt unklar, welche Einzelaufgaben aus der Vielzahl von möglichen Einzelaufgaben für die Befragung herangezogen werden sollen. Eine Eingrenzung des Bereichs und eine gezielte Auswahl von Einzelaufgaben sind erforderlich.

Dieses Problem erkennen Parker et al. (1997). Bei der Frage nach dem subjektiven Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe interessieren Parker et al. (1997) wie Arbeitende ihren Verantwortungsbereich definieren (vgl. Abschnitt 2.2.1.5). Sie unterscheiden solche Arbeitende, die sich nur für eine begrenzte Anzahl an Kernaufgaben zuständig fühlen, von anderen, die sich für eine breite Palette von Aufgaben zuständig fühlen. Bei ihren Untersuchungen folgen sie weitgehend dem Ansatz von Ilgen & Hollenbeck (1991) indem sie für einzelne Aufgaben fragen, inwieweit sich die Arbeitenden dafür zuständig fühlen. Da prinzipiell eine unendliche Anzahl von Aufgaben nach diesem Muster abgefragt werden könnte, nehmen sie zunächst eine Einengung des Bereichs vor. Parker et al. (1997) betonen, dass es wenig Sinn macht, von einem allgemeinen Aufgabenverständnis zu sprechen bzw. dieses erfassen zu wollen. Das Konzept des Aufgabenverständnisses eines Individuums ist zu komplex, als dass es als Ganzes erfasst werden kann (vgl. Parker et al., 1997, S.903). Es braucht eine Referenz auf die es sich bezieht. In den Untersuchungen von Parker et al. (1997) und Parker (2007) wird dieser Bezugspunkt durch die Aufgaben gebildet, deren erfolgreiche Bewältigung in modernen Produktionssystemen (JIT, TQM) erforderlich ist (vgl. Abschnitt

2.2.1.5). Die Erfassung des Aufgabenverständnisses geschieht immer in Bezug auf eine besondere Arbeitssituation, für deren Bewältigung ein bestimmtes Verhalten als erforderlich angenommen wird (Parker et al., 1997).

Zur Erfassung des Aufgabenverständnisses ist es also zunächst erforderlich, sich intensiv mit der Arbeitssituation auseinanderzusetzen, Experten zu befragen und aus der Theorie relevante Arbeitsaktivitäten bzw. Einzelaufgaben abzuleiten, die als sinnvoll und wichtig für die konkrete Arbeitssituation erachtet werden (vgl. Parker et al., 1997). Auf diese Weise ergibt sich eine begrenzte Anzahl an Einzelaufgaben, für welche die Arbeitenden gefragt werden, inwieweit diese nach eigenem Verständnis in ihren Zuständigkeitsbereich fallen. Alle Erfassungen des Aufgabenverständnisses müssen letztlich auf die spezielle Arbeitssituation und deren Erfordernisse hin gestaltet sein (Parker, 2007). Dieses Vorgehen unterscheidet sich von allgemein gehaltenen Instrumenten zur Erfassung verschiedener Formen so genannten Extra-Rollenverhaltens. Konzepte wie das freiwillige Arbeitsengagement (Bierhoff, Müller & Küpper, 2000), Organizational Citizenship Behavior (Organ, 1988), Personal Initiative (Frese & Fay, 2001) und andere versuchen, mit unterschiedlichen Methoden (zumeist Peer- oder Vorgesetzten-Ratings) bestimmte, zumeist freiwillige und organisationsförderliche Verhaltensweisen von Mitarbeitern zu erfassen, die für verschiedene Arbeitssituationen verallgemeinerbar sind. Parker et al. (1997; Parker, 2007) versuchen dagegen breitere und engere Verständnisse der eigenen Arbeitsaufgaben anhand von konkreten Einzelaufgaben zu unterscheiden, die für die spezifische Arbeitssituation von Bedeutung sind und in unterschiedlichen Maßen von den Arbeitenden als Teil der eigenen Arbeitsaufgabe gesehen werden.

Die in dieser Arbeit angestrebte Methode zur Erfassung des Aufgabenverständnisses folgt diesem Ansatz. Sie soll ebenfalls an konkreten Verhaltensweisen bzw. Aufgaben ansetzen, für die sich ein Arbeitender zuständig fühlt und die er als Teil seiner Arbeitsaufgabe versteht. Bei der Entwicklung eines entsprechenden Instruments wird sich im Folgenden an der Vorgehensweise von Parker et al. (1997) orientiert. Dazu ist es nötig, zunächst eine genauere Betrachtung des in dieser Arbeit untersuchten Tätigkeitsbereichs der technischen Dienstleistungen im Handwerk vorzunehmen. Auf dieser Grundlage sollen dann Eingrenzungen des Aufgabenverständnisses vorgenommen werden, indem besonders relevante Aufgaben für dessen Erfassung identifiziert und herangezogen werden. Die Betrachtung des Tätigkeitsfelds Handwerk und die diesbezügliche Relevanz des Aufgabenverständnisses erfolgt in den nächsten Abschnitten. Zunächst soll dabei das

Handwerk begrifflich und als Wirtschaftszweig umrissen werden und dann auf besondere Bedingungen und aktuelle Herausforderungen eingegangen werden. Eine besondere Herausforderung betrifft dabei die Entlastung der Unternehmer durch die Delegation von geschäftsbezogenen Aufgaben an die Mitarbeiter. Im weiteren Verlauf werden zwei Aufgabenbereiche erörtert, die von besonderer Bedeutung für das Handwerk sind und neue Anforderungen an die Mitarbeiter stellen. Dies ist das Engagement für Innovationen sowie typische Aspekte von Dienstleistungsarbeit. Diesbezügliche Anforderungen können nur gemeistert werden, wenn die Mitarbeiter sich für entsprechende Aufgaben zuständig fühlen. Diese Aufgaben liegen jedoch jenseits der Kernaufgaben der traditionell geprägten Berufsbilder im Handwerk. Entsprechend bedeutsam scheint zur Bewältigung der Herausforderungen im Handwerk das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter zu sein.

2.3 Das Handwerk

Unter dem Begriff „Handwerk“ wird in dieser Arbeit einer verbreiteten Definition folgend der Berufsstand samt gewerblicher Tätigkeit bezeichnet, bei der ein Produkt auf Bestellung gefertigt oder eine Dienstleistung auf Nachfrage erbracht wird (Dispan, 2003). Damit unterscheidet sich das Handwerk von der industriellen Massenproduktion auf Vorrat. Neben dieser allgemeinen Definition existiert eine gesetzliche, jedoch ebenso wenig präzise Definition in der so genannten Handwerksordnung (HwO): Das Handwerk wird nach der HwO in zulassungspflichtige und zulassungsfreie Handwerke sowie handwerksähnliche Gewerbe unterteilt. Damit ein Gewerbe zum Handwerk gehört, müssen grundsätzlich zwei Voraussetzungen erfüllt sein: 1. Das Gewerbe wird handwerksmäßig bzw. handwerksähnlich betrieben. Das heißt: Eine Dienstleistung oder ein Produkt wird individuell und unmittelbar für den Verbraucher hergestellt. 2. Das Gewerbe ist in einer der Anlagen der Handwerksordnung als zulassungspflichtiges Handwerk, zulassungsfreies Handwerk oder handwerksähnliches Gewerbe aufgeführt (Handwerkskammer.de, 2008).

Um sich mit einem handwerklichen Gewerk selbständig zu machen, bedarf es nach der Handwerksordnung (HwO) eines Eintrags in die so genannte Handwerksrolle. Dafür war in der Vergangenheit und ist in vielen Gewerken auch heute noch ein Befähigungsnachweis erforderlich – der Meisterbrief. Dies ist eine Besonderheit, die es in anderen europäischen Ländern in der Form nicht gibt. In Deutschland ist das Handwerk nach der Industrie der zweitgrößte Wirtschaftsbereich (Knutzen, 2002). Nach Huber (2003) liegt der Anteil der etwa 947.381 in Deutschland tätigen Handwerksbetriebe (Zentralverband des deutschen Handwerks, 2007) an der gesamtwirtschaftlichen Produktion bei rund zehn Prozent.

Damit das Handwerk flexibel auf wirtschaftliche und technische Entwicklungen reagieren kann, bestehen für die als Handwerksbetriebe definierten Unternehmen laut Gesetzgeber keine Beschränkungen im Sinne von Größe, Umsatz oder Mitarbeiterzahl. Gleichwohl werden von vielen Autoren entsprechende Kriterien als typische Merkmale von Handwerksbetrieben herangezogen. Knutzen (2002) nennt etwa die kleinbetriebliche Unternehmensform, eine geringe Mitarbeiterzahl (i.d.R. weniger als 20; im Durchschnitt etwa 11) und eine spezifische Organisationsform, das so genannte „Meistermodell“ (siehe unten). Die meisten Handwerksbetriebe weisen darüber hinaus eine dezentrale Marktfunktion auf und bieten ihre Güter und Dienstleistungen überwiegend regional an. Die Arbeitsteilung erfolgt eher horizontal als vertikal, d.h. es gibt kaum mehr als ein oder zwei Hierarchiestufen. Insgesamt

ist die Arbeitsteilung im Vergleich zur Industrie eher gering (Lahner, 2004). Typische Positionen in Handwerksbetrieben sind die des Meisters, Gesellen, Auszubildenden und die der Bürokraft.

Die Leistungsstruktur des Handwerks ist äußerst heterogen und reicht von der Neuherstellung über die Installation, Montage, Reparatur bis hin zu personenbezogenen Dienstleistungen und Handelsleistungen (Lahner, 2004). Die einzelnen Gewerke weisen zum Teil jahrhundertelange Traditionen auf, deren Ursprünge in den mittelalterlichen Zünften liegen. Wenngleich an dieser Stelle nicht im Einzelnen auf die Geschichte der einzelnen Gewerke eingegangen werden kann, so sei doch bemerkt, dass diese Traditionen die bestehenden Organisationsmodelle, Hierarchien sowie die verschiedenen Berufsbilder (mit entsprechenden Verständnissen der eigenen Arbeitsaufgabe) zum Teil bis heute prägen (vgl. Knutzen, 2002; Huber, 2003).

2.3.1 Organisation und Aufgabenverteilung im Handwerk

Knutzen (2002) spricht vom so genannten „Meistermodell“, um eine typische Organisationsstruktur und Aufgabenverteilung in Handwerksbetrieben zu kennzeichnen. In diesem Modell liegt ein Großteil der Aufgaben, wie Materialeinkauf, Kalkulation, Akquisition, Beratung, Rechnungsstellung in einer Hand, nämlich der des Inhabers, der in der Vergangenheit fast immer und in heutiger Zeit ebenfalls sehr häufig der Meister ist. Die handwerklichen Mitarbeiter (Gesellen) sind in diesem Modell für die technische Auftragsausführung zuständig, erhalten darüber hinaus selten weitere Aufgaben. In Interviews mit Experten (Vertretern aus Handwerkskammern, Innungen, Gewerbeschulen, Betriebsinhabern) kann Knutzen (2002) zeigen, dass dieses Meistermodell immer noch in einer großen Anzahl der Handwerksbetriebe praktiziert wird. Befragungen in Sanitär-Handwerksbetrieben zur Beteiligung von Auszubildenden und Gesellen an den verschiedenen Phasen des Kundenauftrags (Akquisition, Planung, Durchführung, Auswertung) ergaben, dass Auszubildende in der Regel nur an der Durchführung, Gesellen teilweise an der Planung beteiligt sind. Akquisition und Abrechnung sind im Allgemeinen die alleinige Sache des Meisters bzw. Inhabers (Knutzen, 2002). Auch an anderer Stelle wird diese Organisationsform von verschiedenen Autoren als typisch für das Handwerk bezeichnet (z.B. Lahner, 2004; Baumann et al., 2003). Baumann et al. (2003) sprechen von der „Schlüsselfunktion“ des Inhabers (S.115). Sie sehen darin eine relativ veraltete Arbeitsstruktur, die ihren Ausdruck in einer patriarchischen und autoritären Führungsweise

findet. Innerhalb des dargestellten Meistermodells hat ausschließlich der Inhaber zentrale Entscheidungsbefugnisse. Die Delegation von Aufgaben an ihre Gesellen, die über die Auftragsausführung hinausgehen, fällt vielen Inhabern schwer. Laut einer Studie des Forschungsinstituts für berufliche Bildung im Handwerk (FBH) sind über 90% der befragten Betriebsinhaber in allen Phasen des Auftragsverlaufs (Akquisition, Auftragsbearbeitung und dazugehöriger Vertragsabschluss) direkt eingebunden. Für Akquisition und Abrechnung sind sie häufig sogar ausschließlich verantwortlich, während Gesellen nur bei der Durchführung und in einigen Fällen an der Auftragsplanung beteiligt sind (Drücker, Hoppe & Sander, 1995; Lahner, 2004). Ähnlich sieht es mit den eher dienstleistungsartigen, kundenbezogenen Tätigkeiten aus. Die BiBB-Studie zu Dienstleistungstätigkeit im Handwerk kommt zu dem Ergebnis, dass in 81% der befragten Betriebe Aufgaben wie Kundenbesuche, Technikberatung, Gerätevorführungen o.ä. von den Inhabern ausgeführt werden (vgl. Knutzen, 2002). Diese Funktionshäufung beim Inhaber bedeutet für diesen eine erhebliche Arbeitsbelastung und nicht selten eine Überforderung. Strategie und Management, also Bereiche, die der Inhaber zusätzlich zum Tagesgeschäft zu erfüllen hat, kommen dadurch häufig zu kurz. Lahner (2004) spricht gar vom fehlenden Management in Handwerksbetrieben. Weitere Defizite werden für das Marketing angemahnt (Huber, 2003). Knutzen (2002) sieht in dem Meistermodell eine zentrale Innovationsbarriere für Handwerksbetriebe.

Das von Handwerksexperten kritisierte Meistermodell, welches nach wie vor die Arbeitsverteilung in vielen Handwerksbetrieben prägt, ist jedoch nicht nur auf eine starre und unflexible Haltung von Betriebsinhabern zurückzuführen. Vielmehr spiegelt es ein über Jahrhunderte hinweg traditionell geprägtes, konservatives und wenig partizipatives Verständnis wider, welches ebenfalls von vielen Mitarbeitern verinnerlicht ist (Knutzen, 2002) und entsprechende Rollenschemata beeinflusst und reproduziert (vgl. Neale & Griffin, 2006).

Neben der verbreiteten traditionellen Organisationsform des Meistermodells ist ein weiteres Charakteristikum des Handwerks die geringe Formalisierung der Arbeitsaufgaben (Baumann et al., 2003). Im Vergleich zu Großunternehmen sind in Handwerksbetrieben viele Bereiche und Aufgaben informell geregelt. Durch die häufig räumlich verteilte Arbeit ergeben sich für die Gesellen prinzipiell hohe Handlungsspielräume. Führung findet weniger über genaue Kontrolle statt sondern kann durch die standardisierte handwerkliche Ausbildung der Mitarbeiter über Substitute wie Professionalisierung erfolgen (vgl. Weibler, 1993). Das

betrifft jedoch vor allem die technischen Abläufe. Wofür sich die Mitarbeiter über die technischen Aufgaben hinaus in konkreten Arbeitssituationen zuständig fühlen, wird nur teilweise über konkrete Vorgaben seitens des Vorgesetzten gesteuert. In diesem aus arbeitsgestalterischer Sicht an sich positiven Merkmal sehen Baumann et al. (2003) auch einen Kritikpunkt und einen Mangel an Koordination. So bemängeln sie die in vielen Handwerksbetrieben fehlende Regelung von Zuständigkeiten und mangelnde Transparenz über die wichtigsten kostenrelevanten betrieblichen Abläufe (Baumann et al., 2003).

Unabhängig von der Frage, ob fehlende Regelungen eher positiv oder negativ zu bewerten sind, wird in jedem Fall das subjektive Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe für die Übernahme nicht-technischer Aufgaben (vor allem kundenbezogener und innovationsbezogener Aufgaben) durch die Mitarbeiter eine besondere Bedeutung haben.

2.3.2 Neue Herausforderungen für das Handwerk

Die Lage des Handwerks hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten deutlich gewandelt. Veränderte Marktlagen, technologische Entwicklungen, älter werdende Belegschaften und Mangel an qualifiziertem Nachwuchs stellen das Handwerk vor neue Herausforderungen (Zentralverband des deutschen Handwerks, 2007). Diese werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

2.3.2.1 Beschäftigte und Berufsbilder im Handwerk

Bezüglich der Beschäftigtensituation und des Nachwuchses muss sich das Handwerk dem gesellschaftlichen und demographischen Wandel stellen (Baumann et al., 2003). Die Belegschaften werden älter und die Arbeitsbedingungen müssen daran angepasst werden. Daneben wird ein Mangel an kompetentem Nachwuchs beklagt. So hätten Handwerksbetriebe mehr und mehr Schwierigkeiten, gut vorgebildete und lernfähige Auszubildende zu finden, die gebraucht werden, um die Herausforderungen von neuen Technologien zu bewältigen (Knutzen, 2002).

Baumann et al. (2003) sagen voraus, dass sich auch in Zukunft die Beschäftigten des Handwerks überwiegend aus qualifizierten Fachkräften zusammensetzen werden. Nicht auszuschließen ist jedoch ein Trend zur Polarisierung der Arbeit im Handwerk. Laut Baumann et al. (2003, S.42) stimmen 65% der in einer Untersuchung befragten 450 Handwerksexperten der Aussage zu, dass sich die Tätigkeiten im Handwerk auseinander entwickeln werden. Auf der einen Seite wird es einen steigenden Anteil von Arbeiten geben, die nur von hochqualifizierten Fachkräften ausgeübt werden können. Auf der anderen Seite

wird es einen ebenfalls steigenden Anteil von Arbeiten geben, die auch ohne spezielle Vorkenntnisse zu bewältigen sind. Betriebe könnten vermehrt dazu übergehen, neben gut qualifizierten Handwerkern un- und angelernte Arbeitskräfte einzustellen und entsprechend die Arbeit zu verteilen. Ebenso ist ein differenzierterer Arbeitskräfteeinsatz innerhalb der Gruppe der handwerklich ausgebildeten Beschäftigten denkbar, also eine stärkere horizontale Arbeitsteilung und Spezialisierung (Baumann et al., 2003).

Bezüglich der Veränderung von Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk beschäftigten Mitarbeiter ergibt die Expertenbefragung, dass die Beschäftigten zwar insgesamt steigende Ansprüche an ihre Arbeit stellen, jedoch auch hier eine Polarisierung zu verzeichnen ist. So gäbe es einerseits motivierte und engagierte „Mitarbeiter“, andererseits uninteressierte und wenig leistungsbereite „Arbeiten-Müßer“ (Baumann et al., 2003 S.72ff.). In vielen Gewerken verändern sich traditionelle Berufsbilder und neue Leitbilder würden entstehen (z.B. „Hand- und Kopfarbeiter“; Baumann et al., 2003, S.72). Dabei gäbe es parallele Entwicklungstendenzen mit unterschiedlichen Leitbildern: Einerseits das Leitbild des „kundenorientierten Problemlösers und Dienstleisters“ und andererseits das Leitbild des „spezialisierten Nischenanbieters oder industrieähnlichen Handwerkers“ („Durchwurstler“ und „Schrauber“; Baumann et al., 2003, S.72.).

2.3.2.2 Kundenorientierung als Reaktion auf veränderte Marktlagen

Im Hinblick auf die Marktsituation sind es veränderte und gestiegene Kundenanforderungen und -ansprüche sowie eine deutlich erhöhte Konkurrenzsituation, die Handwerksbetriebe vor neue Herausforderungen stellen (Knutzen, 2002; Lahner, 2004. In einer Studie von Baumann et al. (2003) stuften die befragten Experten die veränderte Konkurrenzsituation als zunehmend schwierig ein. Für die traditionellen Handwerksbetriebe stellt das Eindringen handwerksexterner Konkurrenz in traditionelle Märkte des Handwerks ein immer größer werdendes Problem dar (Baumann et al., 2003). Handel und Industrie bieten mittlerweile zahlreiche handwerkliche Leistungen an, z.B. handwerkliche Dienstleistungen in Baumärkten oder handelseigene Großbäckereien. Diese können ihre Produkte häufig zu günstigeren Preisen anbieten. Eine weitere Erhöhung der Konkurrenz ergibt sich aus einem steigenden Anteil an Schattenwirtschaft, handwerksähnlichen Gewerken, die nicht an den Meisterzwang gebunden sind, und günstigeren Anbietern, die im Zuge der Öffnung der EU-Binnenmärkte auf den Markt streben. Gleichzeitig wird betont, dass Handwerksbetriebe diesem Konkurrenzdruck begegnen können, indem sie die spezifischen Stärken ihrer

Organisationsform, die Qualifikation der Mitarbeiter und ihre Kundennähe nutzen und eine Strategie konsequenter Kundenorientierung realisieren (Baumann et al., 2003). Huber (2003) hebt in diesem Zusammenhang die wichtiger werdenden „soft skills“ (S.80) hervor. So sind es seiner Meinung nach vermehrt „weiche“ Faktoren wie Erreichbarkeit und Verlässlichkeit, Freundlichkeit und kommunikative Fähigkeiten, die notwendig sind, um für den Kunden Angebot, Preis und Ausführung transparent und attraktiv zu machen. Erfolgreiche Betriebe zeichnen sich durchweg durch eine ausgeprägte Kunden- und Dienstleistungsorientierung aus. Zur Befriedigung der veränderten Kundenansprüche besteht über die technischen Sachleistungen hinaus ein verstärkter Bedarf nach Dienstleistungen (Knutzen, 2002). Für viele Handwerker, die traditionell die technische Ausführung ihrer handwerklichen Tätigkeit im Vordergrund sehen, stellt dies jedoch eine große Herausforderung dar. Über die technischen Leistungen hinausgehende Leistungen, wie Service, Beratung, hohe Zuverlässigkeit sind bislang von vielen gar nicht oder nur sehr untergeordnet erbracht worden und wenn, dann waren diese Aufgaben in ausschließlicher Verantwortung des Inhabers. Erforderlich ist nun eine konsequente Kundenorientierung von allen Mitarbeitern. Konkret heißt das für die Mitarbeiter, dass sie noch differenzierter auf Kunden eingehen, die Zuverlässigkeit, kommunikative Fähigkeiten, Service- und Beratungsqualität verbessern und Leistungen transparenter machen müssen (Baumann et al., 2003). Die Expertenbefragung von Baumann et al. (2003) ergibt, dass in der Kundenorientierung der derzeit wichtigste Weiterbildungsbereich für die Beschäftigten im Handwerk gesehen wird.

Schnelligkeit, Flexibilität sowie Individualität sind Leistungen, die zunehmend von Kundenseite gefordert werden (Huber, 2003). Speziell der Aspekt der verstärkten Nachfrage nach individualisierten Produkten und Dienstleistungen kann eine besondere Chance für das Handwerk sein. In diesem Zusammenhang nennt Huber (2003) Begriffe wie „Wellness-Handwerk“, „Retro-Handwerk“ oder „Home-Werker“ und beschreibt damit aktuelle Trends im Nachfrageverhalten der Kunden, die nur durch individualisierte Angebote befriedigt werden können. Diese können dazu beitragen, sich bei immer vergleichbarer werdenden Produkten von der Konkurrenz abzuheben. Während in der Industrie zumeist auf Vorrat und nicht auf das einzelne Individuum abgestimmt produziert wird, können im Handwerk Aufträge individuell und nach aktuellem Bedarf ausgehandelt werden (Lahner, 2004). Huber (2003) bezeichnet die handwerkliche Produktionsform als „Individualisierung der Produkte“ bzw. spricht auch von „Ich-Produkten“, die seiner Meinung nach immer wichtiger werden und eine besondere Chance für das Handwerk bieten.

Eine weitere erhöhte Nachfrage besteht nach Leistungen „aus einer Hand“. Kunden haben beispielsweise bei größeren Renovierungsarbeiten häufig Schwierigkeiten, die verschiedenen Handwerker zu koordinieren. In solchen Fällen ist es hilfreich, wenn auf bereits bestehende Kooperationen zwischen Betrieben unterschiedlicher Gewerke zurückgegriffen werden kann, wenn also z.B. der Maler einen guten Tischler empfiehlt und sich terminlich und arbeitsorganisatorisch selbständig mit ihm abstimmt (vgl. Knutzen, 2002; Lahner, 2004). Die Bildung von Kooperationen kann eine gute Strategie sein, den Kundenbedarf möglichst optimal zu befriedigen.

Die Abwicklung und Ausführung des Auftrags geschieht im Handwerk traditionell durch die Gesellen. Handelt es sich um haushaltsnahe Gewerke, wie beispielsweise Maler, Tischler, Sanitär oder Elektrotechnik erfolgt die Auftragsausführung überwiegend vor Ort beim Kunden in dessen Lebensbereich. Dieser direkte Kundenkontakt – Lahner (2004) spricht auch von „persönlichen Beziehungen zwischen Inhaber, Mitarbeiter und Kunde“ (S.22) – bietet viele Möglichkeiten, neue Trends in den Kundenanforderungen und Wünschen frühzeitig zu erkennen und sich darauf einzustellen (Huber, 2003). Damit haben Handwerksbetriebe im Prinzip einen sehr guten Marktzugang (Knutzen, 2002). Offen bleibt dabei, inwieweit handwerkliche Mitarbeiter sich auch dafür zuständig fühlen, diesen „Marktzugang“ zu nutzen, um für den Betrieb relevante Kundeninformationen zu sammeln (vgl. Neumann & Holzmüller, 2007; Abschnitt 2.5.3). Für die Beschäftigten in diesen Handwerksbetrieben bedeuten diese Konzepte der Dienstleistungsarbeit eine erhebliche Umorientierung, die nicht zuletzt mit neuen Anforderungen verbunden ist. Zu nennen sind Anforderungen

1. an ihre sozialen Kompetenzen,
2. an Gesprächsbereitschaft und Gesprächsführung,
3. an neues Denken in betrieblichen Gesamtzusammenhängen (Knutzen, 2002).

Die Durchsetzung dieser neuen Anforderungen gegenüber den Mitarbeitern stellte in den von Knutzen (2002) untersuchten Betrieben einen langwierigen, nicht selten schwierigen Lernprozess dar. Erforderlich ist nach Knutzen (2002) eine generelle Umgestaltung des Berufsbildes von Handwerkern, welche bereits in der Ausbildung beginnt. Weiter bedarf es umfassender Reflektionsprozesse innerhalb der Betriebe zur Internalisierung von Zuständigkeiten für kundenbezogene Aufgaben. Welche Probleme Handwerksbetriebe auch zu bewältigen haben, in ihrer Kundennähe und ihrer individualisierten Fertigung steckt ein enormes Potenzial für die Realisierung von Dienstleistungs- und Kundenorientierung, die eine

wirksame Strategie sein kann, um die aktuellen Herausforderungen zu meistern. Was Kundenorientierung im Einzelnen bedeutet und welche konkreten Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden, soll später vertieft werden.

2.3.2.3 Steigerung der Innovationsfähigkeit

Eine weitere Strategie, den wachsenden Herausforderungen an das Handwerk gerecht zu werden, besteht in der Steigerung der Innovationsfähigkeit. Nach Ansicht vieler Handwerksexperten (vgl. Lahner, 2004; Knutzen, 2002; Baumann et al., 2003) gilt die Innovativität als zentraler Erfolgsfaktor für das weitere Bestehen von Handwerksbetrieben am Markt. Sie sehen eine wichtige Aufgabe darin, Veränderungen und Trends frühzeitig zu erkennen und das regelmäßige Ableiten von betrieblichen Konsequenzen zu organisieren (vgl. Baumann et al., 2003).

Wenn von Innovationen gesprochen wird, geht der Blick eher selten auf das Handwerk. Der Grund dafür liegt darin, dass Innovationsprozesse im Handwerk vor allem in kontinuierlichen und inkrementellen Veränderungen bestehen. Es handelt sich eher um ein Weiterentwickeln und Anpassen, Aufspüren neuer Nischen und anwendergerechter Lösungen im kleinen Maßstab (Lahner, 2004). Infolgedessen sind die Innovationstätigkeiten im Handwerk schwer messbar und werden systematisch unterschätzt. Neben dem Charakter der Innovationen unterscheiden sich auch die Wege und Anstöße der Innovationsprozesse von denen in Großbetrieben. Statt systematischer Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen wie sie in Großbetrieben anzutreffen sind, handelt es sich in den kleinbetrieblichen Strukturen von Handwerksbetrieben um diskontinuierliche Entwicklungsaktivitäten, bei denen in erster Linie marktnahes Wissen und Können gefragt ist (Penzkofer, 2000).

Vorteile der Handwerksbetriebe liegen daher in der Fortentwicklung und kundengerechten Anpassung bereits vorhandener Basisinnovationen. Sie agieren überwiegend in Marktnischen und beziehen ihre Wettbewerbsvorteile aus der individuellen Anpassung an Kundenbedürfnisse (Lahner & Müller, 2005). Nach Lahner (2004) ist bei den meisten Innovationen im Handwerk ein nachfrageseitiger Anstoß notwendig, um den Innovationsprozess zu initiieren. Ohne die Gewähr, technisch mögliche Problemlösungen mit mehr oder weniger hoher Wahrscheinlichkeit auch absetzen zu können, meiden Handwerker in der Mehrzahl die Risiken, die mit der häufig starken Ressourcenbindung der Innovationsprojekte verbunden sind. So ist es vor allem das Streben nach Kundenorientierung bei sich gleichzeitig immer schneller wandelnden Kundenbedarfen, welches die

Innovationstätigkeit im Sinne einer schnellen Anpassung der Leistungen und Prozesse vorantreibt. Wollen Betriebe ihre bestehenden Kunden behalten und neue Kunden gewinnen, müssen sie den gesteigerten Wünschen nach mehr Kunden- und Dienstleistungsorientierung entgegenkommen. Entsprechend kommen viele Impulse für Innovationsprozesse von Kunden. Dies können Kundenwünsche bzw. Kundenprobleme sein, die aus geäußerten Nachfragen und Vorschlägen altbekannter Stammkunden abgeleitet werden, oder Vermutungen aufgrund der genauen Branchenkenntnis und -erfahrung (vgl. Lahner, 2004).

Handwerksbetriebe können auch systematisch versuchen, wandelnde Kundenbedarfe und weitergehende Kundeninformationen zu erfassen (vgl. Abschnitt 2.5.3). Dies geschieht über aktives Nachfragen, aufmerksames Beobachten und Zuhören genauso wie durch systematische Kundenbefragungen und die Beobachtung von Markttrends (Lahner, 2004). Innovative Betriebe nutzen in der Regel sehr stark das Wissen, welches über den direkten Kundenkontakt in den Betrieb gelangt. Im Kundenkontakt bietet sich ihnen laufend die Möglichkeit, mit den Kunden ins Gespräch zu kommen und nachzufragen. Zusätzlich können Handwerker gerade aus haushaltsnahen Gewerken die Kunden in ihrer häuslichen Umgebung erleben und beobachten (vgl. Baumann et al., 2003; Knutzen, 2002). Wesentliche Funktionen kommen hier den Mitarbeitern im Kundenkontakt zu. Selbst wenn Marktforschung betrieben werden sollte, kann diese das aus der Kundennähe resultierende Wissen um die Bedürfnisse der Nachfrageseite nicht kompensieren (vgl. Lahner, 2004).

Neben den auf unmittelbare Kundenbedarfe ausgerichteten und aus Kundenimpulsen resultierenden Innovationen stehen Handwerksbetriebe allgemein vor der Herausforderung mit dem technologischen Wandel Schritt zu halten. Auch hier können Handwerksbetriebe Vorteile aufweisen wie z.B. kurze Informations- und Kommunikationswege oder auch eine hohe Flexibilität aufgrund der geringen Bürokratisierung (Lahner, 2004). Kurze Entscheidungswege und geringe Betriebsgröße ermöglichen Handwerksbetrieben schnell auf neue technologische Trends zu reagieren. Auch neuartige Ideen von Mitarbeitern können schnell aufgegriffen werden und in Innovationsentscheidungen einfließen. Dafür sind eine Einbindung der Mitarbeiter in solche Entscheidungsprozesse und nicht zuletzt explizite Ermutigungen nötig, sich für solche Entscheidungen und Innovationen zuständig zu fühlen. Dies steht nicht selten im Gegensatz zum vorherrschenden Meistermodell.

Grundsätzlich sind sowohl technologische als auch organisationale Innovationen (vgl. Abschnitt 2.4.1) erforderlich, die sich zum Teil gegenseitig bedingen und beeinflussen. So kann z.B. die Einführung eines CAD-Programms bei Tischlern zu einer Neuorganisation der

Arbeitsteilung führen. Organisationale Innovationen können etwa die Abwicklung von Kundenaufträgen oder Veränderungen der internen Abläufe betreffen. Technologische Innovationen ergeben sich im Zuge der Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie von neuen Werkzeugmaschinen und Instrumenten, welche Effizienzsteigerungen zum Ziel haben. Für konkrete Beispiele von Innovationen in Handwerksbetrieben sei auf Bamberg et al. (2009) verwiesen.

2.3.2.4 Veränderung der innerbetrieblichen Strukturen durch Delegation von Aufgaben

Experten betonen, dass zur Bewältigung der geschilderten Anforderungen im Hinblick auf Kundenorientierung und Innovativität eine Veränderung der innerbetrieblichen Strukturen erforderlich ist (vgl. Baumann et al., 2003). Die bestehenden Formen von Organisation, Personalführung und Arbeitsgestaltung müssen weiterentwickelt werden. Die beschriebene starke Konzentration von Aufgaben auf den handwerklichen Unternehmer stellt gerade im Innovationsprozess ein Problem dar. Laut Rauner (1995) klagen viele Handwerksunternehmer über Überforderung, da sie sehr viele Aufgaben, wie die Akquisition der Aufträge, Planung der Projekte, Einteilung der Arbeitskräfte, Kundengespräche oder Kalkulation zu übernehmen haben. Dadurch haben sie vergleichsweise wenig Zeit, sich mit neuen Technologien, Strategien oder grundsätzlicher Arbeitsorganisation zu befassen.

Die Dominanz und die in einigen Betrieben bestehende Alleinverantwortlichkeit des Inhabers für zentrale Tätigkeitsbereiche sowie die damit verbundene Überlastung hat zwei wesentliche Folgen: Zum einen sind viele Handwerksunternehmer damit überfordert, über das Tagesgeschäft hinaus Visionen und Strategien für das Unternehmen zu entwickeln sowie technologischen oder nachfrageseitigen Veränderungen im Umfeld hinreichende Aufmerksamkeit zu schenken. Zum anderen führt ein solches Führungsmodell dazu, dass Mitarbeiter kaum ihr vorhandenes Know-how einbringen und neues Wissen generieren können, da sie nur unzureichend in wichtige Phasen des Arbeitsprozesses eingebunden sind.

Dabei könnten die handwerklichen Mitarbeiter durchaus bedeutsame Beiträge für den Innovationsprozess liefern. So verfügen sie häufig über anwendungsbezogenes Wissen zu neuen Technologien und umfassende Kenntnisse der Besonderheiten von Kunden (vgl. Lahner, 2004).

Bezogen auf den Innovationsprozess verschmelzen in traditionellen Organisationsformen in der Position des Inhabers mehrere Promotorenrollen, die für das Entstehen und Durchsetzen

von Innovationen wichtig sind (Witte, 1973, S.17f). Diese bestehen in der Verfügungsmacht über die betrieblichen Ressourcen, der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, dem objektspezifischen Fachwissen, der Kenntnis der organisatorischen Strukturen sowie der Kommunikationskanäle und letztlich auch in der Koordinierungskompetenz (Hauschildt & Chakrabati, 1988; Hauschildt, 1997). Wegen der hohen Anforderungen der neuen Technologien bezüglich des Innovationsgehalts, der erforderlichen Flexibilität der Arbeit und des technischen Know-hows müssten jedoch alle verfügbaren Ressourcen – also auch die der Mitarbeiter – genutzt werden.

Die zentrale Verfügung aller Entscheidungen durch den Inhaber erscheint angesichts komplexer werdender Anforderungen problematisch. Experten fordern, dass sich das Handwerk stärker als bisher um die Motivierung und Ausschöpfung der Fähigkeiten und kreativen Potenziale seiner Mitarbeiter bemüht (Knutzen, 2002). Heinz-Werner Schult, Hauptgeschäftsführer des deutschen Elektrohandwerks, schreibt in diesem Zusammenhang: „Ein im Handwerk häufig anzutreffender patriarchalischer, vielleicht sogar autoritärer Führungsstil ist nicht in Einklang zu bringen mit den neuen Technologien. Betroffene Mitarbeiter sind so früh wie möglich in die Entscheidungsprozesse mit einzubinden [...]. In diesem Zusammenhang sei daran erinnert, dass die Kernaufgabe einer Führungsposition darin liegt, das vorhandene betriebliche Arbeitspotenzial auszuschöpfen, d.h. durch Motivation alle Fähigkeiten zu entwickeln. Das geht nicht autoritär!“ (Schult, 1995, S.15). Insofern stehen die starren Strukturen des Meistermodells der Innovationskompetenz entgegen (Knutzen, 2002). Ein zentrales Element innovativer Arbeitsgestaltung in Handwerksbetrieben muss daher die Delegation von Aufgaben, Entscheidungsbefugnissen und Zuständigkeiten an die Mitarbeiter sein.

Geeignete Instrumente sehen Experten in der Durchführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche sowie in der Einrichtung betrieblicher Gesprächskreise (Baumann et al., 2003). Darüber hinaus werden Lohnsysteme vorgeschlagen, welche die Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken. Eine systematische Personalentwicklung müsste für die notwendige Qualifizierung sorgen. Auch wenn bei Experten aus dem Handwerk eine gewisse Skepsis gegenüber jeglicher Form von institutionalisierten Foren der Mitarbeiterbeteiligung festzustellen ist, zeigen erfolgreiche Beispiele innovativer Arbeitsgestaltung in Handwerksbetrieben, dass Beschäftigtenbeteiligung auch im Kleinbetrieb bewusst gestaltete Strukturen und Abläufe braucht (Baumann et al., 2003).

Im Prinzip bieten die überschaubaren und informellen Strukturen von Handwerksbetrieben mehr Partizipationschancen für die Mitarbeiter als in Großbetrieben. Diese Beteiligungschancen beziehen sich häufig jedoch oft nur auf Fragen, die mit der Erledigung der täglichen Arbeit, insbesondere auftragsbezogene Aspekte, zu tun haben (Knutzen, 2002). Darüber hinaus gehende Aspekte wie z.B. Fragen der Organisationsentwicklung oder Fragen, die das Leistungsangebot selbst betreffen, werden oft nicht tangiert bzw. fallen in der Hektik des Alltagsgeschäfts unter den Tisch. Damit werden die kreativen Potenziale der Mitarbeiter als Experten ihrer Arbeit aber auch als diejenigen, die im Handwerksbetrieb oft den direkten Kontakt zum Kunden haben, suboptimal genutzt. Ein Grund für die mangelnde Einbeziehung von Mitarbeitern in viele Aufgabenbereiche könnte die schwache Einschätzung der Fähigkeiten der Mitarbeiter seitens der Inhaber sein. Nach Knutzen (2002) lässt sich ein Zusammenhang herstellen zwischen der Einbeziehung neuer Technologien und der Einschätzung des Inhabers, wie es um die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter bezüglich der neuen Technologien bestellt ist. Ist er nicht von ihren Fähigkeiten überzeugt, wird er sie nicht mit solchen Aufgaben betrauen.

Zusammenfassend scheint eine wichtige Herausforderung von Handwerksbetrieben zu sein, dass an die Mitarbeiter Aufgaben delegiert werden, die jenseits ihrer traditionell technischen Kernaufgaben der Auftragsausführung liegen. Einerseits sollen die Mitarbeiter zur Entlastung des Handwerksunternehmers typische geschäftsbezogene Aufgaben, wie Auftragsakquise, Angebotserstellung, Materialeinkauf sowie das Anbieten von Zusatzleistungen übernehmen. Andererseits sollen die Mitarbeiter zu einer Steigerung von Kundenorientierung und Innovativität beitragen, indem sie zusätzliche Aufgaben im Kundenkontakt bewältigen und mit ihren umfassenden Erfahrungen sowie technologischem Anwendungswissen zu Innovationsideen beitragen. In den letzten beiden Abschnitten dieser theoretischen Erörterung soll noch einmal im Einzelnen auf diesbezügliche Mitarbeiteraufgaben sowie auf die dahinter liegenden Konzepte von Innovation und Kundenorientierung eingegangen werden.

2.4 Innovation und innovationsbezogene Aufgaben

Im vorangegangenen Abschnitt wurden Herausforderungen des Handwerks erörtert. Neben der Delegation von unternehmerischen, geschäftsbezogenen Aufgaben an die Mitarbeiter wird auch ein verstärktes Engagement der Mitarbeiter in Innovationsprozesse als erforderlich angesehen. Innovationen sind nicht nur für Handwerksbetriebe von besonderer Bedeutung sondern betreffen alle Organisationen, die in sich verändernden Umwelten agieren (Behrends, 2001). Märkte verändern sich, Nachfragen, Erwartungen und Wünsche von Kunden verändern sich, die Konkurrenz zwischen Unternehmen nimmt zu, der technische Fortschritt ermöglicht die Entwicklung neuer Produkte und die effizientere Erledigung bestehender Leistungen. Auf diese Veränderungen und die damit verbundenen Anforderungen müssen Organisationen reagieren. Das umfasst auf der einen Seite neue Produkte und Dienstleistungen, die angeboten werden müssen, auf der anderen Seite die Veränderung der internen Struktur und der Prozesse innerhalb der Organisation.

Was heißt nun „Innovation“ genau? Wie können Innovationen charakterisiert werden, welche Arten von Innovation gibt es? Welche Beiträge liefern die einzelnen Mitarbeiter für Innovationen und welche Aufgaben können von diesen zur Steigerung der Innovativität der Organisation übernommen werden? Diese Fragen sollen im Folgenden diskutiert werden. Dazu wird zunächst das Konzept der Innovation vorgestellt. Danach werden konkrete innovationsbezogene Aufgaben aufgeführt, und schließlich wird ein Bezug zum Aufgabenverständnis der Mitarbeiter hergestellt.

2.4.1 Innovation

Das Konzept der Innovation wird in der Literatur unter unterschiedlichen Gesichtspunkten diskutiert (vgl. Read, 2000; Zhuang, 1995; Nohria & Gulati, 1996; Gallouj & Weinstein, 1997; Staudt & Auffermann, 1996; Rogers, 1998). Innovation wird einerseits als Ergebnis (Zaltman, Duncan & Holbek, 1973), andererseits als Prozess betrachtet (Unsworth & Parker, 2003; Kanter, 1983; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). Mal steht die Generierung neuer Ideen im Vordergrund, mal ist es die Adaption vorhandener Ideen an die eigenen organisationalen Bedingungen. Innovation bezieht sich auf neue Prozesse oder auf neue Produkte. Sie kann technischer oder organisationaler (administrativer) Natur sein. Sie kann sich auf eine ganze Industrie, auf einen Betrieb, auf eine Gruppe oder auf die Rolle eines Individuums beziehen. (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997). Für die vorliegende Arbeit soll

für Innovation die Definition von West und Farr (1990) zugrunde gelegt werden. Sie verstehen unter Innovation “the intentional introduction and application within a role, group or organization of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption, designed to significantly benefit the individual, the group, organization or wider society” (West & Farr, 1990, S.9). Balmer et al. (2000) übersetzen diese Definition folgendermaßen: „Innovation ist die absichtsvolle Einführung und Anwendung von Ideen, Prozessen oder Produkten, die neu für die betroffene Einheit sind. Das geschieht innerhalb einer Funktion, Gruppe oder Organisation. Die Ideen, Prozesse oder Produkte wurden entworfen, um die Gruppe, die Organisation oder die Gesellschaft im weiteren Sinn zu fördern“ (Balmer et al., 2000, S.38).

In dieser Definition finden sich zunächst drei wesentliche Bestimmungsstücke wieder, die auch von den meisten anderen Definitionen (z.B. Zaltman et al., 1973) geteilt werden und die Innovation von bloßem Wandel abgrenzen. Diese sind:

1. relative Neuheit
2. Intentionalität
3. Nutzen für die betroffene Einheit

Mit Innovationen ist etwas Neuartiges verbunden. Das Merkmal Neuartigkeit ist allerdings erst dann eindeutig, wenn klar ist, auf welches System es sich bezieht, was die „relevant unit of adoption“ ist (vgl. Definition von West & Farr, 1990). Eine Veränderung wie beispielsweise die Einführung von Blackberrys oder die Einführung von Gruppenarbeit kann in einem Unternehmen völlig neu sein, während in anderen Unternehmen solche technologischen Werkzeuge oder Organisationsformen bereits seit Langem bestehen. Für das erste Unternehmen handelt es sich trotzdem um eine Innovation. Dies ist mit „relativer Neuheit“ gemeint. Das Bestimmungsstück der relativen Neuheit macht deutlich, dass Innovation nicht nur ein Thema für Organisationen im Hightech-Sektor ist, deren F&E-Abteilungen kontinuierlich neue Patente anmelden, sondern ebenso für die in dieser Arbeit betrachteten Handwerksbetriebe, die sich mit kleineren Veränderungen kontinuierlich den veränderten Marktumgebungen und technologischen Entwicklungen anpassen.

Ein weiteres typisches Charakteristikum von Innovation ist deren Intentionalität. Innovationen werden aufgrund einer bestimmten Absicht durchgeführt. Über sie wird ein bestimmtes Ziel, ein bestimmter Zweck verfolgt. Damit verbunden ist auch das Merkmal der Nützlichkeit. Veränderungen sind erst dann als Innovationen zu bezeichnen, wenn sie eine Verbesserung

des bestehenden Zustands bedeuten. Eine beabsichtigte Veränderung, die eine Verschlechterung der betroffenen Einheit bedeutet, ist nach dieser Definition keine Innovation. Auf diese Eigenschaft bezogen, erklärt sich auch ein Konfliktpotenzial, das in Innovationen liegt. So können Innovationsideen auf Skepsis oder Widerstand stoßen, weil ihre Nützlichkeit durch andere beteiligte bzw. betroffene Personen in Frage gestellt wird. Was für den einen Stakeholder (z.B. den Besitzer eines Unternehmens) nützlich ist, kann für den anderen (z.B. die Mitarbeiter) unnütz oder gar schädlich sein (Unsworth & Parker, 2003). Einige Autoren schlagen vor, den Begriff „Innovation“ nur dann zu verwenden, wenn alle genannten Kriterien vollständig erfüllt sind, und ansonsten den breiteren Begriff „Veränderungen“ zu wählen (West et al., 2004). Die Diskussion hat jedoch gezeigt, dass die genannten Kriterien von Innovationen nie eindeutig sind. Innovationen sind in den seltensten Fällen klar von Veränderungen abzugrenzen, vielmehr besteht ein fließender Übergang, bei dem die Kriterien „Neuartigkeit“, „Intentionalität“ und „Nützlichkeit“ jeweils mehr oder weniger stark ausgeprägt sind (vgl. West & Farr, 1990). Die vorliegende Arbeit geht deshalb von einem Kontinuum aus, das von Veränderungen oder Neuerungen bis zu Innovationen reicht (Bamberg et al., 2009).

Ein weiteres Merkmal von Innovationen, welches in der Definition genannt wurde, ist das Bezugssystem, d.h. die relevante „unit of adoption“ (West & Farr, 1990, S.9). Der Großteil der Literatur zu Innovationen bezieht sich auf Organisationen (vgl. West & Farr, 1990). Innovationen können aber ebenso Regionen, Gruppen oder Individuen betreffen. Der Aspekt der Innovation auf der individuellen Ebene wird in Abschnitt 2.4.2 gesondert behandelt. Schließlich wird in der Definition deutlich, dass Innovation nicht ausschließlich die Entwicklung eines neuen Produkts oder die Einführung einer neuen Technologie bedeutet, sondern auch die Veränderung oder Neueinführung von Prozessen oder Abläufen umfassen kann. Entsprechend ist eine häufig vorgenommene Unterscheidung von Innovationen die zwischen Produktinnovationen und Prozessinnovationen (Anderson & King, 1993). Produktinnovationen bezeichnen eine Veränderung der Leistungspalette der Organisation im Sinne von neuen Produkten oder Dienstleistungen. Bei Prozessinnovationen oder administrativen Innovationen werden Organisation und Arbeitsabläufe verändert. Eine neue Arbeitsteilung im Team, die Einführung von Gruppenarbeit oder neue Führungsstrukturen lassen sich dieser Gruppe zuordnen. Prozessinnovationen sind eine Variante von Veränderungsprozessen in Organisationen. Häufig stehen Prozessinnovationen in Verbindung mit Produktinnovationen oder sie sind Folge von Produktinnovationen. So hatte z.B. die

Einführung von Bankautomaten weit reichende Konsequenzen für die Arbeitsorganisation in Banken.

Abzugrenzen vom Begriff „Innovation“ ist der Begriff „Kreativität“. Kreativität wird definiert als “the production of novel and appropriate ideas by one individual or a small group working together” (Amabile, 1988, S.234). Innovationen können Kreativität beinhalten, aber nicht jede Innovation ist kreativ (West & Farr, 1990). Die Einführung von Blackberrys in einem Unternehmen kann innovativ sein, ist allerdings nicht kreativ, wenn dieses Kommunikationsmittel in vielen anderen Unternehmen schon lange genutzt wird. Bei Kreativität ist das Bezugssystem das verfügbare (Welt-)Wissen, bei Innovation ist es die betreffende Organisation, Gruppe oder Person (West et al., 2004). Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen Innovation und Kreativität besteht darin, dass es sich bei Innovationen um soziale Prozesse handelt, bei denen Interaktionen zwischen beteiligten Personen im Vordergrund stehen, während Kreativität ein individueller kognitiver Prozess innerhalb einer Person ist. West et al. (2004) unterscheiden darüber hinaus, dass es bei Kreativität vor allem um die Ideenfindung, also die Entwicklung von etwas Neuem geht, während bei Innovationen neben der Entwicklung von Ideen auch deren Umsetzung einbezogen ist (vgl. auch Kanter, 1983; Mumford & Gustafson, 1988).

2.4.2 Individuelle Innovation

Die meisten Arbeiten zu Innovation bzw. Innovativität untersuchen Innovationen auf der organisationalen Ebene während auf individueller Ebene zumeist nur die Kreativität untersucht wird. Verschiedene Autoren thematisieren jedoch auch die Tendenz zu individuellem innovativen Handeln einschließlich der Implementierung von Ideen (z.B. Burningham & West, 1995; Maier et al., 2007; Dettmers i.V.). Farr und Ford (1990) verstehen unter individueller Innovation Rolleninnovation. In seiner ursprünglichen Bedeutung meint Rolleninnovation die Übertragung von Verhaltensweisen, die in einer alten Rolle erlernt wurden, auf eine andere, neu erworbene Rolle (Bandura, 1977). Schein (1971) sieht in der Rolleninnovation einen wichtigen Faktor für den organisationalen Wandel. Indem neue Rolleninhaber ihre Rollen anders ausfüllen als ihre Vorgänger, können Initiativen für organisationale Innovationen entstehen. Nicholson (1984) postuliert in seiner Theorie der Veränderung von Arbeitsrollen (Work-Role-Transitions), dass sich bei der Übernahme von Rollen durch neue Rolleninhaber sowohl die Rollen als auch die Personen verändern. Er definiert Rolleninnovation als „Veränderung in der Festsetzung von Aufgaben, Zielen,

Methoden, Materialien und in den für die Aufgabenleistung grundlegenden interpersonalen Beziehungen, die Teil der Rolle sind“ (Nicholson, 1984, S.175). West (1987a) betont, dass Rolleninnovationen nicht nur von neuen Mitarbeitern in neuen Rollen durchgeführt werden, sondern auch für Mitarbeiter möglich ist, die schon längere Zeit auf ihrer Stelle gearbeitet haben. Farr und Ford (1990) verstehen unter Rolleninnovationen nur solche Veränderungen, die vom Rolleninhaber selbst hervorgebracht werden und nicht durch eine Anweisung von anderen.

Individuelle Innovation und organisationale Innovationen sind nicht unabhängig voneinander, sondern werden als einander beeinflussend verstanden (Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004; Dettmers i.V.). Organisationsveränderungen im Zuge von organisationalen Innovationen erfordern von den beteiligten Mitarbeitern eine Innovation ihrer Rollen (Guldin, 2001). Ob bei technischen Innovationen, Veränderungen der Unternehmensstrukturen oder Abläufe, es verändern sich jedes Mal auch Aufgaben, Vorgehensweisen, Arbeitsmittel sowie Kooperationsbeziehungen der betroffenen Mitarbeiter. Selbst geringfügige Innovationen bei Produkten und Dienstleistungen erfordern, dass die Mitarbeiter sich mit diesen beschäftigen und neue Arbeitsweisen annehmen. Veränderungen der individuellen Arbeitsweisen treten also einerseits als Folge von organisationalen Innovationen auf. Andererseits kann die selbst initiierte Veränderung von Arbeitsweisen, Methoden und Zielen auf der individuellen Ebene (Individuelle Rolleninnovation) auch Ausgangspunkt für den Prozess der organisationalen Innovation sein (vgl. West, 1990). Es sind immer einzelne Menschen, die neue Ideen entwickeln und implementieren (Scott & Bruce, 1994). Das innovative Verhalten einzelner Personen kann als Initiator für den betrieblichen Innovationsprozess fungieren (Schwennen et al., 2007).

In der Forschungspraxis werden organisationale und individuelle Innovationen meistens getrennt voneinander betrachtet und selten gemeinsam erfasst. Dettmers (i.V.) versucht, Bezüge zwischen Innovation bzw. Innovativität auf den verschiedenen Ebenen zu analysieren. Dabei wird individuelle Innovativität als ein Aspekt von organisationaler Innovativität verstanden. Veränderungen der individuellen Arbeitsweisen können sowohl als Reaktion auf äußere (organisationale) Veränderungen hervorgerufen werden, als auch selbst initiiert entstehen und damit organisationale Innovationen anstoßen (vgl. auch Anderson et al., 2004). In einer Studie in 49 Handwerksbetrieben mit insgesamt 356 Mitarbeitern findet Dettmers (i.V.) signifikante Zusammenhänge zwischen individueller Innovativität und anderen

Aspekten organisationaler Innovativität, z.B. veränderte Prozesse, Produkte, Dienstleistungen und andere Indikatoren.

2.4.3 Determinanten von Innovation - Innovativitätsforschung

Ein Schwerpunkt der Forschung zu Innovation bildet die Innovativitätsforschung (Wolfe, 1994). Dabei werden Determinanten organisationaler Innovativität untersucht, d.h. es wird nach Charakteristika der Organisation, deren Elemente oder deren Umgebung gesucht, die sich als förderlich für die Generierung von Innovationen erweisen. So werden z.B. Zusammenhänge zwischen der Struktur von Organisationen (z.B. Zentralisierung, Formalisierung) und der Anzahl hervorgebrachter Innovationen untersucht (King, 1990). Ein anderes Forschungsfeld ist etwa der Zusammenhang von Organisationskultur und Innovativität des Unternehmens (vgl. Stremming, i.V.). Für eine umfassende Darstellung von möglichen innovationsförderlichen und innovationshemmenden organisationalen Bedingungen sei hier auf West und Farr (1990) verwiesen. Basierend auf einer Aufteilung von Pierce und Delbecq (1977) unterscheidet Slappendel (1996) drei Perspektiven der Innovativitätsforschung:

1. Individualistische Perspektive
2. Strukturalistische Perspektive
3. Interaktive Prozess-Perspektive

Die **individualistische Perspektive**, auch akteursorientierter Ansatz genannt (Witte, 1973), konzentriert sich auf Merkmale von Individuen innerhalb von Organisationen, die Innovationen anstoßen. Sie werden als die Hauptquelle von Innovationen angesehen. In der klassischen Form werden die individuellen Handlungen als selbstbestimmt und unbeeinflusst durch externe Faktoren gesehen. In diesem Ansatz werden individuelle Antezedenzen von Innovationen untersucht. Dies können Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen, Motive, Werte, kognitive Stile, das Bildungsniveau oder die individuelle Kreativität sein, die Individuen dazu prädestinieren, innovatives Verhalten zu zeigen (vgl. Amabile, 1997; Scott & Bruce, 1994). Entsprechend wird davon ausgegangen, dass das Vorhandensein dieser Eigenschaften bei bestimmten Organisationsangehörigen eine gute Voraussetzung liefert, um die Innovativität der Organisation voranzutreiben. Die individualistische Perspektive ist von verschiedenen Seiten kritisiert worden. So wird hervorgebracht, dass Innovationen nicht durch einzelne Individuen bestimmt werden, sondern durch ein komplexes Zusammenwirken

von Individuen mit unterschiedlichen Eigenschaften und verschiedenen Umweltfaktoren (z.B. Van de Ven, Angle & Poole, 1989). Weiter wird angemerkt, dass individuelle Charakteristiken nicht einfach da sind, sondern beeinflusst werden durch organisationale Strukturen sowie Rollen und Positionen (Baldrige & Burnham, 1975). Trotz dieser Kritik am Simplizismus des individualistischen Ansatzes (vgl. Van de Ven et al., 1989) wird weithin akzeptiert, dass die innovative Aktivität in Organisationen gefördert wird von so genannten „Innovationschampions“ (Schon, 1963, S.84; Howell & Boies, 2004). Diese identifizieren sich „with the idea as their own, and with its promotion as a cause, to a degree that goes far beyond the requirements of their job“ (Schon, 1963, S.84). In diesem Zitat klingt an, dass die Leistung dieser „Innovationschampions“ unter anderem darin besteht, über die formale Arbeitsaufgabe hinauszugehen und sich für innovatives Verhalten zuständig zu fühlen.

Während die individualistische Perspektive versucht, innovatives Verhalten durch Merkmale und Eigenschaften der Organisationsmitglieder zu erklären, nimmt die **strukturalistische Perspektive** an, dass Innovationen durch organisationale Merkmale determiniert sind. Die Merkmale der Organisation betreffen einerseits die Beziehungen zur Umwelt, den Informationsaustausch, die Beziehungen zu anderen Organisationen sowie Kunden und Zulieferern, andererseits die internen Strukturen, die Größe, Zentralisierung, Formalisierung und Professionalisierung. Auf der Grundlage theoretischer Modelle werden im strukturalistischen Ansatz nach die Beziehungen dieser organisationalen Merkmale zur Innovativität der Organisation untersucht (Slappendel, 1996).

Die dritte Perspektive auf Innovationen in Organisationen ist die **interaktive Prozess Perspektive** (Van de Ven & Rogers, 1988). Bei diesem Ansatz werden Innovationen als dynamisches Phänomen betrachtet. Es wird untersucht, inwiefern Innovationen durch das Zusammenwirken organisationaler Strukturen und individueller Handlungen in den einzelnen Phasen des Innovationsprozesses entstehen. Dabei handelt es sich also um eine Integration des individualistischen und strukturalistischen Ansatzes.

Mit dem Fokus auf dem individuellen Aufgabenverständnis der Mitarbeiter wird in dieser Arbeit von einer individualistischen Perspektive ausgegangen. Dabei wird jedoch zugestanden, dass die Merkmale des Aufgabenverständnisses stark durch strukturelle Merkmale der Organisation beeinflusst werden. So können Parker et al. (1997) empirische Belege dafür finden, dass die Breite des Aufgabenverständnisses nicht im Sinne von feststehenden Persönlichkeitseigenschaften zu verstehen ist, sondern durch arbeitspsychologische Merkmale wie Handlungsspielraum und Autonomie beeinflusst wird

(vgl. Abschnitt 2.2.3). Auch in der vorliegenden Arbeit soll bei der empirischen Überprüfung des Konzepts „Aufgabenverständnis“ der Einfluss organisationaler Merkmale berücksichtigt werden. Darüber hinaus wird hier davon ausgegangen, dass die Innovativität sowohl durch individuelle Merkmale und Handlungen der Organisationsmitglieder als auch durch strukturelle Bedingungen determiniert wird. Ziel dieser Arbeit ist jedoch nicht die Überprüfung eines allgemeinen Modells der Innovativität, sondern die Untersuchung der Bedeutung des Aufgabenverständnisses für das innovative Verhalten der Organisationsmitglieder. Anders als in vielen Studien mit individualistischer Perspektive werden dabei nicht die Merkmale von Schlüsselpersonen wie Geschäftsführern oder Vorgesetzten betrachtet (vgl. Daft, 1978; Iwamura & Jog, 1991), sondern das innovative Verhalten der technischen Mitarbeiter.

2.4.4 Beiträge von Mitarbeitern zu Innovationen - Innovationsbezogene Aufgaben

Bereits Adam Smith (1878) stellte fest, dass Innovationen in Organisationen nicht nur von besonderen Führungspersönlichkeiten und anderen spezialisierten Personen initiiert werden, sondern ebenfalls von den (ausführenden) Arbeitenden an der Basis: „Ein großer Theil der [...] im Gebrauch befindlichen Maschinen waren ursprünglich Erfindungen gemeiner Arbeitsleute, die, bei irgend einer sehr einfachen Operation beschäftigt, natürlich ihre Gedanken darauf richteten, leichtere und bequemere Methoden der Herstellung zu ersinnen“ (Smith, 1878, S. 14). Nicht nur Mitarbeiter von Forschungs- und Entwicklungsabteilungen liefern Beiträge für Innovationen, sondern auch Mitarbeiter mit anderen Kernaufgaben. Es ist der Techniker an der Maschine, der immer wieder mit dem gleichen Problem konfrontiert ist, und eine Idee entwickelt, wie sich dieses Problem dauerhaft beseitigen lässt. Es ist der Gruppenleiter, der erkennt, dass eine bestehende Pausenregelung an den Bedürfnissen der Mitarbeiter vorbeigeht und gleichzeitig die Produktivität hemmt. Es ist die Servicekraft, die in ihrer langen Erfahrung weiß, dass eine bestehende Auftragsabwicklung nicht den Wünschen des Kunden entspricht (vgl. Unsworth & Parker, 2003).

Nach Bunce und West (1995) ist die Tendenz von Individuen sich individuell in Innovationen zu engagieren, um neue und verbesserte Wege, Dinge am Arbeitsplatz zu vollziehen, eine der praktisch und theoretisch wichtigsten Aspekte menschlichen Verhaltens bei der Arbeit. Auf einer übergeordneten Ebene lassen sich diese Verhaltensweisen als „proaktives“ und „innovatives“ Verhalten beschreiben (Unsworth & Parker, 2003). Aufgrund ihrer Bedeutung

für die organisationale Innovativität sind viele Konstrukte entwickelt worden, um solch ein innovatives Verhalten abzubilden, so zum Beispiel das „Proactive Behavior“ (Sonnentag, 2003), „Organizational Spontaneity“ (George & Brief, 1992) oder „Personal Initiative“ (Frese & Fay, 2001; siehe auch Abschnitt 2.2.2).

Was bedeutet dieses proaktive und innovationsförderliche Verhalten von Mitarbeitern nun konkret? Welche Aktivitäten und Aufgaben werden dabei von Mitarbeitern übernommen? Nach Unsworth und Parker (2003) geht es bei dem für Innovationen wichtigen proaktiven Verhalten um selbst initiierte, handlungsorientierte Verhaltensweisen, die darauf abzielen, die Situation oder sich selbst zu verändern, um eine größere persönliche oder organisationale Effektivität zu erreichen. Es geht also einerseits um ein Engagement für die Verbesserung der Organisation, andererseits um die eigene Verbesserung und Weiterentwicklung. Unter das Engagement für organisationale Veränderungen und Verbesserungen fallen z.B. das Einreichen von Verbesserungsvorschlägen, die auf den täglichen Erfahrungen der Mitarbeiter basieren und bekannte Ineffizienzen oder Behinderungen beseitigen sollen (George & Brief, 1992; Unsworth & Parker, 2003; LePine & van Dyne, 1998; Katz, 1964;). Neben wahrgenommenen Effektivitätsproblemen wissen Mitarbeiter häufig auch am besten, welche Anliegen Personen außerhalb der Organisation haben (z.B. Kunden oder Lieferanten). Auch hier liegt es an den Mitarbeitern, Kundenäußerungen zu interpretieren und Verbesserungsvorschläge für die Organisation abzuleiten (Unsworth & Parker, 2003). Für die Implementierung von neuen Ideen müssen Mitarbeiter gegebenenfalls kämpfen. Dazu gehören Aktivitäten wie „seeking for sponsorship for ideas“ und „building support“ (Unsworth & Parker, 2003, S.178) sowie das Teilen von Informationen und allgemein die Förderung des Informationsflusses (Campbell, 2000; Kanter, 1983; Stremming, i. V.).

Da das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen der Innovation ist (Frese & Hilligloh, 1994; Bergmann et al., 2006), tragen Mitarbeiter auch durch das selbstständige Suchen nach Wissen und Qualifikation zur Steigerung der Innovativität bei. Mitarbeiter können sich selbstständig um Fortbildungen bemühen, sich über technologische Entwicklungen auf dem Laufenden halten sowie Interesse für Vorgehensweisen jenseits des eigenen Betriebs aufbringen, wie z.B. bei Konkurrenzunternehmen. Parker (2000) spricht von „integrated understanding“ und sieht im Verständnis des übergreifenden Arbeitssystems und der Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Teilen (andere Abteilungen, Kunden, Zulieferer, Konkurrenten) eine wichtige

Voraussetzung für Innovationen. Dieses integrative Verständnis müssen sich Mitarbeiter aktiv erarbeiten.

Andere Autoren nennen noch weitere Aufgaben und Verhaltensweisen von Mitarbeitern, die zur Innovativität von Organisationen beitragen. Diese sind „Perspektive Taking“, d.h. die Perspektive von Kollegen, Kunden, Zulieferern einnehmen (Parker & Axtell, 2001), „Experimenting“ (Keller & Holland, 1978), Förderung der Kommunikation (Pelz & Andrews, 1966) sowie Feedback Seeking (Vancouver & Morrison, 1995).

Diese Aufführung von potenziell innovationsförderlichen Aktivitäten und Aufgaben von Mitarbeitern soll an dieser Stelle abgeschlossen werden, ohne dass ein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden soll. Für die vorliegende Arbeit ist jedoch von Bedeutung, dass die Bewältigung dieser Aufgaben des Innovationsgeschehens Zeit, Know-how sowie instrumentelle und emotionale Unterstützung benötigen. In der Literatur werden als Voraussetzungen für dieses innovative und proaktive Verhalten verschiedene Faktoren untersucht (Für einen Überblick siehe Unsworth & Parker, 2003). Neben persönlichen Eigenschaften (Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Dispositionen) und Merkmalen der Arbeitssituation (Arbeitsaufgabe und Organisation) werden motivationale Voraussetzungen als wichtig angenommen. Unsworth und Parker (2003) betonen in diesem Zusammenhang die Sicht der Mitarbeiter auf ihre eigene Rolle. Innovationen anzustoßen, Ideen zu liefern, die normale Aufgabenerledigung zu verändern und Neues auszuprobieren – das alles sind Aufgaben, die häufig nicht zu den formal geforderten Arbeitstätigkeiten gehören.

Maier et al. (2007) sprechen von innovativem Verhalten als primäre und sekundäre Aufgabe von Beschäftigten. Gerade bei Arbeitstätigkeiten, in denen innovatives Verhalten nicht zu den Primäraufgaben gehört und eher außerhalb der formal umschriebenen Arbeitsaufgabe liegt, kommt der Frage, wie die Beschäftigten ihre Arbeitsaufgabe definieren, eine besondere Bedeutung zu. Während bei Tätigkeiten in Forschung und Entwicklung oder im Marketing die Innovativität und Kreativität zentrales Element der Arbeitstätigkeit ist, wird innovatives Verhalten bei Arbeitstätigkeiten in der Produktion, Service oder im Verkauf allenfalls neben der Erledigung von zentraleren Arbeitsaufgaben erwartet. Je weniger jedoch explizite Erwartungen und Anweisungen als Quelle von Rollenerwartungen fungieren, desto mehr kommt es auf das individuelle Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe, das eigene Aufgabenverständnis an, ob innovatives Verhalten vom Mitarbeiter gezeigt wird.

Axtell et al. (2000) bestätigen empirisch diese Annahme bei Produktionsmitarbeitern. Neben dem Aufgabenverständnis sehen sie die subjektiv wahrgenommene Fähigkeit zur Ausführung

dieser Aufgaben (Role breadth self efficacy) als wesentliche Determinanten dafür, ob innovative Vorschläge gemacht werden. Ähnliche Ergebnisse haben Frese, Teng und Wijnen (1999). Unsworth, Wall und Carter (2005) sprechen von wahrgenommenen Kreativitätsanforderungen, die als spezifische Variante von Zielen angesehen werden können. Kreativitätsanforderungen können explizit formuliert werden, z.B. durch entsprechende Vorgaben, sie können sich aber auch implizit aus der Arbeitsanforderung ergeben. In ihrer Untersuchung finden Unsworth et al. (2005) enge Zusammenhänge zwischen wahrgenommenen kreativitätsbezogenen Anforderungen und dem kreativen Verhalten bei der Arbeitstätigkeit. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Realisierung der hier beschriebenen zumeist freiwilligen Beiträge von Mitarbeitern für Innovationen in hohem Maße vom individuellem Aufgabenverständnis der Mitarbeiter abhängen dürfte.

2.5 Dienstleistungsarbeit, Kundenorientierung und kundenbezogene Aufgaben

Ein weiterer Bereich des Arbeitsverhaltens, für den das Aufgabenverständnis von besonderer Bedeutung sein sollte, ist das kundenorientierte Verhalten von Mitarbeitern. Ob Mitarbeiter flexibel auf entstehende Kundenwünsche eingehen, Anregungen des Kunden interessiert aufnehmen und gegebenenfalls in das Unternehmen weiterleiten oder ob sie einfach ihre vorgeschriebene (technische) Aufgabe erledigen, ist kaum durch formale Vorgaben steuerbar. Wie die individuelle Innovationstätigkeit kann auch das Verhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt nicht vollständig in Arbeitsplatzbeschreibungen festgelegt und eingefordert werden. Es steht zu großen Teilen unter individueller Kontrolle und ist daher abhängig vom jeweiligen Aufgabenverständnis des Mitarbeiters. Aufgrund der besonderen Relevanz von Kundenorientierung für Handwerksbetriebe soll dieser Aspekt in diesem Abschnitt vertieft werden. Bevor auf die Bedeutung des Aufgabenverständnisses für das Mitarbeiterverhalten im Kundenkontakt eingegangen wird, sollen zunächst typische Aufgaben im Kundenkontakt erörtert werden. Dabei geht es zum Einen um eine möglichst optimale Befriedigung des Kundenbedarfs und zum anderen um die Nutzung von Kundeninformationen und -impulsen für eine innovative Entwicklung der Organisation. Ziel ist eine Steigerung von Innovativität und Kundenorientierung. Nach einer Darstellung des Konzepts „Kundenorientierung“ werden typische Merkmale von Dienstleistungsarbeit sowie innovationsrelevante Aspekte der Kundeninteraktion erörtert. Abschließend wird das Aufgabenverständnis von Mitarbeitern und seine Bedeutung für typische kundenbezogene Aufgaben diskutiert.

2.5.1 Kundenorientierung

Veränderungen in den Märkten für Produkte und Dienstleistungen haben die Stellung des Kunden deutlich aufgewertet. Produkte werden austauschbarer und für fast jede Dienstleistung gibt es eine Vielzahl von Anbietern, die unmittelbar für den Kunden verfügbar sind. Wenn Kunden unzufrieden mit den Leistungen eines Anbieters sind, finden sich zumeist ausreichend vergleichbare andere Anbieter. Viele Märkte sind weitgehend gesättigt.

Wirtschaftswissenschaftliche Studien (vgl. Meffert, 2005; Homburg & Bruhn, 2005) haben ergeben, dass es immer schwieriger und entsprechend teurer wird, neue Kunden zu gewinnen. Weitaus gewinnbringender sind Strategien, die darauf abzielen, bereits vorhandene Kunden zu pflegen und damit zu halten. Kundenbindung wird zum entscheidenden Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg. Vor diesem Hintergrund hat sich das Konzept der

Kundenorientierung entwickelt. Nerdinger (2003, S.1) bezeichnet Kundenorientierung allgemein als das Bestreben, „die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erkennen und sich zu bemühen, diese zu erfüllen.“ Das Ziel von Kundenorientierung ist die Erhöhung des Kundennutzens und der Aufbau stabiler Beziehungen zu den Kunden. Dafür ist der Aufbau von Vertrauen durch die kontinuierliche Zufriedenstellung des Kunden vonnöten. Wesentlicher Aspekt dabei ist die Orientierung an den individuellen Wünschen und Bedürfnissen der Kunden (Bruhn, 2003, S.15).

Abzugrenzen vom Konzept der Kundenorientierung ist „Marktorientierung“. Diese beiden Konzepte werden häufig gleichgesetzt. Marktorientierung ist jedoch in einem erweiterten Kontext einzubetten. Dieser beinhaltet nicht nur die Ausrichtung des Unternehmens auf die aktuellen Kunden, sondern auf sämtliche Marktteilnehmer, die mit dem Unternehmen in direktem oder indirektem Kontakt stehen. Die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden ist nur ein Teilbereich der Marktorientierung, die gleichermaßen auf die Berücksichtigung der Ansprüche der Konkurrenz, Absatzmittler, Mitarbeiter, Anteilseigner oder Fremdkapitalgeber gerichtet ist. Primäres Ziel der Marktorientierung ist es, dauerhafte Wettbewerbsvorteile aufzubauen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig zu sichern (Plinke, 1992, S.836).

Enge Bezüge gibt es auch zwischen Kundenorientierung und Service- bzw. Dienstleistungsorientierung. Serviceorientierte Unternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass „sie ihren Kunden nicht einmalig oder zufällig, sondern regelmäßig einen Zusatznutzen bieten – den Nutzen der Dienstleistung. Das setzt voraus, dass das Unternehmen alle Abläufe und Prozesse so gestaltet, dass dieses *mehr* regelmäßig produziert wird“ (Staminski, 1998, S. 44). Dienstleistungsorientierung erfordert Strukturen und Prozesse in der gesamten Organisation, ist also mehr als ein kundenfreundliches Verhalten einzelner Organisationsmitglieder. Dormann et al. (2003) unterscheiden persönliche und organisationale Dienstleistungsorientierung. Organisationale Dienstleistungsorientierung ist die Realisierung von Strukturen und Arbeitsprozessen, die auf die Erbringung hoher Dienstleistungsqualität am Kunden ausgerichtet sind. Persönliche Dienstleistungsorientierung ist dagegen das Bestreben der Organisationsmitglieder, die Kunden zufrieden zu stellen und die Anstrengungsbereitschaft, dementsprechend zu handeln (Dormann et al., 2003). Serviceorientierung ist nicht unbedingt notwendiger Bestandteil von Kundenorientierung. Discounter z.B. können durchaus kundenorientiert sein Sie sind aber oft nicht serviceorientiert. Das heißt, auch ein Unternehmen, das keinen Service bietet, kann

kundenorientiert sein – es kann ein Ausdruck von Kundenorientierung sein, eben genau auf den Service zu verzichten - zugunsten eines besonders niedrigen Preises (Staminski, 1998). Sowohl bei Kunden- und als auch bei Dienstleistungsorientierung sind die Erwartungen von Kundinnen und Kunden – etwa nach Service und/oder nach niedrigen Preisen – zu ermitteln und zu berücksichtigen.

Quasi ein Gegenkonzept zur Kundenorientierung ist die Verkaufsorientierung, die lange Zeit und auch heute noch in einigen Branchen einen wichtigen Stellenwert hat, obwohl sie als Short-Term-Maximizing Strategie nicht unproblematisch ist. Unternehmen, die diese Geschäftsphilosophie verfolgen, schulen beispielsweise Mitarbeiter im Kundenkontakt in ihrem Verkaufsverhalten, sie setzen Prämien für besonders erfolgreiches Verkaufsverhalten aus, welches anhand von Verkaufsquoten kontrolliert wird. Diese Strategien sind unter Umständen kontraproduktiv, da Mitarbeiter ohne Rücksicht auf den tatsächlichen Kundennutzen ihren Verkaufszahlen nach oben zu treiben versuchen – mit häufig negativen Folgen für die Kundenzufriedenheit. Zugunsten einer kurzfristigen Transaktion wird so eine langfristig profitablere Kundenbeziehung aufs Spiel gesetzt (Georges & Guenzi, 2005; William, 1998).

Die Auffassungen, welche konkreten Inhalte unter dem Begriff „Kundenorientierung“ zu subsumieren sind, reichen von einer sehr engen zu einer sehr weiten, situativen Interpretation. Dies äußert sich in den Mitteln zur Erreichung von Kundenorientierung. Bruhn (2003) unterscheidet drei Interpretationsformen von Kundenorientierung:

1. Kultur- und philosophieorientierte Interpretationsform
2. Leistungs- und interaktionsorientierte Interpretationsform
3. Informationsorientierte Interpretationsform

Kultur- und philosophieorientierte Interpretationsform

Nach dieser Interpretationsform ist der wesentliche Aspekt der Kundenorientierung eine entsprechende Unternehmensphilosophie oder Kultur, also Normen, Überzeugungen und Werte. Dieser Ansatz (z.B. Kobi & Wüthrich, 1986) geht davon aus, dass die kundenorientierte Unternehmenskultur nicht nur das Meinungs- und Einstellungsgefüge im Unternehmen prägen, sondern ebenfalls das Verhalten der Mitarbeiter im Umgang mit den Kunden. Organisationen, die dieser Interpretationsform von Kundenorientierung folgen, investieren häufig in Maßnahmen wie Kulturworkshops oder Seminare zur Erarbeitung von Unternehmensleitbildern, um auf diesem Wege Veränderungen der Unternehmenskultur zu

erreichen. Die bloße Entwicklung einer kundenorientierten Unternehmenskultur wird von verschiedenen Autoren als unzureichend kritisiert. Selbst wenn die Kundenorientierung unbestrittener Teil der Unternehmensphilosophie ist, so kann es erhebliche Diskrepanzen zwischen vertretener Kultur und dem tatsächlichen kundenbezogenen Arbeitshandeln geben (vgl. Bruhn, 2003).

Leistungs- und interaktionsorientierte Interpretationsform

Nach dieser Interpretationsvariante (z.B. Homburg & Werner, 1998; Homburg, 2000) muss die Kundenorientierung auf die unmittelbaren Leistungen und Interaktionen zwischen Anbieter und Kunde bezogen werden. Die Kundenorientierung des Leistungsangebots wird im Wesentlichen durch qualitative Anforderungen, zum Beispiel die Produkt- und Servicequalität des Anbieters bestimmt. Die Kundenorientierung des Interaktionsverhaltens zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass die Erwartungen der Kunden im Umgang mit den Mitarbeitern, beispielsweise bei Beschwerden oder Sonderwünschen des Kunden, flexibel erfüllt werden.

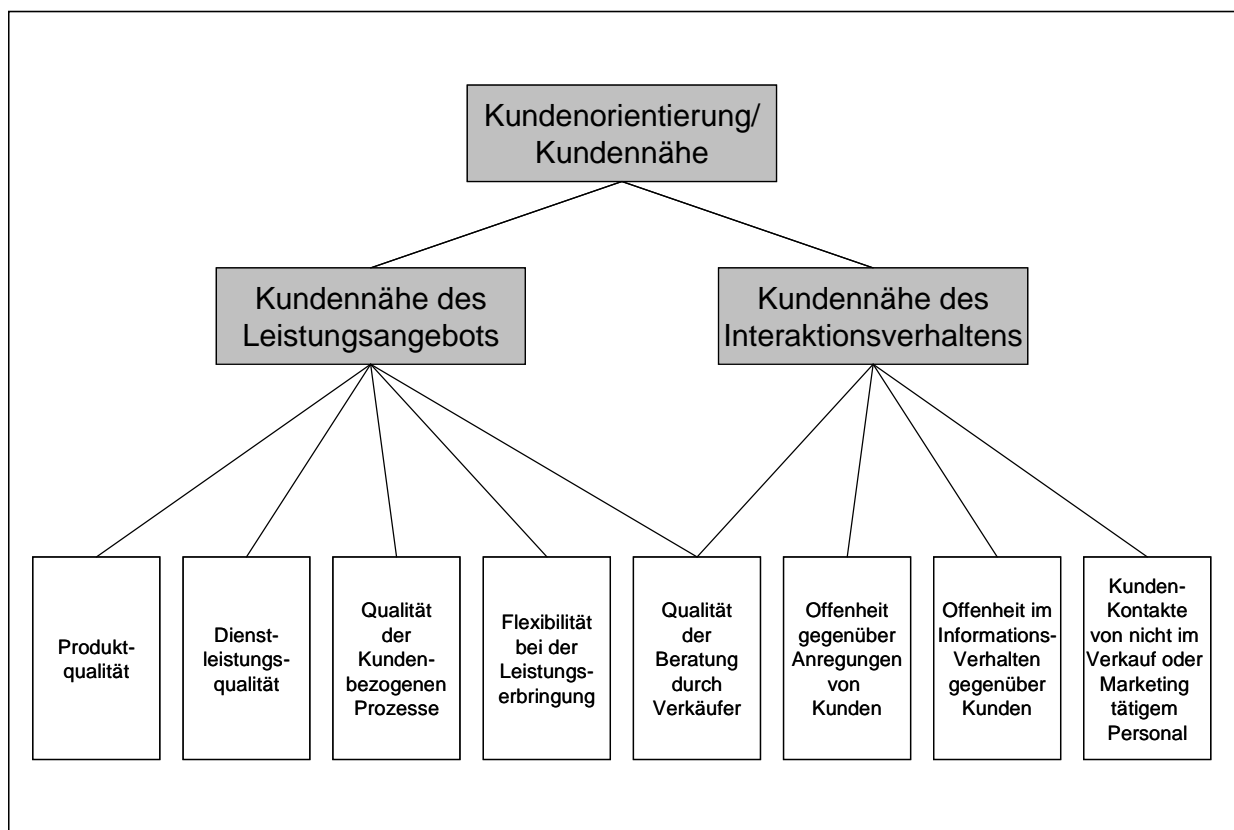


Abbildung 4: Dimensionen der Kundenorientierung (Bruhn, 2003, S.14)

Dieser Ansatz ist aus dem Industriegüterkontext heraus abgeleitet worden, ist aber auch auf den Dienstleistungskontext und andere Sektoren übertragbar (Bruhn, 2003). Homburg spricht

statt von Kundenorientierung auch von Kundennähe und zeigt verschiedene Dimensionen dieser Form der Kundenorientierung auf (Abbildung 4). Bruhn (2003, S.15) schreibt dazu: „Ein Kundenorientiertes Unternehmen würde gemäß der leistungs- und interaktionsbezogenen Interpretation folgende Charakteristika aufweisen: hohe Produkt- und Servicequalität, aktives Beschwerdemanagement, schnelle und unkomplizierte Reaktion auf Sonderwünsche, hohe Mitarbeitermotivation“.

Der dritte hier skizzierte Ansatz der Kundenorientierung ist der informationsorientierte Ansatz:

Informationsorientierte Interpretation von Kundenorientierung

Wenn Kundenorientierung bedeutet, die Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse des Kunden umfassend zu erfüllen, dann ist der erste Schritt dazu, diese Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche zu erkennen. Der zentrale Aspekt von Kundenorientierung ist daher nach der informationsorientierten Interpretationsform von Kundenorientierung (Kohli & Jaworski, 1990) die Erfassung des aktuellen und zukünftigen Kundenbedarfs und weitergehender Kundenwünsche.

Die Kundenorientierung eines Unternehmens lässt sich daran ablesen, inwieweit gegenwärtige und potenzielle Kundenbedürfnisse zum Beispiel durch Marktforschungsuntersuchungen erhoben, analysiert und verfügbar gemacht werden. In diesem Zusammenhang ist das Vorhandensein von geeigneten Datenbanksystemen und Data-Mining-Werkzeugen die zentrale Voraussetzung zur Erreichung einer hohen Kundenorientierung. Auch regelmäßige Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsstudien sowie eine umfassende Kundendatenbank wären Merkmale dieser Interpretationsform. Die verfügbaren kundenbezogenen Informationen, die zur Individualisierung der Kundenbeziehungen beitragen, sind damit ein Gradmesser für die umgesetzte Kundenorientierung der Organisation (Kohli & Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski & Kumar, 1993; Johnson, 1998). Eine hohe Kundenorientierung würde bedeuten, dass alle kundenbezogenen Informationen unternehmensweit erfasst sowie in sämtlichen Abteilungen des Unternehmens verbreitet werden. Die Prozesse, die zur Erreichung einer hohen informationsbezogenen Kundenorientierung ablaufen müssen, können mit der MARKOR-Skala von Kohli et al. (1993) erhoben werden. Diese sind im Wesentlichen:

1. Intelligence Generation
2. Intelligence Dissemination
3. Responsiveness

Intelligence Generation meint die gezielte Informationserhebung, **Intelligence Dissemination** betrifft die Verarbeitung und Verbreitung der Information in der Organisation und die **Responsiveness** betrifft die Frage, wie die Organisation auf die analysierten Informationen reagiert. Bezüglich der Intelligence Generation ist die direkte Interaktion des so genannten „Frontline Employee“ (Singh, 2000) mit dem Kunden von besonderer Bedeutung. Im direkten Kundenkontakt können konkrete Aufgaben wahrgenommen werden, um an Informationen zu gelangen. Diese wären nach Kohli et al. (1993):

1. Herausfinden, welche Produkte oder Dienstleistungen in Zukunft benötigt werden
2. Betreiben von Marktforschung
3. Erkennen der Änderungen in den Produktpräferenzen
4. Befragen des Kunden nach wahrgenommener Qualität der Produkte und Dienstleistungen
5. Pflegen von Kontakten, die zur Meinungsbildung des Kunden beitragen

Zusammenfassend für diese drei verschiedenen Ansätze der Kundenorientierung soll in dieser Arbeit für das Konzept der Kundenorientierung die Definition von Kühn (1991, S. 98) gelten: „Kundenorientierung ist die umfassende, kontinuierliche Ermittlung und Analyse der individuellen Kundenerwartungen sowie deren interne und externe Umsetzung in unternehmerische Leistungen sowie Interaktionen mit dem Kunden, die darauf abzielen, langfristig stabile und ökonomische vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“

Zur Kundenorientierung gehört also durchaus mehr als sich „freundlich“ zu verhalten oder bestimmte Verhaltensregeln einzuhalten. Vielmehr wird Kundenorientierung über eine Vielzahl von strukturellen betrieblichen Bedingungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter erreicht, die auf die Erfassung und Befriedigung von Kundenbedürfnissen abzielen. Nach den hier umschriebenen Definitionsmerkmalen lassen sich unterschiedliche Inhalte von Kundenorientierung identifizieren, die je nach Ansatz unterschiedlich gewichtet werden. Neben der Etablierung von kundenorientierten Werten und Normen in der kulturorientierten Interpretationsform von Kundenorientierung betonen die leistungs- und interaktionsorientierten Ansätze stärker die konkreten Verhaltensweisen in der Kundeninteraktion, die auf die Befriedigung von Kundenbedürfnissen abzielen. Der informationsorientierte Ansatz setzt seinen Schwerpunkt auf das Sammeln von Kundeninformationen, um sich stets neu am Kunden auszurichten. Diese Inhalte lassen sich als konkrete Funktionen und Aufgaben beschreiben, die zum einen von den strukturellen

Merkmale des Betriebs erfüllt werden müssen, zum anderen durch das konkrete Verhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt.

Zum kundenorientierten Verhalten des Mitarbeiters gehört es, dass ein Mitarbeiter fachlich gut den genauen Bedarf des Kunden erfüllt: „Fachliche Kompetenz ist die Grundlage kundenorientierten Verhaltens“ (Nerdinger, 2003, S.19). Andererseits muss der Mitarbeiter den Prozess der Leistungserstellung so gestalten, dass der Kunde nicht nur mit dem Ergebnis, sondern auch mit dem Prozess zufrieden ist. Dabei handelt es sich auf der einen Seite um die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehung während der Dienstleistung (Stock, 2005, Nerdinger, 1994) und zum anderen um die konkrete Ausgestaltung des interaktiven Prozesses, die in vielen Fällen eine Einbeziehung des Kunden in die Leistungserstellung mit sich bringt (Dunkel, 2004; Gross & Badura, 1977). Ein weiterer Aspekt von Kundenorientierung betrifft schließlich die gezielte Erfassung von Kundeninformationen, die sich in der Nutzung von Rückmeldungen und weitergehenden Kundeninformationen äußert. Das Stichwort heißt hier „Boundary Spanning“ (Tushman, 1977). In den folgenden beiden Abschnitten sollen diese Aspekte des kundenorientierten Mitarbeiterverhaltens – die Gestaltung des Kundenkontakts, die Integration des Kunden in die Leistungserstellung sowie die Sammlung und Nutzung von Kundeninformationen – näher betrachtet werden.

2.5.2 Kundenkontakt und Dienstleistungsinteraktion

Das Erleben des Kunden im direkten Kontakt mit der Organisation entscheidet über das Gelingen oder Scheitern der Bemühungen um Kundenorientierung. Letztlich ist es das Verhalten der Mitarbeiter, von welchem die Beurteilung der Gesamtleistung durch den Kunden abhängt. Selbst bei Fehlern im Dienstleistungsprozess außerhalb des direkten Kundenkontakts beeinflusst Mitarbeiterverhalten wie Einfühlung, Respekt vor dem Ärger des Kunden oder das Anbieten von Kompensation, ob der Kunde unzufrieden oder trotz der Mängel zufrieden mit dem Unternehmen und dessen Leistung ist. Untersuchungen bestätigen die besondere Bedeutung des Verhaltens der Mitarbeiter im Kundenkontakt. Im Durchschnitt wandern nur 9 % der Kunden wegen des Preises und 14% wegen der Qualität der Produkte ab, dagegen nennen 67% die Verhaltensweisen der Mitarbeiter als Ursache für den Wechsel eines Unternehmens (vgl. Müller, 1999). Was gehört also nun zum kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter?

Wie oben beschrieben ist das wichtigste Mittel zur Zufriedenstellung des Kunden die fachliche Lösung seines Problems (Nerdinger, 2003), ob es sich dabei um eine Beratung in

finanziellen Fragen, die Reparatur der Waschmaschine oder gesundheitliche Probleme handelt. Wenn Kundenorientierung die Zufriedenheit der Kunden zum Ziel hat, ist also als erstes die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter gefragt. Da jedoch die fachliche Lösung zumeist einen persönlichen Kontakt erfordert, ist zur Erreichung von Kundenorientierung ebenfalls der Einsatz sozialer Kompetenzen des Mitarbeiters gefragt. Es kommt also darauf an, wie sich der Mitarbeiter gegenüber dem Kunden verhält. Dienstleistungen – auch technische – zeichnen sich dadurch aus, dass das Ergebnis der Dienstleistung bis zu einem gewissen Grade immateriell (intangible) ist. Kunden bewerten nicht nur das Ergebnis von Dienstleistungen, sondern auch das Verhalten des Gegenübers und den Ablauf der gemeinsamen Interaktion (Mohr & Bitner, 1991). Ein weiterer Aspekt von Dienstleistungsarbeit, der spezifische Anforderungen an die Mitarbeiter im Kundenkontakt stellt, ist die Art und Weise wie Kunden in die Leistungserstellung integriert werden. Der Ko-Produktions-These der Dienstleistung (Gross & Badura, 1977) folgend sind verschiedene Modelle entwickelt worden, die beschreiben, wie Kunden an der Erstellung der Dienstleistung partizipieren.

2.5.2.1 Kundenorientiertes Verhalten im Kundenkontakt

Nerdinger (1994, S.82ff) sieht ein Merkmal von Dienstleistungen darin, dass es zumeist nicht ausreicht, einfach eine sachliche Leistung korrekt zu erstellen, ein Problem des Kunden fachlich kompetent zu lösen oder ein Produkt zu verkaufen. Marx spricht in diesem Zusammenhang von einem „liebenswürdigen Schein“ (MEW, 1968, S. 546), mit dem der Dienstleister den Warentausch umgeben muss, um an die persönlichen Bedürfnisse des Kunden zu gelangen und den an sich unpersönlichen Warentausch zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Dazu gehört, dass der Dienstleister Freude bei der Arbeit ausstrahlt und dem Kunden mit freundlicher Wertschätzung begegnet. Ottomeyer (2004, S.62ff.) betont, dass sich der Bediente durchaus bereitwillig durch diesen „liebenswürdigen Schein“ täuschen lässt, diesen sogar erwartet und andernfalls gar seine Unzufriedenheit in Beschwerden äußert. Zum Gebrauchswert der Dienstleistung gehört neben der Lösung des Problems des Kunden, dass die üblichen Normen des Sozialverhaltens eingehalten werden, etwa die Bezeugung von Respekt und Höflichkeit und die Schaffung einer angenehmen Atmosphäre für den Kunden (Stock, 2005, S.62). Zum kundenorientierten Verhalten gehört darüber hinaus, dass Mitarbeiter ein Mindestmaß an Perspektivenübernahme (Nerdinger, 2003; Parker & Axtell, 2001) zeigen, um Bedürfnisse und Wünsche des Kunden nachzuvollziehen.

Weitz (1978) sieht kundenorientiertes Verhalten von Mitarbeitern als adaptives Verhalten. Es geht um die Anpassung des eigenen Verhaltens an das Verhalten des Kunden. Dabei müssen sich Mitarbeiter im Kundenkontakt, die so genannten „Frontline Employees“ (Singh, 2000) zunächst einen guten Eindruck vom Kunden bilden. Der erste Eindruck führt zu Vermutungen darüber, welche Wünsche, Motive und Erwartungen der Kunde hat. Diese Hypothesen leiten dann das weitere Vorgehen des Mitarbeiters. Im weiteren Vorgehen wird er zusätzliche Signale wahrnehmen und gegebenenfalls die Hypothesen wieder verwerfen. Entsprechend wird er sein Verhalten wieder neu anpassen. Im Laufe der Zeit werden die Mitarbeiter die Persönlichkeit des Kunden besser kennenlernen und seine Erwartungen hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen besser verstehen. Mit der Erfahrung lernen sie, sich einen möglichst zutreffenden Eindruck zu bilden, den Kunden bestimmten Kategorien zuzuordnen und das eigene Verhalten – etwa eine Beratungsstrategie oder ein Angebot – darauf abstimmen (vgl. Nerdinger, 2003).

Mittlerweile sind zu Trainingszwecken regelrechte Kategoriensysteme zur Einordnung von Kunden entwickelt worden (z.B. Merill & Reid, 1981). Mitarbeiter sollen auf diese Weise quasi diagnostische Aufgaben übernehmen. Diese diagnostische Arbeit kann für viele Mitarbeiter eine Überforderung darstellen. Darüber hinaus ist die in solchen Adaptionenmodellen geforderte einseitige Anpassung des Dienstleisters an die Wünsche des Kunden nicht ohne Kritik geblieben. So kann z.B. die Erfüllung des Kundenwunsches im Widerspruch zu den eigenen Ansprüchen an die handwerklich-technisch korrekte Arbeit geraten. Voswinkel (in Krenn, 2004, S.137) fordert etwa, in solchen Fällen nicht die Verantwortung an den Kunden abzugeben und dessen Wunsch blind zu erfüllen. Vielmehr müssten kundenorientierte Dienstleister dem Kunden darzulegen, was aus professioneller Sicht eine gute Lösung ist. Dies bedeute gegebenenfalls mit dem Kunden über seine Wünsche zu verhandeln. Versuche, statt einseitiger Anpassung aktiv Einfluss auf den Kunden auszuüben (vgl. Dunkel, 2004), ergeben sich nicht nur aus dem Widerspruch zwischen professionellen Ansprüchen und Kundenwünschen. Dadurch, dass der Kunde als externer Faktor in die Leistungserstellung miteinbezogen wird (Grün & Brunner, 2002), muss der Dienstleister versuchen, ihn dazu zu bringen, sich auf eine bestimmte Art und Weise zu verhalten. Dies wird im nächsten Abschnitt weiter erläutert.

2.5.2.2 Integration des Kunden in die Leistungserstellung

Neben den Verhaltensweisen, die unmittelbar darauf gerichtet sind, den Kunden zufrieden zu stellen und eine angenehme Abwicklung für den Kunden (und den Dienstleister) zu gewährleisten, gibt es weitere kundenbezogene Aufgaben des Mitarbeiters im Kundenkontakt, die für die Leistungserstellung notwendig ist. Diese betreffen die Integration des Kunden in die Leistungserstellung im Sinne einer Kooperation. Gross und Badura (1977) sprechen auch von „Ko-Produktion“.

Bei Dienstleistungen geht es um die Lösung von Problemen der Kunden. Die jeweils bedienten Kunden sind dabei jedoch immer auch in gewissen Graden an der Lösung ihrer Probleme beteiligt. Während in der Sachgüterproduktion die Produktion völlig getrennt von der Mitwirkung des Abnehmers durchführbar ist, erfordert das „uno-actu-Prinzip“ der Dienstleistung (Herder-Dornreich & Kötz, 1972), welches die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsumption beschreibt, dass der Abnehmer an der Leistungserstellung mitwirkt. Dies kann in unterschiedlichem Maße erfolgen (Gross, 1983). Einige Beiträge von Kunden sind fast immer erforderlich. Diese bestehen in der Vermittlung von Informationen, über die der Dienstleister verfügen muss, um die auf ein bestimmtes Objekt bezogenen „technischen“ Handlungen ausführen zu können. Das betrifft etwa die Zielklärung über die zu vollziehende Dienstleistung im Rahmen der Bedarfsklärung sowie spezifische Informationen über Merkmale des zu bearbeitenden Objekts. Darüber hinaus kann die Einbindung des Kunden in die Leistungserstellung in unterschiedlichen Graden und an unterschiedlichen Phasen der Leistungserstellung ansetzen. So kann der Dienstleister mit dem Kunden beispielsweise kooperativ bestimmte Handlungsreihenfolgen abstimmen oder gemeinsam mit ihm die Zielerreichung überprüfen.

Viele Autoren (z.B. Weigl, 2006; Dunkel, 2004) sehen in der Integration des Kunden ein Qualitätsmerkmal für die Dienstleistung. Damit eine ko-produktive Leistungserstellung erfolgen kann, ist jedoch zunächst der Aufbau einer Kooperationsbeziehung erforderlich. „Handwerklich gute Arbeit an der Sache allein genügt nicht – diese muss ergänzt werden durch die erfolgreiche Herstellung einer Kooperationsbeziehung zum Kunden.“ (Dunkel, 2004, S.266). Die Kooperationswilligkeit des Kunden ist entscheidend für die Qualität der Dienstleistung (Badura & Groß, 1976; Weihrich & Dunkel, 2003). Entsprechend ist der Erfolg der Leistungserstellung immer auch von der Motivation des Konsumenten oder Kunden abhängig, daran mitzuwirken (Weigl, 2006). Auf den Dienstleister kommt damit die zusätzliche Aufgabe zu, den Kunden zur Kooperation zu bewegen. Dazu ist in der Regel die

Herstellung von Transparenz über die Vorgehensweise, das Ausräumen von Bedenken bis hin zu einer ausführlichen gemeinsamen Zielplanung erforderlich.

Die psychologische Forschung zu Dienstleistungen orientiert sich an der Kooperationsforschung, wobei davon ausgegangen wird, dass in der Dienstleistungsarbeit ähnliche Prinzipien der Kooperation und Interaktion bestehen (Grunwald, 1981; Nerdinger, 1994; Dunkel & Rieder, 2003). Allgemein wird kooperatives Handeln als eine gleichgerichtete Wechselbeziehung der Ziele von Akteuren aufgefasst, wobei jeder nur sein Ziel in dem Maße erreicht, wie dies auch seinem Kooperationspartner gelingt: „sink or swim together“ (Deutsch, 1949). In Dienstleistungsbeziehungen besteht zwischen Dienstleister und Klient eine besondere Form der Zusammenarbeit, die auf das jeweilige Ziel der Problemlösung abgestimmt ist (Nerdinger, 1994). Nach Weick (1985) können Dienstleistungen als Sequenzen von ineinander greifenden, interdependenten Verhaltensweisen aufgefasst werden. Das Verhalten des Einen bedingt das Verhalten des Anderen und so entstehen so genannte doppelte Interakte bzw. ineinander greifende Verhaltenszyklen (Nerdinger, 1994). Als Kern erfolgreicher Serviceinteraktionen sehen Mohr und Bitner (1991) das „mutual understanding“ zwischen Dienstleister und Klienten. Dabei ist es wichtig, dass eine kognitive Kongruenz über das Skript der gemeinsamen Interaktion vorhanden ist – also gleiche Vorstellungen über den Ablauf der Dienstleistung hergestellt werden (Zum Konzept der Dienstleistungsskripts siehe Nerdinger, 1994, S. 109).

Um verschiedene Grade an Kooperation systematisch zu unterscheiden, sind Modelle entwickelt worden, die die Intensität der Ko-Produktion in der Leistungserstellung zwischen Dienstleister und Kunden beschreiben sollen. Dabei wird in der Regel eine prozessuale Gliederung der Dienstleistungsinteraktion in ihrem Verlauf vorgenommen. Rieder (2006) beschreibt etwa den Verlauf der Dienstleistungsinteraktion im Callcenter. Sie unterscheidet die Phasen Anbahnung, Problemerkennung, Vorschlag und Feststellung des Ergebnisses. Wehrich und Dunkel (2003) unterscheiden drei Phasen:

1. Initiierungsphase (u.a. Problem der Definition des Gegenstands, Bestimmung eines gemeinsamen Gegenstands)
2. Herstellungsphase (Problem der Herstellung von Kooperation; Abstimmung)
3. Abschlussphase

Weigl (2006) entwirft ein Phasenmodell der Dienstleistungsinteraktion, welches einen Bezug zur Handlungsregulationstheorie und zum Konzept der vollständigen Aufgabe, insbesondere

dem Aspekt der sequentiellen Vollständigkeit herstellt (Hacker, 1998; Volpert, 1987). Das Prinzip der zyklisch vollständigen Einheit von Handlungsphasen der Orientierung, Zielbildung, Handlungsausführung und Rückmeldung bei Einzeltätigkeiten in der Produktion haben bereits Büssing und Glaser (2002) auf die Beschreibung von kooperativen Tätigkeiten auf Team- oder Kollegenebene übertragen. Demnach ist es aus arbeitspsychologischer Perspektive günstig, wenn solche kooperativen Handlungen sequentiell vollständig sind, d.h. alle Handlungsphasen umfassen. Weigl (2006) überträgt dieses Prinzip auf ko-produktive Handlungen in der Dienstleistungstätigkeit. Sein handlungstheoretisches Modell ko-produktiver Dienstleistungen beinhaltet die Phasen:

1. Vorbereitung/Orientierung
2. Zielbildung, Kommunikation und Planung
3. Ko-Produktive Handlungsdurchführung
4. Kontrolle des Ergebnisses und Abschluss

(Weigl, 2006, S.54)

Alle Phasen des Dienstleistungsprozesses können mehr oder weniger ko-produktiv vollzogen werden. Das Modell soll dabei Dienstleistungstätigkeiten (mitsamt der immanenten Ko-Produktion) in ihrem Ablauf beschreiben und gelingende und weniger gelingende Dienstleistungen erklären, indem eine Bewertung der Vollständigkeit bzw. Unvollständigkeit von Ko-Produktionsverrichtungen vorgenommen wird. Weigl (2006) postuliert, dass sich die sequentielle Vollständigkeit der Ko-Produktion sowohl auf die psychische Beanspruchung der Dienstleister, wie auch auf das kooperative Verhalten der Bedienten auswirkt. Zusätzlich wird angenommen, dass die wahrgenommene Dienstleistungsqualität mit der sequentiellen Vollständigkeit der Ko-Produktion zusammenhängt. In einer umfangreichen Untersuchung bei Pflegedienstleistungen kann Weigl (2006) diese Annahmen empirisch bestätigen.

Andere Autoren gehen davon aus (z.B. Grün & Brunner, 2002; Corsten, 1995), dass für eine gelingende Ko-Produktion womöglich nicht alle aufgeführten Elemente in allen Phasen der Dienstleistungserstellung notwendig sind. Teilweise wird der Dienstleister ohne genaue Zielabstimmung und Handlungsplanung mit dem Klienten genau die erforderlichen Handlungen leisten, insbesondere bei Serviceinteraktionen, die kaum Abstimmungsaufwand erfordern und deren „Ablaufskripte“ (vgl. Nerdinger, 1994, S. 109) beiderseitig bekannt sind, wie zum Beispiel an der Kasse im Supermarkt oder eines Fast-Food-Restaurants.

Der Grad der Einbindung ist dabei immer auch eine strategische Option des Produzenten (Corsten, 1995). Auf der einen Seite wird angenommen, dass die Erhöhung des

Integrationsgrades des Kunden mit einer Steigerung der Servicequalität, einer Individualisierung der Leistung und einer Generierung von Kundeninformationen einhergeht (vgl. Weigl, 2006; Bowen & Schneider, 1985). Auf der anderen Seite birgt die Integration des Kunden als externer Faktor Risiken, die nicht kontrolliert werden können. Kundenkontakt ist aufwendig und nur teilweise kalkulierbar und kann somit die Effizienz des unternehmerischen Handelns reduzieren (Chase, 1981). Der Kunde wird praktisch zu einem externen Mitarbeiter dessen Integration mit zusätzlichem Aufwand verbunden ist. Rationalisierungsstrategien zielen deshalb häufig darauf ab, den Kunden möglichst weit aus der Leistungserstellung herauszuhalten (Bowen & Schneider, 1985). Aber auch der individuelle Mitarbeiter im Kundenkontakt kann sich strategisch entscheiden, den Kunden zugunsten einer effizienten Lösung des technischen Problems möglichst wenig zu integrieren und auf diese Weise kundenbezogene Aufgaben zu vermeiden. Auf diese Weise bringt sich der Mitarbeiter und damit die Organisation jedoch um einen positiven Aspekt des Kundenkontakts, der im folgenden Abschnitt diskutiert werden soll, der Generierung von Kundeninformationen.

2.5.3 Sammlung von Kundeninformationen – Informationsbezogenes Boundary Spanning

Für Dienstleistungsunternehmen hat der direkte Kontakt mit dem Kunden über die aktuelle Leistungserstellung hinaus eine weitere Bedeutung, die sowohl für die langfristige Sicherung der Kundenorientierung als auch für die Innovationsfähigkeit (vgl. Abschnitt 2.4.) des Unternehmens von Bedeutung ist. In der Dienstleistungsinteraktion zwischen Mitarbeiter und Kunde werden viele über den aktuellen Auftrag hinausgehende Informationen generiert, die für den Betrieb von potenzieller Bedeutung sind und genutzt werden können, wenn sie vom Mitarbeiter aufgenommen werden (Bowen & Schneider, 1985; Bowen, 1986). Einige Autoren (z.B. Simon & Tacke, 1994; Jacobsen, 2005) sehen in der direkten Kundeninteraktion eine der wichtigsten Quellen für die Ermittlung von aktuellen und neuen Kundenbedarfen und -wünschen. Viele Dienstleistungsorganisationen nutzen die Beziehungen zu den Konsumenten als Innovationsquelle. Sie ziehen Impulse für ihre Weiterentwicklung aus den Rückmeldungen von Kunden während und nach Abschluss des Dienstleistungsprozesses (Jacobsen, 2005). Eine Vielzahl von neuen Informationen und innovativen Ideen gelangt über diese Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde in den Betrieb. Um diese Schnittstelle für Innovationsimpulse zu nutzen, müssen die Mitarbeiter im Kundenkontakt verschiedene

Aktivitäten unternehmen. Es geht darum, diese Informationen zu fördern, aufzugreifen und sie zurück in den Betrieb zu kommunizieren.

Jacobsen (2005) betont, dass das Innovationspotenzial der Interaktion mit dem Kunden davon abhängt, welche Möglichkeiten zum inhaltsreichen Austausch sich während der Arbeit für Beschäftigte und Kunden ergeben (Jacobsen, 2005). Je intensiver die Interaktion und die Kooperationserfordernisse zwischen Mitarbeiter und Kunde sind, desto mehr Perspektivenübernahme und Informationsaufnahme ist zu erwarten. Im Sinne des informationsorientierten Ansatzes der Kundenorientierung entwickeln Unternehmen verschiedenste Methoden, um Kundeninformationen zu generieren (z.B. Marktforschung, Kundenworkshops, Kundenbefragungen, CRM). Die Nutzung des direkten Kundenkontakts während der regulären Dienstleistungsinteraktion kann solche aufwendigen Verfahren zur Generierung von Kundeninformationen teilweise ersetzen und ist daher vor allem für kleinere Unternehmen interessant, die nicht über weitergehende Ressourcen verfügen.

In der Literatur wird die Funktion des Mitarbeiters im Kundenkontakt auch als „Boundary Spanning Role“ an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde bezeichnet (Tushman, 1977; Bowen & Schneider, 1985; Reid & de Brentani, 2004). Aldrich und Herker (1977, S.218) unterscheiden zwei Arten von „Boundary Spanning“-Funktionen, die von derselben Person ausgeführt werden können: informationsbezogene und repräsentative Funktionen. (Aldrich & Herker, 1977; Tushman & Scanlan, 1981): **Repräsentative Boundary Spanner** wie Vertriebsmitarbeiter und Einkäufer, sind in erster Linie mit der Beschaffung und dem Vertrieb von Ressourcen befasst. Diese Mitarbeiter haben zwar Zugang zu externen Informationsquellen, sie sind aber weniger aufmerksam gegenüber Chancen, Anregungen und Anstößen aus der Umwelt, da sie sich eher auf die eigentlichen Transaktionen konzentrieren (Tushman & Scanlan, 1981). Auch sind sie nicht in Netzwerke zur Weitergabe und Verteilung dieser Informationen integriert. **Informationsbezogene Boundary Spanner** dagegen fördern den Fluss von Informationen über die Grenzen von Organisationen hinweg (Leifer & Delbecq, 1978). Dies kann den Informationsfluss zwischen verschiedenen Unternehmen oder zwischen den Unternehmen und ihrer Umwelt betreffen. Sie haben Zugang zu Informationsquellen und zu Netzwerken, um die Gewinnung, Weitergabe und Verbreitung von Wissen zu sichern (Tushman & Scanlan, 1981). Sie spielen somit im Kontext von Innovationen eine wichtige Rolle. Zwei Aspekte von informationsbezogenem Boundary Spanning werden in der Literatur betont: (1) die Bereitschaft zur Aufnahme von Information und (2) Netzwerke, die den Zugang, die Weiterleitung und die Umsetzung der Information

gewährleisten. Die Generierung, Nutzung und Weiterleitung von Informationen ist somit eine weitere wichtige Aufgabe von Mitarbeitern zur Realisierung von Kundenorientierung und kann zusätzlich Impulse für Innovationen liefern.

2.5.4 Der Kundenkontakt und das Aufgabenverständnis

Organisationen können durch organisatorische Regelungen für möglichst reibungslose Abläufe sorgen und die Frontline Employees so gut es geht in der Erfüllung der Kundenbedarfe unterstützen. Alle strukturellen Maßnahmen, die Unternehmen ergreifen, um eine möglichst hohe Kundenorientierung zu erreichen, werden am Ende immer im Lichte des Verhaltens der Mitarbeiter stehen, mit denen die Kunden in Kontakt treten. Die direkten Kontakte zwischen Kunden und Mitarbeitern werden daher auch „Moments of Truth“ (Albrecht, 1988, S.26) oder „Augenblicke der Wahrheit“ (Stauss, 2000, S. 321) genannt. Was genau in der Kundeninteraktion passiert, inwieweit der Mitarbeiter dem Kunden freundlich begegnet, ihm flexibel entgegenkommt, ob er den Kunden in seine Handlungen mit einbindet und ob er strategisch nach wertvollen Kundeninformationen sucht und weiterleitet – das alles sind Aufgaben, deren Erfüllung nur in sehr engen Grenzen durch die Organisation zu kontrollieren ist. „Was in diesen Augenblicken der Wahrheit geschieht, kann nicht mehr direkt vom Management gesteuert werden. Darüber entscheidet die Person des Mitarbeiters und sein Verhalten“ (Nerdinger, 2003, S.5). In diesem Zitat wird deutlich, dass es in letzter Instanz gewissermaßen in der Entscheidung des Mitarbeiters liegt, inwieweit kundenorientierte Verhaltensweisen gezeigt werden. In hohem Maße spielt hier die Motivation des Mitarbeiters eine Rolle, die geschilderten Aufgaben zu übernehmen. Dies wird wiederum dadurch determiniert, inwieweit der Mitarbeiter diese Verhaltensweisen als Teil seiner Arbeitsaufgabe sieht (Morrison, 1994). Er muss sich für diese Aufgaben zuständig fühlen. Dies ist eine Frage des individuellen Aufgabenverständnisses.

Im Hinblick auf kundenbezogene Aufgaben hat bereits Fischbach (2003) in ihrer Arbeit zur Emotionsarbeit auf die Bedeutung der Redefinition der eigenen Arbeitsaufgabe hingewiesen. Andere Autoren betonen ebenfalls die Bedeutung der subjektiven Sicht auf die eigene Arbeitsaufgabe im Zusammenhang mit der Übernahme von Boundary Spanning Rollen (z.B. Neumann & Holzmüller, 2007; Cross & Prusak, 2002). Fischbach (2003) geht davon aus, dass Prozesse der Aufgabenredefinition bestimmen, ob Arbeitende im Kundenkontakt die Einhaltung von Regeln des Kundenkontakts („Display Rules“) als Teil ihrer Arbeitsaufgabe

sehen oder nicht. Von der Übernahme als Arbeitsaufgabe ist auch abhängig, in welchem Maße emotionale Dissonanzen im Kundenkontakt erlebt werden.

Im Hinblick auf die Informationsgenerierung im Kundenkontakt gehen einige Autoren davon aus, dass informationsbezogene Boundary Spanning Rollen zumeist informell und auf freiwillige Initiative der Mitarbeiter hin entstehen (Cross & Prusak, 2002; Tushman & Scanlan, 1981). Ob Mitarbeiter sich im informationsbezogenen Boundary Spanning engagieren, ist daher eine Frage des Aufgabenverständnisses. Neumann und Holzmüller (2007) zeigen in Interviewuntersuchungen mit technischen Dienstleistern, dass ein zu starker Fokus auf die vorgegebene Kernaufgabe, etwa den Vertrieb oder das Beratungsprojekt, hemmend wirken kann, weil dabei kaum weitergehende Informationen ausgetauscht würden und sich die Aufnahmefähigkeit der Mitarbeiter für andere Anregungen oder Anstöße verringere. Ebenso scheint eine zu geschäftsmäßige Atmosphäre, in der ausschließlich über Geschäftliches gesprochen wird, das informationsbezogene Boundary Spanning zu hemmen. Die Erschließung von Informationen und die Weitergabe dieser Informationen bedeutet für den Boundary Spanner eine Investition an Zeit und anderen Ressourcen (Cross & Prusak, 2002), für die er in der Regel nicht bezahlt wird, da diese Aktivitäten über die vertraglich festgeschriebenen Anforderungen hinausgehen. Dem Unternehmen ist häufig nicht bewusst, dass bestimmte Mitarbeiter informelle Netzwerke aufbauen und als informationsbezogene Boundary Spanner eine wichtige Rolle für Innovationen spielen.

Neumann und Holzmüller (2007) fordern, dass Unternehmen diese freiwilligen informationsbezogenen Boundary Spanning Aktivitäten erkennen und unterstützen. Weitere fördernde Maßnahmen sehen Neumann und Holzmüller (2007) in der Sensibilisierung von Frontline Employees für informationsbezogene Boundary Spanning Aufgaben sowie Feedback zu den von den Boundary Spannern gemachten Anregungen und Informationen. Unternehmen sollten betonen, dass es wichtig ist, dass die Frontline Employees, die an der Schnittstelle als Boundary Spanner agieren, auf Anregungen und Ideen achten. Eine solche Ausrichtung der Aufmerksamkeit kann ganz allgemein auf Neuerungsanstöße abzielen. Sie kann aber auch zielgerichtet erfolgen, indem bestimmte, für das Unternehmen interessante Themen hervorgehoben werden, um auf diese Weise Anregungen für inkrementelle Innovationen zu fördern (Reid & de Brentani, 2004).

2.6 Fazit: Das kunden- und innovationsbezogene Aufgabenverständnis von Handwerkern

Das Handwerk ist geprägt von Traditionen und überkommenen Berufsbildern. Starre, wenn auch flache Hierarchien und autoritäre Führungsstile haben die Organisationsstrukturen und die Berufsbilder in Handwerksbetrieben jahrhundertlang geprägt. In der Person des Betriebsinhabers konzentrieren sich auch heute noch in vielen Betrieben unternehmerische, strategische sowie sämtliche kundenbezogene Aufgaben (vgl. Abschnitt 2.3.1). Viele handwerkliche Mitarbeiter verstehen sich dagegen nach wie vor in erster Linie als Techniker, die nicht selten eine große Leidenschaft für ihr Gewerk aufbringen und über eine gute (technische) Ausbildung verfügen (Baumann et al., 2003). Neue Anforderungen bezogen auf die Dienstleistungsarbeit, das eigenständige Engagement für Innovationen sowie die Übernahme von unternehmerischen, geschäftsbezogenen Aufgaben sind für viele handwerkliche Mitarbeiter noch ungewohnte Tätigkeitsfelder (Knutzen, 2002). Die neuen Herausforderungen im Handwerk erfordern es jedoch, dass diese Mitarbeiter Aufgaben übernehmen, die jenseits ihrer traditionell umschriebenen technischen Kernaufgaben liegen.

Diese liegen im Wesentlichen auf drei Gebieten:

1. Geschäftsbezogene Aufgaben
2. Innovationsbezogene Aufgaben
3. Kundenbezogene Aufgaben

Geschäftsbezogene Aufgaben

Wie in Abschnitt 2.3.2 erwähnt, bemängeln viele Handwerksexperten (z.B. Lahner, 2004; Knutzen, 2002) eine Überlastung des Handwerksunternehmers durch eine zu starke Konzentration von Aufgaben auf der Unternehmerposition. Zur Entlastung des Handwerksunternehmers ist es erforderlich, dass Mitarbeiter unternehmerische und geschäftsbezogene Aufgaben übernehmen. Dies kann über explizite Delegation und das Empowerment der Mitarbeiter für solche Aufgaben geschehen. So können Mitarbeiter Aufgaben im Einkauf übernehmen, selbständig mit Kunden über Angebote verhandeln oder diese Angebote ausarbeiten. Weitere Aufgaben betreffen die Akquisition von Aufträgen, die von den Mitarbeitern durch das Äußern von Zusatzangeboten oder das Verkaufen von Zusatzprodukten im Rahmen der regulären Auftragsausführung gefördert werden kann. Bei allen Vorgaben durch die Betriebsinhaber wird das tatsächliche Engagement der Mitarbeiter

in diesen Aufgaben stets davon abhängen, ob sich die Mitarbeiter auch dafür zuständig fühlen und diese als Teil ihrer Arbeitsaufgabe sehen. Dies ist eine Frage des Aufgabenverständnisses.

Innovationsbezogene Aufgaben

Abschnitt 2.4.4 hat typische Aufgaben von Mitarbeitern aufgeführt, die für die Entstehung und Durchführung von Innovationen eine besondere Rolle spielen. Gleichzeitig wurde in Abschnitt 2.5.3 zum Thema Dienstleistungsarbeit verdeutlicht, dass bestimmte Aufgaben im Kundenkontakt eine besondere Rolle für Innovationen spielen. Beiträge von Mitarbeitern für Innovationen beschränken sich folglich nicht nur auf das Generieren von Ideen zur Verbesserung von internen Prozessen sondern auf vieles mehr. Dazu gehört der berühmte „Blick über den Tellerrand“ im Sinne von Interesse für andere Betriebe, die allgemeine technologische Entwicklung, die eigene Weiterentwicklung und Qualifizierung sowie die Förderung des Informationsflusses. Gleichzeitig sind es kundenbezogene Aufgaben, die eine unmittelbare Innovationswirkung entfalten können. Dazu gehört die eigenständige Analyse des aktuellen und künftigen Kundenbedarfs, die Generierung, Sammlung und Weiterleitung von relevanten Kundeninformationen (vgl. Neumann & Holzmüller, 2007; Bowen & Schneider, 1985; Jacobsen, 2005), das aktive Nachfragen beim Kunden, wie der Service verbessert werden könnte, sowie die offene Entgegennahme von Beschwerden und deren Auswertung (Traut-Mattausch & Jonas, 2007).

Kundenbezogene Aufgaben

Als letzter Aspekt des Aufgabenverständnisses, der hier von Bedeutung für die Herausforderungen im Handwerk betrachtet wird, ist die Übernahme von kundenbezogenen Aufgaben durch die Mitarbeiter. Während der Aspekt des Boundary Spanning bereits unter die innovationsbezogenen Aufgaben subsummiert wurde, fallen unter die kundenbezogenen Aufgaben Aktivitäten zur Gestaltung des Prozesses der Dienstleistungsinteraktion. Dazu gehört zunächst die Herstellung einer Kooperationsbeziehung zum Kunden, etwa durch die Herstellung von Transparenz und das Senden positiver Signale an den Kunden (vgl. Dunkel, 2004). Das Zeigen von freundlichem, respektvollem Verhalten sowie die Sorge um das Wohlbefinden des Kunden gehört ebenso dazu, wie die Anpassung des eigenen Verhaltens an die Eigenarten des Kunden (vgl. Weitz, 1978). Eine weitere Aufgabe der Mitarbeiter, die mit der Ausführung von Arbeiten betraut sind, betrifft die Einbindung des Kunden in die Leistungserstellung (Weigl, 2006; Gross & Badura, 1977). Die Einbindung des Kunden betrifft alle Phasen der Leistungserstellung: Zunächst gehört dazu eine gemeinsame

Zielklärung, im Sinne einer Bedarfserfassung. Der nächste Schritt betrifft die gemeinsame Planung von Arbeitsschritten mit dem Kunden. Erforderliche Schritte des Handwerkers und Bedürfnisse des Kunden müssen dabei koordiniert werden. Dazu ist es erforderlich, dass die Planung transparent erfolgt und dem Kunden die notwendigen Arbeiten erklärt werden. Zusätzlich müssen erforderliche Informationen über die zu bearbeitenden Objekte des Kunden erfragt und implizite Informationen erschlossen werden. Schließlich wird in einer intensiven Gestaltung der Ko-Produktion die Durchführung der Arbeiten von ständigen Rückmeldeprozessen begleitet sein. Den Abschluss bildet eine gemeinsame Überprüfung des Arbeitsergebnisses, inklusive der Erläuterung aller gemachten Arbeiten und der Nachfrage nach weitergehendem Bedarf.

Wie die innovationsbezogenen Aufgaben sind die hier genannten kundenbezogenen Aufgaben weitestgehend unter individueller Kontrolle des Mitarbeiters. Vorgesetzte können Richtlinien für den Kundenkontakt und explizite Anweisungen geben. Das Ausmaß, in dem die Mitarbeiter im Kundenkontakt die genannten Aufgaben umsetzen, wird vom individuellen Aufgabenverständnis der einzelnen Mitarbeiter abhängen. Gerade weil das Handwerk einen erheblichen Wandel in den Anforderungen und Berufsbildern erlebt („vom Techniker zum Dienstleister“) und sich gleichzeitig in vielen Betrieben noch sehr traditionelle Arbeitsverteilungen wiederfinden, ist eine erhebliche Variabilität in den Aufgabenverständnissen von handwerklichen Mitarbeitern zu erwarten. Es erscheint interessant, sich die Ausprägungen des Aufgabenverständnisses der handwerklichen Mitarbeiter genauer anzuschauen, mögliche Determinanten des Aufgabenverständnisses zu analysieren und Zusammenhänge zu relevanten Output-Variablen zu untersuchen. Für das in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehende Aufgabenverständnis von Handwerkern werden die Schwerpunkte des betrachteten Aufgabenverständnisses in den für das Handwerk besonders relevanten Bereichen liegen. Neben geschäftsbezogenen Aufgaben, die formal delegiert werden können, um den Inhaber zu entlasten, steht hier das kunden- und innovationsbezogene Aufgabenverständnis der handwerklichen Mitarbeiter im Vordergrund. Die subjektive Zuständigkeit der Mitarbeiter für innovationsbezogene Aufgaben als auch die subjektive Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben sowie die Kenntnis von Zusammenhängen aufgrund der Übernahme von geschäftsbezogenen Aufgaben werden als förderlich für die Innovativität der Organisation angenommen. Gleichzeitig sollte das breitere Engagement der Mitarbeiter auch von den Kunden wahrgenommen werden und entsprechend zu einer

positiveren Bewertung des Betriebs führen. Im folgenden Kapitel werden die Forschungsfragen im Einzelnen diskutiert.

3 Zielstellungen und Hypothesen

Die arbeitspsychologische Literatur sowie rollentheoretische Arbeiten weisen darauf hin, dass sich Arbeitende ein individuelles Verständnis von ihren Arbeitsaufgaben und Zuständigkeiten bilden. Dies trifft vor allem auf Aufgabenbereiche zu, die weniger zu den Kernaufgaben der Mitarbeiter gehören und schwer über formale Aufgabenbeschreibungen vorgegeben und kontrolliert werden können (vgl. Abschnitt 2.2). Auf einer tätigkeitsübergreifenden Ebene sind Instrumente entwickelt worden, um so genanntes Extra-Rollenverhalten und Citizenship-Verhaltensweisen von Mitarbeitern zu erfassen. Wenige Instrumente sind dagegen entwickelt worden, die das Aufgabenverständnis auf der Basis konkreter Einzelaufgaben erfassen, die für den Tätigkeitskontext besonders relevant sind. Bisherige Untersuchungen haben das Aufgabenverständnis im Rahmen von modernen Produktionssystemen im industriellen Rahmen und in Krankenhäusern untersucht (z.B. Parker et al. 1997; Morrison, 1994). Für das Tätigkeitsfeld Handwerk liegen keine adäquaten Instrumente zur Erfassung des Aufgabenverständnisses vor. Eine besondere Relevanz sollte das Aufgabenverständnis von Handwerkern in Bezug auf kunden- und innovationsbezogene Aufgaben haben. Zusätzlich sollten geschäftsbezogene Aufgaben für die Zielgruppe der handwerklichen Mitarbeiter von besonderer Bedeutung sein (vgl. Abschnitt 2.3).

Das Ziel dieser Arbeit war die Entwicklung und Validierung eines Instruments zur Erfassung des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses von Handwerkern. Im Rahmen der Validierung sollten Bezüge zu theoretisch relevanten Einflussfaktoren und Wirkvariablen untersucht werden. Mit dem Instrument sollte die mentale Repräsentation der Arbeitsaufgabe von Handwerkern in Bezug auf kunden-, innovations- und geschäftsbezogene Aufgaben erfasst werden. Auf diese Weise sollte ermöglicht werden, die Adäquatheit dieser Repräsentationen zu überprüfen und gegebenenfalls Reflektionen anzustoßen.

Ein erster Schritt zur Entwicklung eines validen Instruments war die Gewinnung von weitergehenden Informationen zum Tätigkeitsfeld Handwerk und zu innovations- und kundenbezogenen Aufgaben. Obwohl in der theoretischen Erörterung bereits innovations- und kundenbezogene Aufgaben im Kontext von Dienstleistungsarbeit und speziell im Handwerk diskutiert wurden, herrschten beim Autor noch sehr vage Vorstellungen über die konkreten kunden- und innovationsbezogenen Aufgaben sowie über sonstige nichttechnische Aufgaben der handwerklichen Mitarbeiter. Klärung sollten qualitativ ausgerichtete Voruntersuchungen bringen.

3.1 Ziele der explorativen Voruntersuchungen

Es wurden zwei Voruntersuchungen durchgeführt, in denen die Relevanz von kunden- und innovationsbezogenen Aufgaben für die untersuchte Zielgruppe geklärt und diese Aufgaben konkretisiert werden sollten. Eine besondere Zielstellung der ersten Voruntersuchung war, das Innovationspotenzial von Kundeninteraktionen zu analysieren (vgl. Abschnitt 2.5.3). Mit der zweiten Voruntersuchung sollten Hinweise auf mögliche methodische Vorgehensweisen ermittelt werden. Dies betraf sowohl die formale Gestaltung eines möglichen Instruments zur Erfassung des Aufgabenverständnisses als auch den Inhalt möglicher Items. Dazu sollte ein Fragebogenformat entworfen, erprobt und auf seine psychometrischen Kriterien geprüft werden. Inhaltlich wurde untersucht, inwieweit Mitarbeiter verschiedene Aufgabenbereiche im Hinblick auf die eigene Zuständigkeit und die Bereitschaft zur Aufgabenübernahme unterschiedlich bewerten (vgl. Dettmers et al., 2007).

3.2 Ziele und Hypothesen der Hauptuntersuchung

Auf der Grundlage der explorierenden Voruntersuchungen sollte ein reliables und valides Instrument entwickelt werden. Es sollte theoretisch fundiert sein und allgemeinen testtheoretischen Kriterien genügen. Die ersten Teilziele bei der Entwicklung beziehen sich auf die psychometrischen Kriterien, die weiteren auf die Validität des Instruments. Nach Prüfung der Qualitätskriterien sollte schließlich eine gekürzte Version des Instruments gebildet werden, um eine ökonomische Anwendbarkeit zu erzielen.

3.2.1 Itemanalyse, Dimensionalität, Reliabilität und Stabilität

Die Qualität eines Tests oder eines Fragebogens ist abhängig von der Art und der Zusammensetzung der Items aus denen er besteht. Ein zentrales Instrument der Testkonstruktion und Testbewertung ist daher die Itemanalyse, in deren Verlauf die psychometrischen Itemeigenschaften als Kennwerte bestimmt und anhand vorgegebener Qualitätsstandards beurteilt werden (Bortz & Döring, 2006). Gegenstand der Itemanalyse sind die Itemschwierigkeiten oder Mittelwerte sowie die Verteilung der Rohwerte.

Das Instrument sollte in der Lage sein zwischen Mitarbeitern mit engem und Mitarbeiter mit breitem Aufgabenverständnis zu differenzieren. Dies sollte für das gesamte kunden- und innovationsbezogene Aufgabenverständnis gelten, aber auch für die subjektive Zuständigkeit für einzelne Aufgaben. Tendenzen zur sozialen Erwünschtheit mit Messwertkonzentrationen im oberen Bereich der Skala sollte entgegengewirkt werden. Auch zu niedrige Mittelwerte

sollten vermieden werden, um eine gute Differenzierungsfähigkeit der einzelnen Items zu gewährleisten. Bezüglich der psychometrischen Itemeigenschaften wurden für die vorliegende Untersuchung folgende Ziele angestrebt:

1. Die Itemschwierigkeiten sollten auf einem mittleren Niveau liegen.
2. Die Itemwerte sollten angemessene Varianzen aufweisen und sich auf der gesamten Skala verteilen.
3. Um angemessene Auswertungsmethoden anwenden zu können, sollten die Messwerte auf Skalenebene normalverteilt sein.

Die weitere Überprüfung des Instruments betraf die Dimensionalität bzw. die Faktorenstruktur des Instruments. Die Dimensionalität eines Instruments kann bereits Hinweise auf die Konstruktvalidität des Instruments liefern. In der vorliegenden Arbeit sollte es um die Erfassung eines spezifischen, nämlich des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses gehen. Es wurden Aufgaben aus verschiedenen Bereichen herangezogen, von denen vermutet wurde, dass sie für ein kunden- und innovationsbezogenes Aufgabenverständnis von Bedeutung sein sollten. Einen weiteren Bereich bildeten geschäftsbezogene Aufgaben, deren Übernahme oder Nicht-Übernahme durch die Mitarbeiter nach Ansicht vieler Experten für den hier untersuchten Handwerkskontext von besonderer Bedeutung ist. Zusammengefasst waren die herangezogenen Aufgabenbereiche (vgl. auch Abschnitt 2.6):

- **Kundenbezogene Aufgaben**, womit vor allem die Einbindung des Kunden in die Leistungserstellung und das Herbeiführen von Feedback gemeint sind,
- **Innovationsrelevante Aufgaben**, wozu die eigene Initiative, Verbesserungsvorschläge, die Förderung der internen Kommunikation aber auch innovationsrelevante kundenbezogene Aufgaben zählen sowie
- **Geschäftsbezogene Aufgaben**, die im vorliegenden Fall die Angebotsbearbeitung sowie Einkauf und Verkauf betreffen.

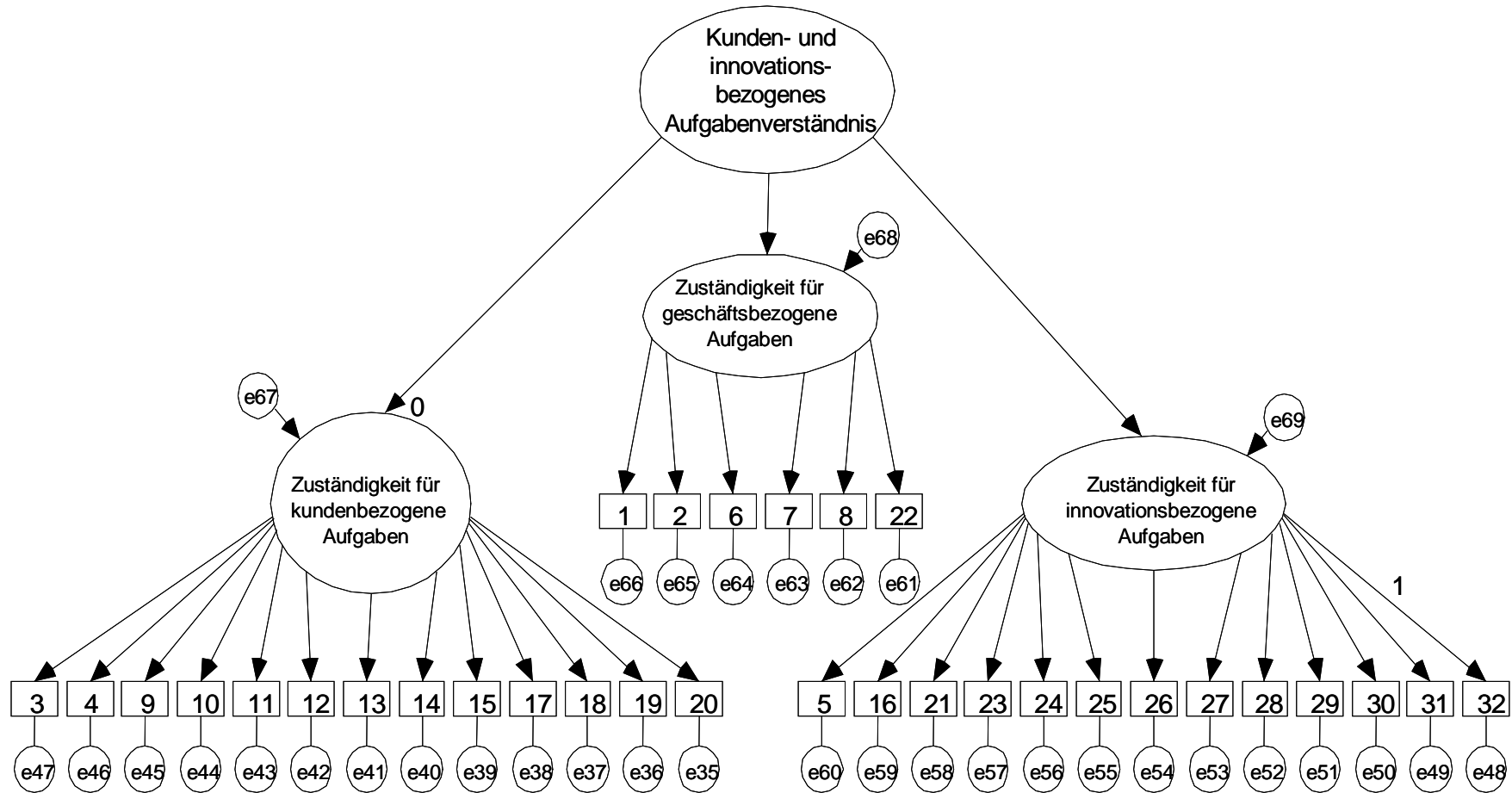


Abbildung 5: Angenommene Faktorenstruktur des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses

Wenn es sich bei diesen Kategorien um getrennte Aufgabenbereiche handelt, für die sich die Mitarbeiter in unterschiedlicher Weise zuständig fühlen können, dann sollten sich diese drei Aufgabenbereiche als drei Faktoren empirisch replizieren lassen. Vollständig unabhängig voneinander müssen die Bereiche jedoch nicht sein. Ein Teil der Varianz aller Einzelitems kann ebenfalls durch die die Varianz einer übergreifenden latenten Variable erklärt werden, welche der allgemeinen „Breite“ des Aufgabenverständnisses entsprechen sollte. Folglich wird eine Drei-Faktorenstruktur mit einem übergeordneten Faktor 2. Ordnung angenommen (vgl. Abbildung 5).

Bezüglich der Dimensionalität sollte das Instrument zur Erfassung des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses folgende Merkmale aufweisen:

1. Die theoretisch angenommenen Zuständigkeitsbereiche lassen sich empirisch als Faktoren replizieren. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse ergibt gute Fit-Werte.
2. Die auf den Faktoren ladenden Items lassen sich zu intern konsistenten Skalen zusammenfassen.

Nach der klassischen Testtheorie müsste in einem vollständig reliablen Test die Varianz der Testwerte vollständig der Varianz der wahren Werte entsprechen. Entsprechend sollte ein vollständig reliabler Test nach wiederholter Anwendung bei denselben Personen zu exakt den gleichen Ergebnissen führen (vgl. Bortz & Döring, 2006, S.196). Theoretisch kann bei Messwiederholungen die Korrelation der Testwerte von Zeitpunkt 1 (T1) und Zeitpunkt 2 (T2) zur Abschätzung der Reliabilität herangezogen werden (Retest-Reliabilität), denn Abweichungen der Testergebnisse könnten auf Messfehler zurückgeführt werden.

Eine hohe Korrelation der Testwerte von T1 mit denen von T2 ist allerdings auch bei guter Reliabilität nur dann zu erwarten, wenn es sich bei den erfassten Merkmalen um zeitstabile Eigenschaften handelt. Dies träfe auf Persönlichkeitseigenschaften oder Intelligenzmerkmale zu. Viele andere Merkmale und vor allem Selbstbeurteilungen beruflicher Kompetenz sind wesentlich instabiler über die Zeit. Harris und Schaubroeck (1988) vergleichen etwa Selbstbeurteilungen mit Vorgesetztenbeurteilungen von beruflicher Kompetenz. Sie fanden, dass die Retest-Reliabilitäten bei Selbstbeurteilungen bei nur .60 lagen, während die Vorgesetztenbeurteilungen eine Reliabilität von .67 erreichten. Weiter ist bei der Beurteilung von Retest-Reliabilitäten zu berücksichtigen, dass zwischen den Messungen häufig Interventionen stattfinden, die darauf abzielen das gemessene Merkmal zu verändern. In jedem Fall kann vom Aufgabenverständnis der Mitarbeiter angenommen werden, dass es sich nicht um eine feststehende Größe handelt (vgl. Parker, 2007). Es kann sich im Laufe der Zeit

verändern. Interventionen zielen darauf ab, das Aufgabenverständnis in Richtung eines breiteren Aufgabenverständnisses zu verändern. Über einen kürzeren Zeitpunkt ohne Intervention von außen sollte es jedoch so stabil bleiben, dass es zur Abschätzung der Reliabilität herangezogen werden könnte.

Bezüglich der Retest-Reliabilität wurden folgende Ergebnisse angestrebt:

1. Bei einer Testwiederholung ergeben sich stabile Testwerte für die befragten Personen
2. In Betrieben, in denen eine Intervention durchgeführt wurde, die u.a. auf eine Veränderung der Mitarbeiteraufgaben abzielt, ergeben sich geringere Stabilitäten über die Zeit als in Betrieben, in denen keine Intervention durchgeführt wurde.

3.2.2 Validität des Instruments

Nach der Prüfung der psychometrischen Eigenschaften und der Faktorenstruktur des Instruments sollten weitere Hinweise auf die Validität des Instruments untersucht werden. Handelt es sich bei dem Instrument um eine valide Operationalisierung des Aufgabenverständnisses, so sollten die mit dem Instrument erhobenen Testwerte auch empirisch bestimmte theoretisch hypothetisierte Zusammenhänge aufweisen. In diesem Zusammenhang wurden einerseits mögliche Einflussfaktoren auf das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter untersucht (vgl. Abschnitt 2.2.3), andererseits wurden theoretisch angenommene Wirkzusammenhänge analysiert (vgl. Abschnitt 2.2.2). Dabei geht es um Auswirkungen des Aufgabenverständnisses auf das individuelle Verhalten und die daraus resultierende betriebliche Effektivität, insbesondere die Innovativität sowie die Servicequalität. Entsprechend der theoretischen Annahmen werden Hypothesen formuliert. Zunächst zu den Einflussfaktoren auf das Aufgabenverständnis:

Formale Arbeitsaufgaben und das Aufgabenverständnis

Eine Unterform der Kriteriumsvalidität ist die Übereinstimmungsvalidität. Dabei ist eine besondere Variante die „Technik der bekannten Gruppen“ oder „Known Groups“ (Bortz & Döring, 2006, S.201). Das Kriterium ist hierbei die Zugehörigkeit zu Gruppen, für die Unterschiede in der Ausprägung des zu messenden Konstrukts erwartet werden können (vgl. Schnell, Hill und Esser, 1999). Im vorliegenden Fall wurde das Aufgabenverständnis von Mitarbeitern verschiedener formaler Positionen erfasst, die für unterschiedliche Tätigkeitsbereiche stehen (angestellte Meister, Gesellen, Bürokräfte und Auszubildende). Es ist anzunehmen, dass mit den Positionen auch unterschiedliche formale Arbeitsaufgaben verknüpft sind. Entsprechend einer angenommenen Beeinflussung des

Aufgabenverständnisses durch die formal vorgegebene Arbeitsaufgabe (vgl. Abschnitt 2.2.3) kann angenommen werden, dass Mitarbeiter unterschiedlicher Positionen auch über ein unterschiedliches Aufgabenverständnis verfügen und sich in unterschiedlichem Maße für bestimmte Aufgaben zuständig fühlen.

Hypothese 1: Mitarbeiter unterschiedlicher Positionen unterscheiden sich in ihrem Aufgabenverständnis.

Aufgabenverständnis und Betriebszugehörigkeit

Konstruktivistische Ansätze nehmen an, dass das Aufgabenverständnis in der Interaktion mit anderen konstruiert wird und sich Arbeitende an Kollegen als „similar others“ orientieren. Rollentheoretische Ansätze legen nahe, dass das Aufgabenverständnis durch innerbetrieblich ähnliche Erwartungen des Role-Sets geprägt wird (vgl. Abschnitt 2.2.3). Nach beiden Annahmen ist zu erwarten, dass sich Mitarbeiter desselben Betriebs ähnlicher sind, als Mitarbeiter unterschiedlicher Betriebe.

Hypothese 2: Bei gleicher formaler Position sind sich Mitarbeiter derselben Betriebe ähnlicher als Mitarbeiter unterschiedlicher Betriebe.

Das Ausmaß der Beeinflussung des Aufgabenverständnisses durch innerbetriebliche Bedingungen kann zwischen den Betrieben variieren. Je nach Klarheit der vorgegebenen Aufgaben, Interpretationsspielräumen und Unterschiedlichkeit in den Bedürfnis- und Motivstrukturen wird das Ausmaß an Redefinitionsprozessen variieren und individuelle Vorstellungen und Interpretationen in das Aufgabenverständnis mit einfließen.

Hypothese 3: Die Übereinstimmungen innerhalb derselben Betriebe zwischen Mitarbeitern gleicher Positionen unterscheiden sich bedeutsam zwischen unterschiedlichen Betrieben.

Das Aufgabenverständnis und organisationale Merkmale

Parker (2007) verweist auf die Rolle des organisationalen Kontextes bei der Ausprägung des Aufgabenverständnisses. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden verschiedene organisationale Merkmale erhoben, die als potenziell relevant für das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter sein können. Im Folgenden werden diese erläutert.

1. Größe und Organisation des Betriebs

Die Größe des Betriebs im Sinne von Anzahl der Mitarbeiter könnte eine stärkere Arbeitsteilung, eine Aufteilung von Zuständigkeiten und damit ein eingeschränktes, engeres Aufgabenverständnis zur Folge haben.

Hypothese 4: Die Betriebsgröße wirkt sich negativ auf die Breite des Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter aus.

Weiter sollte die Organisationsstruktur eine Rolle spielen. Die Existenz einer mittleren Ebene zwischen Inhaber und Gesellen, bestehend aus Meistern oder Betriebswirten des Handwerks, die zahlreiche Inhaberaufgaben mit übernehmen, könnte ebenfalls eine geringere Ausprägung in der Breite des Aufgabenverständnisses auf Seiten der Gesellen bewirken.

Hypothese 5: Die Beschäftigung von Meistern und Bürokräften als mittlerer Hierarchieebene wirkt sich negativ auf die Breite des Aufgabenverständnisses der Gesellen aus.

2. Gewerktyp

Die an der Untersuchung teilnehmenden Betriebe vertreten unterschiedliche handwerkliche Gewerke, deren wesentliche Gemeinsamkeit ist, dass sie zu den haushaltsnahen Dienstleistungen zählen. Darüber hinaus gibt es jedoch bedeutsame Unterschiede in den typischen Arbeitsabläufen, Arbeitsorten, Formen und Dauer des Kundenkontakts. Grob lassen sich für die dargestellten Untersuchungen die Gewerke zusammenfassen, bei denen wesentliche Arbeitsschritte beim Kunden zu Hause erfolgen und infolgedessen ein Großteil der Arbeitszeit außerhalb des Betriebs verbracht wird (baustellen- oder kundenortorientierte Gewerke) und jene Gewerke, bei denen die wesentlichen Schritte des Auftragsverlaufs innerhalb des Betriebs z.B. in der Werkstatt erfolgen (werkstattorientierte Gewerke). Diese unterschiedlichen räumlichen Tätigkeitsmittelpunkte sollten Auswirkungen auf das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter haben. Insbesondere kundenbezogene Aufgaben sollten stärker im Aufgabenverständnis von Mitarbeitern verankert sein, die beim Kunden vor Ort arbeiten. Zusätzlich können die verschiedenen Gewerke mit unterschiedlichen

gesellschaftlich verankerten Rollenschemata verknüpft sein, die ihrerseits das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter prägen (vgl. Abschnitt 2.2.3).

Hypothese 6: Die Art des Gewerks wirkt sich auf das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter aus. Mitarbeiter aus Gewerken, die stärker vor Ort beim Kunden arbeiten, fühlen sich stärker für kundenbezogene Aufgaben zuständig.

3. Vorgesetztererwartung

Nach Katz und Kahn (1978) sind nicht alle Erwartungen des Role-Sets gleich bedeutend. Zu den wichtigsten Erwartungskomponenten einer Rolle zählen die Vorgesetztererwartungen. In diesem Sinne sollte die Einschätzung der Vorgesetzten zur Gesellenaufgabe einen wesentlichen Einfluss auf das Aufgabenverständnis der Gesellen haben. Es kann davon ausgegangen werden, dass Vorgesetzte ihre Erwartungen an die Gesellen kommunizieren oder „senden“ und auf diese Weise das Aufgabenverständnis der Gesellen prägen (vgl. Abschnitt 2.2.3).

Hypothese 7: Die Einschätzung der Vorgesetzten im Hinblick auf die Mitarbeiteraufgaben wirkt sich auf das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter aus.

Der angenommene Zusammenhang zwischen Vorgesetztererwartung bezüglich der Mitarbeiteraufgaben und dem Aufgabenverständnis der Mitarbeiter wird als nicht sehr hoch angenommen. Eigene Vorstellungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter bezüglich der eigenen Arbeitsaufgabe sowie mangelnde oder unklare Kommunikation der Erwartungen durch den Vorgesetzten (vgl. Abschnitt 2.2.3) lassen Diskrepanzen zwischen Vorgesetztersicht und Mitarbeitersicht bezüglich der Mitarbeiteraufgaben erwarten. Eine angestrebte praktische Funktion des zu entwickelnden Instruments ist es, Diskrepanzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Verständnis der Mitarbeiteraufgaben aufzudecken und zu reflektieren. Studien zum psychologischen Vertrag und zum Extra-Rollenverhalten haben ergeben, dass es erhebliche Differenzen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in der Sicht auf die Zuständigkeiten der Mitarbeiter geben kann (vgl. Abschnitt 2.2.2). Dies wird hier ebenfalls angenommen und als Hypothese formuliert:

Hypothese 8: Mitarbeiter und Vorgesetzte unterscheiden sich bedeutsam im Verständnis der Mitarbeiteraufgaben (Aufgabenverständnis).

Gemäß den Überlegungen aus Abschnitt 2.2.2 sowie Ergebnissen aus der Voruntersuchung können die Sichtweisen zu den Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter von Vorgesetzten und Mitarbeitern in beide Richtungen abweichen. In einigen Betrieben haben die Mitarbeiter ein breiteres Verständnis von den Mitarbeiteraufgaben als die Vorgesetzten, in anderen Betrieben haben die Mitarbeiter ein engeres Verständnis von den Mitarbeiteraufgaben als ihre Vorgesetzten. Die Abweichungen im Aufgabenverständnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern können folglich in beide Richtungen gehen.

Wirkungen des Aufgabenverständnisses auf innovatives Verhalten und betriebliche Effektivität

Nachdem verschiedene Hypothesen zu Einflussfaktoren des Aufgabenverständnisses aufgestellt worden sind, soll zur weiteren Überprüfung der Konstruktvalidität die Frage nach der Wirkung des Aufgabenverständnisses angerissen werden. Dabei geht es um Zusammenhänge zum innovativen Verhalten und Aspekten der betrieblichen Effektivität.

Verschiedene Autoren (Morrison, 1994; Parker, 2007) konnten in Untersuchungen zeigen, dass sich das subjektive Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe auf das gezeigte Arbeitsverhalten auswirkt. Bei dem in der vorliegenden Arbeit untersuchten Konstrukt handelt es sich um das kunden- und innovationsbezogene Aufgabenverständnis von handwerklichen Mitarbeitern. Es ist anzunehmen, dass hohe Ausprägungen sich auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter auswirken.

Hypothese 9: Das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter schlägt sich im innovativen Verhalten der Mitarbeiter nieder.

Wenn Mitarbeiter sich nicht nur für ihre engen Kernaufgaben zuständig fühlen, sondern auch „über den Tellerrand“ ihrer Kernaufgaben hinwegsehen, sich für Veränderungen engagieren, selbst initiativ Lösungen für wiederkehrende Probleme hervorbringen und entsprechende Vorschläge äußern, sollte sich dies nicht nur auf das individuelle Verhalten, sondern auch auf die Innovativität des Betriebs auswirken.

Hypothese 10: Das auf Betriebsebene gemittelte Aufgabenverständnis der einzelnen Mitarbeiter schlägt sich in der betrieblichen Innovativität nieder.

Es ist dabei nicht auszuschließen, dass betriebliche Veränderungen und Änderungen in den Aufgaben der Mitarbeiter auch auf das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter zurückwirken, so dass auch die umgekehrte Wirkrichtung angenommen werden kann. Geeignete Analysen sollen ebenfalls die Wirkrichtung der Zusammenhänge untersuchen.

Neben der Innovativität des Betriebs sollte sich das im Aufgabenverständnis widerspiegelnde größere Engagement der Mitarbeiter bei den kundenbezogenen Aufgaben auch in höherer Servicequalität manifestieren und von den Kunden wahrgenommen werden. Die entsprechende Hypothese lautet:

Hypothese 11: Hohe Ausprägungen im kunden- und innovationsbezogenem Aufgabenverständnis der Mitarbeiter spiegeln sich in positiven Kundenbewertungen des Betriebs wieder.

Veränderung des Aufgabenverständnisses

Im Rahmen des Projekts in dem diese Forschungsarbeit eingebettet war, wurde eine mehrstufige Fortbildungsreihe entwickelt. Ziel dieser Fortbildungsreihe war die Steigerung von Kundenorientierung und Innovativität in Handwerksbetrieben. Unter anderem sollten Inhaber von Handwerksbetrieben lernen, ihren Mitarbeitern bestimmte kundenbezogene Aufgaben, z.B. die Sammlung von Kundeninformationen zu übertragen und sie über Mitarbeiterbesprechungen in Innovationsprozesse einzubinden. Eine genauere Beschreibung erfolgt unter Bamberg et al. (2009). Für das in dieser Arbeit betrachtete individuelle Aufgabenverständnis der Mitarbeiter wird angenommen, dass es sich in den an der Fortbildung teilnehmenden Betrieben verändert.

Hypothese 12: Das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter verändert sich im Zuge einer Fortbildungsreihe, die drauf abzielt, Mitarbeiter stärker in kunden- und innovationsbezogene Aufgaben einzubeziehen.

3.2.3 Bildung von Kurzskalen zum kunden- und innovationsbezogenen

Aufgabenverständnis

Über die Validität hinausgehend sollte ein Fragebogen zum Aufgabenverständnis auch eine gewisse Praktikabilität aufweisen. Dafür muss er ökonomisch anwendbar sein. Nach der Prüfung der Reliabilität und Validität des Fragebogens zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis sollten diesem Ziel entsprechend Kurzskalen

gebildet werden. Diese sollen über ähnliche psychometrische Eigenschaften verfügen und die gleiche Validität aufweisen wie der Originalfragebogen.

Bevor nun die Prüfung der aufgestellten Hypothesen in Angriff genommen wird, soll im nächsten Kapitel die genaue Vorgehensweise der Instrumentenentwicklung betrachtet werden.

4 Methoden

Die Entwicklung, Erprobung und Validierung des Instruments zur Erfassung des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses von Handwerkern erforderte ein mehrstufiges Vorgehen. Dieses soll in diesem Kapitel beschrieben werden.

Ausgangspunkt der einzelnen Entwicklungsschritte war eine vergleichsweise geringe Basis an gesichertem, arbeitspsychologischem Wissen über das Handwerk. Auch gab es keine passenden Instrumente oder Teile von Instrumenten zur Erfassung des Aufgabenverständnisses, die in dem zu untersuchendem Forschungsfeld zur Anwendung kommen konnten. Entsprechend konnten nicht nur theoretische Überlegungen oder vorhandene Instrumente die Grundlage für die Entwicklung des Instruments bilden sollten, sondern von vornherein auch der enge „Kontakt mit dem Feld“ (Semmer, 1984, S.125). Es sollte gewährleistet werden, dass populationsspezifische Aspekte frühzeitig berücksichtigt werden. Das betraf erstens die einzelnen Aspekte des Aufgabenverständnisses, die abgefragt werden sollten: Ziel war es, dass diese bei den zu untersuchenden Arbeitsplätzen ein Mindestmaß an Relevanz aufweisen. Zweitens sollte der frühe Kontakt zum Feld auch helfen, adäquate Formulierungen möglicher Items zu gewährleisten.

Grob gliedert sich das Vorgehen in eine explorative Vorphase und eine hypothesenprüfende Hauptphase. Zwei eher explorative Voruntersuchungen sollten dazu dienen, inhaltliche und untersuchungstechnische Fragen zu beantworten (Bortz & Döring, 2006). Insgesamt beschritt die Instrumentenentwicklung einen Weg von qualitativen, wenig strukturierten, zu zunehmend quantitativ-strukturierten und methodisch stringenteren Vorgehensweisen. Am Anfang wurden offene Methoden, wie Beobachtungs- und Interviewleitfäden verwendet, die auch Raum für offene Fragen sowie Ergänzungen ließen. Auch die Generierung neuer unvorhergesehener Kategorien durch die Untersuchungspartner sollte ermöglicht werden. Bezüglich der Auswertungsmethoden wurden zu Beginn einfache, dem Zweck genügende Auswertungsmethoden angewandt. In späteren Phasen kamen dann strukturiertere Verfahren der Datenerhebung und aufwendigere Methoden der Auswertung zum Einsatz. Die Erfahrung der ersten Untersuchungsphasen wurde bei der späteren Erstellung eines standardisierten Verfahrensentwurfs berücksichtigt, dessen weitere Gestaltung dann zunehmend nach den Kriterien quantitativer Forschung vorgenommen wurde (vgl. Semmer, 1984). Im Einzelnen stützt sich diese Arbeit auf drei Untersuchungen (vgl. Abbildung 6).

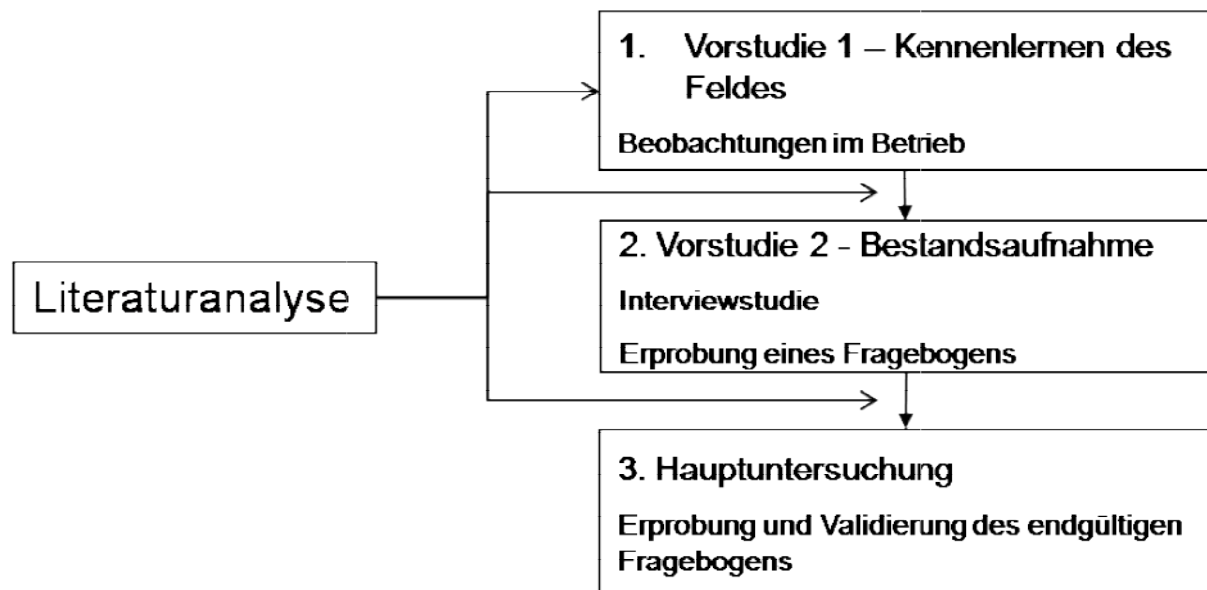


Abbildung 6: Verlauf der Untersuchungsphasen

Die erste Voruntersuchung diente dem Ziel, erste Erfahrungen im Feld zu sammeln. Mit einem explorativen Vorgehen sollten Einblicke in das Tätigkeitsfeld und typische Abläufe gewonnen werden. Dabei lag der Fokus auf Aspekten der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion und dem darin inhärenten Innovationspotenzial. Erst in der Folge dieser Untersuchung wurden die genauen Fragestellungen der weiteren Untersuchungen festgelegt. An die erste Voruntersuchung anschließend folgte eine zweite Voruntersuchung. In dieser sollten über teilstrukturierte Interviews wesentliche Arbeitsinhalte der handwerklichen Mitarbeiter unter besonderer Beachtung kundenbezogener Aufgaben gezielt erfasst werden. Gleichzeitig wurde ein provisorischer Fragebogen zur standardisierten Erfassung des Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter getestet, um Rückschlüsse für die spätere Entwicklung eines reliablen und validen Instruments zu gewinnen. In der dritten Untersuchungsphase wurde schließlich das endgültige Fragebogeninstrument entwickelt, erprobt und validiert. Die Erkenntnisse der ersten beiden Untersuchungsphasen flossen dabei in die inhaltliche Gestaltung der Items (und deren Formulierung) sowie in das Itemformat ein. Zusätzlich konnte auf die Ergebnisse der kontinuierlichen Literaturanalyse in den Themenkomplexen Innovationen und Kundenorientierung sowie diesbezügliche Mitarbeiteraufgaben zurückgegriffen werden. Besonders hilfreich dabei waren neuere Ergebnisse der Rollen- und Arbeitsaufgabenforschung (z.B. Parker, 2007). Bei der Validierung des Instruments

orientierte sich der Autor an den im vorangegangenen Kapitel formulierten Forschungsfragen und Hypothesen.

Im Folgenden werden die einzelnen Schritte des Vorgehens im Detail behandelt. Den Anfang bildet die erste Vorstudie, in der Beobachtungen in Betrieben vorgenommen wurden. Danach folgt die zweite Vorstudie mit den teilstrukturierten Interviews und der ersten Erprobung eines Fragebogeninstruments zum Aufgabenverständnis. Nach einer Diskussion der Ergebnisse der beiden Vorstudien erfolgt die detaillierte Darstellung der Entwicklung und Erprobung des endgültigen Instruments.

4.1 Vorstudie 1 – Kennenlernen des Feldes

Das primäre Ziel der ersten Voruntersuchung war das Kennenlernen des Tätigkeitsfeldes Handwerk. Auf dieser Grundlage sollte dann das weitere Vorgehen geplant werden. Es sollte ein Einblick in typische Arbeitsabläufe, die Atmosphäre und nicht zuletzt in die Sprache gewonnen werden, wovon die weitere Instrumentenentwicklung und Methodik profitieren sollte (vgl. Bungard, Holling & Schultz-Gambard, 1996). Gleichzeitig sollten erste Hinweise auf relevante Inhalte eines zu erfassenden Aufgabenverständnisses gewonnen werden. Eine übergeordnete Fragestellung der ersten Vorstudie betraf die Bedeutung von Interaktionen zwischen Handwerkern und Kunden für Innovationsimpulse. Gemäß der Literatur zu Dienstleistungen und Innovation wurde angenommen, dass es zwischen technischen Mitarbeitern und Kunden im Rahmen der Dienstleistungserstellung zu verschiedenen Austauschprozessen kommen müsse, in denen potenziell innovationsrelevante Informationen gewonnen werden könnten. Entsprechende Interaktionen sind für verschiedene Dienstleistungen beschrieben worden (vgl. Abschnitt 2.5.3). Ein Ziel der Voruntersuchung sollte folglich sein, einen zumindest rudimentären Überblick über typische Interaktionen mit Kunden im Handwerk zu erhalten.

4.1.1 Methode

Um sowohl den gesamten Kontext der Tätigkeit näher kennen zu lernen als auch gezielte Informationen zu erfassen, wurde als Methode ein gemischtes Vorgehen gewählt. Während zweitägiger Hospitationen in fünf Handwerksbetrieben einschließlich der Begleitung von Monteuren zu Kundenbesuchen und Baustellen verfolgten insgesamt vier Mitarbeiter des übergreifenden Forschungsprojekts den Arbeitstag von Inhabern und Mitarbeitern. Eine offene Beobachtung sowie Beobachtungsinterviews sollten einen Einblick in typische Arbeitsabläufe, Aufgabenverteilungen und Rahmenbedingungen des Tätigkeitsfeldes ermöglichen. Die Ergebnisse dieses offenen Vorgehens wurden in anschließenden

Diskussionen im Projektteam mündlich ausgetauscht und dienten so einer besseren Orientierung der beteiligten Wissenschaftler.

Neben dem offenen, explorativen Vorgehen wurde eine systematische halbstrukturierte Beobachtung durchgeführt. Bortz und Döring (2006, S.263) setzen für eine systematische Beobachtung einen Beobachtungsplan voraus, der vorschreibt:

- was von wem zu beobachten ist,
- was für die Beobachtung wesentlich oder unwichtig ist,
- ob, bzw. in welcher Weise das Beobachtete gedeutet werden darf,
- wann und wo die Beobachtung stattfindet und
- wie das Beobachtete zu protokollieren ist.

Der Beobachtungsplan kann mehr oder weniger standardisiert sein, wobei für den explorativen Zweck der Untersuchung eine weniger standardisierte Beobachtung gewählt wurde (Bungard et al., 1996). Im Folgenden soll der Beobachtungsplan gemäß den oben beschriebenen Punkten dargestellt werden:

Die vier Beobachter wurden instruiert, alle Interaktionen zwischen den begleiteten Handwerkern und den zu bedienenden Kunden genau zu beobachten und zu protokollieren. Wesentlich sollten dabei der Ablauf der Interaktion, der Gesamtzusammenhang und die Inhalte der Gespräche sein. Zusätzlich zu einer Protokollierung sollte für jeden beobachteten Mitarbeiter anhand vorgegebener Kriterien ein Gesamteindruck des Gesprächsverhaltens gebildet werden. Die Beobachtungen sollten während der gesamten zwei Arbeitstage in den Betrieben sowie auf Baustellen und Kundenbesuchen erfolgen.

Zur Protokollierung wurde ein Beobachtungsprotokoll (siehe Anhang A) angefertigt, welches die Protokollierung erleichtern sollte. Eine Vorform des Protokolls wurde in einem zusätzlichen Betrieb auf seine Praktikabilität getestet und in einzelnen Details geändert. Die endgültige Fassung enthielt ein Deckblatt, auf dem das Datum der Beobachtung, der Name des Beobachters sowie die Position der beobachteten Person (Inhaber, Meister, Geselle) notiert werden sollten. Ferner war das handwerkliche Gewerk des Betriebs anzugeben. Auf den weiteren Seiten konnten die beobachteten Kundeninteraktionen in einem freien Feld in ihrem Ablauf und Inhalt schriftlich protokolliert werden. Zur möglichst detaillierten Protokollierung wurden der Zeitpunkt und der Initiator der Interaktion (Kunde oder Handwerker) angegeben. Auf der Grundlage eines Modells zu Phasen des Kundenkontakts

von Gerardts et al. (2005) erfolgte schließlich eine systematische Einordnung der Kundeninteraktion. Auf diese Weise sollte sichergestellt werden, dass möglichst unterschiedliche Kundeninteraktionen während der gesamten Auftragsbearbeitung erfasst werden. Nach dem Modell kann jede Interaktion einer bestimmten Phase des Kundenkontakts zugeordnet werden (vgl. auch Stauss, 2000; Bruhn & Homburg, 2005). Abbildung 7 zeigt die Abfolge der Phasen (vgl. Stremming et al., 2006).

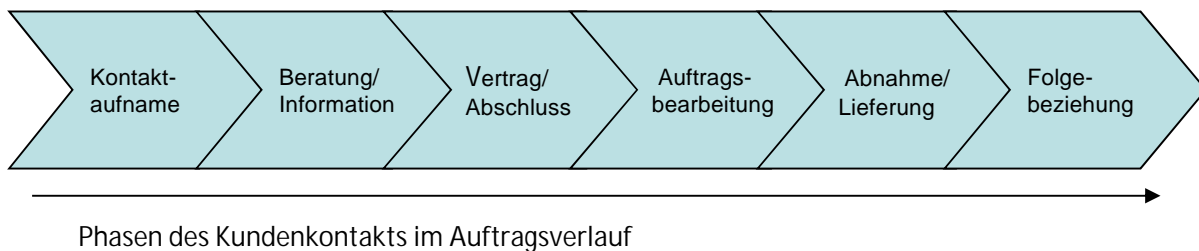


Abbildung 7: Phasen des Kundenkontakts

Eine weitere Zuordnung erfolgte anhand eines Rasters zur Bedeutung der Interaktion für potenzielle Innovationsimpulse. Auf der Grundlage von Expertendiskussionen wurden drei Formen unterschieden:

1. Kundenvorschlag
2. Feedback/Bewertung
3. Perspektivenvermittlung

Als letztes sollte der Beobachter anhand von fünf Items eine Gesamtbewertung des Gesprächsverhaltens des beobachteten Mitarbeiters bzw. des Inhabers geben. Dabei ging es um das Übernehmen der Kundenperspektive, das Nachfragen, das Einfordern von Feedback, die Reaktion auf Kundenäußerungen sowie die Inhalte der Kommunikation (vgl. Tabelle 1).

Aus praktischen Gründen war es häufig nicht möglich, die beobachteten Interaktionen zeitnah aufzuzeichnen. Die Protokollierung erfolgte häufig mit einiger Zeit Verzögerung aus dem Gedächtnis. (Zur Problematik von Gedächtnisprotokollen siehe Wells & Lo Sciuto, 1966). Da es sich jedoch um eine explorative Voruntersuchung mit wenig Anspruch auf verallgemeinerbare Ergebnisse handelte, erschien dieses Vorgehen dem Zweck entsprechend angemessen.

Tabelle 1: Items zur Einschätzung des Gesprächsverhaltens

Item	Stimmt gar nicht – Stimmt voll
1. Geht empathisch auf Kunden ein, versucht dessen Perspektive zu übernehmen	1-5
2. Fragt häufig nach	1-5
3. Fordert Feedback ein	1-5
4. Reagiert auf Kundenäußerungen abwehrend vs. verstärkend	1-5
5. Kommunikation auftragsbezogen vs. über den Auftrag hinausgehend	1-5

Insgesamt wurden 40 Interaktionen zwischen Handwerkern und Kunden beobachtet. Im Hinblick auf die verschiedenen Phasen des Kundenkontakts (siehe oben) konnten in den untersuchten Betrieben alle Phasen beobachtet und protokolliert werden. Jede Phase konnte mindestens in einem Betrieb beobachtet werden, jedoch nicht alle Phasen in jedem Betrieb.

Die protokollierten Kundeninteraktionen wurden im Hinblick auf ihren Zweck bzw. ihr Ziel analysiert. Auf dieser Grundlage wurden induktiv Kategorien gebildet, die beobachteten Interaktionen den Kategorien zugeordnet und nach Häufigkeit ausgewertet. Die Bewertung der Interaktionen im Hinblick auf das inhärente Innovationspotenzial mit den drei Aspekten Kundenvorschlag, Feedback/Bewertung und Perspektivenvermittlung erwies sich als schwierig und konnte nicht für alle Interaktionen durchgeführt werden. Auf eine Auswertung wurde entsprechend verzichtet.

4.1.2 Ergebnisse

Bezüglich der Kategorien der beobachteten Interaktionen ergab sich folgende Häufigkeitsverteilung:

- 19,4% der beobachteten Interaktionen bezogen sich auf die Erfassung des Kundenbedarfs
- weitere 19,4% betrafen die Erfragung von Objektinformationen, das heißt, Informationen bezüglich der Objekte, an denen die Handwerker arbeiten sollten
- ebenso 19,4% betrafen die Information des Kunden durch den Handwerker, d.h. Informationen über Fördermöglichkeiten, gesetzliche Regelungen, neue Produkte und Materialien, aber auch Optionen für den aktuellen Auftrag
- 15,2% der beobachteten Interaktionen dienten der Herstellung von Transparenz. Die Handwerker versuchten dabei, dem Kunden die genauen Schritte Auftragsabwicklung und deren Begründung oder die Rechnungserstellung transparent darzulegen

- 9,7% der beobachteten Interaktionen betrafen den Austausch von Höflichkeiten und andere nicht auftragsbezogene Dinge
- 6,9% der Interaktionsakte waren Empfehlungen, ähnlich der Information des Kunden jedoch mit stärkerer Lenkungsabsicht
- in 5,6% der beobachteten Interaktionen trat der Handwerker an den Kunden heran, wenn während der Auftragserledigung Zusatzbedarf entdeckt wurde. In den beobachteten Fällen wurden Zusatzangebote gemacht
- nur eine (2,5%) der beobachteten Interaktionen bezog sich auf das Einholen von Feedback.

Bezüglich der Beurteilung des Gesprächsverhaltens der beobachteten Handwerker zeigt Tabelle 2 Mittelwerte und Standardabweichungen auf den einzelnen Aspekten aus Sicht der Beobachter.

Tabelle 2: Bewertung des Gesprächsverhaltens im Kundenkontakt

Item (Skala von 1-5)	N	M	SD	Min	Max
1. Geht empathisch auf Kunden ein, versucht dessen Perspektive zu übernehmen	9	3.57	.87	2.00	5.00
2. Fragt häufig nach	9	3.33	1.00	2.00	5.00
3. Fordert Feedback ein	9	2.00	1.32	1.00	4.00
4. Reagiert auf Kundenäußerungen abwehrend vs. verstärkend	9	3.89	.93	2.00	5.00
5. Kommunikation auftragsbezogen vs. über den Auftrag hinausgehend	9	2.67	1.41	1.00	4.00

4.2 Vorstudie 2 - Bestandsaufnahme

Vorstudien können sowohl inhaltliche als auch methodische Ziele haben. In der Literatur wird auch von inhaltlichen und instrumentellen Voruntersuchungen gesprochen (Bortz & Döring, 2006). Während letztere die Geeignetheit einer Methodik testen, versuchen inhaltliche Voruntersuchungen das Untersuchungsfeld inhaltlich zu explorieren. Bei instrumentellen Voruntersuchungen kann es auch darum gehen, Untersuchungsverfahren auf konkrete Anwendungsfälle zuzuschneiden. Dabei spielt etwa der Inhalt möglicher Items eine Rolle. Ein Ziel ist, die externe Validität der Untersuchung zu steigern, indem Aufgaben oder Items des Instruments möglichst alltagsnah gestaltet werden (Bortz & Döring, 2006).

4.2.1 Methode

Entsprechend einer instrumentellen Voruntersuchung sollte die zweite Vorstudie ein mögliches Frageformat zur Erfassung des Aufgabenverständnisses testen. Dazu wurde ein provisorischer Fragebogen formuliert und getestet. Gleichzeitig sollte die Untersuchung auch Hinweise auf mögliche Inhalte eines zukünftigen Fragebogens liefern. Zu diesem Zweck wurden teilstrukturierte Interviews mit Mitarbeitern und Vorgesetzten geführt, die mit offenen Anteilen die Generierung von Inhalten ermöglichen sollten, die der Zielgruppe entsprechen. Zunächst wird die zu testende Fragebogenbogensversion vorgestellt.

4.2.1.1 Fragebogen zum Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe

Der Inhalt der Arbeitsaufgabe oder der Rolle lässt sich nach Ilgen und Hollenbeck (1991) als die Summe aller beinhalteten Einzelaufgaben (task elements) beschreiben (vgl. Kap. 2, Abschnitt 2.2.4). Für die Erfassung des individuellen Verständnisses der eigenen Arbeitsaufgabe (Aufgabenverständnis) galt es also, die Mitarbeiter für eine Menge von relevanten Aufgaben zu fragen, inwieweit sie diese als Teil ihrer Arbeitsaufgabe übernehmen. Zur Überprüfung des methodischen Vorgehens musste zunächst eine provisorische Menge an Aufgabe ausgewählt werden, für die eine unterschiedliche subjektive Zuständigkeit der Mitarbeiter erwartet wurde. Auf der Grundlage der Vorstudie sowie einer weiteren Literatursichtung wurden auf einer vorläufigen Basis Aufgaben formuliert, die als typisch für die in Kapitel 2 beschriebenen allgemeinen und neuen Anforderungen an handwerkliche Mitarbeiter gelten können und jenseits der gewerkspezifischen technischen Kernaufgaben liegen. Aus fünf inhaltlich unterschiedlichen Bereichen wurden für die Konstruktion dieses provisorischen Fragebogens Aufgaben ausgewählt. Den ersten Bereich bildeten von Betriebsinhabern im Rahmen der ersten Vorstudie in Gesprächen genannte „übergeordnete“ Aufgaben, die traditionell zu den allgemeinen Anforderungen der handwerklichen Mitarbeiter gehören. Im Einzelnen fallen unter diese „**traditionellen Aufgaben**“:

1. Handwerklich hohe Qualität erbringen
2. Die Kosten niedrig halten
3. Die vorgegebenen Zeiten und Termine einhalten

Den nächsten abgefragten Aufgabenbereich bildeten Aufgaben, die sich aus der Literatur zu Innovationen ableiten lassen. Ausgewählt wurden Aufgaben, die in der Literatur als Anforderungen an Innovationsakteure genannt werden. Hierzu gehören das selbständige

Beistuern von Innovationsideen, das aktive Aufgreifen von Kundenideen und das Ableiten von Ideen aus unerfülltem Kundenbedarf, sowie die Beobachtung und gedankliche Beschäftigung mit dem Kunden (Kunz & Mangold, 2003), die Annahme und konstruktive Bearbeitung von Beschwerden (Traut-Mattausch & Jonas, 2007) sowie das Beobachten und Erkennen von technischen Trends und Markttrends (Lüthje & Herstatt, 2004). Insgesamt werden für diesen Bereich der **innovationsbezogenen Aufgaben** sieben Einzelaufgaben formuliert:

4. Anstoßen von Veränderungen im Betrieb mit eigenen Ideen und Anregungen
5. Aufgreifen von Kundenideen
6. Lösungen finden für bislang unerfüllte Kundenwünsche
7. Beobachtung des Kunden im Hinblick auf zusätzliche neue Bedarfe
8. Aufnahme von Beschwerden
9. Verfolgen von technischen Trends
10. Beobachten von Markttrends

Der nächste abgefragte Aufgabenbereich bestand aus Aufgaben, die sich aus der Literatur zur Kundenorientierung ableiten lassen. Kundenorientierung kann als Grad der Gewinnung und Verbreitung von kundenbezogenen Informationen aufgefasst werden. Zur Operationalisierung dieses informationsorientierten Ansatzes der Kundenorientierung kann die MARKOR-Skala (Kohli et al., 1993) herangezogen werden, welche wichtige kundenbezogenen Aufgaben abbildet (vgl. Bruhn, 2003). Ergänzend wurde diesem Fragebogenteil das aktive Einfordern von Feedback als Aufgabe hinzugefügt. Für diesen Aufgabenbereich - der **Aufgaben zur Informationsgewinnung** - wurden fünf Einzelaufgaben formuliert:

11. Erfassung des genauen Kundenbedarfs
12. Sammeln von Kundeninformationen
13. Übernahme der Kundenperspektive
14. Erkennen von Änderungen in den Kundenpräferenzen
15. Aktives Einfordern von Feedback

Schließlich wurden noch Aufgaben für die Aspekte Verkauf sowie Beziehungspflege und Servicequalität formuliert. Unter die **Verkaufsbezogenen Aufgaben** fallen Aufgaben wie Zusatzbedarf erkennen und die selbstständige Einleitung von Folgeaufträgen, wie sie in der

Praxisliteratur zu Vertrieb und Verkauf als wichtig geschildert werden (z.B. Dornach, 2000; Stock, 2005). Folgende Einzelaufgaben wurden herangezogen:

16. Erkennen von Zusatzbedarf während der Arbeit beim Kunden
17. Einleiten von Folgeaufträgen

Als Aktivitäten zur Sicherstellung von Beziehungspflege und Servicequalität wurden Aufgaben der Mitarbeiter herangezogen, die nicht der Informationssammlung oder dem Verkauf dienen, sondern sich auf die Gestaltung des interaktiven Prozesses der Leistungserstellung selbst beziehen (Nerdinger, 2003; Spiro & Weitz, 1990). Wichtige Aufgaben dabei sind:

18. Persönliche Gespräche führen, als Anteilnahme an der ganzen Person des Bedienten
19. Transparent machen des eigenen Vorgehens
20. Flexibles Entgegenkommen und Anpassung des Verhalten an den jeweiligen Kunden

Es ergaben sich 20 Aufgaben, die von den Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Bedeutung für ihr Aufgabenverständnis bewertet werden sollten. Für jede dieser Aufgaben stellte sich die Frage, ob sie von den Arbeitenden als Teil ihrer Arbeitsaufgabe übernommen wird oder nicht.

Aufbauend auf der der Ausführungen zur Aufgabenübernahme von Hacker (1986, S.222) und Hackman (1969b, S.437f.) sollten die befragten Mitarbeiter für jede Aufgabe angeben, inwieweit sie sich dazu in der Lage fühlen („**Verfügbares Können**“; „Ability“) und sie bereit sind, die entsprechende Aufgabe zu übernehmen („Resultierende **Bereitschaft zur Übernahme**“; „Acceptance of the task“). Um ebenfalls im Sinne der rollentheoretischen Ansätze (vgl. Abschnitt 2.2.1) die externe Anforderung bzw. die wahrgenommene Vorgesetzterenerwartung zu erfassen, wurde zusätzlich nach der wahrgenommenen Erwartung durch den Vorgesetzten gefragt (**wahrgenommene Vorgesetzterenerwartung**). Auf diese Weise sollte sich ein differenziertes Abbild der mentalen Repräsentation der einzelnen Aufgaben und dem Grad der Aufgabenübernahme ergeben. Zusammenfassend wurden den befragten Mitarbeitern zu jeder Aufgabe folgende Fragen gestellt:

- inwieweit fühlen sie sich dazu in der Lage (z.B. „Ich bin sehr gut in der Lage, nach jeder erbrachten Arbeit, den Kunden nach seiner Zufriedenheit mit dem Ablauf zu fragen.“)
==> **Verfügbares Können**

- inwieweit sind sie bereit sind, entsprechende Aufgaben zu übernehmen (z.B. „Ich bin stets bereit und willens, nach jeder erbrachten Arbeit, den Kunden nach seiner Zufriedenheit mit dem Ablauf zu fragen“) ==> **Bereitschaft zur Übernahme**
- inwieweit glauben sie, dass ihr Vorgesetzter dies von ihnen fordert (z.B. „Mein Chef erwartet von mir, dass ich nach jeder erbrachten Arbeit den Kunden nach seiner Zufriedenheit mit dem Ablauf frage.“) ==> **wahrgenommene Vorgesetztererwartung.**

Alle Items waren in Form von Aussagen formuliert, für die auf einer sechsstufigen Likert-Skala von „stimmt gar nicht“ bis „stimmt völlig“ der Grad der eigenen Zustimmung angegeben werden sollte. Den Ergebnissen Rohrmanns (1978) folgend, erfolgte die Abstufung sowohl verbal, als auch numerisch. Gleichzeitig wurde durch die Formulierung der Verankerungen darauf geachtet, die Gleichabständigkeit (Äquidistanz) zwischen den Abstufungen zu gewährleisten. Auf diese Weise sollte das Intervallskalenniveau der Daten erreicht werden (Rohrman, 1978). Anders als in vielen Fragebögen mit fünf oder siebenstufigen Likertskalen wurde eine sechsstufige Antwortskala gewählt, um Entscheidungen zu erzwingen und möglichen Vermeidungstendenzen (Tendenz zu Mitte) entgegenwirken und Fluchtkategorien zu vermeiden (Beutin, 2006).

Zur Gegenüberstellung von Mitarbeiter- und Vorgesetztersicht auf die Mitarbeiteraufgaben wurde den Vorgesetzten eine andere Version des Fragebogens vorgelegt. Auf diesem waren die gleichen Aufgaben wie für die Mitarbeiter aufgeführt. Diese sollten die Vorgesetzten hinsichtlich ihrer **Wichtigkeit** (z.B. „Ich halte es für äußerst wichtig, nach erbrachter Arbeit den Kunden nach seiner Zufriedenheit zu fragen“) sowie hinsichtlich ihrer **Erwartung** an die Mitarbeiter bewerten. Bei der **Erwartung** wurde gefragt, ob die entsprechende Aufgabe Teil der Mitarbeiteraufgaben ist („Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, nach erbrachter Arbeit den Kunden nach seiner Zufriedenheit zu fragen“). Auch diese Items waren in Form von Aussagen formuliert, für die auf einer sechsstufigen Likert-Skala von „stimmt gar nicht“ bis „stimmt völlig“ der Grad der eigenen Zustimmung angegeben werden sollte. Mitarbeiter- und Vorgesetztenversion der Fragebögen befinden sich in Anhang B.

Da für die Zielgruppe der handwerklichen Mitarbeiter die Geübtheit im Umgang mit Fragebögen noch zu überprüfen war, wurde der Fragebogen in fünf Teile mit den oben genannten Aufgabenblöcken geteilt und jeweils mit Erläuterung einzeln vorgelegt. Der Mitarbeiter füllte den Fragebogen dann in Anwesenheit des Untersuchers aus. Auf diese Weise konnten nach jedem Teil etwaige Unklarheiten erfasst und geklärt werden.

4.2.1.2 Interviews zur Arbeitsaufgabe

Das Ziel der Interviews zur Arbeitsaufgabe der handwerklichen Mitarbeiter sollte sein, Inhalte für die spätere Gestaltung des Instruments der Hauptuntersuchung zu generieren. Die Interviews sollten einen Überblick über typische Arbeitsaufgaben liefern und dabei auf gewerkübergreifende kundenbezogene und sonstige übergeordnete nicht-technische Aufgaben fokussieren. Die Aufgaben sollten im Kontext der gesamten Arbeitstätigkeit erfasst werden. Es wurde davon ausgegangen, dass es unter den interviewten Mitarbeitern eine bedeutsame Varianz hinsichtlich der Übernahme einzelner Aufgaben gibt. Anlehnend an die Tagesablaufinterviews von Semmer (1984) sowie den Orientierungsfragen im VERA/RHIA BÜRO (Leitner et al., 1993) sollte über ablaufbezogene Interviews ein „normaler Arbeitstag“ rekonstruiert werden und dabei zu erfüllende Aufgaben erfasst werden. Nach Erläuterung des Vorgehens wurden zunächst Orientierungsfragen zum vorangegangenen Arbeitstag gestellt (siehe Kasten 5).

Kasten 5: Orientierungsfragen der Interviews zur Arbeitsaufgabe

Orientierungsfragen zur Arbeitstätigkeit:

Wie sah der Tagesablauf gestern aus?

Wann kamen Sie zum Betrieb?

Was waren die ersten Dinge, die Sie erledigten?

Wie ging es dann weiter? (*Bei Bedarf*)

Welche Aufträge hatten Sie für den Tag?

Notieren der Aufträge:

...

Schilderung der einzelnen Aufträge im Detail...

Im Anschluss daran gingen die Interviewer die einzelnen Arbeitsaufträge mit den Mitarbeitern nacheinander durch. Erfragt wurden das Ziel der Arbeitsaufträge, die einzelnen zu erledigenden Aufgaben sowie der Grad der Vorgabe der einzelnen Schritte. Berichte über kundenbezogene Aufgaben sollten vom Interviewer vertieft werden. Gegebenenfalls sollte über zusätzliche Fragen des Interviewers berichtete Interaktionen mit Kunden genauer

beleuchtet werden. Im Einzelnen ging es dabei um die Inhalte der Kommunikation und die Kooperationserfordernisse mit dem Kunden.

Um möglichst typische Tagesabläufe zu erfassen, wurden die Tagesablaufinterviews abgeschlossen mit den Fragen zur Repräsentativität des geschilderten Arbeitstages. Gegebenenfalls wurde der Mitarbeiter gebeten zu schildern, was untypisch war und wie ein typischer Arbeitsablauf aussehen würde. Im Anschluss an den teilstrukturierten Interviewteil erfolgten vollständig strukturierte Fragen zur Häufigkeit der Kundenkontakte und zu Auslösern und Themen der Kundenkommunikation. Der Interviewleitfaden ist in Anhang C ersichtlich. Zur Ergänzung der Mitarbeiterangaben wurden die Inhaber als Vorgesetzte nach den Arbeitsaufgaben der befragten Mitarbeiter gefragt. Auch hierfür wurde ein Leitfaden entworfen. Dieser befindet sich ebenfalls in Anhang C.

4.2.1.3 Durchführung und Stichprobe

Vor Beginn der Untersuchungen fand ein Interviewertraining statt, in dem die fünf Interviewer - allesamt Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des übergreifenden Forschungsprojekts – in die Handhabung des mehrteiligen Fragebogens sowie in die Arbeitsablaufinterviews eingeführt wurden. Hierzu wurden Rollenspiele mit anschließendem Feedback des Autors durchgeführt. Als nächstes fand in zwei Pilotbetrieben eine Instrumentenerprobung statt, die das ursprünglich geplante Vorgehen bestätigte und nur zu geringfügigen Formulierungsänderungen führte. Die eigentliche Untersuchung fand von Anfang April bis Mitte Mai 2006 statt. An ihr nahmen Inhaber und Mitarbeiter von 20 Hamburger Handwerksbetrieben teil. Bei den Betrieben handelte es sich um haushaltsnahe Gewerke wie Elektriker, Klempner, Tischler, Maler und andere. Sie waren über bestehende Kontakte von Projektmitarbeitern der Handwerkskammer Hamburg akquiriert worden. Weitere Betriebe konnten über Newsletter und Aufrufe in handwerksnahen Publikationen gewonnen werden. Zunächst wurden mit den Betriebsinhabern die Interviews durchgeführt und die Fragebögen zum Verständnis der Mitarbeiteraufgaben vorgelegt. Danach erfolgten die Interviews sowie die Fragebogenerhebung mit jeweils zwei Mitarbeitern pro Betrieb. Vor jedem Fragebogenteil erfolgte eine Erläuterung des nächsten Fragenblocks. Die Betriebsgröße reichte von 5 bis 30 Beschäftigten und betrug im Mittel 12 Mitarbeiter. Insgesamt wurden 40 handwerkliche Mitarbeiter (Gesellen) sowie die Betriebsinhaber im Alter von 18 bis 63 Jahren ($\bar{O} = 36$ Jahre) befragt. Die Betriebszugehörigkeit betrug im Mittel 7,5 Jahre. Zur Auswertung der Ergebnisse wurden für die Fragebogenuntersuchung quantitative Methoden herangezogen, während für die Interviewstudie eine qualitative Inhaltsanalyse

vorgenommen wurde. Die genauen Auswertungsmethoden werden in den folgenden Abschnitten dargestellt.

4.2.1.4 Auswertungsmethoden für die Fragebogenergebnisse

Im Rahmen einer Itemanalyse wurden zunächst Mittelwerte und Standardabweichungen der Einzelitems mit allen Bewertungskriterien (Verfügbares Können, Bereitschaft zur Übernahme, wahrgenommene Vorgesetztererwartung, tatsächliche Vorgesetztererwartung und durch den Vorgesetzten bewertete Wichtigkeit) berechnet. Für alle Aufgabenbereiche (Traditionelle Aufgaben, Innovationsbezogene Aufgaben, Aufgaben zur Informationsgewinnung, Verkaufsbezogene Aufgaben, Beziehungspflege und Servicequalität) wurden Mittelwerte und Standardabweichungen berechnet.

Danach sollten die Mittelwerte dieser verschiedenen Aufgabenbereiche miteinander verglichen werden. Zur Analyse der Unterschiede mehrerer abhängiger Variablen zum selben Zeitpunkt kann eine Varianzanalyse mit Messwiederholung gerechnet werden. Dies ist etwa erforderlich wenn in einer Schulklasse verschiedene Fachleistungen von Schülern miteinander verglichen werden sollen, also ob die Schüler im Allgemeinen besser in Englisch oder in Mathematik sind. Eine Fragestellung der Fragebogenuntersuchung betraf die Frage, ob es im Hinblick auf die Einschätzung des verfügbaren Könnens, der Bereitschaft zur Aufgabenübernahme, der wahrgenommenen Erwartung des Vorgesetzten, der tatsächlichen Vorgesetztererwartung und in der durch den Vorgesetzten bewerteten Wichtigkeit bedeutsame Unterschiede zwischen den verschiedenen Aufgabenbereichen gibt, ob also etwa innovationsbezogene Aufgaben als weniger wichtig angesehen werden, als traditionelle Aufgaben. Zu Klärung dieser Frage wurden einfaktorielle Varianzanalysen mit dem Innersubjektfaktor Aufgabenbereich und der jeweiligen Einschätzung als abhängige Variable berechnet.

Wie in der Beschreibung des Fragebogens und des Itemformats erläutert konnten die Befragten für jede vorgegebene Aufgaben das „Verfügbare Können“, die „Bereitschaft zur Übernahme“ sowie die „wahrgenommene Vorgesetztererwartung“ getrennt voneinander bewerten. Im Rahmen einer weiteren Auswertung sollte überprüft werden, ob das gewählte Itemformat mit dieser differenzierten Betrachtung lohnenswert ist und tatsächlich differenzierte Ergebnisse hervorbringen kann. Hieraus sollten Schlussfolgerungen für die weitere Instrumentenentwicklung gezogen werden. Als Methode zur Überprüfung der Frage, ob die differenzierte Bewertung der Aufgaben nach unterschiedlichen Kriterien tatsächlich differenzierte Ergebnisse hervorbringt oder ob diese Bewertungen nahezu übereinstimmen,

wurden Intraklassenkorrelationen (ICC) zwischen den verschiedenen Bewertungsaspekten berechnet.

Es bieten sich verschiedene ICC-Koeffizienten an (Shrout & Fleiss, 1979; James, 1982; James, Demaree & Wolf, 1984; Wirtz & Caspar, 2002). Wirtz und Caspar (2002) unterscheiden zwei ICC-Koeffizienten zur Abschätzung der Übereinstimmung von Datenreihen: den ICC_{unjust} und den ICC_{just} . Sie entsprechen den ICC(2,1) und ICC(3,1) nach Shrout und Fleiss (1979). Während der ICC_{unjust} als Maß für die absolute Übereinstimmung der Datenreihen herangezogen wird, basiert der angepasste (justierte) ICC_{just} lediglich auf der korrelativen Übereinstimmung, also die Übereinstimmung im Verlauf der Messwertreihen, ohne die Mittelwertsunterschiede zu berücksichtigen. Die ICC-Koeffizienten sind das Ergebnis eines varianzanalytischen Verfahrens. Voraussetzung der Berechnung der ICC-Werte nach Wirtz und Caspar (2002) ist wie bei allen varianzanalytischen Verfahren die Homogenität der Varianzen, die in der vorliegenden Untersuchung mittels Levene-Test überprüft wurden. Die ICC nach Wirtz und Caspar (2002) können Werte zwischen -1 und +1 annehmen, wobei +1 eine perfekte Übereinstimmung und ein Wert von 0 die völlige Unabhängigkeit der Datenreihen untereinander beschreibt. Im vorliegenden Fall würde ein ICC_{unjust} -Wert von 1 bedeuten, dass die drei Aspekte der Aufgabenübernahme „Verfügbares Können“, die „Bereitschaft zur Übernahme“ sowie die „wahrgenommene Vorgesetztererwartung“ exakt gleich eingeschätzt werden, eine differenzierte Bewertung also überflüssig wäre. Bei einem ICC_{just} -Wert von 1 wären zwar Mittelwertsunterschiede zwischen den Bewertungsaspekten möglich, der eine Aspekt ließe sich jedoch exakt aus dem anderen voraussagen. Auch hier wäre die differenzierte Bewertung der verschiedenen Aspekte überflüssig.

Neben den hier angegebenen Auswertungen wurden im Hinblick auf inhaltliche Fragen weitere Auswertungen vorgenommen. Diese sind jedoch für die weitere Darstellung der Instrumentenentwicklung von geringerer Bedeutung. Hierzu sei an dieser Stelle auf Dettmers et al. (2007) verwiesen.

4.2.1.5 Auswertungsmethoden für die Interviews

Die Interviews wurden auf Tonband mitgeschnitten. Für die Auswertung der Interviews wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) durchgeführt. Die Qualitative Inhaltsanalyse ist eine durch genau definierte Analyseschritte und Analyseregeln systematisierte und damit überprüfbare Analyseverfahren für qualitatives Datenmaterial (Mayring, 2003). Um ein Nachvollziehen der Vorgehensweise für andere Inhaltsanalytiker zu

ermöglichen, werden bei der qualitativen Inhaltsanalyse vorab für die Auswertung des Interviewmaterials Regeln festgelegt.

Als ersten Schritt der qualitativen Inhaltsanalyse sieht Mayring (2003) die Bestimmung des Ausgangsmaterials. Im vorliegenden Fall handelte es sich um die transkribierten Interviews. Bei der Transkription wurden keine besonderen Transkriptionsregeln angewandt. Der auf Tonband gespeicherte Inhalt wurde wörtlich transkribiert. Da im Vordergrund inhaltliche Aspekte standen, wurde der Lesbarkeit Vorzug vor Genauigkeit gegeben (Flick, 2002). Pausen, Zwischenlaute oder vom Interviewer notierte nonverbale Verhaltensweisen wurden nicht gesondert berücksichtigt, da sie für das Ziel der Analyse keine Bedeutung hatten. Da ebenfalls keine personenbezogenen Auswertungen geplant waren, wurden die Interviews zur Mitarbeiteraufgabe von Mitarbeitern und Vorgesetzten zusammen als einheitliches Interviewmaterial analysiert. Eine Gegenüberstellung der Aussagen von Inhabern und Mitarbeitern wäre interessant gewesen - aus ökonomischen Gründen und aufgrund der geringen Stichprobengröße wurde jedoch darauf verzichtet. Für die eigentliche Analyse des Textmaterials schlägt Mayring (2003) zur Erhöhung der Präzision vor, Analyseeinheiten festzulegen. Er unterscheidet drei Analyseeinheiten:

1. Die Kodiereinheit. Sie legt fest, welches der kleinste Materialbestandteil ist, der ausgewertet werden darf, also was der minimale Textbestandteil ist, der unter eine Kategorie fallen kann.
2. Die Kontexteinheit. Sie legt den größten Textbestandteil fest, der unter eine Kategorie fallen kann.
3. Die Auswertungseinheit. Sie legt fest, welche Textteile jeweils nacheinander ausgewertet werden.

In der vorliegenden Untersuchung galten als Auswertungseinheiten Textpassagen, die Aktivitäten beschreiben, die unter die Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter fallen. Als Kodiereinheit gilt jeder noch so kleine Textbestandteil, der Aktivitäten bzw. Aufgaben von Mitarbeitern beschreibt, also auch ein einzelnes Wort. Eine Kontextarbeit umfasst das gesamte Material innerhalb eines Falles, welches sich auf eine Kategorie des Kategorienschemas bezieht.

Nach der Beschreibung des Materials und der Festlegung der Analyseeinheiten musste bestimmt werden, nach welchem Verfahren die festgelegten Einheiten analysiert werden

sollten. Mayring (2003, S.89) unterscheidet drei unterschiedliche Verfahrensarten der qualitativen Inhaltsanalyse:

1. Zusammenfassung

Das Textmaterial wird reduziert unter Beibehaltung der wesentlichen Inhalte. Häufig erfolgt eine induktive Kategorienbildung.

2. Explikation

Zu einzelnen fraglichen Textteilen wird zusätzliches Material herangetragen, welches das Verständnis erweitert, die Textstelle erläutert, erklärt und ausleuchtet.

3. Strukturierung

Ziel der Analyse ist es bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern und unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.

Zu Beginn der in dieser Untersuchung durchgeführten Analyse stand ein sehr grobes Kategoriensystem. Entsprechend der Fragestellung sollten übergeordnete gewerksübergreifende Aufgaben aus den Arbeitsbeschreibungen der Interviewten extrahiert werden. Entsprechend der inhaltlichen Ausgestaltung des zu entwickelnden Instruments sollten als übergeordnete Kategorien folgende Aufgabenbereiche dienen (vgl. Abschnitt 2.6):

1. Kundenbezogene Aufgaben
2. Geschäftsbezogene Aufgaben
3. Innovationsbezogene Aufgaben
4. Gewerkspezifische technische Aufgaben
5. Sonstige

Unterhalb dieser sehr groben Kategorien wurde eine weitere induktive Bildung von Unterkategorien angestrebt. Ein Ziel der Analyse sollte die Generierung neuer generalisierbarer Inhalte für den zu entwickelnden Fragebogen sein. Die gebildeten Unterkategorien sollten als Orientierung für die Auswahl der konkreten Items dienen, sowie die übergeordneten Konstrukte der Aufgabenbereiche inhaltlich aufklären. Entsprechend wurde für die Auswertung eine Kombination aus inhaltsanalytischer Strukturierung und Zusammenfassung gewählt. Repräsentativität der gefunden Kategorien sowie eine weitere quantitative Analyse waren nicht vorgesehen. Diese hätten sich schon aufgrund der

Orientierungsfragen des Interviews und der schwerpunktmäßigen Betrachtung von kundenbezogenen Aufgaben als nicht sinnvoll erwiesen.

Für die den oben genannten Aufgabenreichen entsprechenden Oberkategorien wurden Ankerbeispiele und Kodierregeln aufgestellt. Danach wurde mit der eigentlichen Inhaltsanalyse begonnen. Die einzelnen Kodiereinheiten wurden in eine knappe, nur auf den Inhalt beschränkte, beschreibende Form umschrieben (Paraphrasierung). Dabei wurden nicht inhaltstragende Textbestandteile bereits fallengelassen (vgl. Mayring, 2003) und möglichst in Form von Verben bzw. Aufgaben formuliert. Der Interviewabschnitt:

„waren wir bei einer Kundin, einer guten von uns, die hatte einen Wunsch, weil die hatte so einen Deckenstrahler als Dusche und die wollte eigentlich, weil der zu grob war wollte sie eigentlich mal nen andern haben, aber sie wusste nicht, was man da nehmen könnte. Und da hab ich sie beraten und hab ihr dann einen gezeigt, den man da einbauen könnte und da war sie auch sehr zufrieden mit.“

wurde beispielsweise zu „Kunden zu Produkten beraten“ kodiert.

Für diese Paraphrasierung und die darauffolgende Kategorisierung wurde das Programm MAXQDA (Kuckartz, 2001) genutzt. Die erstellten „Codes“ wurden in einem ersten Schritt einer der fünf Grobkategorien zugeordnet. In einem zweiten Schritt wurde im Sinne einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse ein Abstraktionsniveau bestimmt und nach den bei Mayring (2003) vorgeschlagenen Interpretationsregeln durch Generalisierung und Reduktion zusammengefasst. Inhaltsgleiche Paraphrasen wurden gestrichen bzw. einer übergeordneten Kategorie untergeordnet und nichtssagende Paraphrasen weggelassen werden (Auslassen und Selektion). Teilweise wurden Textstellen gleich auf das angestrebte Abstraktionsniveau transformiert und entsprechend kodiert.

Die abschließenden vollständig strukturierten Teile des Interviews mit den Fragen zur Häufigkeit von Kundenkontakten und zu Themen der Kundeninteraktionen wiesen sehr hohe Mittelwerte und geringe Varianzen auf, so dass diese Ergebnisse zu keinen berichtenswerten Erkenntnissen führten. Das Frageformat erwies sich als wenig geeignet für die Stichprobe.

4.2.2 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der zweiten Vorstudie dargestellt. Zunächst geht es um die Ergebnisse der Fragebogenuntersuchung und danach um die Resultate der Interviewstudie.

4.2.2.1 Fragebogenuntersuchung

Tabelle 3 zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen der Einschätzungen von Mitarbeitern und Inhabern für die einzelnen Aufgabenbereiche und Aspekte der Aufgabenübernahme (verfügbares Können, Bereitschaft zur Übernahme, wahrgenommene Vorgesetztenerwartung, tatsächliche Vorgesetztenerwartung und bewertete Wichtigkeit).

Insgesamt liegen die Mittelwerte mit etwa 5.0 bei einer Skala von 1-6 sehr hoch. Die Varianzen zwischen den Probanden sind mit Standardabweichungen von durchschnittlich 0.82 eher gering.

Tabelle 3: Deskriptive Statistiken der Skalen der Voruntersuchung zum Aufgabenverständnis

Aspekte der Arbeitsaufgabe (Bewertung jeweils von 1-6)		N	M	s
„Traditionelle“ Aufgaben (3 Items)	bin in der Lage	40	4.95	0.66
	bin bereit	40	5.47	0.59
	wahrgenommene Vorgesetztenerwartung	40	5.37	0.68
	tatsächliche Vorgesetztenerwartung	20	5.17	0.64
	Bewertete Wichtigkeit durch den Vorgesetzten	20	5,35	0,60
Innovationsbezogene Aufgaben (7 Items)	bin in der Lage	40	4.59	0.79
	bin bereit	40	4.87	0.84
	wahrgenommene Vorgesetztenerwartung	40	4.43	1.03
	tatsächliche Vorgesetztenerwartung	20	4.29	0.82
	Bewertete Wichtigkeit durch den Vorgesetzten	20	5,19	0,55
Aufgaben zur Informationsgewinnung (5 Items)	bin in der Lage	40	4.63	0.76
	bin bereit	40	4.74	0.84
	wahrgenommene Vorgesetztenerwartung	40	4.31	1.10
	tatsächliche Vorgesetztenerwartung	20	4.26	0.85
	Bewertete Wichtigkeit durch den Vorgesetzten	20	4,86	0,74
Verkaufsbezogene Aufgaben (2 Items)	bin in der Lage	40	5.24	0.89
	bin bereit	40	5.45	0.74
	wahrgenommene Vorgesetztenerwartung	40	5.09	1.20
	tatsächliche Vorgesetztenerwartung	20	4.60	1.41
	Bewertete Wichtigkeit durch den Vorgesetzten	20	5,15	1,05
Servicequalität und Beziehungspflege (3 Items)	bin in der Lage	40	5.30	0.64
	bin bereit	40	5.15	0.69
	wahrgenommene Vorgesetztenerwartung	40	4.46	1.13
	tatsächliche Vorgesetztenerwartung	20	5.15	0.65
	Bewertete Wichtigkeit durch den Vorgesetzten	20	5,15	0,65

Trotz der allgemein hohen Mittelwerte und der geringen Stichprobengröße ergeben einfaktorielle Varianzanalysen mit Messwiederholung signifikante Unterschiede zwischen

den bewerteten Aufgabenbereichen (Traditionelle Aufgaben, Innovationsbezogene Aufgaben, Aufgaben zur Informationsgewinnung, Verkaufsbezogene Aufgaben, Beziehungspflege und Servicequalität). Paarvergleiche der Bereiche zeigen, dass besonders die Bereiche „Aufgaben zur Informationsgewinnung“ und „Innovationsbezogene Aufgaben“ von den Mitarbeitern signifikant ($p < .005$) niedriger im Hinblick auf die verschiedenen Aspekte der Aufgabenübernahme eingeschätzt werden. Bei den Einschätzungen der Vorgesetzten ergeben sich ähnliche Unterschiede, allerdings auf einem niedrigeren Niveau (vgl. Abbildung 8).

<p style="text-align: center;">Geschätztes Randmittel von MEASURE_1</p> <table border="1" style="display: none;"> <caption>Geschätztes Randmittel von MEASURE_1 (Verfügbares Können)</caption> <thead> <tr> <th>Aufgabenbereich</th> <th>Geschätztes Randmittel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>4.95</td></tr> <tr><td>2</td><td>4.63</td></tr> <tr><td>3</td><td>4.59</td></tr> <tr><td>4</td><td>5.24</td></tr> <tr><td>5</td><td>5.31</td></tr> </tbody> </table>	Aufgabenbereich	Geschätztes Randmittel	1	4.95	2	4.63	3	4.59	4	5.24	5	5.31	<p>Verfügbares Können</p> <p>Pillai-Spur $F=11,57^{**}$ Partielles $\eta^2=.56$</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Traditionelle Aufgaben 2. Aufgaben zur Informationsgewinnung 3. Innovationsbezogene Aufgaben 4. Verkaufsbezogene Aufgaben 5. Servicequalität und Beziehungsgestaltung
Aufgabenbereich	Geschätztes Randmittel												
1	4.95												
2	4.63												
3	4.59												
4	5.24												
5	5.31												
<p style="text-align: center;">Geschätztes Randmittel von MEASURE_1</p> <table border="1" style="display: none;"> <caption>Geschätztes Randmittel von MEASURE_1 (Bereitschaft zur Aufgabenübernahme)</caption> <thead> <tr> <th>Aufgabenbereich</th> <th>Geschätztes Randmittel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>5.47</td></tr> <tr><td>2</td><td>4.74</td></tr> <tr><td>3</td><td>4.87</td></tr> <tr><td>4</td><td>5.45</td></tr> <tr><td>5</td><td>5.15</td></tr> </tbody> </table>	Aufgabenbereich	Geschätztes Randmittel	1	5.47	2	4.74	3	4.87	4	5.45	5	5.15	<p>Bereitschaft zur Aufgabenübernahme</p> <p>Pillai-Spur $F=11,18^{**}$ Partielles $\eta^2=.55$</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Traditionelle Aufgaben 2. Aufgaben zur Informationsgewinnung 3. Innovationsbezogene Aufgaben 4. Verkaufsbezogene Aufgaben 5. Servicequalität und Beziehungsgestaltung
Aufgabenbereich	Geschätztes Randmittel												
1	5.47												
2	4.74												
3	4.87												
4	5.45												
5	5.15												

<p style="text-align: center;">Geschätztes Randmittel von MEASURE_1</p> <table border="1"> <caption>Geschätztes Randmittel von MEASURE_1 (Top Graph)</caption> <thead> <tr> <th>Aufgabenbereich</th> <th>Geschätztes Randmittel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>5.15</td></tr> <tr><td>2</td><td>4.30</td></tr> <tr><td>3</td><td>4.40</td></tr> <tr><td>4</td><td>5.10</td></tr> <tr><td>5</td><td>4.45</td></tr> </tbody> </table>	Aufgabenbereich	Geschätztes Randmittel	1	5.15	2	4.30	3	4.40	4	5.10	5	4.45	<p>Wahrgenommene Vorgesetztererwartung</p> <p>Pillai-Spur $F=13,19^{**}$ Partielles $\eta^2=.59$</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Traditionelle Aufgaben 2. Aufgaben zur Informationsgewinnung 3. Innovationsbezogene Aufgaben 4. Verkaufsbezogene Aufgaben 5. Servicequalität und Beziehungsgestaltung
Aufgabenbereich	Geschätztes Randmittel												
1	5.15												
2	4.30												
3	4.40												
4	5.10												
5	4.45												
<p style="text-align: center;">Geschätztes Randmittel von MEASURE_1</p> <table border="1"> <caption>Geschätztes Randmittel von MEASURE_1 (Middle Graph)</caption> <thead> <tr> <th>Aufgabenbereich</th> <th>Geschätztes Randmittel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>5.15</td></tr> <tr><td>2</td><td>4.25</td></tr> <tr><td>3</td><td>4.30</td></tr> <tr><td>4</td><td>4.60</td></tr> <tr><td>5</td><td>4.65</td></tr> </tbody> </table>	Aufgabenbereich	Geschätztes Randmittel	1	5.15	2	4.25	3	4.30	4	4.60	5	4.65	<p>Tatsächliche Vorgesetztererwartung</p> <p>Pillai-Spur $F=14,04^{**}$ Partielles $\eta^2=.78$</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Traditionelle Aufgaben 2. Aufgaben zur Informationsgewinnung 3. Innovationsbezogene Aufgaben 4. Verkaufsbezogene Aufgaben 5. Servicequalität und Beziehungsgestaltung
Aufgabenbereich	Geschätztes Randmittel												
1	5.15												
2	4.25												
3	4.30												
4	4.60												
5	4.65												
<p style="text-align: center;">Geschätztes Randmittel von MEASURE_1</p> <table border="1"> <caption>Geschätztes Randmittel von MEASURE_1 (Bottom Graph)</caption> <thead> <tr> <th>Aufgabenbereich</th> <th>Geschätztes Randmittel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>5.35</td></tr> <tr><td>2</td><td>4.85</td></tr> <tr><td>3</td><td>5.18</td></tr> <tr><td>4</td><td>5.15</td></tr> <tr><td>5</td><td>5.15</td></tr> </tbody> </table>	Aufgabenbereich	Geschätztes Randmittel	1	5.35	2	4.85	3	5.18	4	5.15	5	5.15	<p>Bewertete Wichtigkeit durch Vorgesetzte</p> <p>Pillai-Spur $F=2,53$ Partielles $\eta^2=.39$</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Traditionelle Aufgaben 2. Aufgaben zur Informationsgewinnung 3. Innovationsbezogene Aufgaben 4. Verkaufsbezogene Aufgaben 5. Servicequalität und Beziehungsgestaltung
Aufgabenbereich	Geschätztes Randmittel												
1	5.35												
2	4.85												
3	5.18												
4	5.15												
5	5.15												

Abbildung 8: Bewertungen der verschiedenen Aufgabenbereiche

Tabelle 4 zeigt die mittleren justierten und unjustierten Intraklassenkorrelationen ICC_{just} und ICC_{unjust} auf Einzelitemebene über die drei Aspekte der Aufgabenübernahme „Verfügbares Können“, „Bereitschaft zur Übernahme“ sowie die „wahrgenommene Vorgesetztererwartung“. Es ergeben sich vergleichsweise hohe Übereinstimmungen. Die einzelnen Maße der ICC_{just} -Werte geben an, wie hoch die Einzelaspekte im Durchschnitt miteinander korrelieren. Die einzelnen Maße der ICC_{unjust} -Werte berücksichtigen ebenfalls die Mittelwertsunterschiede. Es ergeben sich nur geringfügige Unterschiede zu den justierten ICC-Werten, d.h. auch die Mittelwerte liegen vergleichsweise dicht beieinander.

Tabelle 4: Intraklassenkorrelation zwischen den Aspekten der Aufgabenübernahme

Koeffizient		M	Max	Min
ICC_{just}	Einzelne Maße	.62	.82	.40
ICC_{unjust}	Einzelne Maße	.55	.81	.26

4.2.2.2 Interviews zur Arbeitsaufgabe

In Kasten 6 sind die induktiv gebildeten Unterkategorien der Arbeitsaufgabe abgebildet, die aus dem Interviewmaterial abgeleitet werden konnten. Innovationsbezogene Aufgaben wurden in den Interviews nicht berichtet. Entsprechend konnten hier keine Unterkategorien gebildet werden.

Kasten 6: Interviewergebnisse zu Kategorien der Arbeitsaufgabe

Kundenbezogene Aufgaben

- 1 Aufgaben der Ablaufabstimmung
 - 1.1 Abstimmung mit den Kunden über die genaue Vorgehensweise
 - 1.2 Feinabstimmung
 - 1.3 Sich Absichern für Zwischenschritte
 - 1.4 Änderungswünsche abklären
- 2 Beratung der Kunden
- 3 Kundenbetreuung
 - 1.1 In Empfang nehmen
 - 1.2 Für Fragen zur Verfügung stehen
 - 1.3 Kontakt zu Kunden halten
- 4 Kundeninformation
 - 1.1 Kunden instruieren über Vorgehensweisen und Produkte
 - 1.2 Kunden über Produkte informieren
 - 1.3 Über Risiken aufklären
 - 1.4 Erklären, was gemacht wurde
 - 1.5 Vorgehensweise erläutern

Geschäftsbezogene Aufgaben

1. Lieferung/verkauf
2. Auftragsanbahnung
3. Angebotserstellung
4. Arbeitsorganisation
5. Lagerhaltung
6. Büroarbeit

Innovationsbezogene Aufgaben

Gewerkspezifische technische Aufgaben

Sonstiges

4.3 Diskussion der Voruntersuchungen und Fazit

Im Hinblick auf die Entwicklung eines Instruments zur Erfassung des Aufgabenverständnisses konnten aus den Voruntersuchungen folgende Erkenntnisse mitgenommen werden:

Zunächst einmal erscheint die Erfassung des Aufgabenverständnisses mit einem Fokus auf die Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben sinnvoll. Sowohl die Beobachtungen im Betrieb als auch die Interviews zu den Arbeitsaufgaben der handwerklichen Mitarbeiter ergeben, dass sich im Rahmen des Auftragsverlaufs vielfältige Anlässe für Kundeninteraktionen und kundenbezogenen Aufgaben ergeben. Vor allem die Einbindung des Kunden in die Leistungserstellung (vgl. Dunkel, 2004; Weigl, 2006) stellt eine wichtige kundenbezogene Anforderung für die Mitarbeiter in den technischen Dienstleistungen des Handwerks dar. Beobachtet wurden etwa die gemeinsame Zielklärung und die gemeinsame Koordination der einzelnen Schritte der Leistungserstellung (vgl. Abschnitt 4.1.2). Die Interviews zur Arbeitsaufgabe der Mitarbeiter zeigten, dass die Gesellen in unterschiedlichem Maße übergeordnete kundenbezogene Aufgaben übernehmen. Die handwerklichen Mitarbeiter nennen als Teilaufgaben ihrer Tätigkeit kundenbezogene Aufgaben wie die Herstellung von Transparenz und die Erläuterung und Abstimmung der eigenen Vorgehensweisen mit dem Kunden, die Information des Kunden und andere Aufgaben (vgl. Abschnitt 4.2.2). Ebenso zählen viele Mitarbeiter geschäftsbezogene und organisatorische Aufgaben zu ihren Arbeitsaufgaben. Innovationsbezogene Aufgaben werden in den Interviews nicht genannt. Dabei muss berücksichtigt werden, dass der Fragenkatalog der Interviews nicht gesondert auf solche Aufgaben eingegangen ist.

Die Fragebogenergebnisse deuten darauf hin, dass sich die handwerklichen Mitarbeiter in der Lage fühlen und bereit sind, kunden- und innovationsbezogene Aufgaben zu übernehmen. Entsprechende Items werden mit hohen Zustimmungsangaben um 5 auf einer Skala von 1 bis 6 beantwortet (vgl. Abschnitt 4.2.2). Gleichzeitig gibt es signifikante Unterschiede zwischen den verschiedenen Aufgabenbereichen in der Bewertung der zugehörigen Aufgaben. Nach den Ergebnissen fühlen sich die Mitarbeiter für innovationsbezogenen Aufgaben und Aufgaben zur Sammlung von Kundeninformationen weniger zuständig als für andere Aufgaben. Auch haben die Vorgesetzten geringere Erwartungen an die Mitarbeiter bei der Bewältigung dieser Art von Aufgaben (vgl. Abschnitt 4.2.2).

Die Ergebnisse müssen jedoch mit Vorsicht betrachtet werden. Das insgesamt hohe Niveau der Messwerte mit geringen Varianzen deutet auf Verzerrungen im Sinne der sozialen

Erwünschtheit hin. Nachfolgende Diskussionen der Itemformulierungen mit den befragten Mitarbeitern geben zu bedenken, dass eine häufig sehr abstrakte Formulierung es den Mitarbeitern offenbar schwer machte, ihre jeweilige Kompetenz und Bereitschaft sowie die wahrgenommene Vorgesetztererwartung richtig einzuschätzen. Insofern erscheint es auch schwierig die Unterschiede zwischen den verschiedenen Aufgabenbereichen abschließend zu interpretieren.

Die differenzierte Bewertung der Aufgaben nach verfügbarem Können, eigener Bereitschaft zur Übernahme und wahrgenommener Vorgesetztererwartung erwies sich als wenig erfolgsversprechend. In den meisten Fällen gab es hohe Übereinstimmungen zwischen den verschiedenen Aspekten. Der Wert des einen Aspekts der Aufgabenübernahme (z.B. verfügbares Können) kann bei einer durchschnittlichen Korrelation von etwa .60 zu den anderen Aspekten der Aufgabenübernahme (Bereitschaft zur Übernahme; wahrgenommene Vorgesetztererwartung) bereits in gewissen Maßen den Wert der anderen Aspekte voraussagen. Eine getrennte Erfassung erbringt kaum neue Erkenntnisse. Eine einfache Erfassung der eigenen Zuständigkeit mit einem einzelnen Item pro Aufgabe erscheint sinnvoller und effizienter.

Zusammenfassend lassen sich aus den Voruntersuchungen folgende Konsequenzen für die weitere Instrumentenentwicklung ziehen:

- Der Fokus auf kundenbezogene Aufgaben erscheint bei der Erfassung des Aufgabenverständnisses sinnvoll. Die Aufgaben sind relevant und werden von den Mitarbeitern in unterschiedlichem Maße übernommen. Ähnliches gilt für geschäftsbezogene Aufgaben. Innovationsbezogene Aufgaben konnten im Rahmen der Voruntersuchungen nicht untersucht werden, wurden jedoch aufgrund des übergreifenden Projektthemas und der zusätzlich erhobenen möglichen abhängigen Variablen in ein entsprechendes Instrument mit aufgenommen.
- Die hohen Werte bei den Antworten lassen auf eine Tendenz zur sozialen Erwünschtheit schließen. Hier galt es, Itemformate zu entwerfen, die dieser Tendenz entgegenwirken können.
- Die offensichtlich hohe Abstraktheit der Items schien die sinnvolle Beantwortung zu erschweren. Hier galt es konkretere Aufgaben zu formulieren. Dabei war das Interviewmaterial zur Arbeitsaufgabe heranzuziehen.
- Eine differenzierte Betrachtung von verschiedenen Aspekten der Aufgabenübernahme erscheint wenig lohnenswert.

4.4 Hauptuntersuchung – Entwicklung und Validierung des Fragebogens zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis

In der Hauptuntersuchung sollte ein Instrument entwickelt und validiert werden, welches das kunden- und innovationsbezogene Aufgabenverständnis der Mitarbeiter sowie das entsprechenden Verständnis der Vorgesetzten erheben sollte. Nach den Erfahrungen der Vorstudie und konzeptionellen Überlegungen sollte an der Fragebogenmethode festgehalten werden (Fahrenberg et al., 2007). Für dessen Entwicklung waren im Wesentlichen zwei Aufgaben zu erfüllen:

1. Auswahl der Inhalte des Fragebogens (Generierung und Auswahl von Items) sowie
2. Entwurf eines passenden Itemformats.

Bei der Bewältigung dieser Aufgaben konnte einerseits auf die Erfahrungen und Ergebnisse der beiden Voruntersuchungen zurückgegriffen werden. Insbesondere die Daten der Interviewstudie sowie die Erfahrungen mit dem Fragebogeninstrument der zweiten Vorstudie wurden für die Entwicklung genutzt. Andererseits trug eine erneute Literaturrecherche zur endgültigen Gestaltung des Fragebogens bei. Im Folgenden wird zunächst die Generierung der Inhalte des Fragebogens beschrieben und anschließend das Itemformat erläutert.

4.4.1 Generierung und Formulierung der Items

Wie in Kapitel 2 und im Rahmen der Voruntersuchung (Abschnitt 4.2.1) diskutiert lässt sich der Inhalt der Arbeitsaufgabe nach Ilgen und Hollenbeck (1991) als die Summe aller beinhalteten Einzelaufgaben (task elements) beschreiben. Entsprechend geht es bei den Items des Fragebogens zum Aufgabenverständnis um Einzelaufgaben, für die sich die befragten Mitarbeiter zuständig fühlen oder nicht zuständig fühlen. Die Erfahrungen mit dem provisorischen Fragebogen aus der zweiten Voruntersuchung sowie Rückmeldungen von Teilnehmern und Handwerksexperten förderten zwei wichtige Erkenntnisse zutage, die bei der neuen Fassung berücksichtigt werden sollten (vgl. Abschnitt 4.3):

1. Die bisherigen Items waren zu abstrakt formuliert und teilweise schwer verständlich.
2. Das Antwortformat provozierte sehr positive Antworttendenzen im Sinne der sozialen Erwünschtheit.

Um diesen Problemen zu begegnen sollten neue Items generiert werden, die erstens konkretere und für die Befragten besser vorstellbare Aufgaben repräsentieren und zweitens

stärker an den Arbeitsrealitäten der Mitarbeiter orientiert sind. Darüber hinaus sollten theoretische Überlegungen zu den wichtigsten Aspekten eines kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses systematischer berücksichtigt werden, als dies in der Voruntersuchung geschehen konnte.

Das Konzept des Aufgabenverständnisses eines Individuums ist sehr komplex und nicht als Ganzes zu erfassen (vgl. Parker et al., 1997, S.903; Kapitel 2). Es braucht einen Bezugspunkt. Im vorliegenden Fall sind dies die Kriterien Kundenorientierung und Innovation im Kontext von Handwerksarbeit. Um diesen Bezugspunkt herzustellen, wurden nach einer umfassenden Klärung der zugrunde liegenden Konstrukte (vgl. Kapitel 2) zunächst die relevanten Dimensionen für das kundenorientierte und innovationsförderliche Aufgabenverständnisses vergegenwärtigt (vgl. Parker et al., 1997). Wie in Abschnitt 2.6 diskutiert sollte das kunden- und innovationsbezogene Aufgabenverständnis die Zuständigkeit für folgende Bereiche abdecken:

- Kundenbezogene Aufgaben
- Geschäftsbezogene Aufgaben
- Innovationsbezogene Aufgaben

Bei den **kundenbezogenen Aufgaben** handelt es sich um alle Aufgaben, die im Kontakt und häufig in Kooperation mit dem Kunden erledigt werden und über rein geschäftliche Transaktionen hinausgehen. Hierbei geht es einerseits um die Erfassung von Kundeninformationen, andererseits um die Instruktion und Beratung des Kunden. Weitere kundenbezogene Aufgaben betreffen die Einbindung des Kunden in die Leistungserstellung, welche die Zielbestimmung, die gemeinsame Planung und Abstimmung, die Koordination der Durchführung sowie die gemeinsame Kontrolle des Ergebnisses bzw. die Erfassung von Feedback betrifft. Schließlich gehören zu den kundenbezogenen Aufgaben noch der Aufbau der Kooperationsbeziehung und das Bemühen um das Wohlbefinden des Kunden.

Die **geschäftsbezogenen Aufgaben** umfassen alle Aktivitäten, die geschäftliche Transaktionen betreffen. Darunter fallen Aufgabenbereiche wie Einkauf und Verkauf sowie die Angebotserstellung und Auftragsakquisition.

Innovationsbezogene Aufgaben umfassen sowohl das Engagement für Veränderungen, das Suchen nach und die Beschäftigung mit innovationsrelevanten Informationen einschließlich Kundeninformationen, die eigene Initiative und das Beisteuern von Ideen, die eigene Entwicklung und Qualifikation und das selbständige Suchen nach neuem Wissen. Ein

weiterer Aspekt ist die Beteiligung an und die Förderung der internen Kommunikation (vgl. Abschnitt 2.6).

Ausgehend von diesen Überlegungen wurde zunächst eine große Zahl von Aktivitäten generiert, die sich aus der Literatur zu Kundenorientierung und Innovation sowie zum Handwerk ableiten ließen (vgl. Abschnitte 2.3, 2.4 und 2.5). Eine weitere Quelle für relevante Aktivitäten waren die protokollierten Beobachtungen sowie die transkribierten Interviews aus der Voruntersuchung (vgl. Abschnitt 4.4.2). Sämtliche auf diese Weise gesammelte kunden- oder innovationsbezogene sowie geschäftsbezogene Aktivitäten, die potenziell von Mitarbeitern ausgeführt werden, wurden als Aufgaben formuliert und in eine Gesamtliste geschrieben. Die Aufgaben sollten dabei möglichst leicht verständlich und konkret formuliert sein. Das Interview- und Beobachtungsmaterial diente neben der Anreicherung des Itempools auch der Formulierung und der Beurteilung der Alltagsnähe der gesammelten Aufgaben. Auf diese Weise sollte die interne Validität der Items kontrolliert werden (vgl. Semmer, 1984). Nach einer erheblichen Reduktion und Zusammenfassung von inhaltlich gleichen Aufgaben wurden die übrig gebliebenen 56 Aufgabenitems von zwei unabhängigen Ratern den drei oben genannten Bereichen kundenbezogene Aufgaben, innovationsbezogene Aufgaben, geschäftsbezogene Aufgaben sowie einer Kategorie „Sonstige“ zugeordnet. Die Raterübereinstimmung (Bortz & Döring, 2006; Mayring, 2003) wurden mit Hilfe von Cohen's Kappa berechnet und betrug 0.93. Die Reliabilität der Kategorienzuordnung ist damit sehr hoch. Die meisten Aufgaben wurden dem Bereich „Kundenbezogene Aufgaben“ zugeordnet, die wenigsten Aufgaben befanden sich im Bereich „Geschäftsbezogene Aufgaben“.

Nach der Zuordnung aller Aufgaben zu den drei Aufgabenkategorien wurden aus diesen Bereichen Items ausgewählt, die inhaltlich aus Sicht des Autors möglichst umfassend die repräsentierten Bereiche abzudecken vermochten. Auf diese Weise ergaben sich für den Bereich „Kundenbezogene Aufgaben“ 13 Items, für den Bereich „Geschäftsbezogene Aufgaben“ 6 Items und den Bereich „Innovationsbezogene Aufgaben“ wiederum 13 Items. Kasten 7 listet die Bereiche und Inhalte der Einzelitems auf. Insgesamt umfasst der Fragebogen 32 Items.

Kasten 7: Inhalte des Fragebogen zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis

Aspekte des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses

Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben

Herstellung von Transparenz

- Einweisung des Kunden in neue Produkte (Item 3)
- Dem Kunden erklären, was gemacht werden muss (Item 9)
- Nach Ablauf der Arbeiten die erbrachten Leistungen erklären (Item 19)

Kooperative Handlungen/Ziel und Ablaufklärung

- Die genaue Vorgehensweise mit dem Kunden abstimmen (Item 11)
- Gemeinsam mit dem Kunden besprechen, wie das Ergebnis aussehen soll (Item 12)
- Den Ablauf der Arbeitsschritte planen (Item 13)
- Bei Reparaturen gemeinsam mit dem Kunden den Fehler suchen (Item 15)

Informationsaufnahme

- Vom Kunden die Informationen erfragen, die für die Planung der Arbeiten wichtig sind (Item 14)
- Während der Arbeiten beim Kunden auf Besonderheiten achten (Item 18)
- Beim Kunden nachfragen, ob alle Wünsche erfüllt wurden (Item 20)
- Erfragen, was der Kunde genau benötigt (Item 4)

Soziale Handlungen zur Herstellung der Kooperationsbeziehung

- Dem Kunden die Bedenken nehmen (Item 10)
- Dafür zu sorgen, dass sich der Kunden wohl fühlt (Item 17)

Zuständigkeit für Geschäftsbezogene Aufgaben (10):

Einkauf/Verkauf

- Material oder Werkzeugen einkaufen (Item 1)
- Produkte verkaufen (Item 21)

Angebote entwerfen und vermitteln

- Angebote ausarbeiten (Item 6)
- Ein ausgearbeitetes Angebot dem Kunden erklären (Item 7)
- Mit dem Kunden über Details des Angebots verhandeln (Item 8)
- Dem Kunden nach Abschluss der Arbeiten Zusatzangebote machen (Item 22)

Zuständigkeit für Innovationsbezogene Aufgaben

Veränderungsvorschläge

- Ideen für die bessere Erfüllung häufig wiederkehrender Kundenwünsche entwickeln (Item 5)
- Sich neue Abläufe für den Betriebsalltag ausdenken (Item 28)
- Technische Neuerungen vorschlagen (Item 31)

Innovationsrelevante Informationen generieren

- Sich auf dem Laufenden halten über Entwicklungen bei Werkzeugen und Materialien (Item 29)
- Sich über Fortbildungen informieren (Item 30)
- Informationen über den Kunden sammeln (Item 16)
- Den Kunden nach Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungen des Betriebs fragen (Item 21)
- Entwicklungen bei der Konkurrenz verfolgen (Item 27)

Interne Kommunikation fördern

- Beobachtungen oder Ideen mit anderen Betriebsangehörigen besprechen (Item 23)
- Andere Betriebsangehörige über Neuigkeiten informieren (Item 32)

Umgang mit Beschwerden

- Beschwerden von Kunden entgegennehmen (Item 24)
- Eingehende Beschwerden auswerten (Item 26)
- Bei Reklamationen eine mögliche Lösung finden (Item 25)

4.4.2 Itemformat und Instruktion

Nachdem eine Auswahl der als relevant erachteten Aufgaben getroffen wurde, ging es als nächstes darum ein geeignetes Itemformat zu finden, das den Grad der subjektiven Zuständigkeit für jede Einzelaufgabe erfassen könnte.

Ilgen und Hollenbeck (1994) schlagen zur Erfassung des Aufgabenverständnisses vor, nach dem Grad der Sicherheit zu fragen, mit dem eine bestimmte Einzelaufgabe Teil der eigenen Arbeitsaufgabe ist: Für eine Reihe von Einzelaufgaben werden die Arbeitenden gefragt, wie sicher sie sich sind, dass die jeweilige Aufgabe Teil der eigenen Rolle ist. Hierauf können die Teilnehmer auf einer Skala von „sicher, dass nicht“ bis „sicher, dass ja“ antworten. Der Hauptfokus von Ilgen und Hollenbeck (1994) liegt hierbei jedoch nicht auf dem absoluten Inhalt der subjektiv wahrgenommenen Rolle, was in dieser Arbeit dem Aufgabenverständnis entsprechen würde, sondern auf der Erfassung von Rollenambiguität und Rollenkonflikten (vgl. Abschnitt 2.2.4).

Direkter auf den jeweiligen Inhalt des Aufgabenverständnisses bezogen haben Parker et al. (1997; Parker, 2007, S.411f.) eine Methode zur Erfassung des Aufgabenverständnisses bzw. der „Rollenorientierung“ entwickelt. Wie in der vorliegenden Arbeit entwerfen sie eine für die jeweilige Fragestellung und den spezifischen Arbeitskontext passende Menge von relevanten Aufgaben und Problemen. Für jede dieser Aufgaben sollen die Probanden angeben, inwieweit sie das jeweilige Problem oder die Aufgabe etwas angeht („personal concern to me“; Parker, 2007; S.411) oder eher jemand anderen betrifft („someone else’s concern“; S.411). Die Antwortskala reicht von 1 (gar nicht, betrifft mich nicht) bis 5 (sehr, betrifft mich). Diese Methodik erscheint vielversprechend. Sie versucht explizit durch die indirekte Frageweise Tendenzen zur sozialen Erwünschtheit entgegenzuwirken (Parker et al., 1997, S.413).

Für die vorliegende Untersuchung wurde ein eigenes Format entwickelt. Anlehnend an Überlegungen von Moser (1999) sollte über die implizite Aufforderung zum sozialen Vergleich eine höhere Validität erreicht werden. Moser (1999) setzt sich mit Urteilstendenzen und psychometrischen Maßen, wie Reliabilitäten und Validitäten von Selbstbeurteilungen auseinander. Er bezieht sich auf Mabe und West (1982) sowie Farh und Dobbins (1989), die zeigen, dass die Aufforderung, den Vergleich mit einer bestimmten Bezugsgruppe als Maßstab für die eigene Einschätzung heranzuziehen, zu vergleichbaren Standards für alle Befragten und damit zu einer höheren Validität der Selbsteinschätzung führt. Moser (1999)

vermutet, dass Probanden sich eigene Standards bei der Selbstbeurteilung setzen und dazu tendieren eher intraindividuell als interindividuell Vergleiche vorzunehmen.

Bei der in dieser Arbeit angestrebten Beurteilung der subjektiven Zuständigkeit für eine einzelne Aufgabe konnte eine ähnliche Problematik angenommen werden. Gefragt nach dem Grad der subjektiven Zuständigkeit für eine bestimmte Aufgabe könnten Personen als Vergleichsmaßstab entweder die Zuständigkeit für eine andere Aufgabe nehmen oder die Zuständigkeit einer bestimmten anderen (mehr oder weniger engagierten) Person. Dies bliebe bei der Auswertung ungeklärt. Durch eine Instruktion zum sozialen Vergleich werden die Vergleichsprozesse dagegen standardisiert. Um den teilnehmenden Mitarbeitern in der vorliegenden Untersuchung eine Orientierung zu geben, sollte die Einschätzung der eigenen Zuständigkeit für die ausgewählten Einzelaufgaben stets in Beziehung zu Referenzpersonen erfolgen. Gewählt wurden hierbei die Vorgesetzten sowie andere Kollegen. Entsprechend sollte nicht nur die eigene subjektive Zuständigkeit angegeben werden, sondern ebenfalls die Zuständigkeit des Vorgesetzten sowie anderer Kollegen. In dem zu entwickelnden Fragebogen mussten die Befragten folglich für jede Einzelaufgabe angeben, inwieweit diese aus der persönlichen Sicht des Befragten die Aufgabe des Vorgesetzten, die Aufgabe von ihm selbst oder von anderen Mitarbeitern ist. Wenn der Mitarbeiter die Aufgabe überhaupt nicht zuordnen kann, besteht die Möglichkeit „entfällt bei uns“ anzukreuzen (vgl. Abbildung 9).

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
11. Die genaue Vorgehensweise bei der Durchführung von Arbeiten mit dem Kunden abzustimmen , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

Abbildung 9: Item aus dem Fragebogen zu Aufgabenverständnis (Mitarbeiterversion)

Für die eigentliche Ausprägung im Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und die spätere Auswertung war nur die Zeile der Antwortskala des Items relevant, in der es um die „**Aufgabe ... von mir**“ geht. Die anderen Zeilen dienten nur der Initiierung des sozialen

Vergleichs bzw. der Kontrolle von nicht relevanten Aufgaben durch die „entfällt bei uns“-Alternative.

Bei der Bewertung der Zuständigkeit wurde eine vierstufige Skala von „gar nicht“ bis „überwiegend“ gewählt. Bei der Wahl von vier Stufen spielte folgende Überlegung eine Rolle: Der Fragebogen zum Aufgabenverständnis war in eine größere Untersuchung eingebettet, deren Gesamtfragebogen bereits eine erhebliche Länge aufwies. Das vierstufige Antwortformat sollte eine zumindest geringfügige Erleichterung für die Teilnehmer mit sich bringen. Bei der sprachlichen Verankerung wurde sich an den Arbeiten von Rohrmann (1978) orientiert. Die bei fünfstufigen Intensitätsskalen für den Wert 4 empfohlene Verankerung „überwiegend“ erschien dem Autor als ausreichend hoch, während die für die Stufe 5 empfohlene Verankerung „völlig“ aufgrund ihrer Absolutheit nur sehr selten erwartet wurde. Nach dem Entwurf der Items für den Mitarbeiterfragebogen zum Aufgabenverständnis wurde für die Vorgesetzten bzw. die geschäftsführenden Betriebsinhaber ein ähnliches Format gewählt. Im Unterschied zum Mitarbeiterfragebogen konnte er die aufgeführten Einzelaufgaben entweder sich selbst bzw. der Leitung oder den drei verschiedenen Mitarbeitergruppen Meister, Gesellen oder Bürokräfte zuordnen. Abbildung 10 zeigt ein Beispielitem des Vorgesetztenfragebogens:

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
11. Die genaue Vorgehensweise bei der Durchführung von Arbeiten mit dem Kunden abzustimmen , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

Abbildung 10: Item aus dem Fragebogen zu Aufgabenverständnis (Vorgesetztenversion)

Die Items für die Vorgesetzten dienten in der vorliegenden Untersuchung der Erfassung der Fremderwartung durch die Vorgesetzten (Vorgesetztenerwartung). Diese konnte durch das Itemformat getrennt für die Meister, Gesellen und Bürokräfte ermittelt werden („Aufgabe ... meines Meisters“; „Aufgabe ... meiner Gesellen“; „Aufgabe ... meiner Bürokräfte“). Die Werte für eigene erklärte Zuständigkeit der Vorgesetzten („Aufgabe ... von mir bzw. der

Leitung“) wurden in der vorliegenden Arbeit nicht gesondert ausgewertet. Für die Interpretation der Ergebnisse ist anzumerken, dass die jeweilige Vorgesetztererwartung an die Mitarbeiter sich stets auf eine ganze Mitarbeitergruppe und nicht auf einzelne Mitarbeiter bezog. Auf eine Erfassung der direkten Vorgesetztererwartung an einzelne Mitarbeiter wurde aus erhebungstechnischen Gründen verzichtet.

Bei der Erfassung des Aufgabenverständnisses sollte es nicht darum gehen, dass der Mitarbeiter einfach die formale Aufgabenverteilung reproduziert (Parker, 2007). Vielmehr sollte die subjektive Sicht der Mitarbeiter auf die eigenen Zuständigkeiten erfasst werden. Mit der Instruktion zum Fragebogen sollte dies abermals betont werden. Explizit lautete die Anweisung daher, die Zuständigkeiten aus der eigenen Sicht zu beurteilen. Ein weiteres Ziel der Instruktion war die Anleitung des Teilnehmers für das Itemformat. Hierzu wurden zwei Beispielitems angeführt, an denen mögliche Konstellationen und das dazugehörige Ankreuzschema verdeutlicht werden sollte. Schließlich wurde betont, in jeder Zeile und zu jedem Item ein Kreuz zu machen und kein Item zu überspringen. Der Fragebogen zum Aufgabenverständnis in Mitarbeiter- und Vorgesetztenfassung ist in Anhang D ersichtlich.

4.4.3 Gesamtfragebogen

Wie bereits beschrieben war der Fragebogen zum Aufgabenverständnis eingebettet in einen umfassenden Fragebogen, mit dem weitere Konstrukte sowie demographische und organisationale Daten erhoben werden sollten. In diesem Abschnitt sollen andere Teile des Gesamtfragebogens dargestellt und weitere Konstrukte erläutert werden, sofern sie für die weiteren Auswertungen relevant sind. Berücksichtigt werden muss, dass in der beschriebenen Untersuchung jeweils eine Mitarbeiterversion und eine Inhaberversion des Fragebogens zum Einsatz kam. Die Punkte an denen sich diese beiden Versionen unterscheiden, werden bei der folgenden Beschreibung jeweils benannt und erläutert.

4.4.3.1 Individuelle und Organisationale Innovativität

Die Erfassung der Innovativität von Organisationen und Individuen ist bis jetzt ein schwieriges Thema für das bislang keine einheitliche Lösung gefunden worden ist. In der beschriebenen Untersuchung wurde auf verschiedene Weise versucht, die Innovativität zu erfassen (vgl. Dettmers, i.V.).

Zunächst wurde die individuelle Innovativität der Mitarbeiter über den Fragebogen zur individuellen Innovativität FinIn (Dettmers i.V.) erfasst, der angelehnt ist an das Konzept der Rolleninnovation (West, 1987b). Dabei werden die Mitarbeiter über sechs Items nach der Häufigkeit der Einführung neuer Arbeitsweisen in den letzten 12 Monaten gefragt (vgl.

Anhang E). In der Inhaberversion des Fragebogens muss der Inhaber diese Frage für seine Mitarbeiter beantworten (Fremdeinschätzung). Tabelle 5 zeigt die deskriptiven Statistiken des Fragebogens an.

Tabelle 5: Deskriptive Statistiken des Fragebogens zur individuellen Innovativität (FinIn)

Konstrukt		n	M	SD	Min	Max	α
Individuelle Innovativität der MA (0-4)	T1	237	2.04	1.09	0.00	4.00	.82
Individuelle Innovativität der MA (Fremdeinschätzung) (0-4)		49	2.04	1.12	0.00	4.00	.91
Individuelle Innovativität der MA (0-4)	T2	169	1.85	1.19	0.00	4.00	.87
Individuelle Innovativität der MA (Fremdeinschätzung) (0-4)		40	2.15	1.02	0.50	4.00	.88

Neben der Einschätzung der individuellen Innovativität der Mitarbeiter sollte auch die organisationale Innovativität der Betriebe erfasst werden. Dies geschah in der vorliegenden Untersuchung über zwei Zugänge:

Zunächst erfolgte eine Einschätzung der organisationalen Innovativität über eine Skala zu Indikatoren organisationaler Innovativität, mit der alle Organisationsmitglieder die Innovativität des Betriebs einschätzen sollten (vgl. Dettmers i.V.). Alle Betriebsangehörigen sollten dabei drei Merkmale des Betriebs beurteilen, die als maßgeblich für die Innovativität angenommen wurden. Diese Aspekte waren in Anlehnung an Calantone, Cavusgil und Zhaob (2002) sowie Giesler (2003):

1. Ausprobieren neuer Vorgehensweisen und Veränderung der Arbeitsabläufe
2. Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen
3. Schnelles Aufgreifen und Umsetzen von neuartigen Vorschlägen

Die Ausprägung dieser Merkmale wurde mit einem besonderen Itemformat, dem A/B-Format, erhoben (Semmer, 1984, S.117; Caplan et al., 1975). Den Befragten wurden dabei die Merkmale der Betriebe A und B beschrieben, worauf sie angeben sollten, welchem Betrieb der eigene Betrieb am ehesten ähnelt. Auf diese Weise wurde die Ausprägung der oben genannten Kriterien durch jeden Betriebsangehörigen bewertet (vgl. Anhang E). Tabelle 6 gibt einen Überblick über die deskriptiven Daten und die interne Konsistenz dieser Einschätzungsskala.

Tabelle 6: Deskriptive Statistik der Skala zur Einschätzung der betrieblichen Innovativität durch die Betriebsangehörigen

Konstrukt		n	M	SD	Min	Max	α
Einschätzung der betrieblichen Innovativität (1-5)	T1	434	3,10	0.82	1.00	5.00	.70
	T2	321	3,09	0.68	1.00	5.00	.51

Eine zweite Erfassung der organisationalen Innovativität erfolgte im Inhaberfragebogen. Hier sollte die Veränderungs- oder Innovationsaktivität des Betriebs erfasst werden. Dabei ging es um die Anzahl der eingeführten Innovationen pro Zeitabschnitt. Die Innovationen konnten neu eingeführte Produkte und Dienstleistungen sein, der Einsatz neuer Technologien, neue Regelungen der Verantwortlichkeiten und veränderte Prozesse. Die Betriebsinhaber wurden über eine Fragebogeninstruktion aufgefordert, alle im Betrieb erfolgten Innovationen der letzten 12 Monate anzugeben und zu beschreiben (vgl. Darmstadt, 2007). Als Maß für die betriebliche Innovationsaktivität wurde die Anzahl der angegebenen Innovationen verwendet. Tabelle 7 zeigt die deskriptiven Statistiken dieser Innovativitätserhebung an.

Tabelle 7: Deskriptive Statistik zur betrieblichen Innovationsaktivität

Konstrukt		n	M	SD	Min	Max
Anzahl an betrieblichen Innovationen (0-4)	T1	49	2.06	1.56	0.00	4.00
	T2	40	1,55	1,55	0.00	4.00

Unter die Anzahl der betrieblichen Innovationen fallen alle von den Betriebsinhabern berichteten durchgeführten Veränderungen der letzten 12 Monate, die von diesen als Innovationen gewertet wurden. Die Art der angegebenen Innovationen hat eine große Bandbreite und geht von technologischen Innovationen (z.B. Neue Lackanlage, Bohrhammer mit integrierter Staubabsaugung, neue Materialien, neue Arbeitskleidung, Automatisierung der Buchhaltung) über neue Produkte (z.B. neu entwickelter Stuhl, neues Wandtischmodell, neue Stoffkollektion), Prozessinnovationen (z.B. neue Arbeitszeit- und Pausenregelung; projektbezogenes Zeiterfassungssystem), neu eingeführte Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. Verkaufsschulungen, monatliche Mitarbeitergespräche) bis hin zu Marketinginnovation (z.B. neuer Internetauftritt, Einrichtung eines Onlineshops, neue Werbeflyer, Werkstattfest). Aus diesen Beispielen ist ersichtlich, dass unter die Variable betriebliche Innovationsaktivität, Veränderungen sehr unterschiedlicher Arten und Ausmaße gezählt wurden. Einige davon betrafen sehr abgegrenzte Bereiche der Organisation, andere den gesamten Betriebsalltag.

Wie die Ergebnisse von Dettmers (i.V.) zeigen, hängen die Ergebnisse aller drei Methoden zur Erfassung der Innovativität (auch die individuelle Innovativität) statistisch eng

miteinander zusammen, so dass davon ausgegangen wird, dass sie alle als Indikatoren der organisationalen Innovativität herangezogen werden können.

4.4.3.2 Demografische und organisationale Daten

Ein weiterer Abschnitt des Fragebogens bildete die Erhebung demografischer Daten. Im Einzelnen wurden das Alter, Geschlecht, die Dauer der Betriebszugehörigkeit und die jeweilige formale Position erhoben. Bei der Position waren als Antwortalternativen Meister, Geselle, Auszubildender sowie Bürokräft angegeben. Traf für den Teilnehmer keine der Antwortalternativen zu, blieb die Restkategorie „Sonstiges“ mit offener Angabe der konkreten Position.

Im Inhaberfragebogen wurde statt der formalen Position die Ausbildung des Inhabers erfasst. Zusätzlich wird nach organisationalen Daten gefragt. Die interessierenden Daten waren dabei:

1. Das handwerkliche Gewerk des Betriebs
2. Die Mitarbeiterzahl
3. Die Beschäftigung verschiedener Mitarbeitergruppen (Meister, Gesellen, Bürokräfte, Sonstige)
4. Der Anteil an Privatkunden

4.4.3.3 Kodierung und Abschluss

Da die Befragung im Rahmen der Evaluation einer Intervention (siehe unten) in einem Vorher-Nachher-Design mit Kontrollgruppe erfolgen sollte, war es wichtig trotz Zusicherung der Anonymität, den Fragebogen von erster und zweiter Untersuchung einander zuordnen zu können. Zu diesem Zweck sollten die Teilnehmer einen persönlichen Code angeben, der sich aus der letzten Ziffer ihrer Hausnummer, den ersten beiden Buchstaben des Vornamens ihrer Mutter sowie der letzten Ziffer ihres Geburtsjahres zusammensetzen sollte. Zusätzlich war auf jedem Fragebogen ein dreistelliger Betriebscode vorgedruckt. Den Abschluss des Fragebogens bildet ein Feld für offene Anmerkungen und eine Bewertung der Verständlichkeit des Fragebogens.

4.4.4 Zugang zur Stichprobe und Durchführung

Bei der Akquisition der Stichprobe konnte auf die teilnehmenden Betriebe der Voruntersuchungen zurückgegriffen werden (vgl. Abschnitt 4.2). Von ursprünglich 20 am Projekt beteiligten Betrieben erklärten sich 15 bereit, an den weiteren Projektphasen teilzunehmen. Zusätzlich zu den bereits vorhandenen Betrieben erfolgte eine weitere

Akquisition über Fortbildungsveranstaltungen bei der Handwerkskammer Hamburg sowie Telefon- und Emailakquisitionen auf der Basis eines Auszugs aus der Handwerksrolle. Das wesentliche Kriterium für die Aufnahme in die Stichprobe war die strukturelle Ähnlichkeit zu den bereits vorhandenen Betrieben in Bezug auf Gewerk, Betriebsgröße und den Anteil an Privatkunden. Auf diese Weise wurden 34 neue Betriebe für die Stichprobe gewonnen. Die Kooperation, die ebenfalls Beratungen, Workshops und Rückmeldungen beinhaltete, wurde durch einen Werkvertrag geregelt und darin aufgeführte Beiträge des Betriebs mit einer Aufwandsentschädigung vergütet. Für die Gesamtstichprobe ergaben sich 49 Betriebe. Eine genaue Beschreibung der Stichprobe erfolgt im nächsten Abschnitt.

Die Durchführung der Fragebogenstudie war Teil der Evaluation einer Fortbildungsmaßnahme an der Handwerkskammer Hamburg für Inhaber von Handwerksbetrieben. Bei der Maßnahme ging es um Maßnahmen zur Steigerung von Kundenorientierung und Innovativität im Betrieb. Zentrales Ziel war die Einführung von sogenannten Kundenzirkeln, in denen von Mitarbeitern beobachtete oder erfragte Kundeninformationen zusammengetragen werden sollten, um gemeinsam kundenorientierte Innovationen für den Betrieb abzuleiten (vgl. Marggraf-Micheel et al. i.V.; Bamberg et al., 2009; Wöste, 2008). Die Fortbildungsreihe bestand aus fünf Bausteinen und dauerte von April bis Juli 2007. Die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahme wurde mithilfe eines Pre-Post-Design mit Kontrollgruppe (vgl. Bortz & Döring, 2006) vorgenommen (Abbildung 11).

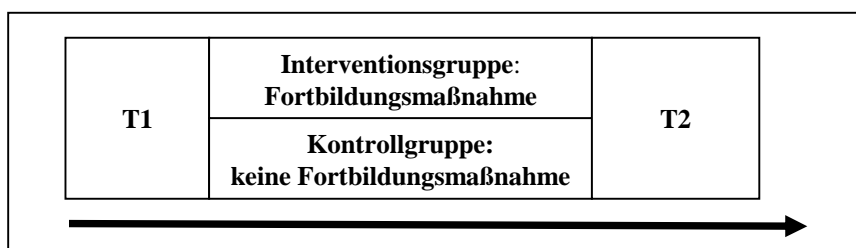


Abbildung 11: Evaluationsdesign zur Fortbildungsmaßnahme angelehnt an Bamberg et al. (2009, S.178)

Entsprechend dem Forschungsdesign erfolgte eine Befragung vor Beginn der Intervention im März 2007 und eine zweite Befragung drei Monate nach Ende der Intervention im Oktober 2007. Zwischen erster und zweiter Erhebung lag ein Zeitraum von sechs Monaten. An der Intervention selbst nahmen die Inhaber von neun Betrieben teil. Die Kontrollgruppe bildete eine Gruppe von 40 strukturell ähnlichen Betrieben (siehe oben).

Vor Beginn der ersten Untersuchung fand eine Erprobung der Instrumente in zwei Betrieben statt, um Zeitrahmen und Formulierungen der verwendeten Instrumente zu überprüfen. Infolge der Erprobungen wurden geringfügige Änderungen an Formulierungen und

Instruktionen vorgenommen. Für das Ausfüllen der Fragebogen benötigten Mitarbeiter wie Inhaber etwa 30 Minuten.

Schließlich erhielten alle an der Untersuchung teilnehmenden Betriebe Fragebögen für den Betriebsinhaber und alle angegebenen Mitarbeiter per Post zugesandt. Der Inhaber wurde telefonisch und per Brief instruiert, die Verteilung der Fragebögen im Betrieb zu organisieren, d.h. die Mitarbeiter über den Zweck der Untersuchung zu informieren, Kisten oder Kartons für die Abgabe der Fragebögen im Betrieb aufzustellen und bis zu einem angegebenen Zeitpunkt an die Universität zurückzuschicken. Das Rückporto wurde dazu bereitgestellt. Bei einzelnen größeren Betrieben wurden die Fragebögen persönlich im Betrieb abgeholt.

Die Rücklaufquote bezogen auf die zugesandten Fragebögen betrug bei der ersten Befragung im Durchschnitt 79,3% und reichte von 100% in dem Betrieb mit der größten Quote bis 37,5% in dem Betrieb mit der geringsten Quote. Für die Gesamtstichprobe lag die Rücklaufquote bei der ersten Erhebung bei 79,4%: von den ursprünglich 563 versendeten Fragebogen wurden 447 zurückgeschickt. Zwischen der ersten und zweiten Erhebung fielen sieben Betriebe aus, so dass bei der zweiten Erhebung nur noch 453 Fragebogen versendet wurden. Davon wurden 329 Fragebogen wieder zurückgeschickt. Die Rücklaufquote bei der zweiten Befragung lag also bei 72,6%.

Die Fragebögen wurden direkt nach dem Eintreffen in das Statistikprogramm SPSS 15 eingegeben und ausgewertet. Abgesehen von expliziten Vergleichen zwischen verschiedenen Mitarbeitergruppen wurden bei allen Auswertungen zum Aufgabenverständnis der Mitarbeiter ausschließlich die handwerklichen Mitarbeiter, also Meister und Gesellen in die Analysen mit einbezogen. Die einzelnen statistischen Auswertungsmethoden werden weiter unten diskutiert.

Mit fehlenden Werten wurden folgendermaßen umgegangen: Bei einzelnen fehlenden Werten wurde konservativ durch den Mittelwert der Stichprobe ersetzt. In einigen Fällen wurden ganze Seiten mit jeweils fünf Items überschlagen. In diesem Fall wurde auf eine Ersetzung verzichtet und der entsprechende Fall komplett aus der Auswertung gelöscht. Bei T1 gab es 28 Personen (davon 13 handwerkliche Mitarbeiter) mit fehlenden Werten im Aufgabenverständnisteil. Bei T2 waren es 29 (davon 16 handwerkliche Mitarbeiter).

4.4.5 Beschreibung der Stichproben

An der ersten Befragung im März 2007 (T1) nahmen insgesamt 398 Mitarbeiter sowie die Betriebsinhaber aus 49 Betrieben teil. Bei dem größten Teil der Mitarbeiter handelt es sich um Gesellen (53,5%) gefolgt von Auszubildenden (13,8%), Bürokräften (13,6%) und

Meistern (7,3%). Für die zweite Befragung im September 2007 (T2) nahmen noch 293 Mitarbeiter sowie die Inhaber aus 42 Betrieben teil, wobei die formalen Positionen ähnlich verteilt waren.

Die Stichproben der beiden Erhebungszeitpunkte überschneiden sich nicht vollständig. Neben Verlusten durch Drop-outs nahmen auch Mitarbeiter an der zweiten Untersuchung teil, die an der ersten Untersuchung nicht teilgenommen hatten. Tatsächlich an beiden Untersuchungen nahmen 214 Mitarbeiter teil. Eine genaue Beschreibung der Stichproben ist in Tabelle 8 aufgeführt.

Tabelle 8: Stichprobenbeschreibung der Hauptuntersuchung

		T1	T2	T1/T2
N Betriebe/Inhaber		49	42	38
Geschlecht Inhaber	männlich	42 (85,7%)	33 (78,6%)	31 (81,6%)
	weiblich	7 (14,3%)	6 (14,3%)	6 (15,8%)
	k.A.	-	3 (7,1%)	1 (2,6%)
Alter		44,96	47,10	44,49
Ausbildung	Meister	37 (75,5%)	26 (61,9%)	65 (25,8%)
	Ingenieur	5 (10,2%)	5 (11,9%)	5 (13,2%)
	Betriebswirt d. Handwerks	-	3 (7,1%)	2 (5,3%)
	k.A.	7 (14,3%)	8 (19%)	6 (15,8%)
Anteil Privatkunden		50,7%	51,22%	50,0%
Betriebsgröße		11,57	10,68	10,9
N Mitarbeiter		398	293	214
Geschlecht	männlich	308 (77,4%)	198 (67,6%)	153 (71,5%)
	weiblich	63 (15,3%)	62 (21,2%)	41 (22,9%)
	Fehlend	27 (6,8%)	9 (3,1%)	12 (5,6%)
Alter		35,65	35,78	36,56%
Betriebszugehörigkeit		7,84	8,31	8,19
Position	Meister	29 (7,3%)	22 (7,5%)	24 (11,2%)
	Geselle	213 (53,3%)	149 (50,9%)	110 (51,4%)
	Azubi	55 (13,8%)	35 (1,9%)	23 (10,7%)
	Bürokraft	54 (13,6%)	46 (15,7%)	37 (17,3%)
	Sonstiges	23 (5,8%)	11 (3,8%)	9 (4,2%)
	Fehlend	24 (6%)	24 (8,2%)	11 (5,1%)

4.5 Kundenbefragung

Bei der Untersuchung von Kundenorientierung und kundenorientierter Innovation liegt es nahe, nicht nur die internen Sichtweisen von Mitarbeitern und Betriebsinhabern in die Analysen mit einfließen zu lassen, sondern ebenfalls den Kunden zu Wort kommen zu lassen und seine Sicht in die Analysen zu integrieren. Zu diesem Zweck wurde für die an den Untersuchungen beteiligten Betriebe eine Kundenbefragung durchgeführt. Wichtige Themen der Kundenbefragung waren die erlebte Servicequalität, die wahrgenommene Innovativität, Fragen zum Mitarbeiterverhalten und zur wahrgenommenen Informationskultur im Betrieb (vgl. Schumann, 2008).

Da die Kundenbefragung von Anfang an darauf ausgerichtet war, zur Validierung von Teilen der Gesamtuntersuchung (u.a. dem Fragebogen zum Aufgabenverständnis) beizutragen, wurde für die Kundenbefragung ein Fragebogenteil zur Beurteilung des Mitarbeiterverhaltens entworfen, welcher die im Fragebogen zum Aufgabenverständnis abgefragten Aufgabenaspekte möglichst umfassend auf der Verhaltensebene abbilden sollte. Während im Fragebogen zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis die Mitarbeiter gefragt wurden, inwieweit sie sich für bestimmte kunden-, geschäfts- und innovationsbezogene Aufgaben zuständig fühlen, sollten in der Kundenbefragung die Kunden beurteilen, inwieweit entsprechenden Aufgaben von den Mitarbeiter tatsächlich erfüllt werden.

Zwei Probleme stellten sich dabei: Erstens galt gerade für die Kundenbefragung die Prämisse, den Fragebogen möglichst kurz zu halten, da Kunden trotz Anreizen häufig sehr schwer für Befragungen zu gewinnen sind (Homburg, 2006). Zweitens sind bestimmte Aufgaben von Mitarbeitern, insbesondere die meisten innovationsbezogenen Aufgaben für Kunden nicht sichtbar und können daher kaum aus Kundensicht beurteilt werden. Entsprechend wurden für den Kundenfragebogen ausschließlich Aspekte des Mitarbeiterverhaltens ausgewählt, die für die Kunden sichtbar sind und gleichzeitig den im Fragebogen zum kunden- und innovationsbezogenem Aufgabenverständnis aufgeführten Aufgabenbereichen möglichst gut entsprechen. Die Qualität der einzelnen Items wurde in einem Pre-Test getestet. Items mit unbefriedigenden Werten wurden gelöscht oder modifiziert (Schumann, 2008). Es ergaben sich 9 Items, die schwerpunktmäßig kundenbezogene Aktivitäten der Mitarbeiter repräsentieren. Sie sind als Aussagen über Verhaltensweisen der Mitarbeiter formuliert, die auf einer fünfstufigen Likert-Skala von „stimmt gar nicht“ bis „stimmt voll und ganz“ nach dem Grad der Zustimmung beurteilt werden sollten. Tabelle 9 zeigt die Liste der Items. Die 9

Items ergeben eine konsistente Skala mit einem Cronbach's Alpha von .92. Entsprechend kann ein Summenwert gebildet werden, der aufgrund der Inhalte der Items im Folgenden unter der Bezeichnung „Kundenbezogene Aktivität“ geführt wird.

Tabelle 9: Fragen zur kundenbezogenen Aktivität der Mitarbeiter im Kundenfragebogen

Skala zur kundenbezogenen Aktivität der Mitarbeiter	R_{it}
Item 20 - Ich kann mit den Mitarbeitern über Details des Angebots verhandeln.	.63
Item 21 - Die Mitarbeiter besprechen mit mir, wie das Ergebnis der Arbeiten aussehen soll.	.74
Item 22 - Die Mitarbeiter erklären mir das ausgearbeitete Angebot.	.74
Item 23 - Die Mitarbeiter erklären mir, welche handwerklichen Arbeiten gemacht werden müssen.	.75
Item 24 - Die Mitarbeiter weisen mich in den Umgang mit neuen Produkten ein.	.71
Item 25 - Die Mitarbeiter fragen mich ausführlich, was ich genau benötige.	.77
Item 26 - Die Mitarbeiter fragen nach, ob alle Wünsche erfüllt worden sind.	.81
Item 27 - Die Mitarbeiter fragen mich nach Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungen des Betriebs.	.68
Item 28 - Bei Reklamationen suchen die Mitarbeiter eine mögliche Lösung.	.71

Weitere Aspekte der Kundenbefragung, die zur Validierung des Fragebogens zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis herangezogen wurden, waren:

Servicequalität:

Ein einzelnes Item, bei dem der Kunde oder die Kundin auf einer fünfstufigen Skala die Servicequalität des Betriebs einschätzen sollte.

Innovativität des Betriebs

Als Ergänzung zu den Selbsteinschätzungen der Betriebe sollten die Kunden auf einer ebenfalls fünfstufigen Skala die von ihnen wahrgenommene Innovativität des Betriebs einschätzen.

Insgesamt konnten 352 Kunden von 20 Betrieben für das Ausfüllen des zweiseitigen Fragebogens gewonnen werden (zur genauen Vorgehensweise bei der Akquisition und Durchführung der Untersuchung sei auf Schumann (2008) verwiesen). In Tabelle 10 sind die Mittelwerte und Standardabweichungen über alle befragten Kunden für die Variablen Servicequalität, Innovativität und der Skala zur kundenbezogenen Aktivität angegeben.

Tabelle 10: Deskriptive Statistiken der Kundenbefragung

	N	Min	Max	M	SD
Servicequalität	352	2,0	5,0	4,48	,62
Eingeschätzte Innovativität	352	2,0	5,0	4,05	,70
Kundenbezogene Aktivität	352	1,56	5,00	4,14	,57

Als Hinweis auf die Reliabilität der erfassten Einschätzung von Betriebsmerkmalen durch Kunden wurde die Übereinstimmung der Kunden mit Hilfe des Maßes R_{wg} für Interrater-Übereinstimmung berechnet (James et al., 1984). Tabelle 11 zeigt die mittleren R_{wg} -Werte für die von Kunden bewerteten Kriterien auf Betriebsebene.

Tabelle 11: Mittlere R_{wg} -Werte für die Kundenbewertungen auf Betriebsebene

	R_{wg}	Min	Max
Kundenbezogene Aktivität	.76	.52	.89
Servicequalität	.75	.49	.93
Eingeschätzte Innovativität	.80	.57	.99

Es ergeben sich mit durchschnittlichen R_{wg} -Werten von .75-.80 befriedigende bis gute Übereinstimmungen, die auf eine ausreichende Reliabilität der Kundenbewertungen hindeuten. Aufgrund dieser Befunde wurden Betriebsmittelwerte der jeweiligen Kundenbewertungen gebildet. Tabelle 12 zeigt die deskriptiven Daten auf Betriebsebene.

Tabelle 12: Deskriptive Statistiken der auf Betriebsebene gemittelten Kundenbewertungen

	N	Min	Max	M	SD
Kundenbezogene Aktivität	20	3,19	5,00	4,18	,42
Servicequalität	20	4,00	5,00	4,46	,32
Eingeschätzte Innovativität	20	3,35	5,00	4,12	,42

4.6 Auswertungsmethoden

Zur Prüfung der in Kapitel 3 aufgestellten Hypothesen und Fragestellungen mussten angemessene Auswertungsmethoden herangezogen werden. Diese sollen im Folgenden diskutiert werden.

4.6.1 Itemanalyse

Zur Überprüfung der Qualität der Items wurden Mittelwerte, Standardabweichungen, Range sowie Schiefe und Exzess der Werteverteilung berechnet. Zusätzlich erfolgte eine Prüfung der Normalverteilungsannahme mithilfe des Kolmogorov-Smirnov-Tests.

Um zu überprüfen, ob ein Teil der Varianz aller Einzelitems durch die Varianz einer übergreifenden latenten Variable erklärt werden kann, welche der allgemeinen Breite des Aufgabenverständnisses entsprechen würde, wurden die Interkorrelationen der Items analysiert. Bei hoch miteinander korrelierenden Items würden die Items eine intern konsistente Skala bilden. Die interne Konsistenz kann durch Cronbach's Alpha ausgedrückt werden, welches für den Gesamtfragebogen berechnet wurde. Da sich das Cronbach's Alpha durch eine hohe Itemzahl sehr schnell erhöht, wurde zusätzlich die Testhomogenität $\bar{r}_{ii'}$ als durchschnittliche Korrelation der Items miteinander berechnet. Diese ist unabhängig von der Itemzahl des Fragebogens (Bortz & Döring, 2006).

4.6.2 Dimensionalität und Faktorenstruktur

Die Dimensionalität eines Tests wird mithilfe von Faktorenanalysen überprüft, deren Ergebnis in einer inhaltlich plausiblen und empirisch reproduzierbaren Faktorenstruktur des Fragebogens besteht (Bortz & Döring, 2006). Bei Faktorenanalysen wird häufig die Unterscheidung vorgenommen zwischen explorativen und konfirmatorischen Faktorenanalysen. Bei der explorativen Faktorenanalyse wird auf der Grundlage der Interkorrelationen einer Menge von beobachteten Variablen oder Items die latente Variablenstruktur gesucht, bei der die einzelnen Items möglichst hoch mit einer latenten Variablen (Faktor) und niedrig mit allen anderen Variablen (Faktoren) korrelieren. Auch die Faktoren untereinander sollten möglichst gering miteinander korrelieren (Loehlin, 2004). Bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse hingegen wird eine hypothetische Struktur vorausgesetzt und dann geprüft, wie gut sie den beobachteten Beziehungen der Itemwerte entspricht.

Da sich der Fragebogen zum Aufgabenverständnis aus drei verschiedenen, theoretisch hergeleiteten Aufgabenbereichen zusammensetzt, wurde bei der Überprüfung des Fragebogens der Ansatz der konfirmatorischen Faktorenanalyse verfolgt. Das Grundprinzip dieses Verfahrens der Faktorenanalyse ist die Maximum-Likelihood-Methode (Jöreskog, 1973), bei dem in der Population gültige gemeinsame Varianzparameter und spezifische Varianzparameter der Variablen gesucht werden, welche die Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens der empirischen Korrelationsmatrix maximieren (Bortz, 2005). Die konfirmatorische Faktorenanalyse testet Hypothesen über die Faktorenstruktur eines bestehenden Datensatzes. Diese Hypothesen beziehen sich auf die Anzahl der (orthogonalen oder obliquen) Faktoren sowie auf das Ladungsmuster der Variablen. Das hypothetisch vorgegebene Ladungsmuster kann einer empirisch ermittelten Ladungsmatrix entnommen

sein oder mehr oder weniger genaue, theoretisch begründete Angaben über die mutmaßliche Größe der Ladungen der Variablen enthalten. Mit Anpassungstests wird überprüft, ob die Abweichung der empirisch ermittelten Ladungsmatrix von der hypothetisch angenommenen Ladungsmatrix zufällig oder statistisch bedeutsam ist.

Als Voraussetzung für die Maximum-Likelihood-Methode wird von einigen Autoren Normalverteilung der betrachteten Variablen angenommen. Howe (1955) zeigt dagegen, dass die strenge Annahme der multivariaten Normalverteilung für die Schätzung einer Faktorenstruktur nach der Maximum-Likelihood-Methode nicht unbedingt erforderlich ist. In der vorliegenden Arbeit wurde entsprechend auch bei einer möglichen Abweichung der Einzelitems von der Normalverteilung die Methode im Rahmen einer konfirmatorischen Faktorenanalyse eingesetzt.

Im Einzelnen sollte gemäß der Fragestellung in Kapitel 3 die theoretisch angenommene 3-Faktorenstruktur mit einem Faktor 2. Ordnung auf ihren Modellfit geprüft werden (vgl. Abbildung 5, Kap. 3). Die Berechnung der Fitwerte für die getesteten Messmodelle erfolgte mit dem auf Strukturgleichungsmodelle spezialisierten Auswertungsprogramm AMOS 7. Zur Prüfung des Modellfits bieten sich verschiedene deskriptive Modellfitkriterien an (vgl. Kasten 8).

Kasten 8: Fitkriterien für Strukturgleichungsmodelle

Akronyme der Fitkriterien für Strukturgleichungsmodelle:

Cmin: Minimaler Wert der Diskrepanzfunktion $C \hat{=} \chi^2$

GFI: Goodness of Fit Index

AGFI: Adjusted Goodness of Fit Index

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximization

RMR: Root Mean Square Residual

SRMR: Standardized Root Mean Square Residual

TLI: Tucker-Lewis Index

Im Groben lassen sich zwei Kategorien unterscheiden: Kriterien, die lediglich die Güte des Fits beschreiben (z.B. CMin, GFI, AGFI) und Kriterien, welche die Sparsamkeit (Parsimony) im Hinblick auf die Anzahl der unbekannt Parameter berücksichtigen, die benutzt werden, um den Fit zu erhalten (z.B. RMSEA). Im letzteren Fall würde ein Modell, welches weniger frei zu schätzende Parameter benutzt, um einen bestimmten Fit zu erreichen, höher bewertet, als ein Modell mit sehr vielen zu schätzenden Parametern. Einige Fit-Kriterien sind normiert

von 0 bis 1, andere nicht. Einige beschreiben direkt einen Fit, andere beschreiben den Fit relativ zu einem Baseline-Modell (manchmal auch Null-Modell genannt), ein einfaches Modell, welches ein vernünftiges Modell in seinem Fit übertreffen sollte (z.B. TLI). Weiter werden populationsbasierte Indizes von stichprobenbasierten Indizes unterschieden. Während die letzten, den Schätzfehler der Stichprobe mitberücksichtigen, würden die ersten anerkennen, dass von keinem Modell erwartet werden kann, dass es exakt die Population abbildet. Vielmehr sollte jedes Modell eine Vereinfachung darstellen (Loehlin, 2004).

Das üblichste und am längsten verwendete Fitkriterium ist der χ^2 -Wert Cmin, der üblicherweise bei Modelltests angegeben wird. Er muss in Beziehung zu den vorhandenen Freiheitsgraden gesetzt werden. Dieser Wert ist χ^2 -verteilt und zeigt an, ob die Abweichungen der empirischen von der implizierten Kovarianzmatrix statistisch signifikant werden. Ein Problem dieses Tests ist, dass dieser Wert bei großen Stichproben nahezu immer signifikant wird (Loehlin, 2004). Entsprechend werden weitere Fit-Kriterien herangezogen. Mittlerweile hat sich als wichtigstes Fitkriterium der RMSEA-Wert durchgesetzt (Loehlin, 2004), der neben dem Modellfit auch das Kriterium der Sparsamkeit (Parsimony) berücksichtigt. Genau fragt der RMSEA, wie gut das Modell mit unbekanntem aber optimal gewählten Parametern die Kovarianzmatrix der Population „fitten“ würde, wenn sie verfügbar wäre. Das heißt, dass in die Schätzung der Güte des Modells nicht nur der eigentliche Fit einfließt, sondern auch die Anzahl der Parameter, die dafür geschätzt werden müssen. Der RMSEA-Wert neigt dazu bei kleinen Stichproben schlechtere Werte anzunehmen (Loehlin, 2004).

Für das Ziel der Überprüfung der angenommenen Faktorenstruktur wurden für beide Erhebungszeitpunkte der χ^2 -Wert und der RMSEA berechnet. Daneben wurden die Fit-Kriterien TLI, RMR, SRMR, GFI und AGFI berechnet (zur Bedeutung der hier nicht näher beschriebenen Fit-Kriterien siehe Loehlin, 2004, S. 67ff; Byrne, 2001, S. 79ff.).

Neben der einfachen Berechnung des Modellfits jeweils für die einzelnen Zeitpunkte wurde ebenfalls versucht, das angenommene Messmodell einer Kreuzvalidierung zu unterziehen. Dabei wurde für das hier angenommene Messmodell überprüft, ob es kombiniert über beide Zeitpunkte und mit zum Teil unterschiedlichen Personengruppen gültig ist (vgl. Byrne, 2001, S. 173ff; Loehlin, 2004, S.130). Dabei wird vom theoretischen Messmodell ausgegangen, welches über beide Zeitpunkte auf seinen Fit überprüft wird. Die Parameterschätzung erfolgt dann zugleich für beide Stichproben (vgl. Byrne, 2001), d.h. in diesem Fall für beide Zeitpunkte.

Abschließend sollte das Modell noch gegen mögliche andere Messmodelle getestet werden.

Folgende Alternativen werden gegeneinander getestet:

- Die angenommene 3 Faktorenstruktur mit einem Faktor 2. Ordnung, welches der theoretisch angenommenen Struktur entspricht (Modell „hierarchisch“)
- Die angenommene 3 Faktorenstruktur mit drei voneinander unabhängigen, orthogonalen Faktoren (Modell „unabhängig“) ohne gemeinsamen Faktor 2.Ordnung
- Eine Einfaktorenstruktur (Modell „Einfaktor“), bei der alle Items auf einem großen Faktor laden.

Nach der Überprüfung der Skalenstruktur wurden schließlich die interne Konsistenz der Subskalen sowie die Trennschärfen der jeweiligen Einzelitems berechnet. Den Abschluss bildeten die Berechnung von Skalenwerten (Mittelwerte und Standardabweichungen), die Kolmogorov-Smirnov-Tests auf Normalverteilung der Skalenwerte sowie die Berechnung von Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Subskalen.

4.6.3 Stabilität und Retest-Reliabilität

Zur Überprüfung der Stabilität der Testwerte und der Retest-Reliabilität wurden bivariate Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Skalenwerten der ersten Erhebung und denen der zweiten Erhebung berechnet. Der Zeitraum zwischen beiden Erhebungen umfasste sechs Monate. Eine getrennte Berechnung wurde vorgenommen zwischen Personen, deren Betrieb im Zeitraum zwischen der ersten und der zweiten Erhebung an einer Intervention teilgenommen hatte, und Personen, die einer Kontrollgruppe angehörten und deren Betrieb keine Intervention erfahren hatten.

4.6.4 Überprüfung von Unterschieden zwischen Mitarbeitergruppen

Zur Überprüfung von Unterschieden im Aufgabenverständnis der verschiedenen Mitarbeitergruppen (Meister, Gesellen, Bürokräfte, Auszubildende) wurden einfaktorielle Varianzanalysen nach dem allgemeinen linearen Modell berechnet. Als Faktor wurde hier die jeweilige formale Position der befragten Mitarbeiter eingegeben. Die abhängigen Variablen bildeten die jeweiligen Subskalenwerte des Aufgabenverständnisses. Post-Hoc-Tests nach Bonferroni sollten Unterschiede im Paarvergleich aufdecken.

4.6.5 Übereinstimmungen des Aufgabenverständnisses innerhalb derselben Betriebe – Intraklassenkorrelationen

Um die Frage zu klären, inwieweit sich Mitarbeiter gleicher Positionen innerhalb des gleichen Betriebs ähneln bzw. sich ähnlicher sind, als Mitarbeiter unterschiedlicher Betriebe, wurde die

Varianz innerhalb der Betriebe mit der Gesamtvarianz verglichen. Hierbei bot sich der Intra-Klassenkorrelationskoeffizient ICC nach Bryk und Raudenbush (1992) an, der bei der Überprüfung des Null-Modells in Multi-Level-Analysen berechnet wird. Im Einzelnen berechnet er den Anteil der Gruppenvarianz an der Gesamtvarianz. Aufgrund unterschiedlicher Bedeutungen des Begriffs Intraklassenkorrelationskoeffizient ICC wird im Folgenden von ICC_{BR} , gesprochen, wenn es den Anteil der Gruppenvarianz an der Gesamtvarianz geht.

Zur genaueren Bestimmung der Übereinstimmung der Mitarbeiter in ihrem Aufgabenverständnis wurde neben dem Anteil der Gruppenvarianz an der Gesamtvarianz auch der Intraklassenkorrelationskoeffizient ICC_{unjust} nach Wirtz und Caspar (2002) berechnet (vgl. Abschnitt 4.2.1). Der ICC_{unjust} sollte herangezogen werden, um zu überprüfen, wie ähnlich sich Mitarbeiter gleicher Positionen innerhalb desselben Betriebs in der Bewertung der eigenen Zuständigkeit für einzelne Aufgaben sind. Wie in Abschnitt 4.2.1 erläutert sollte ein Wert von $ICC_{unjust}=1$ eine perfekte Übereinstimmung zwischen den Mitarbeitern und ein Wert von $ICC_{unjust}=0$ die völlige Unabhängigkeit der Mitarbeiter untereinander beschreiben, wobei Mittelwertsunterschiede in die Berechnungen mit einfließen. Nach Prüfung der Voraussetzung der Varianzhomogenität wurde in der Hauptuntersuchung als Maß für die Übereinstimmung der ICC_{unjust} für die Werte der Gesellen derselben Betriebe berechnet. Zur Kennzeichnung dieser Intraklassenkorrelationen und zur Abgrenzung von den oben genannten ICC_{BR} -Werten werden diese Koeffizienten als ICC_{unjust} -Werte bezeichnet.

Neben der einfachen Analyse von Übereinstimmungen und Unterschiedenen zwischen Mitarbeitern gleicher Betriebe erhalten die ICC_{unjust} -Werte eine weitere Bedeutung im Hinblick auf die Bildung von Betriebswerten über die Aggregation der individuellen Ausprägungen im Aufgabenverständnis (vgl. James, 1982). Diese Problematik wird weiter unten diskutiert.

4.6.6 Zusammenhänge zwischen organisationalem Kontext und individuellem Aufgabenverständnis

Als mögliche Determinanten des individuellen Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter auf der organisationalen Ebene, wurden folgende Variablen herangezogen:

- Betriebsgröße
- Organisationsstruktur
 - Beschäftigung von Meistern
 - Beschäftigung von Bürokräften

- Gewerktyp
- Vorgesetztererwartungen

Diese betrieblichen Variablen entsprechen nicht der gleichen Analyseebene wie das individuelle Aufgabenverständnis der einzelnen Mitarbeiter. Im Sinne des Multilevelansatzes (Raudenbush & Bryk, 2002) handelt es sich dabei um Variablen der Ebene 2 (Level 2), während das Aufgabenverständnis Ebene 1 (Level 1) zuzuordnen ist. Um zu untersuchen, inwieweit diese Level 2-Variablen als Prädiktoren für die Ausprägungen der individuellen Aufgabenverständnisse der Mitarbeiter fungieren, ist eine Mehrebenen- oder Multilevelanalyse angezeigt.

Nach der Aufbereitung der Daten und der Bildung von jeweils einem Level-1-Datensatz mit Variablen der Individualebene und einem Level-2-Datensatz mit Variablen der organisationalen Ebene wurde mit dem auf Multilevelanalysen spezialisierten Programm HLM 6 mehrere Mehrebenenmodelle mit dem Aufgabenverständnis als abhängiger Variable getestet. Vor der Testung der Modelle wurde überprüft, ob Unterschiede zwischen den Betrieben in den Ausprägungen des Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter signifikant werden. Dabei geht es um die Berechnung des ICC_{BR} , als den Anteil der Gruppenvarianz an der Gesamtvarianz (siehe oben, Abschnitt 4.6.5). Anschließend wurden die oben angegebenen organisationalen Variablen als potenzielle Prädiktoren in die Modelle mit aufgenommen. Geprüft wurden die Bedeutung der Betriebsvariablen Größe, Beschäftigung von Meistern und Bürokräften sowie der Gewerktyp. Beim Gewerktyp wurde unterschieden zwischen Gewerken, in denen größere Tätigkeitsanteile innerhalb des Betriebs also in der Werkstatt abgewickelt werden (z.B. Tischler), und Gewerken bei denen sich ein größerer Tätigkeitsanteil beim Kunden zu Hause oder auf Baustellen vollzieht (z.B. Elektriker, Maler). Als weitere Variable des organisationalen Kontextes wurde die Erwartung der Vorgesetzten an das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter herangezogen. Genauer handelt es sich dabei um die Erwartung der Betriebsinhaber an das Arbeitsverhalten der Gesellen als Prädiktor für das individuelle Aufgabenverständnis der Gesellen als abhängige Variable. Gleichzeitig wurden als relevant angenommene Prädiktoren auf Level 1 wie Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit (vgl. Morrison, 1994) mit in die Analyse aufgenommen.

4.6.7 Multiple Regressionsanalysen zur zusammenfassenden Überprüfung von Determinanten des Aufgabenverständnis

Durch die oben beschriebenen Auswertungsmethoden der Varianzanalyse (Abschnitt 4.6.4) und der Multilevelanalysen (Abschnitt 4.6.6) war es möglich einerseits die Bedeutung von personenbezogenen Prädiktoren wie formale Position, Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit als auch von organisationalen Merkmalen wie Größe des Betriebs, Gewerktyp, Organisationsstruktur und Vorgesetztenerwartung zu ermitteln. Dabei wurden bedeutsame Prädiktoren wie die formale Position und andere wie etwa die Vorgesetztenerwartung getrennt voneinander auf ihre Bedeutung geprüft. Gemeinsame Varianzanteile konnten auf diese Weise nicht kontrolliert werden. Um die relativen Gewichte aller Prädiktoren zu bestimmen und gemeinsame Varianzanteile zu kontrollieren, wäre eine Multilevelanalyse auf drei Ebenen erforderlich. Ein solcher Ansatz, der sowohl die jeweilige Position des Mitarbeiters als auch die Vorgesetztenerwartung und die Art des Gewerks berücksichtigt, würde folgende drei Ebenen betrachten:

1. Level 1: Einzelne Mitarbeiter mit ihrem individuellem Aufgabenverständnis und individuellen Merkmalen wie Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit
2. Level 2: Mitarbeitergruppe (z.B. Meister oder Gesellen) und an die Mitarbeitergruppe geknüpfte Erwartung des Vorgesetzten
3. Level 3: Betrieb mit organisationalen Merkmalen (z.B. Größe und Gewerk).

Aufgrund der geringen Größe der einzelnen Mitarbeitergruppen (besonders der Gruppe der Meister) erschien dieses Vorgehen nicht praktikabel. Stattdessen wurde eine einfache multiple Regressionsanalyse berechnet (Cohen et al., 2003). Über dieses Verfahren ist die Bereinigung der einzelnen Prädiktorvariablen um gemeinsame Varianzanteile möglich. Über die multiplen Regressionsanalysen sollte ermittelt werden, welche Prädiktoren besonders bedeutsam für die Ausprägungen des Aufgabenverständnisses sind und welche weniger wichtig sind. Über ein schrittweises Vorgehen nach der Einschlussmethode konnte untersucht werden, welchen Varianzaufklärungsanteil die einzelnen organisationalen und individuellen Prädiktoren für die Ausprägung des Aufgabenverständnisses haben. Der multiple Korrelationskoeffizient R^2 ist als Anteil an aufgeklärter Varianz des Kriteriums durch die Prädiktoren zu verstehen. Als schwacher Effekt gilt $\Delta R^2 = 0.0196$, als mittlerer Effekt $\Delta R^2 = 0.1304$ und als großer Effekt $\Delta R^2 = 0.2593$ (Cohen, 1988).

Bei den Regressionsanalysen mit den drei Bereichen des Aufgabenverständnisses als abhängiger Variable gingen entsprechend der theoretischen Vorüberlegungen nach der

Einschlussmethode zunächst Kontrollvariablen wie Geschlecht und Dauer der Betriebszugehörigkeit in die Berechnung ein. In einem zweiten und dritten Schritt folgten die Variablen Position und Alter. Im vierten und fünften Schritt gingen organisationale Variablen wie der Gewerktyp und die an die jeweilige Position geknüpfte Vorgesetztererwartung mit in die Analysen ein. Dabei werden die Vorgesetztererwartung an die jeweilige Position und der Gewerktyp direkt dem jeweiligen Mitarbeiter zugeordnet (Disaggregation). Das heißt, den einzelnen Mitarbeitern wurde erstens der Gewerktyp ihres Betriebs zugeordnet. Zweitens wurde den Gesellen die jeweilige Vorgesetztererwartung an die Gesellen und den Meistern die Vorgesetztererwartung an die Meister zugeordnet. Da es sich bei der erfassten Vorgesetztererwartung und dem Gewerktyp nicht um Individualdaten der Mitarbeiter handelt, war dieses Vorgehen nicht unproblematisch (vgl. Raudenbush & Bryk, 2002), da die Annahme der Unabhängigkeit der Werte grob vernachlässigt wurde. Zugunsten der zusammenfassenden Darstellung der Prädiktorengewichte und aufgrund der Unmöglichkeit der Berechnung eines Dreiebenenmodells wurde dieses Vorgehen trotzdem gewählt. Insbesondere die Signifikanz der Ergebnisse muss jedoch mit Vorsicht interpretiert werden.

4.6.8 Abweichungen im Aufgabenverständnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten

Gaben die ICC_{unjust} -Werte einen Einblick in Übereinstimmungen und Abweichungen im Aufgabenverständnis zwischen den Mitarbeitern der gleichen Betriebe (vgl. Abschnitt 4.6.5), so galt es für die Abweichungen der Mitarbeiter von ihren Vorgesetzten in der Bewertung der Mitarbeiterzuständigkeiten ein eigenes Maß zu finden. In der vorliegenden Arbeit wurden zur Bestimmung der Abweichungen des Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter von der Vorgesetztererwartung folgende Werte herangezogen:

1. Absolute Abweichungen:

Die absoluten Abweichungen berücksichtigen die Unterschiede zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in der Einschätzung der Zuständigkeit für einzelne Aufgaben in beide Richtungen. D.h. bei einigen Aufgaben kann sich ein Mitarbeiter zuständig fühlen, während sein Vorgesetzter ihn nicht dafür zuständig hält. Bei anderen Aufgaben kann ein Vorgesetzter die Zuständigkeit bei seinem Mitarbeiter sehen, während dieser sich selbst nicht zuständig fühlt. Als Maß für die absoluten Abweichungen wurden die durchschnittlichen quadrierten Abweichungen im Aufgabenverständnis der Mitarbeiter von der Vorgesetztererwartung herangezogen:

$$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (\text{Aufgabe } i_{(\text{Ma})} - \text{Aufgabe } i_{(\text{Vorges.})})^2}{n}}$$

i: Aufgabenindex

Aufgabe i_(Ma): Vom Mitarbeiter eingeschätzte eigene Zuständigkeit für Aufgabe i

Aufgabe i_(Vorges.): Vom Vorgesetzten eingeschätzte Zuständigkeit des Mitarbeiters für Aufgabe i

n: Anzahl der Aufgaben

Die Quadratur verhindert den Ausgleich positiver und negativer Abweichungen und führt zu einer stärkeren Gewichtung hoher Abweichungen. Werte um 0 bedeuten hohe Übereinstimmungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten; hohe Werte bedeuten geringe Übereinstimmungen, also hohe Abweichungen.

2. Gerichtete Abweichungen:

Bei den gerichteten Abweichungen sollte die durchschnittliche Übererfüllung bzw. Untererfüllung der Vorgesetztenerwartung durch die Mitarbeiter berücksichtigt werden. Als Maß für die gerichteten Abweichungen wurden die durchschnittlichen unquadrierten Abweichungen herangezogen.

$$\frac{\sum_{i=1}^n (\text{Aufgabe } i_{(\text{Ma})} - \text{Aufgabe } i_{(\text{Vorges.})})}{n}$$

i: Aufgabenindex

Aufgabe i_(Ma): Vom Mitarbeiter eingeschätzte eigene Zuständigkeit für Aufgabe i

Aufgabe i_(Vorges.): Vom Vorgesetzten eingeschätzte Zuständigkeit des Mitarbeiters für Aufgabe i

n: Anzahl der Aufgaben

Hohe Werte bedeuten ein Aufgabenverständnis auf Seiten der Mitarbeiter welches über die Vorgesetztenerwartungen hinausgeht, niedrige Werte bedeuten ein Aufgabenverständnis, welches hinter den Erwartungen der Vorgesetzten zurückbleibt. Über die Vorgesetztenerwartung hinausgehende erklärte Zuständigkeiten für die einen Aufgaben können hinter den Erwartungen der Vorgesetzten zurückbleibende Zuständigkeiten für andere Aufgaben ausgleichen, so dass sich Werte von 0 trotz geringer Übereinstimmungen ergeben können.

4.6.9 Zusammenhänge zwischen Aufgabenverständnis und individueller Innovativität

Zur Überprüfung von Zusammenhängen zwischen Aufgabenverständnisses und Outputvariablen auf der individuellen Ebene wie der individuellen Innovativität wurden Produkt-Moment-Korrelationen berechnet. Im Einzelnen ging es um Produkt-Moment-

Korrelation zwischen den unterschiedlichen Aspekten des Aufgabenverständnisses und den Ausprägungen der individuellen Innovativität. Um die einzelnen Variablen um gemeinsame Varianzanteile zu bereinigen wurden zusätzlich multiple Regressionsanalysen mit individueller Innovativität als abhängiger Variable und den einzelnen Aspekten des Aufgabenverständnisses als Prädiktoren durchgeführt. Als Methode wurde wieder die Einschlußmethode gewählt. Dabei wurden in einem ersten Schritt die Variablen Alter, Geschlecht, Dauer der Betriebsangehörigkeit und Position als Kontrollvariablen in die Analysen mit aufgenommen.

Korrelationsmaße können, da es sich um standardisierte Kovarianzen handelt, direkt als Effektgrößen interpretiert werden. Dabei gilt bei Produkt-Moment-Korrelationen $r = 0.1$ als kleiner Effekt, $r = 0.3$ als mittlerer Effekt und $r = 0.5$ als großer Effekt (Cohen, 1988). Bei den Regressionsanalysen kann sich am ΔR^2 orientiert werden (siehe oben).

In einigen Fällen wurden Korrelationskoeffizienten miteinander verglichen, um aufgrund der Unterschiede Rückschlüsse auf die inhaltliche Validität der Erhebungsmethoden zu ziehen. Zu diesem Zweck wurden Fisher's Z-Transformationen mit den Korrelationskoeffizienten vollzogen und über die Formel

$$z = \frac{z'_1 - z'_2}{\sqrt{\frac{1}{n_1-3} + \frac{1}{n_2-3}}} \quad \text{die Unterschiede analysiert.}$$

Weder über die Korrelationsanalysen noch über die Ergebnisse der Regressionsanalysen sind Aussagen über die Kausalbeziehungen der Variablen möglich (Bortz & Döring, 2006, S.506). Vielmehr sind verschiedene Kausalmodelle auf der Grundlage der gleichen Korrelationen denkbar (vgl. Abbildung 12). Dabei ist es häufig möglich, aufgrund von theoretischen Überlegungen und Hintergrundwissen die Plausibilität des einen oder anderen Kausalmodells einzuschätzen. So können Kausalinterpretationen von Korrelationen inhaltlich begründet werden, wie beispielsweise beim Zusammenhang von Wetter und Befindlichkeit.

In der vorliegenden Arbeit findet sich so ein Fall bei möglichen Zusammenhängen von Aufgabenverständnis und Kundenbewertungen. Hierbei ist es nicht sehr wahrscheinlich, dass die Kundenbewertungen sich in irgendeiner Weise auf das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter auswirken. Inhaltlich plausibler ist, dass sich das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter in einem entsprechendem Verhalten äußert, welches von den Kunden wahrgenommen wird und zu einer entsprechenden Bewertung führt (Abbildung 12, Modell d). Theoretisch genauso denkbar wären die Kausalmodelle e) und f) in Abbildung 12, in denen eine Drittvariable (z.B. der Führungsstil des Inhabers) sich sowohl auf das Aufgabenverständnis wie auch auf die Bewertung durch die Kunden auswirkt.

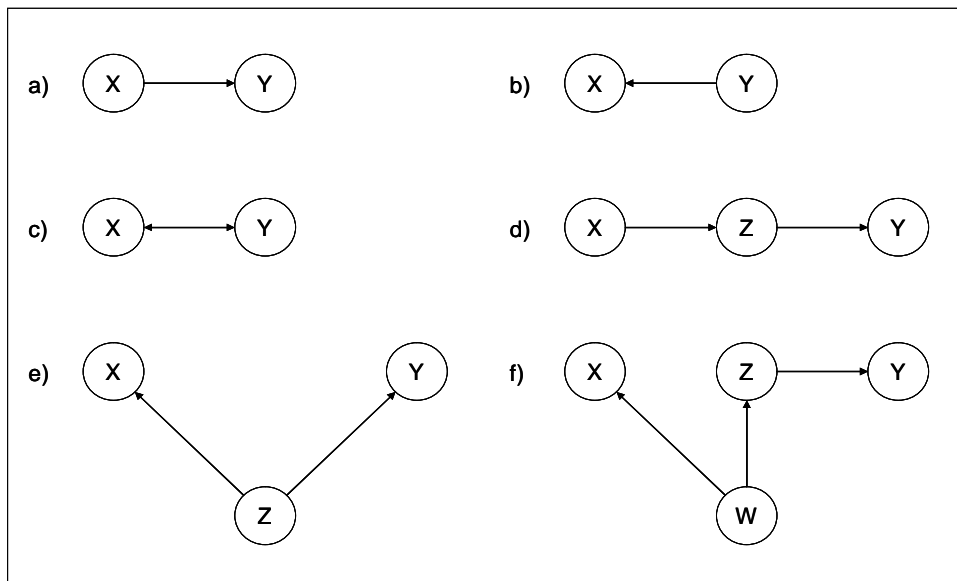


Abbildung 12: Potenzielle Kausalmodelle auf der Grundlage von Querschnittskorrelationen (nach Bortz & Döring, 2006, S. 518)

Eine weitere Möglichkeit, die Anzahl möglicher Kausalmodelle einzuschränken, ergibt sich, wenn die korrelierenden Merkmale zu unterschiedlichen Zeitpunkten erhoben wurden. So macht sich zum Beispiel das Cross-Lagged-Panel-Design (Campbell, 1963; Pelz & Andrews, 1964) den Vergleich der Korrelationen der erhobenen Merkmale zwischen den verschiedenen Zeitpunkten zu nutze, um daraus Hinweise auf die Plausibilität verschiedener Kausalmodelle zu erhalten. Auch in der vorliegenden Arbeit wurden Produkt-Moment-Korrelationen im Längsschnitt berechnet, um einen ersten Überblick über mögliche Kausalbeziehungen zu erhalten. Da Längsschnittkorrelationen auch durch die Stabilitäten der bereits im Querschnitt korrelierenden Merkmale erklärt werden können, wurden bei der Auswertung multiple Regressionsanalysen mit der individuellen Innovativität zu T2 als abhängiger Variable und Ausprägungen des Aufgabenverständnisses als Prädiktoren unter Kontrolle von individueller Innovativität zu T1 berechnet. Auf diese Weise sollte überprüft werden, welcher Anteil der Varianz der individuellen Innovativität zu T2 durch die Ausprägungen des Aufgabenverständnisses zu T1 erklärt werden kann, wenn die gemeinsame Varianz mit der individuellen Innovativität zu T1 kontrolliert wird. Als Methode wurde wiederum die Einschlußmethode gewählt.

Im Weiteren wurden verschiedene Längsschnittmodelle mithilfe von Strukturgleichungsmodellen (Loehlin, 2004; Byrne, 2001) verglichen. Dabei werden verschiedene theoretisch denkbare Wirkmodelle entworfen. Ein breites Aufgabenverständnis kann sich positiv auf die individuelle Veränderungsaktivität und somit auf die individuelle

Innovativität auswirken, andererseits können vollzogene individuelle Innovationen im Sinne der Veränderung von Arbeitsweisen zu einem breiteren Aufgabenverständnis führen. Mithilfe des Auswertungsprogramm AMOS 7 werden die verschiedenen Wirkmodelle gegeneinander getestet:

1. Modell „Voll“

Ein Aspekt des Aufgabenverständnisses zu T1 (z.B. Die Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben) wirkt auf die individuelle Innovativität zu T2 und individuelle Innovativität zu T1 wirkt auf einen Aspekt des Aufgabenverständnisses zu T2.

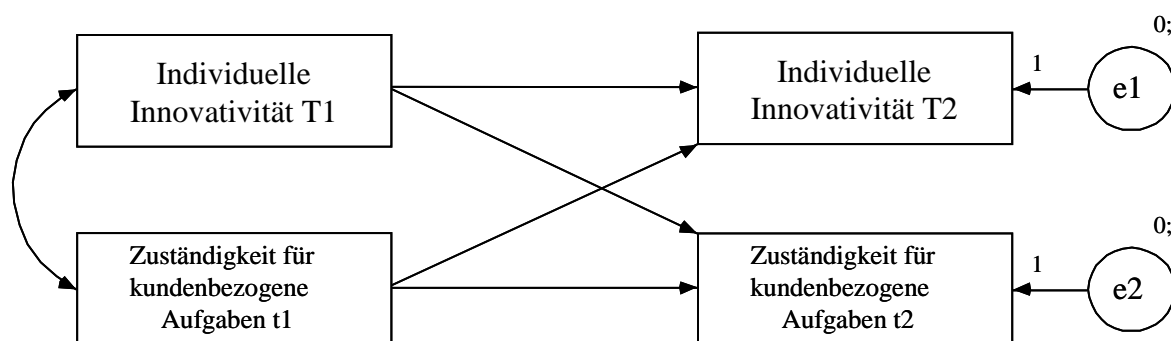


Abbildung 13: Wirkmodell "Voll"

2. Modell 2 „Aufgabenverständnis wirkt auf individuelle Innovativität“

Ein Aspekt des Aufgabenverständnisses zu T1 wirkt auf die individuelle Innovativität zu T2. Eine entgegengesetzte Wirkung tritt nicht auf.

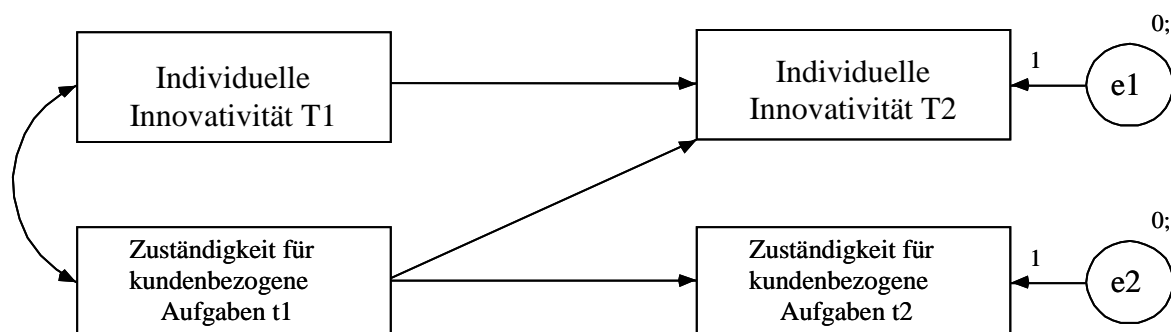


Abbildung 14: Wirkmodell "Aufgabenverständnis wirkt auf individuelle Innovativität"

3. Modell 3 „Individuelle Innovativität wirkt auf Aufgabenverständnis“

Individuelle Innovativität zu T1 wirkt auf einen Aspekt des Aufgabenverständnisses zu T2. Eine entgegengesetzte Wirkung tritt nicht auf.

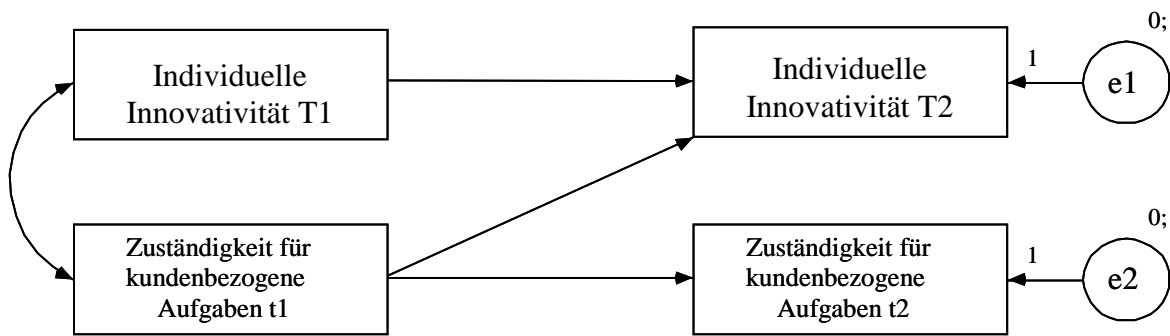


Abbildung 15: Wirkmodell „Individuelle Innovativität wirkt auf Aufgabenverständnis“

4. Modell 0 „ohne“

Individuelle Innovativität zu T1 wirkt auf die individuelle Innovativität zu T2 und der Aspekt des Aufgabenverständnisses zu T1 wirkt auf den Aspekt des Aufgabenverständnisses zu T2. Eine gegenseitige Beeinflussung findet nicht statt. Die gefundenen Korrelationen im Querschnitt und im Längsschnitt sind durch eine Drittvariable zu erklären.

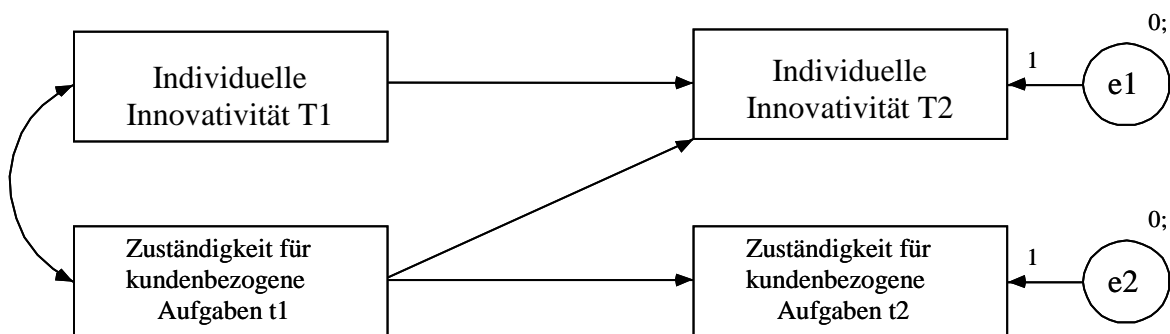


Abbildung 16: Wirkmodell "ohne"

Die dargestellten Modelle verhalten sich hierarchisch zueinander, d.h. Das Modell 2,3 und 0 sind in Modell 1 enthalten. Entsprechend konnten die Modelle in der vorliegenden Untersuchung miteinander verglichen werden, indem die Verbesserung des Modellfits bei Hinzunahme des einen oder anderen Parameters geprüft wurde. Es wurde ein χ^2 -Test für Modellvergleiche durchgeführt.

Sowohl für die multiplen Regressionsanalysen im Längsschnitt als auch die Modellvergleiche gilt, dass nur für die Aspekte des Aufgabenverständnisses die Ergebnisse näher untersucht und dargestellt wurden, bei denen sich im Längsschnitt hohe Produkt-Moment-Korrelationen ergeben hatten.

4.6.10 Aufgabenverständnis und betriebliche Innovativität

Die Innovativität der untersuchten Betriebe wurde in der vorliegenden Arbeit über zwei Methoden erhoben (vgl. Abschnitt 4.4.3).

1. Einschätzung der betrieblichen Innovativität durch alle Organisationsmitglieder durch eine 3-Item-Skala
2. Erfassung der betrieblichen Veränderungs- oder Innovationsaktivität nach Angaben des Betriebsinhabers

Als weiterer Indikator der betrieblichen Innovativität kann die durchschnittliche Ausprägung der individuellen Veränderungstätigkeit oder individuellen Innovativität angenommen werden (vgl. Dettmers i.V.).

Während die Zusammenhänge zwischen Aufgabenverständnis und individueller Innovativität auf der individuellen Ebene überprüft werden konnten, musste die Berechnung von Zusammenhängen zwischen individuellem Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und Maßen der betrieblichen Innovativität den unterschiedlichen Analyseebenen gerecht werden. Während es sich bei der betrieblichen Innovativität um eine organisationale Variable handelt, ist das Aufgabenverständnis ein individuelles Merkmal. Die Berechnung von Korrelations- oder Regressionsanalysen zwischen diesen Variablen erfordert, dass die individuellen Werte der Mitarbeiter im Aufgabenverständnis auf Betriebsebene aggregiert werden. Das gleiche gilt für die auf Individualebene der Organisationsmitglieder erfassten Einschätzungen der betrieblichen Innovativität.

Eine Reihe von Autoren schlagen vor, dass eine solche Aggregation individueller Daten nur dann erfolgen soll, wenn ein Mindestmaß an Übereinstimmung der befragten Individuen erreicht wird. Um dies zu überprüfen, können Intraklassenkorrelationen berechnet werden (ICCunjust sensu Wirtz & Caspar, 2002). James (1982) schlägt vor, bei ICC-Werten unter .12 keine Aggregation vorzunehmen. Diese Überlegungen betreffen besonders Klimaerhebungen (z.B. Teamklima), wo die gemeinsame Wahrnehmung als ein entscheidendes Merkmal des erhobenen Konstrukts angesehen wird. Andere Autoren (z.B. Klein & Kozlowski, 2000) betonen das Primat theoretischer Überlegungen zu den entsprechenden Konstrukten. Dabei geht es um die Frage, in welchen Fällen die Aggregation unter theoretischen Gesichtspunkten legitim sind. Sie unterscheiden drei Arten von Konstrukten, die in Analysen auf der Gruppen- oder Organisationsebene (Level 2) eingeschlossen werden:

- **„Global Team Properties“**: zumeist deskriptive und häufig objektive Daten, die nicht auf der individuellen Ebene erhoben werden müssen (z.B. Organisationsgröße, Teamfunktion, etc.).
- **„Shared Team Properties“**: Merkmale der Organisation oder des Teams, die aus den Erfahrungen, Einstellungen, Wahrnehmungen, Werten oder Kognitionen herrühren und unter den Mitgliedern geteilt werden.
- **„Configural Team Properties“**: Merkmale der Organisation oder des Teams, die aus den Erfahrungen, Einstellungen, Wahrnehmungen, Werten oder Kognitionen herrühren, wobei keine Annahmen über die Geteiltheit oder Unterschiedlichkeit der einzelnen Werte gemacht werden. Vielmehr können sich die Individuen innerhalb der Gruppe in ihren individuellen Werten wenig oder sehr stark unterscheiden. Der Grad der Homogenität oder Heterogenität kann mit in die Analyse einfließen. Soll beispielsweise die Teamleistung erhoben werden, hängt es ganz von der jeweiligen Teamaufgabe ab, ob dazu die Summe der individuellen Leistungen, die Leistung des schlechtesten oder besten Mitglieds oder eine besondere Konstellation von individuellen Teammitgliederleistungen herangezogen werden muss.

Level 2-Merkmale können also auf der individuellen Ebene erhoben werden. Ein Konsens oder eine Konsistenz innerhalb der Level 2-Analyseeinheit ist jedoch nur bei den „Shared Team Properties“ erforderlich (Klein & Kozlowski, 2000, S. 217). Wenn sich die Bewertung auf einen gemeinsamen Gegenstand bezieht, z.B. das Klima, Kultur oder wie hier die Innovativität der Organisation (bei der Einschätzung der betrieblichen Innovativität durch alle Betriebsmitglieder), ist eine Aggregation nur bei ausreichender Übereinstimmung sinnvoll. In anderen Fällen, wie z.B. bei der Erfassung von individueller Kompetenzen oder wie hier bei der Erfassung des individuellen Aufgabenverständnisses oder der Einschätzung der individuellen Innovativität, ist eine Übereinstimmung nicht zwingend zu erwarten. Geringe Übereinstimmungen innerhalb von Organisationen können durchaus plausibel sein und würden nicht auf eine fehlende Validität hindeuten. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass diese auch summativ und unabhängig voneinander wirken können, so dass eine Aggregation auch bei geringer Übereinstimmung sinnvoll ist (Klein & Kozlowski, 2000).

Diesen Überlegungen folgend wurde bei den Ausprägungen im Aufgabenverständnis auch bei geringer interner Übereinstimmung eine Aggregation auf Betriebsebene vorgenommen, um Zusammenhangsanalysen zwischen dem durchschnittlichen Aufgabenverständnis der handwerklichen Mitarbeiter und anderen betrieblichen Merkmalen zu berechnen. Das gleiche gilt für die durchschnittlichen Ausprägungen der individuellen Innovativität. Hier ergaben sich zu T1 innerhalb der Betriebe ICC_{unjust}-Werte von durchschnittlich .32 mit Maximalwerten

von .83 und Minimalwerten im negativen Bereich von $ICC_{unjust} = -.37$. Insgesamt acht Betriebe weisen einen geringen Grad an Übereinstimmung auf ($ICC_{unjust} < .12$).

Bei der Skala zur Einschätzung der betrieblichen Innovativität durch die Betriebsangehörigen geht es um die Bewertung eines gemeinsamen Gegenstands. Deshalb wurden hier ausschließlich für jene Betriebe Mittelwerte gebildet, bei denen ein ICC_{unjust} -Wert von .12 überschritten wurde. Es ergaben sich ICC_{unjust} -Werte von durchschnittlich .40 bei Maximalwerten von .91 und Minimalwerten im negativen Bereich von $ICC = -.58$. Bei 11 Betrieben mit ICC-Werten unter .12 (James, 1982) wurde keine Aggregierung vorgenommen. Entsprechend wurden statt 49 nur 38 Betriebe in die Analysen mit einbezogen. Zu T2 ergeben sich etwas höhere Übereinstimmungen innerhalb der Betriebe im Hinblick auf die Einschätzung der betrieblichen Innovativität. Durchschnittlich erreichen die ICC_{unjust} -Werte eine Höhe von .45. Lediglich 7 Betriebe weisen einen geringen Grad an Übereinstimmung auf ($ICC_{unjust} < .12$). Wie bei T1 wurden bei diesen Betrieben keine Aggregierung vorgenommen. Tabelle 13 zeigt die deskriptiven Statistiken der erörterten Maße der Innovativität auf Betriebsebene.

Zwischen den auf diese Weise gebildeten aggregierten und natürlichen betrieblichen Variablen wurden Produkt-Moment-Korrelationen berechnet und hierarchische Regressionsanalysen im Querschnitt und im Längsschnitt durchgeführt. Neben den erläuterten Maßen der betrieblichen Innovativität und den Ausprägungen im Aufgabenverständnis gingen ebenfalls die Maße der Übereinstimmung im Aufgabenverständnis als potenzielle Prädiktoren der betrieblichen Innovativität in die Analysen ein. Diese betrafen die Übereinstimmungen innerhalb der Mitarbeitergruppe der Gesellen (ICC_{unjust}) sowie die Abweichungen von den Vorgesetztererwartungen.

Tabelle 13: Deskriptive Statistiken der betrieblichen und individuellen Innovativitätsmaße auf gemittelt auf Betriebsebene

Konstrukt		n	M	SD	Min	Max	α
Einschätzung der betrieblichen Innovativität gemittelt auf Betriebsebene (1-5)	T1	38	3.16	0.43	2.17	4.50	.80
	T2	35	3.09	0.36	2.07	3.80	.70
Durchschnittliche individuelle Innovativität	T1	49	2.00	0.65	0.29	3.67	.91
	T2	42	1.94	0.69	0.11	3.50	.91

Aufgrund der auf Betriebsebene deutlich geringeren Stichprobengröße musste auf Modellvergleiche zur Aufdeckung von Kausalbeziehungen verzichtet werden. Für die im Längsschnitt bedeutsam korrelierenden Variablen wurden unter Vorbehalt der Plausibilität

eines Wirkzusammenhangs Regressionsanalysen durchgeführt, bei denen die Ausgangswerte der abhängigen Variablen zu T1 kontrolliert wurden (vgl. Abschnitt 4.6.9).

4.6.11 Aufgabenverständnis und Kundenbewertungen

Im Rahmen der Kundenbefragung beurteilten Kunden u.a. drei Kriterien (vgl. Abschnitt 4.7; Schumann, 2008):

1. Servicequalität
2. Innovativität des Betriebs
3. Kundenbezogene Aktivität der Mitarbeiter

Bei der Überprüfung der Zusammenhänge zwischen den Ausprägungen im Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und diesen von Kunden bewerteten Kriterien galt es ein noch komplexeres Beziehungsgeflecht verschiedener Analyseebenen zu berücksichtigen, als bei den Zusammenhängen zwischen individuellem Aufgabenverständnis und betrieblichen Merkmalen (vgl. Abschnitt 4.6.7 und 4.6.10). Die Kundenbewertungen wurden auf der Ebene einzelner Kunden bestimmter Betriebe erhoben während die Ausprägungen im Aufgabenverständnis für einzelne Mitarbeiter der gleichen Betriebe erhoben wurden. Erst auf der organisationalen Ebene können die Beziehungen dieser Variablen zueinander analysiert werden.

Da für die Kundenbefragung nur Daten aus insgesamt 20 Betrieben vorlagen, wurde auf eine Multilevelanalyse, mit den Kundenbewertungen als abhängige Variablen und den gemittelten Ausprägungen des Aufgabenverständnisses als organisationale Level 2-Prädiktoren verzichtet. Stattdessen wurden einfache Korrelationsanalysen durchgeführt. Wie bei den Berechnungen von Zusammenhängen zur betrieblichen Innovativität wurden die individuellen Ausprägungen im Aufgabenverständnis der handwerklichen Mitarbeiter auf Betriebsebene aggregiert und mit den gemittelten Kundenbewertungen in Beziehung gesetzt. Um genauer überprüfen zu können, welche Aspekte des Aufgabenverständnisses besonders viel Varianz der Kundenbewertungen aufdecken können, wurden multiple Regressionsanalysen mit den abhängigen Variablen Servicequalität, Innovativität und kundenbezogene Aktivität der Mitarbeiter gerechnet. Neben Kontrollvariablen wie Betriebsgröße und Gewerktyp wurden die Aspekte des Aufgabenverständnisses einzeln nach der Einschlussmethode in die Analysen mit aufgenommen. Wegen der größeren zeitlichen Nähe zur Kundenbefragung wurden bei den Zusammenhangsanalysen die Daten vom zweiten Messzeitpunkt T2 herangezogen.

4.6.12 Auswertungen im Rahmen der Evaluation einer Fortbildungsmaßnahme zur Steigerung von Kundenorientierung und Innovativität

Eine weitere Auswertung betraf die Evaluation eine Fortbildungsmaßnahme zur Steigerung von Innovativität und Kundenorientierung (vgl. Bamberg et al., 2009). Wie in Abschnitt 4.4.4 beschrieben, war die geschilderte Untersuchung Teil einer umfassenderen Evaluationsuntersuchung. Im Sinne eines Pre-Post-Designs mit Kontrollgruppe wurden das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und das diesbezügliche Verständnis der Vorgesetzten in einer Interventionsgruppe und einer Kontrollgruppe zu zwei Zeitpunkten jeweils vor und nach der Intervention im Abstand von sechs Monaten erhoben. Es ergaben sich zwei Faktoren die auf die abhängige Variable Aufgabenverständnis wirken konnten:

1. Zeitpunkt der Untersuchung
2. Gruppenzugehörigkeit (Interventionsgruppe vs. Kontrollgruppe)

Wiederum ist zu bedenken, dass es sich bei der abhängigen Variable Aufgabenverständnis um Individualdaten handelt während der Faktor Gruppenzugehörigkeit (Intervention vs. Kontrollgruppe) eine Betriebsvariable ist. Eine Variante, um mit diesem Problem umzugehen wäre eine Multilevelanalyse mit folgenden Ebenen:

1. Zeitpunkt mit dem jeweiligen Aufgabenverständnis
2. Individualebene mit Individualdaten (z.B. Alter, Position)
3. Betriebsebene, auf welcher sich ebenfalls die Gruppenzugehörigkeit befinden würde.

Da es sich bei der untersten Eben nur um 2 Zeitpunkte handelt und damit die Freiheitsgrade bei der Schätzung der Regressionsgerade stark eingeschränkt sind, wurde von diesem Verfahren abgesehen. Stattdessen wurden wie bei den oben geschilderten Analysen die Individualdaten des Aufgabenverständnisses auf Betriebsebene aggregiert. Mit den so erhaltenen gemittelten Ausprägungen des Aufgabenverständnisses wurden zweifaktorielle Varianzanalysen mit Messwiederholung durchgeführt, wobei als Faktoren der Zeitpunkt und die Gruppenzugehörigkeit (Interventionsgruppe vs. Kontrollgruppe) herangezogen wurden.

4.6.13 Bildung von Kurzskalen

Bei der Bildung von Kurzskalen, welche die gleichen Aspekte des Aufgabenverständnisses abdecken sollten, wurde nach folgenden Prinzipien verfahren:

1. Items

Bei der Auswahl der Items für die Kurzskalen spielten sowohl inhaltliche Überlegungen als auch deren psychometrische Werte eine Rolle. Einerseits sollten die Items inhaltlich über die gleiche inhaltliche Breite wie die Originaldaten verfügen (vgl. Abschnitt 2.6), andererseits sollten psychometrische Kriterien wie Differenzierungspotenzial im Sinne von Itemschwierigkeit und Standardabweichungen berücksichtigt werden.

2. Reliabilität und interne Konsistenz

Tendenziell gegensätzlich zu dem Ziel die inhaltliche Breite der Originalskalen zu erhalten, war das Bestreben trotz Itemreduktion eine ähnlich reliable und konsistente Skala zu bilden. Hier wurde der Versuch unternommen, beide Ziele miteinander zu vereinbaren. Hauptkriterium für die Auswahl der Items zur Erreichung dieses Ziels war die Trennschärfe der Items.

Bezüglich beider Prinzipien wurden sowohl die Daten von T1 als auch von T2 herangezogen. Zur Prüfung der Güte der gebildeten Kurzskalen wurden folgende Kriterien herangezogen:

1. Korrelation mit der Originalskala

Da die neu gebildeten Skalen dasselbe erfassen sollten wie die Originalskalen, sollten Original- und Kurzskala hoch miteinander korrelieren.

2. Korrelationen mit theoretisch in Beziehung stehenden Konstrukten

Neben der Korrelation mit den Originalskalen sollten die neu gebildeten Kurzskalen ebenfalls mit den theoretisch in Beziehung stehenden Konstrukten in etwa gleicher Höhe korrelieren.

5 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse entsprechend der Reihenfolge der Fragestellungen und Hypothesen in Kapitel 3 dargestellt. Die Ergebnisse beziehen sich dabei auf zwei Untersuchungen, die im Rahmen der beschriebenen Evaluation einer Fortbildungsmaßnahme (vgl. Abschnitt 4.4) durchgeführt worden sind. Wie in Kapitel 4 beschrieben bezieht sich das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter auf den Grad, in dem sich Mitarbeiter für bestimmte Aufgaben zuständig fühlen und entsprechend im Fragebogen angegebene Aufgaben als „...Aufgabe von mir“ bewerten (vgl. Abschnitt 4.4.2). Dieses wird im Folgenden als „**Aufgabenverständnis der Mitarbeiter**“ bezeichnet. Ein Teil der Analysen bezieht sich auf das Verständnis der Vorgesetzten von den Mitarbeiteraufgaben. Dies betrifft den Grad, in dem der Vorgesetzte bestimmte Aufgaben einer besonderen Mitarbeitergruppe (z.B. Meister oder Gesellen) zuordnen. Dieser auf die jeweilige Mitarbeitergruppe bezogene Wert wird im Folgenden als „**Vorgesetztererwartung**“ bezeichnet.

5.1 Itemanalyse

Zunächst werden die Itemwerte des **Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter** dargestellt, danach folgen die Itemwerte der **Vorgesetztererwartung**.

5.1.1 Itemwerte Eigenes Aufgabenverständnis

In Anhang F sind die Itemwerte der Items des Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter für T1 und T2 angegeben. Die Statistiken von T1 und T2 unterscheiden sich nicht bedeutsam. Bei einer Range von 0 (gar nicht zuständig) bis 3 (überwiegend zuständig) ergeben sich Itemmittelwerte von durchschnittlich 1,5 (0,50-2,23). Die Standardabweichungen liegen um 1. Sehr hohe Schwierigkeiten ($M=0,50$ und $M=0,59$) weisen die Items 6 und 8 auf („Angebote ausarbeiten“, „mit Kunden verhandeln“). Die geringste Itemschwierigkeit findet sich mit $M=2,23$ bei Item 17 („dafür zu sorgen, dass sich der Kunde wohl fühlt“). Die Verteilung der Items ist durch unterschiedliche Steilheiten und Breiten der Verteilung (Exzess) gekennzeichnet. Die meisten Items weisen einen negativen Exzess auf, das heißt eine breitgipfelige Verteilung. Häufigkeitsanalysen ergeben eine gleichmäßige Verteilung der Items auf den Werten 1 bis 3 und eine hohe Frequenz des Wertes 0. Eine Überprüfung der Normalverteilungshypothese durch einen Kolmogorov-Smirnov-Test ergibt für alle Einzelitems eine signifikante Abweichung, d.h. die Verteilung der Itemwerte kann nicht als

normalverteilt angenommen werden. Anders sieht es mit der Gesamtskala aus. Die Skalenwerte können als normalverteilt angenommen werden.

Die Einzelitems korrelieren miteinander. Sie ergeben zu beiden Zeitpunkten eine intern konsistente, homogene Gesamtskala. Tabelle 14 gibt für T1 und T2 das Cronbach's Alpha sowie die Homogenitätskoeffizienten an.

Tabelle 14: Homogenität und interne Konsistenz - Eigenes Aufgabenverständnis

	n	Cronbach's Alpha	$\bar{r}_{ii'}$
T1	230	.95	.35
T2	153	.95	.42

5.1.2 Itemwerte Vorgesetztenerwartung

In Anhang G sind die Mittelwerte der von den Vorgesetzten angegebenen Zuständigkeiten für Gesellen und Meister (Vorgesetztenerwartung) angegeben. Auch die Werte der Vorgesetztenerwartung weisen mittlere Werte auf: Den Gesellen wird auf einer Skala von 0 (gar nicht zuständig) bis 3 (überwiegend zuständig) im Durchschnitt der Aufgaben ein Wert von 1.41 mit einer durchschnittlichen Standardabweichung von 0.92 zugewiesen. Die aus Übersichtsgründen nicht angegebenen größtenteils negativen Werte für den Exzess zeigen an, dass die Verteilung der meisten Items sehr breit ist. Wiederum kommen die Extremwerte 0 und 3 relativ häufig vor. Der Kolmogorov-Smirnov Test wird für alle Einzelitems signifikant. Die Gesamtskala, also die Summe aller Items kann dagegen als normalverteilt angesehen werden.

Für die Vorgesetztenerwartung an die Meister ergibt sich ein mittlerer Wert von 1.78 bei einer höheren Standardabweichung von etwa 1.2. Hier zeigt sich eine fast u-förmige Verteilung. Befragt nach den Zuständigkeiten der Meister für einzelne Aufgaben geben die Vorgesetzten sowohl „gar nicht“ als auch „überwiegend“ vergleichsweise häufig an, während mittlere Werte seltener vorkommen. Der Kolmogorov-Smirnov-Test ergibt dennoch für die Gesamtskala keine signifikante Abweichung von der Normalverteilung.

Die Einzelitems korrelieren miteinander. Die Items zu den Erwartungen an die Meister korrelieren sogar sehr hoch miteinander. Sie ergeben zu beiden Zeitpunkten eine intern konsistente, homogene Gesamtskala. Tabelle 15 gibt für T1 und T2 das Cronbach's Alpha sowie die Homogenitätskoeffizienten an.

Ergebnisse zu Diskrepanzen zwischen dem Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und der Vorgesetztererwartung werden weiter unten dargestellt. Im Folgenden werden die weiteren Ergebnisse zum hier im Mittelpunkt stehenden Aufgabenverständnis der Mitarbeiter dargestellt.

Tabelle 15: Homogenität und interne Konsistenz - Vorgesetztererwartung

		Gesellen		Meister	
	n	Cronbach's Alpha	$\bar{r}_{ii'}$	Cronbach's Alpha	$\bar{r}_{ii'}$
T ₁	49	.93	.31	.99	.77
T ₂	42	.94	.34	.99	.75

5.2 Dimensionalität und Faktorenstruktur

Tabelle 16 zeigt die Ergebnisse der Berechnung des Modellfits für das in Kapitel 3 postulierte Messmodell (vgl. Abbildung 5) bezogen auf die Werte zum Aufgabenverständnis der Mitarbeiter. Es sind Fitwerte und Freiheitsgrade (df) für T1 und T2 angegeben. Bei der Berechnung der Fitwerte CMin, RMSEA und TLI schätzt das Programm AMOS 7 einzelne fehlende Werte. Bei den Fitwerten RMR, SRMR, GFI und AGFI kann auf die Schätzmethode nicht zugegriffen werden. Entsprechend fließen weniger Fälle in die Berechnung ein. Im Einzelnen sind es bei T1 241 bzw. 228 Fälle, bei T2 sind es 172 bzw. 156 Fälle.

Tabelle 16: Fitindizes für das postulierte Messmodell (n: T1=241 bzw. 228; T2=172 bzw. 156)

Fitwerte		PAR	CMIN	DF	CMIN/DF	RMSEA	TLI	RMR	SRMR	GFI	AGFI
Default Modell	T1	99	1306.40	461	2.83**	.087	.755	.095	.093	.724	.683
Saturated model		560	.000	0				.000		1.000	
Independence model		32	4481.07	528	8.49**	.177	.000	.359		.193	.141
Default Modell	T2	99	1030.49	461	2.24**	.085	.770	.085	.089	.694	.649
Saturated model		560	.000	0				.000		1.000	
Independence model		32	3365.99	528	6.38**	.177	.000	.360		.170	.116

Die Ergebnisse der Kreuzvalidierung für beide Zeitpunkte T1 und T2 sind in Tabelle 17 angegeben.

Tabelle 17: Fitindizes für die Kreuzvalidierung von T1 und T2 ((n: T1=241 bzw. 227; T2=172 bzw. 156)

Fitwerte		PAR	CMIN	DF	CMIN/DF	RMSEA	TLI	RMR	SRMR	GFI	AGFI
Default Modell	T1	200	2337	922	2.54	.061	.761	.090	.093	.711	.669
Saturated model	&	1120	.000	0				.000		1.00	
Independence model	T2	64	7847	1056	7.43	.125	.000	.359		.183	.130

Zum Vergleich der drei alternativen Messmodelle (vgl. Abschnitt 3.2.1) wird von dem Modell in Abbildung 17 ausgegangen. Die angenommene hierarchische Drei-Faktorenstruktur („hierarchisch“) würde dem Modell mit kovariierenden Faktoren entsprechen. Das Modell „unabhängig“ legt als „constraints“ eine Null-Korrelation zwischen den Faktoren fest, während das Modell „Einfaktor“ eine Korrelation von 1 zwischen den Faktoren annehmen würde (vgl. Loehlin, 2004). Die Modelle unterscheiden sich folglich in den Werten, die den Kovarianzen „Cov“ zwischen den Faktoren zugeschrieben werden (vgl. Abbildung 17). Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse des χ^2 -Tests für Modellvergleiche in Tabelle 18, dass die getesteten Alternativmodelle signifikant schlechtere Modellfits aufweisen, als das hier angenommene 3-Faktorenmodell mit dem übergeordneten Faktor 2. Ordnung.

Tabelle 18: Ergebnis des χ^2 -Test für Modellvergleiche (T1:n=241)

Assuming model "hierarchisch" to be correct:							
Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
„Einfaktor“	1	101,637	,000	,012	,013	,014	,014
„unabhängig“	3	448,976	,000	,054	,058	,060	,064

Zusammenfassend ergibt die Testung des Messmodells einen ausreichenden bis befriedigenden Fit (RMSEA<.10; Byrne, 2001, S.85). Die angenommene Faktorenstruktur kann zu beiden Zeitpunkten repliziert werden. Nach der Bestätigung der Drei-Faktorenstruktur können für die drei Faktoren Skalen gebildet werden. Tabelle 19 zeigt die internen Konsistenzen der Skalen sowie die jeweiligen Trennschärfen der zugehörigen Items.

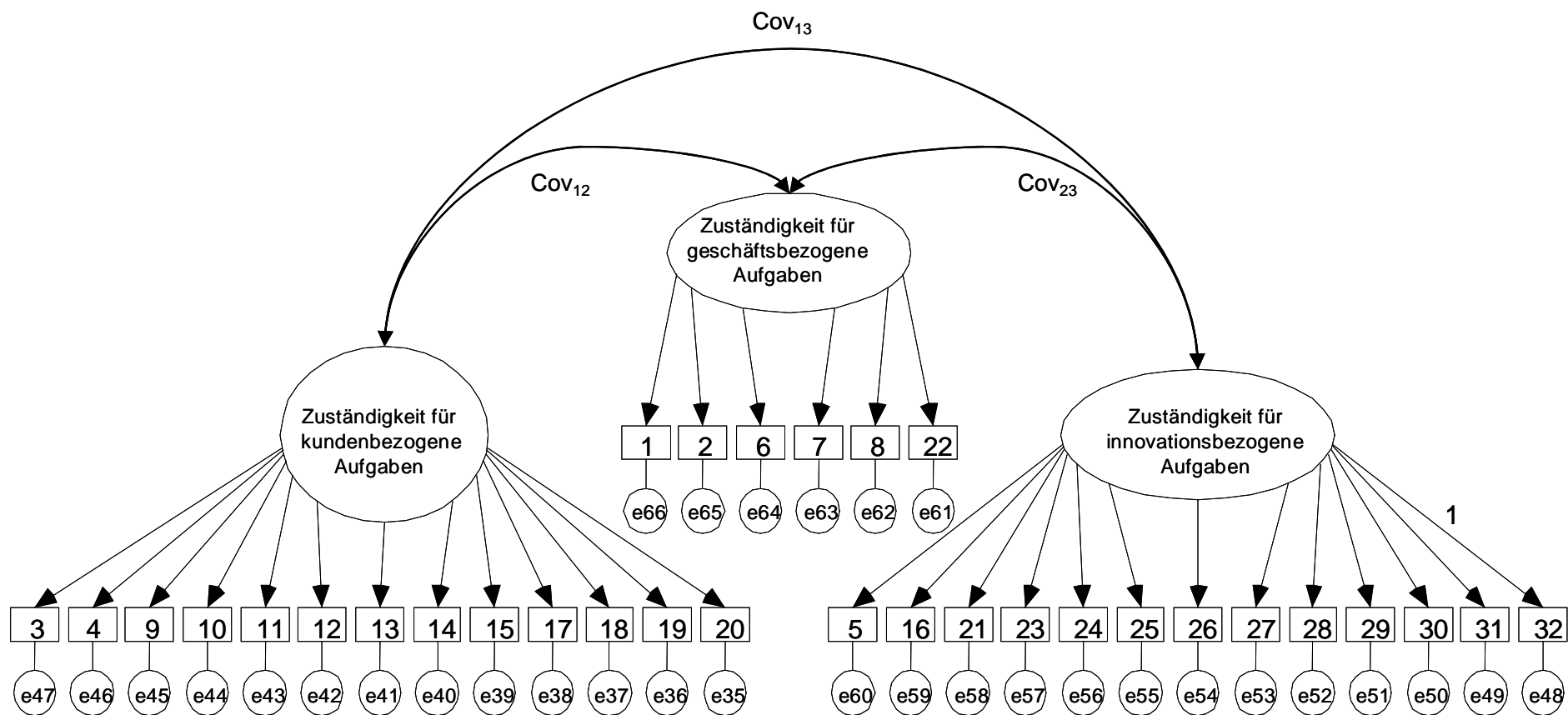


Abbildung 17: Vergleich der von Faktorenstrukturen des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses

Tabelle 19: Skalenstatistiken der einzelnen Aspekte des Aufgabenverständnisses

Fragebogen zum Aufgabenverständnis : Einzelskalen	Trennschärfen und α -Werte	
	T1 n=232	T2 n=160
Faktor1: Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben	0.88	0.90
3. Kunden in den Umgang mit neuen Produkten einzuweisen,	.32	.62
4. Zu erfragen, was der Kunde genau benötigt,	.51	.64
9. Dem Kunden zu erklären, welche handwerklichen Arbeiten gemacht werden müssen	.62	.67
10. Dem Kunden die Bedenken zu nehmen (z.B. Angst vor Unannehmlichkeiten, Schmutz, unvorhersehbare Kosten, etc.)	.63	.70
11. Die genaue Vorgehensweise bei der Durchführung von Arbeiten mit dem Kunden abzustimmen	.69	.67
12. Gemeinsam mit dem Kunden zu besprechen, wie das Ergebnis der Arbeiten aussehen soll	.65	.74
13. Für einen Auftrag den Ablauf der Arbeitsschritte zu planen	.60	.64
14. Vom Kunden die Informationen zu erfragen, die für die Planung der Arbeiten wichtig sind	.60	.56
15. Bei Reparaturen mit dem Kunden gemeinsam den Fehler zu finden	.56	.46
17. Dafür zu sorgen, dass sich der Kunde während des Auftrags wohl fühlt	.50	.55
18. Bei Arbeiten beim Kunden zu Hause auf Besonderheiten zu achten (z.B. Räumlichkeiten, Gegenstände, Möbel, technische Ausstattung), die für weitere Aufträge wichtig sein können	.53	.44
19. Nach Abschluss des Auftrags dem Kunden die erbrachten Leistungen im Einzelnen zu erklären	.60	.61
20. Beim Kunden nachzufragen, ob alle Wünsche erfüllt wurden	.53	.67
Skala 2: Zuständigkeit geschäftsbezogene Aufgaben	.72	.85
1. Material oder Werkzeuge einzukaufen	.37	.37
2. Produkte zu verkaufen	.19	.67
6. Angebote für einen Auftrag auszuarbeiten	.74	.73
7. Ein ausgearbeitetes Angebot dem Kunden zu erklären	.72	.72
8. Mit dem Kunden über Details eines Angebots zu verhandeln	.72	.73
22. Dem Kunden nach Abschluss der Arbeiten Zusatzangebote zu machen	.31	.58

Skala 3: Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben	.80	.90
5. Ideen für die bessere Erfüllung häufig wiederkehrender Kundenwünsche zu entwickeln	.35	.57
16. Informationen über den Kunden zu sammeln (z.B. wohnliche oder familiäre Situation, Alter, Gewohnheiten, technische Ausstattung, Hobbys)	.33	.39
21. Den Kunden nach Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungen des Betriebs zu fragen	.45	.59
23. Beobachtungen oder Ideen, die während der Arbeiten beim Kunden entstehen, mit anderen Betriebsangehörigen zu besprechen	.39	.57
24. Beschwerden von Kunden entgegennehmen	.38	.59
25. Bei Reklamationen eine mögliche Lösung für den Kunden zu finden	.42	.65
26. Eingehende Beschwerden auszuwerten	.51	.62
27. Entwicklungen bei der Konkurrenz zu beobachten und auszuwerten	.50	.60
28. Sich neue Abläufe für den Betriebsalltag auszudenken	.49	.66
29. Sich auf dem Laufenden zu halten über Entwicklungen bei Werkzeugen oder Materialien	.49	.69
30. Sich über mögliche Fortbildungen zu informieren	.42	.62
31. Technische Neuerungen für den Betrieb vorzuschlagen	.54	.72
32. Andere Betriebsangehörige im Betrieb über Neuigkeiten zu informieren	.55	.68

Tabelle 20 zeigt die Mittelwerte, Standardabweichungen, Schiefe und Exzess für die gebildeten Skalen.

Tabelle 20: Deskriptive Statistiken der Einzelskalen zum Aufgabenverständnis

	N		M		SD		Schiefe		Exzess	
	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2	T1	T2
Zuständigkeit für:										
Kundenbezogene Aufgaben	233	160	1.91	1.97	.69	.65	-.83	-1.01	.29	1.08
Geschäftsbezogene Aufgaben	234	159	.82	.96	.75	.74	1.16	.87	.81	.17
Innovationsbezogene Aufgaben	234	158	1.42	1.51	.65	.66	-.04	-.37	-.29	-.44

Die Mittelwerte der einzelnen Subskalen unterscheiden sich stark voneinander. Einfaktorielle Varianzanalysen mit Messwiederholung ergeben signifikante Effekte (Pillai-Spur $F=2.85$, $Eta=.71$ zu T1 und Pillai-Spur $F=2.06$, $Eta=.73$ zu T2). Während die Mitarbeiter sich für kundenbezogene Aufgaben mit einem Wert von 1.91 (T2: 1.97) im Durchschnitt zumindest teilweise zuständig fühlen, trifft dies bei den geschäftsbezogenen Aufgaben ($M=0.82$ bzw. $M=0.96$) kaum zu. Entsprechend sind auch die Werte für die Schiefe der Verteilung

unterschiedlich. Während bei der „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ eine rechtssteile Verteilung vorliegt, ist sie bei der „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ linkssteil. Lediglich die Skala zur „Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben“ weist eine einigermaßen zentrierte Verteilung auf. Ein Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung wird jedoch bei keiner der Einzelskalen signifikant. Bei den weiteren Berechnungen wird von annähernder Normalverteilung der Skalenwerte ausgegangen.

Wie bei der Testung der Faktorenstruktur dargestellt (vgl. Abbildung 17), sind die auf den drei Faktoren basierenden Subskalen nicht unabhängig voneinander, sondern korrelieren miteinander. Tabelle 21 zeigt die Interkorrelation zwischen den Skalen, jeweils für T1 und T2 an.

Tabelle 21: Interkorrelationen der Einzelskalen zum Aufgabenverständnis

	Skala 1: Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben		Skala 2: Zuständigkeit geschäftsbezogene Aufgaben		Skala 3: Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben	
	T1	T2	T1	T2	T1	T2
Skala 1: Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben	1	1	.708**	.595**	.543**	.788**
n	233	160	230	154	232	153
Skala 2: Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben	.708**	.595**	1	1	.717**	.707**
n	230	154	234	159	231	154
Skala 3: Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben	.543**	.788**	.717**	.707**	1	1
n	232	153	231	154	234	158

Die Interkorrelationen weisen hohe Zusammenhänge zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen auf. Sie sind nicht unabhängig voneinander.

5.3 Stabilität der Skalen und Einzelwerte (Retest-Reliabilität)

In Tabelle 22 sind die Korrelationen der Gesamtskala und Einzelskalen zum Aufgabenverständnis sowie die durchschnittliche Korrelation der Einzelitems von T1 zu T2 angegeben (für die Korrelationen aller Einzelitems siehe Anhang H). Die Werte gelten für die

Gesamtstichprobe sowie jeweils für die Interventions- und Kontrollgruppe. Die Gesamtskala zeigt mit $r_{tt}=.74$ eine befriedigende Retest-Reliabilität. Die Subskalen weisen Stabilitäten von $r_{tt}=.82$ (Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben) bis $r_{tt}=.66$ auf (Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben). Für die letztere Subskala ist die Stabilität damit auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau. Das gilt besonders für die Interventionsgruppe. Auf Einzelebene ergeben sich vergleichsweise geringe Stabilitäten bei den Items 9,10,11,19 und 21 (vgl. Anhang H). Kontrollgruppe und Interventionsgruppe unterschieden sich insgesamt geringfügig in den Stabilitäten des Aufgabenverständnisses. Die Unterschiede gehen für die Einzelskalen in verschiedene Richtungen. Vergleiche der Fisher's Z-transformierten Korrelationswerte ergeben keine signifikanten Unterschiede.

Tabelle 22: Retest-Reliabilitäten der Gesamtskala und Einzelskalen

Retest-Reliabilitäten		Gesamt	Intervention	Kontrolle
Gesamtskala Mitarbeitersicht – Mitarbeiteraufgabe	r	.74	.71	.76
	N	108	40	84
Skala 1: Kundenbezogene Aufgaben	r	.72	.80	.67
	N	114	42	88
Skala 2: Geschäftsbezogene Aufgaben	r	.82	.86	.85
	N	116	43	90
Skala 3: Innovationsbezogene Aufgaben	r	.66	.59	.69
	N	127	41	88
Durchschnitt pro Item	R	.52	.57	.52

5.4 Unterschiede zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher formaler Positionen

Die einfaktoriellen Varianzanalysen mit den Ausprägungen im Aufgabenverständnis als abhängige Variable decken systematische Unterschiede im Aufgabenverständnis zwischen den Mitarbeitern unterschiedlicher Positionen auf (vgl. Tabelle 23).

Tabelle 23: Ergebnisse der einfaktoriellen Varianzanalysen mit den Ausprägungen im Aufgabenverständnis als abhängiger Variable

Variablen	Position des Befragten	M	SD	N	Pillai-Spur F
Gesamtskala	Meister	2.21	.53	29	38.86**
	Geselle	1.35	.56	202	
	Auszubildender	.97	.49	53	
	Bürokräft	.91	.69	52	
	Gesamt	1.30	.66	336	
Zuständigkeit für Kundenbezogene Aufgaben	Meister	2.26	.49	29	47.64**
	Geselle	1.86	.70	204	
	Auszubildender	1.41	.74	55	
	Bürokräft	.73	.69	53	
	Gesamt	1.64	.82	341	
Zuständigkeit für Innovationsbezogene Aufgaben	Meister	2.15	.57	29	25.76**
	Geselle	1.32	.60	205	
	Auszubildender	.98	.53	54	
	Bürokräft	1.12	.72	53	
	Gesamt	1.30	.67	341	
Zuständigkeit für Geschäftsbezogene Aufgaben	Meister	2.01	.79	29	45.24**
	Geselle	.66	.57	205	
	Auszubildender	.45	.44	53	
	Bürokräft	.81	.86	53	
	Gesamt	.76	.74	340	

Post-Hoc-Tests nach Bonferroni zeigen, dass sich auf der Gesamtskala für alle Gruppenkombinationen hochsignifikante Mittelwertsunterschiede im Paarvergleich unterschiedlicher Positionen ergeben. Eine Ausnahme bildet der Vergleich von Bürokräften und Auszubildenden. Die Mittelwertsunterschiede auf der Skala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“, können zwischen allen Gruppen als hochsignifikant eingestuft werden. Ansonsten stehen besonders die angestellten Meister mit einem breiteren Aufgabenverständnis hervor, indem sie sich für signifikant mehr Aufgaben zuständig fühlen

als alle anderen Mitarbeitergruppen. Die Daten von Zeitpunkt T2 entsprechen diesen Ergebnissen. Grafisch sind die Unterschiede in Abbildung 18 dargestellt.

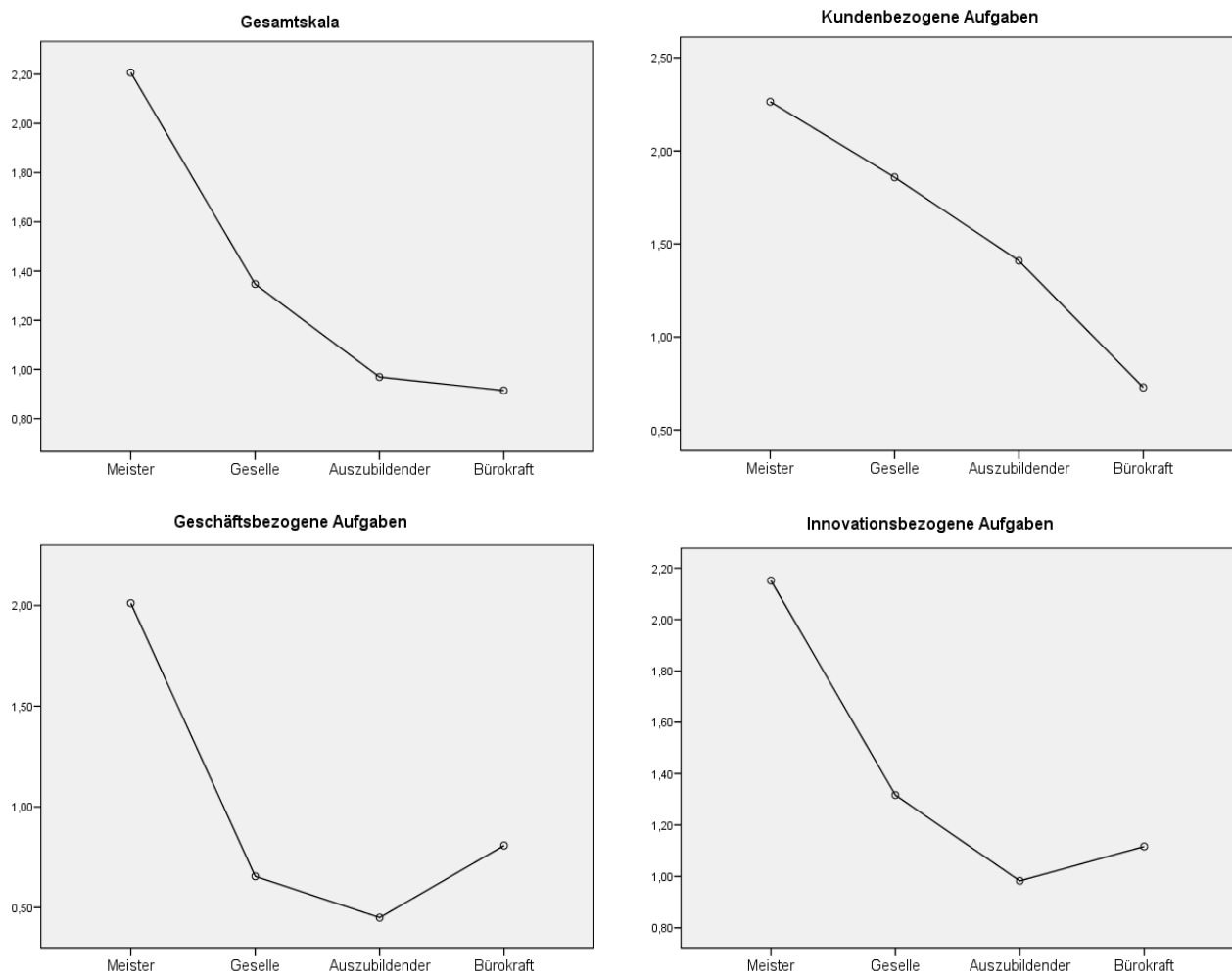


Abbildung 18: Vergleiche der Mitarbeitergruppen im Aufgabenverständnis

5.5 Übereinstimmungen innerhalb der Betriebe

Die Berechnung des Anteils der Gruppenvarianz an der Gesamtvarianz ICC_{BR} ergibt in der vorliegenden Untersuchung Werte von $ICC_{BR}=,15$ für die Gesamtskala (vgl. Tabelle 24). Für die Subskalen liegen die Werte zwischen $ICC_{BR}=,16$ (Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben) und $ICC_{BR}=,12$ (Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben). Die Gruppenvarianz erklärt für alle Skalen einen signifikanten Anteil der Gesamtvarianz auf ($p<.01$).

Tabelle 24: Anteil der Gruppenvarianz an der Gesamtvarianz des Aufgabenverständnisses

	ICC _{BR}
Gesamtskala	0.15
Kundenbezogene Aufgaben	0.16
Geschäftsbezogene Aufgaben	0.12
Innovationsbezogene Aufgaben	0.14

Für die Bewertung der Übereinstimmungen der Gesellen auf den einzelnen Items innerhalb der gleichen Betriebe zeigt Tabelle 25 die mittleren Intraklassenkorrelationen ICC_{unjust}.

Tabelle 25: ICC_{unjust}-Werte im Aufgabenverständnis der Mitarbeiter

	n	Min	Max	M	SD
Alle Aufgaben	45	-.13	.70	.29	.19
Zuständigkeit für ...					
...Kundenbezogene Aufgaben	43	-.16	.37	.07	.12
...Geschäftsbezogene Aufgaben	38	-.62	1.00	.23	.35
...Innovationsbezogene Aufgaben	43	-.24	.67	.23	.19

5.6 Multilevelanalyse zur Überprüfung von organisationalen Prädiktoren des Aufgabenverständnisses

Die Testung des Nullmodells im Rahmen der Multilevelanalyse zur Überprüfung von organisationalen Prädiktoren ergibt signifikante ICC_{BR}-Werte (siehe Tabelle 24). Wie das Ergebnis zeigt, gibt es Unterschiede zwischen den Betrieben hinsichtlich der von den Mitarbeitern vertretenen Aufgabenverständnisse. Der Anteil der Gruppenvarianz an der Gesamtvarianz ICC_{BR} wird signifikant.

Tabelle 26 zeigt die deskriptiven Statistiken von potenziellen Prädiktoren auf der organisationalen Ebene. Bei den dichotomen Variablen Gewerktyp (Arbeit im Betrieb vs.

Arbeit beim Kunden/Baustelle), „Beschäftigung eines Meisters“ sowie „Beschäftigung von Bürokräften“ sind in Tabelle 27 zusätzlich die Häufigkeitsverteilungen angegeben.

Tabelle 26: Deskriptive Statistiken der getesteten organisationalen Prädiktoren des Aufgabenverständnisses

	n	Min	Max	M	SD
Betriebsgröße	49	4	35	11.57	7.6
Gewerktyp	49	1	2	1.81	.39
Beschäftigung von Meistern	49	0	1	.63	.49
Beschäftigung von Bürokräften	49	0	1	.96	.20

Tabelle 27: Häufigkeitsverteilung der Betriebsmerkmale

Variable		f	%
Gewerktyp	Arbeit in der Werkstatt	10	20.4
	Arbeit beim Kunden/Baustelle	39	79.6
Beschäftigung von Meistern	ja	31	63.3
	nein	18	36.7
Beschäftigung von Bürokräften	ja	47	95.9
	nein	2	4.1

Multilevelanalysen ergeben für keinen Aspekt des Aufgabenverständnisses eine Prädiktorwirkung der Variablen „Beschäftigung von Meistern“ oder „Beschäftigung von Bürokräften“. Anders sieht es für die Variablen Gewerktyp und Betriebsgröße aus. Tabelle 28 zeigt das Ergebnis einer Multilevelanalyse mit der erklärten Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben als abhängige Variable und den Betriebsvariablen Gewerktyp und Vorgesetztererwartung als Level 2 Prädiktoren. Alter und Dauer der Betriebszugehörigkeit werden als zusätzliche Prädiktoren auf der Individualebene (Level 1) in die Analyse mit einbezogen. Die Level 2 Variablen Gewerktyp und Vorgesetztererwartung erweisen sich als signifikante Prädiktoren der von den Gesellen erklärten subjektiven Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben. Auf der Level 1 hängt das Alter der Gesellen mit der erklärten Zuständigkeit zusammen. Jüngere Gesellen sehen eher kundenbezogene Aufgaben als Teil ihrer Arbeitsaufgabe als ihre älteren Kollegen. Für die anderen Aufgabenbereiche „Innovationsbezogene Aufgaben“ wie auch „Geschäftsbezogene Aufgaben“ ist der Zusammenhang zum Gewerktyp und zum Alter nicht signifikant. Bei den geschäftsbezogenen Aufgaben spielt auch die Vorgesetztererwartung keine signifikante Rolle mehr (vgl. Anhang I).

Tabelle 28: Ergebnisse der Multilevel-Analyse mit der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben als abhängiger Variable zu T1

Abhängig Variable :		Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben					
Prädiktoren (alle z-transformiert):							
Level1 (n=201) :		Alter X1 Dauer der Betriebszugehörigkeit X2					
Level2 (n=45):		Gewerktyp W1 (<0: „Arbeit in der Werkstatt“; >0: „Arbeit beim Kunden“) Vorgesetztererwartung W2					
		Null Modell	Modell W1	Modell W2	Modell W1W2	Modell XX	Modell W1W2XX
Fixed Effect							
Intrcpt1, B0							
intrcpt2	G00	.28	.27	.25	.22	.28	.22
Gewerktyp	G01		.20		.19		.21
Vorgesetztererwartung	G02			.22	.20		.14
Alter slope, B1							
Intrcpt2	G20					-.16	-.15
Dauer slope B2							
Intrcpt2	G30					.09	.08
Random Effect							
Intrcpt1	U0	.12	.10	.11	.08	.13	.08
Alter slope	U1					.05	.04
Dauer slope	U2					.01	.02
	R	.63	.63	.62	.62	.58	.58
Deviance							
		506.82	502.36	502.17	502.06	503.33	503.10
ICC=							
		.16					
"Rquadr." Bryk &	Level 1		.01	.01	.01	.08	.08
Raudenbush	Level 2		.18	.13	.34	-.04	.31

5.7 Zusammenfassende Analyse der Determinanten des Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter

Tabelle 29 bis 31 zeigen die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalysen, die zusammenfassend die Gewichte der einzelnen identifizierten Prädiktoren Position, Alter, Gewerktyp und Vorgesetztererwartung analysieren. Berücksichtigt werden die Daten zu T1.

Tabelle 29: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben als abhängige Variable (n=210)

Schritt	Prädiktor	Zuständigkeit für Kundenbezogene Aufgaben als AV				
		β Step1	β Step2	β Step3	β Step4	β Step5
1	Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit	-.06 .05	-.06 .06	-.04 .16	.01 .15	.02 .15
2	Position*		-.17	-.19	-.24	-.20
3	Alter			-.18	-.18	-.19
4	Gewerktyp**				.24	.24
5	Vorgesetztererwartung***					.19
R ²		.01	.04	.06	.11	.14
Adjusted R ²		.00	.02	.04	.09	.12
ΔR^2		.01	.03	.02	.05	.03
Signifikanz ΔR^2		.54	.01	.03	.00	.01

* (2: Meister; 3: Geselle)

** 0:Arbeit im Betrieb; 1:Arbeit beim Kunden/Baustelle

*** im Hinblick auf den Aufgabebereich und die Position des Mitarbeiters

Tabelle 30: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben als abhängige Variable (n=212)

Schritt	Prädiktor	Zuständigkeit für Innovationsbezogene Aufgaben als AV				
		β Step1	β Step2	β Step3	β Step4	β Step5
1	Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit	-.13 .01	-.14 .03	-.14 .09	-.12 .09	-.13 .09
2	Position *		-.41	-.42	-.43	-.28
3	Alter			-.11	-.12	-.10
4	Gewerktyp**				.07	.04
5	Vorgesetztererwartung***					.22
R ²		.02	.18	.19	.20	.22
Adjusted R ²		.01	.17	.18	.18	.20
ΔR^2		.02	.17	.01	.00	.03
Signifikanz ΔR^2		.15	.00	.13	.32	.01

* (2: Meister; 3: Geselle)

** 0:Arbeit im Betrieb; 1:Arbeit beim Kunden/Baustelle

*** im Hinblick auf den Aufgabebereich und die Position des Mitarbeiters

Tabelle 31: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben als abhängige Variable (n=212)

Schritt	Prädiktor	Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben als AV				
		β Step1	β Step2	β Step3	β Step4	β Step5
1	Geschlecht, Dauer der Betriebszugehörigkeit	.00 .04	-.02 .07	-.03 .05	-.03 .05	-.03 .08
2	Position*		-.58	-.58	-.57	-.52
3	Alter			.04	.04	.03
4	Gewerktyp**				-.01	-.02
5	Vorgesetztererwartung***					.13
R ²		.00	.34	.34	.34	.35
Adjusted R ²		.00	.33	.33	.33	.33
ΔR ²		.09	.33	.00	.00	.01
Signifikanz ΔR ²		.84	.00	.59	.85	.04

* (2: Meister; 3: Geselle)

** 0: Arbeit im Betrieb; 1: Arbeit beim Kunden/Baustelle

*** im Hinblick auf den Aufgabebereich und die Position des Mitarbeiters

5.8 Diskrepanzen im Aufgabenverständnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten

Bezüglich der Mittelwerte des Aufgabenverständnisses der handwerklichen Mitarbeiter und der diesbezüglichen Vorgesetztererwartung gibt nur bei den Meistern bedeutsame Niveauunterschiede (vgl. Abbildung 19).

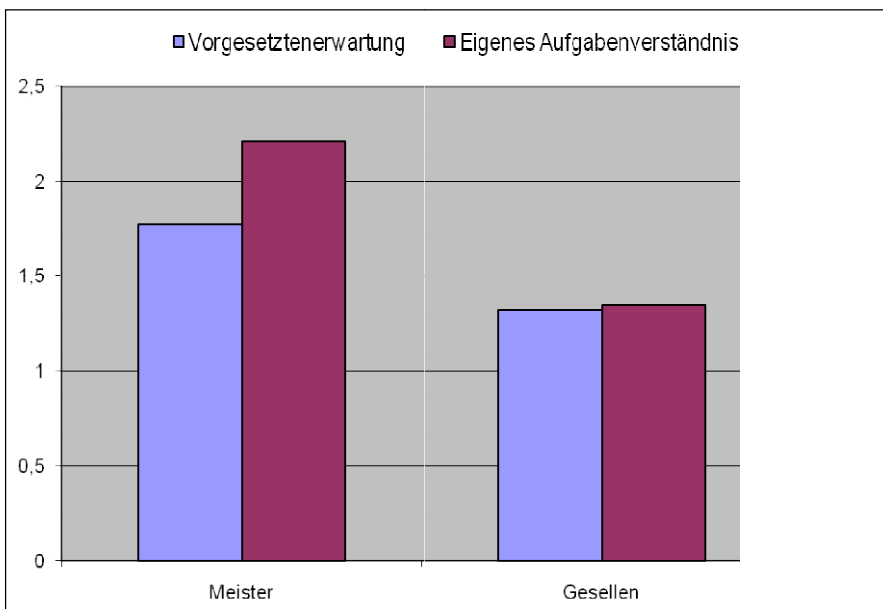


Abbildung 19: Vergleich von Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und Vorgesetztererwartung

Größere Diskrepanzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sind bei der Sicht auf die erklärten und erwarteten Zuständigkeiten für die einzelnen Aufgaben erkennbar. Tabelle 32 zeigt die Mittelwerte, Standardabweichungen, Minimum und Maximum der gerichteten und absoluten Abweichungen zwischen Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und der Vorgesetzterwartung. Zunächst sind die Werte für alle befragten Mitarbeiter angegeben. Darunter folgen die diesbezüglichen Betriebsmittelwerte.

Tabelle 32: Diskrepanzen zwischen dem Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und der Vorgesetzterwartung

Einzelne Gesellen	N	Min	Max	M	SD
Gerichtete Abweichungen des Aufgabenverständnisses der Gesellen von der Vorgesetzterwartung bezüglich der Gesellenaufgaben					
Kundenbezogene Aufgaben	212	-2.31	2.15	-.10	.81
Geschäftsbezogene Aufgaben	213	-1.83	2.17	-.03	.66
Innovationsbezogene Aufgaben	212	-2.54	1.46	-.13	.78
Quadrierte Abweichungen des Aufgabenverständnisses der Gesellen von der Vorgesetzterwartung bezüglich der Gesellenaufgaben					
Kundenbezogene Aufgaben	212	.15	2.31	.91	.46
Geschäftsbezogene Aufgaben	213	.00	2.17	.63	.44
Innovationsbezogene Aufgaben	212	.31	2.54	1.04	.39
Betriebsmittelwerte	N	Min	Max	M	SD
Gerichtete Abweichungen des Aufgabenverständnisses der Gesellen von der Vorgesetzterwartung bezüglich der Gesellenaufgaben					
Kundenbezogene Aufgaben	47	-1.54	1.58	-.03	.62
Geschäftsbezogene Aufgaben	47	-1.61	1.12	-.04	.49
Innovationsbezogene Aufgaben	47	-2.08	1.25	-.04	.65
Quadrierte Abweichungen des Aufgabenverständnisses der Gesellen von der Vorgesetzterwartung bezüglich der Gesellenaufgaben					
Kundenbezogene Aufgaben	47	.32	1.81	.92	.33
Geschäftsbezogene Aufgaben	47	.09	1.61	.65	.34
Innovationsbezogene Aufgaben	47	.62	2.08	1.01	.27

Die Ergebnisse zeigen, dass es sowohl auf Individuums- als auch auf Betriebsebene Abweichungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten in beide Richtungen gibt. Es finden

sich Mitarbeiter, welche die Erwartungen der Vorgesetzten übertreffen und andere, die hinter den Vorgesetzterwartungen zurückbleiben. Im Mittel gleichen sich diese gerichteten Abweichungen aus. Der Mittelwert der jeweiligen Differenzen liegt bei 0 mit einer Standardabweichung von .61 auf Individual- und .49 auf Betriebsebene. Die absoluten Abweichungen, d.h. die in beiden Richtungen aufsummierten Abweichungen zeigen mit einem Mittelwert von 1.23 (bzw. .96) vergleichsweise hohe Abweichungen zwischen dem Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und der jeweiligen Vorgesetzterwartung.

5.9 Zusammenhänge zwischen Aufgabenverständnis und individueller Innovativität

Im Folgenden werden die Ergebnisse von Zusammenhangsanalysen zwischen Aufgabenverständnis und der erhobenen individuellen Innovativität dargestellt. Neben den Querschnittanalysen wird im Längsschnittdesign auch die Wirkrichtung der Zusammenhänge überprüft.

5.9.1 Querschnittanalysen

Die Berechnung der Produkt-Moment-Korrelation zwischen individueller Innovativität und den unterschiedlichen Aspekten des Aufgabenverständnisses ergibt folgende Koeffizienten (Tabelle 33):

Tabelle 33: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen Aspekten des Aufgabenverständnisses und Ausprägungen der individuellen Innovativität (Querschnitt)

Zuständigkeit für	Individuelle Innovativität	
	T1	T2
Kundenbezogene Aufgaben	.40** N=229	.32** N=169
Innovationsbezogene Aufgaben	.38** N=230	.19* N=157
Geschäftsbezogene Aufgaben	.23** N=230	.30** N=157

*p<.05

**p<.01

Tabelle 34 zeigt die Regressionsgewichte für die einzelnen Aspekte bei Kontrolle von Alter, Geschlecht, Betriebsangehörigkeit und Position sowie individueller Innovativität als abhängige Variable.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Breite des Aufgabenverständnisses im Sinne der Zuständigkeit für kundenbezogene und innovationsbezogene Aufgaben bedeutsam Varianz der erfassten individuellen Innovativität voraussagen kann. Die Ergebnisse von T2 gleichen im Wesentlichen den hier dargestellten Werten. Hinsichtlich der Stärke der Zusammenhänge zwischen Aufgabenverständnis und individueller Innovativität ergibt die Multilevelanalyse keine Gruppeneffekte. Die entsprechenden Varianzkoeffizienten liegen bei 0.002 und damit weit außerhalb der Signifikanz ($>.500$). Die Zusammenhänge unterscheiden sich nicht zwischen den untersuchten Betrieben.

Tabelle 34: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der individuellen Innovativität als abhängige Variable (Querschnitt)

Schritt	Prädiktor	Individuelle Innovativität als AV			
		β Step1	β Step2	β Step3	β Step4
N=230					
1	Alter, Geschlecht, Dauer der Betriebsangehörigkeit Position	-.16* -.18*	-.14* -.09	-.14* -.09	-.13* -.03
2	Kundenbezogene Aufgaben		.33*	.23*	.25*
3	Innovationsbezogene Aufgaben			.21*	.23*
4	Geschäftsbezogene Aufgaben				-.07
R ²		.04	.15	.18	.18
Adjusted R ²		.05	.14	.16	.16
ΔR^2		.05	.10	.03	.00
Signifikanz ΔR^2		.00	.00	.01	.50

*p<.05

**p<.01

5.9.2 Längsschnittanalysen

Tabelle 35 gibt einen Überblick über die Korrelationen der erhobenen Merkmale über die verschiedenen Zeitpunkte.

Tabelle 35: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen Aspekten des Aufgabenverständnisses und Ausprägungen der individuellen Innovativität (Längsschnitt)

Individuelle Merkmale		T2				
Merkmal			1.	2.	3.	4.
T1	Zuständigkeit für:					
	1. ...Kundenbezogene Aufgaben	r n	.72** 113	.52** 111	.44** 114.	.22* 121
	2. ...Innovationsbezogene Aufgaben	r n	.53** 111	.67** 113	.63** 114	.21* 123
	3. ...Geschäftsbezogene Aufgaben	r n	.37** 112	.48** 117	.82** 110	.08 123
	4. Individuelle Innovativität	r n	.25** 118	.17 115	.15 118	.60 125

*p<.05

**p<.01

Zwischen den verschiedenen Aspekten des Aufgabenverständnisses und den Ausprägungen der individuellen Innovativität ergeben sich folgende signifikante Korrelationen über die verschiedenen Zeitpunkte:

- Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben T1 è Individuelle Innovativität T2
- Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben T1 è Individuelle Innovativität T2

Umgekehrt kann für die individuelle Innovativität zu T1 eine Beziehung zu einem Aspekt des Aufgabenverständnisses zu T2 ausgemacht werden:

- Individuelle Innovativität T1 è Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben T2

Bedeutsame Zusammenhänge im Längsschnitt zeigen sich zwischen der erklärten Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben, der erklärten Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben und der individuellen Innovativität. Im Folgenden werden diese Beziehungen ausführlicher überprüft. Tabelle 36 zeigt die Ergebnisse einer multiplen Regressionsanalyse mit individueller Innovativität zu T2 als abhängige Variable. Tabelle 37 und Tabelle 38 zeigen die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalysen mit jeweils der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben zu T2 sowie der Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben zu T2 als abhängige Variable.

Tabelle 36: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der individuellen Innovativität zu T2 als abhängige Variable (Längsschnitt)

Schritt	Prädiktor	Individuelle Innovativität zu T2 als AV				
		β Step1	β Step2	β Step3	β Step4	β Step5
n=121						
1	Alter	-.28	-.13	-.14	-.13	-.13
	Geschlecht	-.13	-.14	-.14	-.14	-.14
	Dauer der Betriebszugehörigkeit	.23	.18	.18	.18	.18
	Position	-.00	-.06	.06	.08	.10
2	Individuelle Innovativität zu T1		.56	.56	.56	.56
3	Kundenbezogene Aufgaben			-.01	-.03	-.04
4	Innovationsbezogene Aufgaben				.04	.02
5	Geschäftsbezogene Aufgaben					.05
R ²		.10	.40	.40	.40	.40
Adjusted R ²		.07	.37	.37	.36	.36
ΔR ²		.10	.29	.00	.00	.00
Signifikanz ΔR ²		.01	.00	.92	.72	.69

Tabelle 37: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben zu T2 als abhängige Variable (Längsschnitt)

Schritt	Prädiktor	Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben zu T2 als AV		
		β Step1	β Step2	β Step3
n=121				
1	Alter	-.17	-.03	-.19
	Geschlecht	-.22	-.16	-.17
	Dauer der Betriebszugehörigkeit	.01	.04	.03
	Position	-.11	.02	-.03
2	Kundenbezogene Aufgaben zu T1		.70	.69
3	Individuelle Innovativität zu T1			.05
R ²		.09	.54	.55
Adjusted R ²		.06	.52	.52
ΔR^2		.09	.46	.00
Signifikanz ΔR^2		.04	.00	.50

Tabelle 38: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der der Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben zu T2 als abhängige Variable (Längsschnitt)

Schritt	Prädiktor	Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben zu T2 als AV		
		β Step1	β Step2	β Step3
n=123				
1	Alter	-.17	-.03	-.19
	Geschlecht	-.22	-.16	-.17
	Dauer der Betriebszugehörigkeit	.01	.04	.03
	Position	-.11	.02	-.03
2	Innovationsbezogene Aufgaben zu T1		.70	.69
3	Individuelle Innovativität zu T1			.05
R ²		.14	.46	.46
Adjusted R ²		.11	.44	.43
ΔR^2		.14	.32	.00
Signifikanz ΔR^2		.00	.00	.84

Die Berücksichtigung von Aspekten des Aufgabenverständnisses zu T1 kann keine zusätzliche Varianz der individuellen Innovativität zu T2 aufklären, wenn die individuelle Innovativität zu T1 kontrolliert wird. Gleiches gilt für die individuelle Innovativität zu T1, die keine zusätzliche Varianz der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben oder der Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben zu T2 aufklären kann, wenn der jeweilige Aspekt des Aufgabenverständnisses zu T1 kontrolliert wird.

Die Modellvergleiche mithilfe von Strukturgleichungsmodellen können ebenfalls keine Hinweise auf Wirkzusammenhänge zwischen Aspekten des Aufgabenverständnisses und den Ausprägungen der individuellen Innovativität liefern. Tabelle 39 und Tabelle 40 zeigen die Modellvergleichsstatistiken jeweils für die die Längsschnittmodelle zwischen individueller Innovativität und der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben sowie der Zuständigkeit

für innovationsbezogene Aufgaben. Es zeigt sich, dass das Modell 0, das Modelle ohne gegenseitige Beeinflussung der Variablen, unter Berücksichtigung des Sparsamkeitsgebots (Parsimony) den besten Fit aufweist. Die Modelle mit mehr zu schätzenden Parametern können den Fit nicht signifikant erhöhen.

Tabelle 39: Ergebnisse der χ^2 -Tests für Modellvergleiche für das Längsschnittmodell Individuelle Innovativität und Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben (n=157)

Assuming model 1 to be correct:							
Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
2	1	.061	.805	.000	.000	-.166	-.174
3	1	.116	.734	.001	.001	-.164	-.173
0	2	.176	.916	.001	.001	-.220	-.231
Assuming model 2 to be correct:							
Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
0	1	.115	.734	.001	.001	-.054	-.057
Assuming model 3 to be correct:							
Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
0	1	.060	.806	.000	.000	-.056	-.059

Tabelle 40: Ergebnisse der χ^2 -Tests für Modellvergleiche für das Längsschnittmodell Individuelle Innovativität und Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben (n=157)

Assuming model 1 to be correct:							
Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
2	1	.216	.642	.001	.001	-.172	-.183
3	1	.175	.676	.001	.001	-.174	-.184
0	2	.388	.824	.002	.002	-.231	-.245
Assuming model 2 to be correct:							
Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
0	1	.172	.678	.001	.001	-.058	-.062
Assuming model 3 to be correct:							
Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
0	1	.214	.644	.001	.001	-.057	-.061

5.10 Zusammenhänge zwischen Aufgabenverständnis und betrieblicher Innovativität

In diesem Abschnitt sind die Ergebnisse von Zusammenhangsanalysen zwischen den auf Betriebsebene gemittelten Ausprägungen des Aufgabenverständnisses und verschiedenen Indikatoren der betrieblichen Innovativität dargestellt. Auch hier werden zunächst die Ergebnisse der Querschnittanalysen dargestellt, danach folgen die Ergebnisse der Analysen im Längsschnitt.

5.10.1 Einschätzung der betrieblichen Innovativität durch die Betriebsangehörigen

Tabelle 41 zeigt die Produkt-Moment-Korrelationen zwischen der Einschätzung der betrieblichen Innovativität durch alle Betriebsangehörigen und den erfassten Aspekten des Aufgabenverständnisses der handwerklichen Mitarbeiter gemittelt auf Betriebsebene. Zu T2 ergeben sich hohe Korrelationen zwischen den aggregierten Ausprägungen im Aufgabenverständnis der handwerklichen Mitarbeiter (Meister & Gesellen) und der von allen Betriebsmitgliedern eingeschätzten Innovativität der Organisation. Zu T1 werden diese nicht signifikant. Tabelle 42 zeigt die Regressionsgewichte für die einzelnen Aspekte bei Kontrolle von Betriebsgröße. Als Prädiktoren sind jeweils die Mittelwerte im Aufgabenverständnis von Gesellen und Meistern pro Betrieb eingegeben. Die abhängige Variable ist die gemittelte durch alle Betriebsmitglieder eingeschätzte Innovativität des Betriebs.

Tabelle 41: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Aspekten des Aufgabenverständnisses und der Einschätzung der betrieblichen Innovativität (Querschnitt)

Zuständigkeit für	Einschätzung der betrieblichen Innovativität	
	T1	T2
Kundenbezogene Aufgaben	.26 36	.63** 35
Innovationsbezogene Aufgaben	.28 36	.50** 35
Geschäftsbezogene Aufgaben	.10 36	.41** 35

*p<.05

**p<.01

Tabelle 42: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der Einschätzung der betrieblichen Innovativität als abhängige Variablen (T1, Querschnitt)

Schritt	Prädiktor	Betriebliche Innovativität als AV			
		β Step1	β Step2	β Step3	β Step4
N	T1 (n=36)				
1	Betriebsgröße, Gewerktyp*	-.16 -.02	-.20 -.10	-.21 -.07	-.21 -.08
2	Kundenbezogene Aufgaben		-.30	.15	.18
3	Innovationsbezogene Aufgaben			.18	.21
4	Geschäftsbezogene Aufgaben				-.09
R ²		.03	.11	.12	.13
Adjusted R ²		-.03	.03	.01	-.02
ΔR ²		.03	.08	.01	.01
Signifikanz ΔR ²		.65	.09	.51	.65

* 0:Arbeit im Betrieb; 1:Arbeit beim Kunden/Baustelle

Tabelle 43: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der Einschätzung der betrieblichen Innovativität als abhängiger Variablen (T2, Querschnitt)

Schritt	Prädiktor	Betriebliche Innovativität als AV			
		β Step1	β Step2	β Step3	β Step4
N	T2 (n=35)				
1	Betriebsgröße, Gewerktyp*	-.14 -.02	-.15 -.20	-.15 -.19	-.14 -.19
2	Kundenbezogene Aufgaben		.75	.66	.68
3	Innovationsbezogene Aufgaben			.10	.10
4	Geschäftsbezogene Aufgaben				-.03
R ²		.02	.55	.55	.55
Adjusted R ²		-.04	.50	.49	.47
ΔR ²		.02	.53	.00	.00
Signifikanz ΔR ²		.72	.00	.67	.91

* 0:Arbeit im Betrieb; 1:Arbeit beim Kunden/Baustelle

5.10.2 Innovationsaktivität der Betriebe

Tabelle 44 zeigt die Querschnittkorrelationen zwischen der Innovationstätigkeit der Betriebe im Sinne der Anzahl der von Betriebsinhabern berichteten durchgeführten Innovationen und verschiedenen Aspekten des Aufgabenverständnisses.

Tabelle 44: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Aspekten des Aufgabenverständnisses und der berichteten Innovationsaktivität (Querschnitt)

Zuständigkeit für	Innovationstätigkeit der Betriebe	
	T1	T2
Kundenbezogene Aufgaben	.09 47	.14 41
Innovationsbezogene Aufgaben	.27 47	.29 41
Geschäftsbezogene Aufgaben	.40** 47	.34* 41

*p<.05

**p<.01

Es ergeben sich für beide Messzeitpunkte signifikante Korrelationen zwischen der Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben der handwerklichen Mitarbeiter und der vom Inhaber berichteten Innovationsaktivität. Die mittleren Korrelationen zwischen der Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben und der berichteten Innovationsaktivität werden nicht signifikant.

5.10.3 Übereinstimmung im Aufgabenverständnis und betriebliche Innovativität

Tabelle 45 zeigt Produkt-Moment-Korrelationen zwischen Übereinstimmungsmaßen und Maßen der betrieblichen Innovativität. Es ergeben sich auf betrieblicher Ebene nur einzelne signifikante Korrelationen zwischen Innovativitätsmaßen und den Abweichungen des Aufgabenverständnisses von den Vorgesetztererwartungen, die jedoch nicht über beide Zeitpunkte konsistent sind.

Tabelle 45: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen Übereinstimmungsmaßen und Maßen der betrieblichen Innovativität

		Innovationstätigkeit der Betriebe		Einschätzung der Innovativität durch Betriebsangehörige		Individuelle Innovativität	
		T1	T2	T1	T2	T1	T2
Übereinstimmungen der Gesellen im Aufgabenverständnis	r n	-.00 45	.12 31	.25 36	.23 32	.32* 45	.14 32
Absolute Abweichungen von der Vorgesetztererwartung	r n	-.01 47	-.26 36	.07 36	-.05 35	-.09 47	.00 37
Gerichtete Abweichungen von der Vorgesetztererwartung	r n	-.04 47	-.23 36	.21 36	.36* 35	.11 47	.30 37

*p<.05

**p<.01

5.10.4 Längsschnittkorrelationen zwischen den Ausprägungen des

Aufgabenverständnisses und Maßen der betrieblichen Innovativität

Tabelle 46: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen Aspekten des Aufgabenverständnisses und Maßen der betrieblichen Innovativität (Längsschnitt)

Betriebliche Merkmale		T2								
Merkmals		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	
T1	Zuständigkeit für ...									
	1. ... Kundenbezogene Aufgaben	r n	.57** 36	.50** 36	.44** 36	-.06 29	-.14 35	.28 36	.19 35	.15 36
	2. ... Innovationsbezogene Aufgaben	r n	.42** 37	.66** 37	.62** 37	.11 30	-.27 36	.24 37	.23 35	.25 37
	3. ... Geschäftsbezogene Aufgaben	r n	.24 37	.49** 37	.74** 37	-.19 30	-.21 36	.05 37	.15 35	.49* 37
	4. Übereinstimmungen zwischen Gesellen (ICC)	r n	.14 32	-.02 32	.00 32	.34 30	-.33 34	.21 36	.03 34	-.15 36
	5. Abweichungen von den Vorgesetztererwartungen	r n	-.48** 36	-.38* 36	-.39* 36	-.30 33	.45** 36	-.21 36	-.27 35	-.14 36
	6. Individuelle Innovativität	R n	.14 37	.00 37	.10 37	-.04 30	-.04 36	.79** 39	.42** 35	.21 39
	7. Eingeschätzte Innovativität	r n	.40* 35	.37* 35	.28 35	.00 30	.17 34	.55** 35	.45** 35	.14 35
	8. Innovationsaktivität	r n	.17 36	.19 36	.28 37	.23 32	-.34* 35	.21 39	.27 34	.58** 38

* p<.05
** p<.01

Tabelle 46 gibt einen Überblick über die Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Ausprägungen und Übereinstimmungen im Aufgabenverständnis auf der einen Seite und den erfassten Maßen der betrieblichen Innovativität auf der anderen Seite im Längsschnitt.

Auf Betriebsebene wird die Längsschnittkorrelationen der Skala Zuständigkeit für Geschäftsbezogene Aufgaben zu T1 mit der betrieblichen Innovationsaktivität zu T2 signifikant. Betriebe, deren handwerkliche Mitarbeiter sich in T1 für diese Aufgaben zuständig fühlen, weisen in T2 eine größere Innovationsaktivität auf. Weitere Korrelationen von Merkmalen des Aufgabenverständnisses zu T1 und Maßen der Innovativität zu T2 werden nur als Tendenzen erkennbar und verpassen zum Teil knapp das Signifikanzniveau von 5% ($r=.25 - r=.0$). Umgekehrt korreliert die von den Organisationsmitgliedern eingeschätzte Betriebsinnovativität zu T1 mit der durchschnittlichen Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben und der Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben zu T2 signifikant auf dem 5%-Niveau ($r=.40*$ und $r=.37$).

Tabelle 47: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der vom Betriebsinhaber angegebenen Innovationsfähigkeit zu T2 als abhängiger Variablen (Längsschnitt)

Schritt	Prädiktor	Betriebliche Innovationsaktivität als AV				
		β Step1	β Step2	β Step3	β Step4	β Step5
N	n=35					
1	Betriebsgröße, Gewerkschaft	.00 -.56	-.07 -.43	-.07 -.39	-.08 -.39	-.18 -.55
2	Innovationsaktivität T1		.43	.34	.33	.33
	Zuständigkeit für...					
3	...Geschäftsbezogene Aufgaben			.27	.40	.37
4	...Innovationsbezogene Aufgaben				-.17	-.48
5	...Kundenbezogene Aufgaben					.44
R^2		.31	.47	.53	.55	.61
Adjusted R^2		.27	.42	.47	.47	.53
ΔR^2		.31	.16	.06	.01	.06
Signifikanz ΔR^2		.00	.01	.06	.35	.04

* 0:Arbeit im Betrieb; 1:Arbeit beim Kunden/Baustelle

Tabelle 47 zeigt die Ergebnisse der Regressionsanalysen im Längsschnitt mit der Innovationsaktivität zu T2 als abhängiger Variable und Aspekten des Aufgabenverständnisses als Prädiktoren bei Kontrolle der Innovationsaktivität zu T1. Trotz der geringen Produkt-Moment-Korrelation im Längsschnitt kann die auf Betriebsebene gemittelte subjektive Zuständigkeit für Kundenbezogene Aufgaben zu T1 6 Prozent zusätzliche Varianz der betrieblichen Innovationsfähigkeit zu T2 voraussagen.

5.11 Aufgabenverständnis und Kundenbewertungen

Tabelle 48 zeigt die Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den verschiedenen Kundenbewertungen und Aspekten des Aufgabenverständnisses zu T2.

Tabelle 48: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Aspekten des Aufgabenverständnisses und Kundenbewertungen (n=20)

	n	Globale Servicequalität	Innovativität	Kundenbezogene Aktivität
Gesamtskala zum Aufgabenverständnis	20	.34	.55*	.51*
Zuständigkeit für ...				
...Kundenbezogene Aufgaben	20	.38 [#]	.63**	.54*
...Geschäftsbezogene Aufgaben	20	.36	.29	.40 [#]
...Innovationsbezogene Aufgaben	20	.20	.42 [#]	.35
Übereinstimmungen Geselle (ICC _{unjust})	18	.20	.26	.05
Gerichtete Abweichungen von Vorgesetzten	18	-.09	.20	.11
Absolute Abweichungen von Vorgesetzte	18	-.41 [#]	-.51*	-.22

#: p<10%

p<5%

**p<1%

Es zeigen sich konsistente hohe Zusammenhänge vor allem zwischen dem Aspekt der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben und den Kundenbewertungen. Auch die absoluten Abweichungen von den Vorgesetztenenerwartungen wirken sich signifikant negativ auf die Bewertung von Servicequalität und Innovativität durch die Kunden aus. Tabelle 49, 50 und 51 zeigen die Ergebnisse von Regressionsanalysen mit den von den Kunden bewerteten Kriterien Servicequalität, Innovativität und kundenbezogene Aktivität der Mitarbeiter als abhängige Variablen.

Für die bewertete Servicequalität spielt zunächst der Gewerktyp eine Rolle. Eher werkstatorientierte Gewerke werden besser bewertet als Gewerke mit großem Tätigkeitsanteil beim Kunden vor Ort. Weitere Varianz kann die von den Mitarbeitern des Betriebs erklärte Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben aufklären. Die erklärte Zuständigkeit für geschäftsbezogene und innovationsbezogenen Aufgaben kann nicht zu einer weiteren Varianzaufklärung beitragen. Zusätzliche 3% der Varianz kann durch die absoluten

Abweichungen des Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter von den Vorgesetzten-erwartungen aufgeklärt werden.

Tabelle 49: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der von Kunden eingeschätzten Servicequalität als abhängige Variable (n=20)

Schritt	Prädiktor	Kriterium: Globale Servicequalität					
		β Step1	β Step2	β Step3	β Step4	β Step5	β Step6
1	Betriebsgröße	.02	-.06	-.07	-.08	-.08	-.18
	Gewerktyp*	-.52	-.58	-.57	-.57	-.58	-.59
	Zuständigkeit für ...						
2	...Kundenbezogene Aufgaben		.44	.41	.45	.47	.37
3	...Geschäftsbezogene Aufgaben			.04	.06	.06	-.14
4	...Innovationsbezogene Aufgaben				-.07	-.13	-.29
5	Gerichtete Abweichungen von den Vorgesetzten-erwartungen					.06	.17
6	Absolute Abweichungen von den Vorgesetzten-erwartungen						-.26
R ²		.28	.46	.46	.47	.47	.50
Adjusted R ²		.19	.36	.32	.27	.22	.21
ΔR^2		.28	.19	.00	.00	.00	.03
Signifikanz ΔR^2		.06	.03	.88	.80	.89	.38

* 0:Arbeit im Betrieb; 1:Arbeit beim Kunden/Baustelle

Tabelle 50: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der von Kunden eingeschätzten Innovativität als abhängige Variable (n=20)

Schritt	Prädiktor	Kriterium: Innovativität					
		β Step1	β Step2	β Step3	β Step4	β Step5	β Step6
1	Betriebsgröße	.08	-.04	-.04	.01	.02	.02
	Gewerktyp*	-.02	-.11	-.11	-.14	-.13	-.12
2	Kundenbezogene Aufgaben		.65	.65	.75	.73	.74
3	Innovationsbezogene Aufgaben			-.01	.05	.11	.12
4	Geschäftsbezogene Aufgaben				-.23	-.24	-.24
5	Gerichtete Abweichungen von den Vorgesetzten-erwartungen					-.06	-.06
6	Absolute Abweichungen von den Vorgesetzten-erwartungen						.01
R ²		.01	.41	.41	.43	.44	.44
Adjusted R ²		-.11	.30	.25	.23	.17	.11
ΔR^2		.01	.40	.00	.03	.00	.00
Signifikanz ΔR^2		.94	.01	.99	.43	.88	.98

* 0:Arbeit im Betrieb; 1:Arbeit beim Kunden/Baustelle

Für die von Kunden eingeschätzte Innovativität spielt weder die Betriebsgröße noch der Gewerktyp eine Rolle. Varianz im Kundenurteil kann die von den Mitarbeitern des Betriebs erklärte Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben aufklären. 3% zusätzlich kann die erklärte Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben aufklären. Alle anderen

hinzugezogenen Prädiktoren tragen nicht zu einer weiteren Varianzaufklärung bei (vgl. Tabelle 50).

Bezüglich der eingeschätzten kundenbezogenen Aktivität der Mitarbeiter durch die Kunden können der Gewerktyp und die Betriebsgröße 7% der Varianz aufklären. Die erklärte Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben kann weitere 31% aufklären. Weitere 6% der Varianz kann durch die absoluten Abweichungen des Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter von den Vorgesetztererwartungen aufgeklärt werden (vgl. Tabelle 51).

Tabelle 51: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der von Kunden bewerteten kundenbezogenen Aktivität als abhängige Variablen (n=20)

Schritt	Prädiktor	Kriterium: Kundenbezogene Aktivität					
		β Step1	β Step2	β Step3	β Step4	β Step5	β Step6
1	Betriebsgröße	.07	-.04	-.04	-.04	-.05	.08
	Gewerktyp*	-.23	-.30	-.30	-.30	-.31	-.30
2	Kundenbezogene Aufgaben		.57	.56	.56	.58	.72
3	Geschäftsbezogene Aufgaben			.02	-.02	.02	-.09
4	Innovationsbezogene Aufgaben				-.00	-.04	.18
5	Gerichtete Abweichungen von den Vorgesetztererwartungen					.04	-.12
6	Absolute Abweichungen von den Vorgesetztererwartungen						.34
R ²		.07	.38	.38	.38	.38	.44
Adjusted R ²		-.05	.26	.21	.16	.09	.11
ΔR ²		.07	.31	.00	.00	.00	.06
Signifikanz ΔR ²		.57	.01	.95	.99	.93	.29

* 0:Arbeit im Betrieb; 1:Arbeit beim Kunden/Baustelle

5.12 Auswirkung einer Fortbildungsmaßnahme zur Steigerung von Innovativität und Kundenorientierung

Im Folgenden werden die Ergebnisse der zweifaktoriellen Varianzanalysen mit Messwiederholung getrennt für die hier behandelten drei Bereiche des Aufgabenverständnisses als abhängige Variablen dargestellt:

Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben

Tabelle 52 zeigt die auf Betriebsebene gemittelten Ausprägungen der handwerklichen Mitarbeiter in der erklären Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben in den Interventions- und Kontrollbetrieben über beide Zeitpunkte. Es finden sich nur geringe Unterschiede in der erklärten Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben zwischen den beiden Gruppen. Es ergibt sich für die Interventionsgruppe ein marginaler Anstieg in der erklärten Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben von T1 zu T2, wobei keine signifikanten Effekte zu verzeichnen sind (vgl. Tabelle 53).

Tabelle 52: Deskriptive Statistiken der Evaluationsstichprobe im Hinblick auf die Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben (auf Betriebsebene)

	Interventions- vs. Kontrollgruppe	M	SD	n
Zuständigkeit für Kundenbezogene Aufgaben T1	Kontrollgruppe	1.95	.39	27
	Intervention	2.09	.30	10
	Gesamt	1.99	.37	37
Zuständigkeit für Kundenbezogene Aufgaben T2	Kontrollgruppe	1.95	.42	27
	Intervention	2.13	.36	10
	Gesamt	2.00	.41	37

Tabelle 53: Über die zweifaktorielle Varianzanalyse identifizierte Effekte im Hinblick auf die Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben

Effektart	df	F	Signifikanz	Partielles Eta²
Gruppe	1	1.630	.210	.044
Zeitpunkt	1	.078	.782	.002
Interaktionseffekt	1	.112	.740	.003

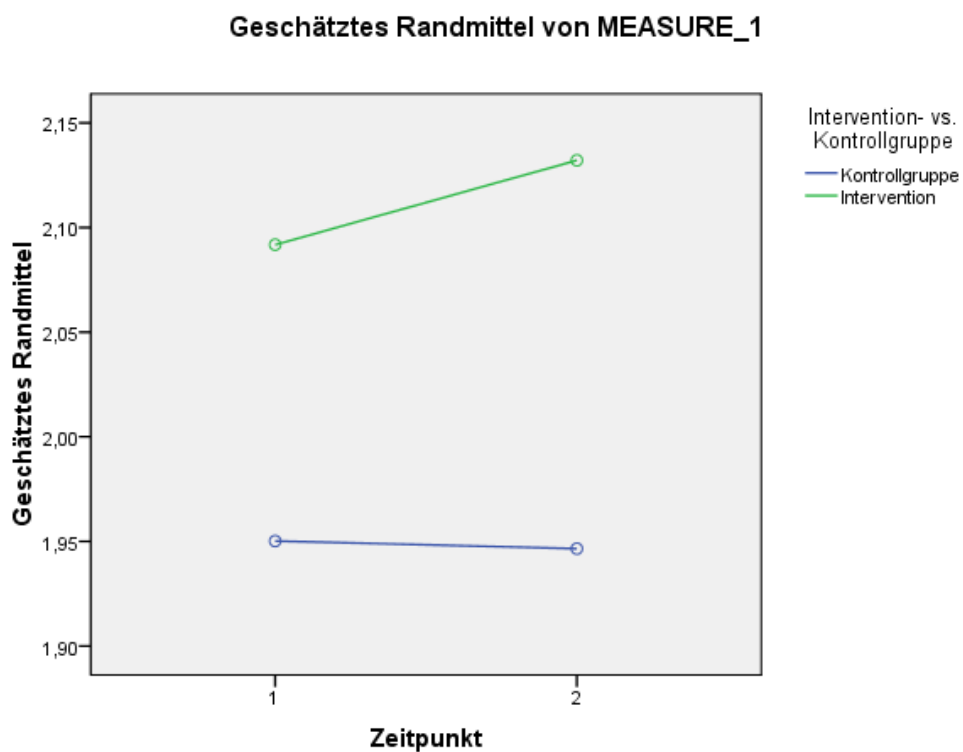


Abbildung 20: Veränderung der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben

Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben

Tabelle 54 zeigt die auf Betriebsebene gemittelten Ausprägungen der handwerklichen Mitarbeiter in der erklärten Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben in den Interventions- und Kontrollbetrieben über beide Zeitpunkte.

Die Mitarbeiter der Interventionsgruppe haben gegenüber der Kontrollgruppe ein tendenziell stärker ausgeprägtes Aufgabenverständnis im Hinblick auf die Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben. Der Unterschied vergrößert sich noch von T1 zu T2 (vgl. Abbildung 21). Signifikante Effekte ergeben sich jedoch nicht (vgl. Tabelle 55).

Tabelle 54: Deskriptive Statistiken der Evaluationsstichprobe im Hinblick auf die Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben (auf Betriebsebene)

	Interventions- vs. Kontrollgruppe	M	SD	n
Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben T1	Kontrollgruppe	1.46	.46	27
	Intervention	1.66	.48	10
	Gesamt	1.52	.47	37
Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben T2	Kontrollgruppe	1.50	.39	27
	Intervention	1.79	.51	10
	Gesamt	1.58	.44	37

Tabelle 55: Über die zweifaktorielle Varianzanalyse identifizierte Effekte im Hinblick auf die Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben

Effektart	df	F	Signifikanz	Partielles Eta ²
Gruppe	1	2.62	.114	.070
Zeitpunkt	1	1.44	.238	.040
Interaktionseffekt	1	.438	.512	.012

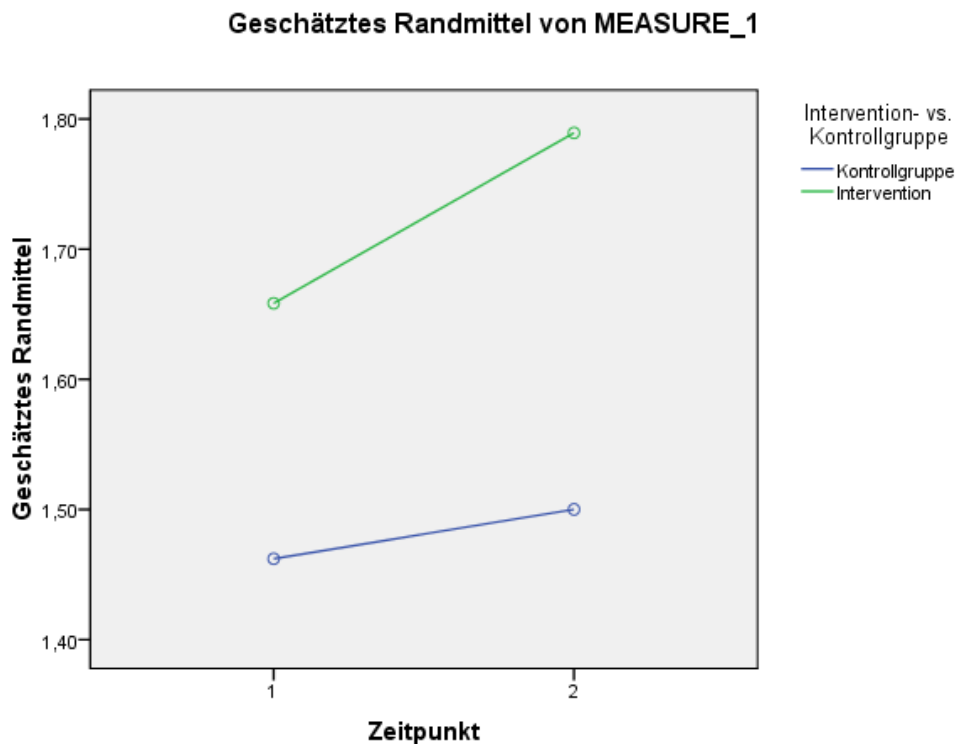


Abbildung 21: Veränderung der Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben

Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben

Tabelle 56 zeigt die auf Betriebsebene gemittelten Ausprägungen der handwerklichen Mitarbeiter in der erklärten Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben in den Interventions- und Kontrollbetrieben über beide Zeitpunkte. Die Mitarbeiter der Interventionsgruppe haben gegenüber der Kontrollgruppe ein tendenziell stärker ausgeprägtes Aufgabenverständnis im Hinblick auf die Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben. Der Unterschied vergrößert sich jedoch von T1 zu T2 nicht, sondern wird tendenziell geringer (vgl. Abbildung 22). Es ergeben sich keine signifikanten Effekte (vgl. Tabelle 57).

Tabelle 56: Deskriptive Statistiken der Evaluationsstichprobe im Hinblick auf die Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben (auf Betriebsebene)

	Interventions- vs. Kontrollgruppe	M	SD	n
Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben T1	Kontrollgruppe	.94	.44	27
	Intervention	1.21	.66	10
	Gesamt	1.01	.51	37
Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben T2	Kontrollgruppe	.96	.46	27
	Intervention	1.16	.61	10
	Gesamt	1.01	.50	37

Tabelle 57: Über die zweifaktorielle Varianzanalyse identifizierte Effekte im Hinblick auf die Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben

Effektart	df	F	Signifikanz	Partielles Eta ²
Gruppe	1	1.848	.183	.050
Zeitpunkt	1	.030	.865	.001
Interaktionseffekt	1	.202	.656	.006

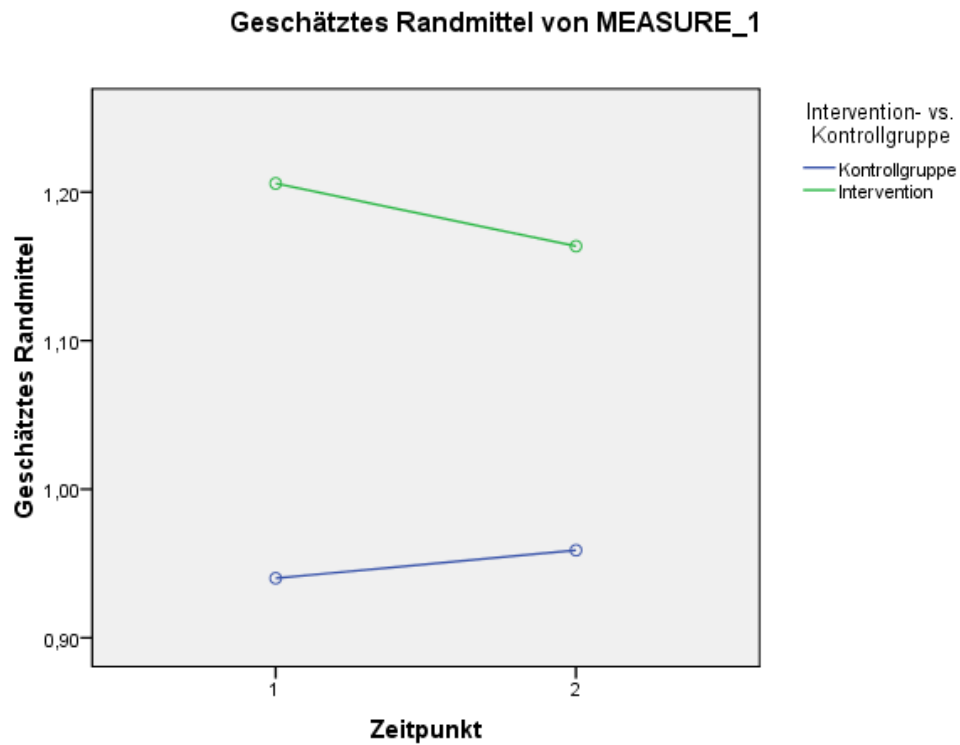


Abbildung 22: Veränderung der Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben

5.13 Kurzskalen zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis

Tabelle 58 zeigt die Cronbach's Alpha und Trennschärfen der neu gebildeten Kurzskalen.

Tabelle 58: Kurzskalen zum Kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis

Fragebogen zum Aufgabenverständnis : Kurzskalen	Trennschärfen und α -Werte	
	T1 n=232	T2 n=160
Faktor1: Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben	.88	.87
4. Zu erfragen, was der Kunde genau benötigt,	.61	.63
9. Dem Kunden zu erklären, welche handwerklichen Arbeiten gemacht werden müssen	.72	.68
10. Dem Kunden die Bedenken zu nehmen (z.B. Angst vor Unannehmlichkeiten, Schmutz, unvorhersehbare Kosten, etc.)	.73	.69
11. Die genaue Vorgehensweise bei der Durchführung von Arbeiten mit dem Kunden abzustimmen	.77	.68
12. Gemeinsam mit dem Kunden zu besprechen, wie das Ergebnis der Arbeiten aussehen soll	.73	.73
13. Für einen Auftrag den Ablauf der Arbeitsschritte zu planen	.65	.63
19. Nach Abschluss des Auftrags dem Kunden die erbrachten Leistungen im Einzelnen zu erklären	.51	.51
Skala 2: Zuständigkeit geschäftsbezogene Aufgaben	.78	.77
2. Produkte zu verkaufen	.61	.64
6. Angebote für einen Auftrag auszuarbeiten	.63	.63
22. Dem Kunden nach Abschluss der Arbeiten Zusatzangebote zu machen	.62	.55
Skala 3: Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben	.81	.84
5. Ideen für die bessere Erfüllung häufig wiederkehrender Kundenwünsche zu entwickeln	.54	.55
23. Beobachtungen oder Ideen, die während der Arbeiten beim Kunden entstehen, mit anderen Betriebsangehörigen zu besprechen	.44	.55
26. Eingehende Beschwerden auszuwerten	..62	.59
27. Entwicklungen bei der Konkurrenz zu beobachten und auszuwerten	.45	.58
28. Sich neue Abläufe für den Betriebsalltag auszudenken	.68	.65
30. Sich über mögliche Fortbildungen zu informieren	.49	.52
31. Technische Neuerungen für den Betrieb vorzuschlagen	.66	.80

Die Produkt-Moment-Korrelationen der Kurzskaalen mit ihren Originalskaalen sind in Tabelle 59 angegeben.

Tabelle 59: Interkorrelationen der Kurzskaalen zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis

	Zuständigkeit für ...					
	Kundenbezogene Aufgaben		Geschäftsbezogene Aufgaben		Innovationsbezogene Aufgaben	
Zuständigkeit für...	T1	T2	T1	T2	T1	T2
Kundenbezogene Aufgaben (Kurzsкала)	.95 233	.95 159	.54 232	.64 153	.65 231	.77 152
Geschäftsbezogene Aufgaben (Kurzsкала)	.54 232	.59 153	.90 234	.94 158	.67 231	.70 153
Innovationsbezogene Aufgaben (Kurzsкала)	.66 232	.74 152	.66 232	.68 156	.96 234	.97 157

Tabelle 60 zeigt die Produkt-Moment-Korrelationen zur individuellen Innovativität und zur formalen Position der Mitarbeiter jeweils für die Originalskala und die neu gebildeten Kurzskaalen.

Tabelle 60: Produkt-Moment-Korrelationen der Kurzskaalen zu relevanten Prädiktoren

Zuständigkeit für...	Individuelle Innovativität		Position	
	T1	T2	T1	T2
Kundenbezogene Aufgaben (Kurzsкала)	.34** 230	.30** 157	-.23** 234	-.23** 160
Kundenbezogene Aufgaben (Originalskala)	.40** 229	.32** 158	-.20** 233	-.16* 159
Geschäftsbezogene Aufgaben (Kurzsкала)	.22** 230	.17* 157	-.55** 234	-.51** 158
Geschäftsbezogene Aufgaben (Originalskala)	.25** 230	.19* 157	-.60** 234	-.58** 157
Innovationsbezogene Aufgaben (Kurzsкала)	.36** 231	.28** 159	-.40** 235	-.27** 158
Innovationsbezogene Aufgaben (Originalskala)	.38** 230	.30** 157	-.42** 234	-.30** 158

* p<.05
** p<.01

6 Zusammenfassung und Diskussion

Das Ziel dieser Arbeit war die Entwicklung und Validierung eines Instruments zur Erfassung des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses von Handwerkern. Die Entwicklung des Instruments sollte dabei arbeitspsychologische Konzepte zur Redefinition von Arbeitsaufgaben, rollentheoretische Konzeptionen zum Verständnis der eigenen Rolle im Arbeitsprozess sowie neuere Konzepte zum subjektiven Verständnis der Arbeitsaufgabe (z.B. Morrison, 1994; Parker et al., 1997) aufgreifen. Die bestehenden Konzepte sollten auf die besonderen Herausforderungen in Bezug auf Kundenorientierung und Innovativität im Handwerk angepasst werden. Das Tätigkeitsfeld Handwerk bot sich besonders für die Entwicklung und Validierung eines Instruments zur Erfassung des Aufgabenverständnisses an, da dort seit einigen Jahren ein Wandlungsprozess zu verzeichnen ist. Dieser Wandlungsprozess betrifft Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und allgemein tradierte Berufsbilder. Im Zuge dieser Veränderungen konnte erwartet werden, dass sich zwischen den Mitarbeitern eine bedeutsame Varianz im Aufgabenverständnis finden lässt, die mit einem validen Instrument erfasst werden könnte.

Das zu entwickelnde Instrument sollte sich auf die subjektive Zuständigkeit für konkrete Einzelaufgaben beziehen und einen engen Verhaltensbezug aufweisen. Im Hinblick auf den praktischen Nutzen sollte das Instrument dazu dienen, einen Abgleich der mentalen Modelle der Mitarbeiter bezüglich der eigenen Zuständigkeiten zu ermöglichen – insbesondere für Aufgaben, die jenseits der technischen Kernaufgaben liegen. Auf diese Weise sollte ein Reflektionsprozess und die Bildung von adäquateren mentalen Modellen gefördert werden (vgl. Senge, 1998).

In der arbeitspsychologischen Literatur nehmen zahlreiche Autoren an, dass sich Arbeitende im Rahmen von Redefinitionsprozessen ein subjektives Verständnis von der eigenen Arbeitsaufgabe bilden, welches in vielen Punkten von der formal vorgegebenen Arbeitsaufgabe abweichen kann (vgl. Abschnitt 2.2.1). Bei diesem subjektiven Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe oder „Aufgabenverständnis“ handelt es sich nicht um eine abstrakte mentale Repräsentation. Es wird angenommen, dass diese mentale Repräsentation in bedeutsamer Weise das Arbeitsverhalten bestimmt (Abschnitt 2.2.2). Als Determinanten des Aufgabenverständnisses wurden in bisherigen Untersuchungen verschiedene Faktoren angenommen. Als wichtigste gelten die formal vorgegebene Arbeitsaufgabe, soziale Austauschprozesse und Erwartungen des Rolesets, insbesondere die Erwartungen der

Vorgesetzten. Als weitere Determinanten werden gesellschaftlich verankerte Rollenschemata sowie individuelle Bedürfnisse, Motive und das eigene Selbstkonzept angenommen (vgl. Abschnitt 2.2.3). Obwohl das Konzept der Redefinition der Arbeitsaufgabe allgemein anerkannt wird, gibt es bislang kaum Instrumente zur Erfassung dieser subjektiven Interpretation der Arbeitsaufgabe oder des „Aufgabenverständnisses“. Die wenigen bestehenden Instrumente sind auf spezifische Tätigkeitsfelder und Forschungsfragen ausgerichtet (vgl. Abschnitt 2.2.4).

In der vorliegenden Arbeit sollte das Aufgabenverständnis von Handwerkern untersucht werden. Das Handwerk ist konfrontiert mit einer schwieriger werdenden Marktsituation, welche viele Betriebe durch eine Steigerung von Kundenorientierung und Innovativität zu bewältigen versuchen (Abschnitt 2.3). Dies geht einher mit veränderten Anforderungen an die handwerklichen Mitarbeiter, die neben ihren technischen Kernaufgaben neue, insbesondere kundenbezogene und innovationsbezogene Aufgaben übernehmen sollen. Auch eine Delegation von Aufgaben an die Mitarbeiter zur Entlastung des handwerklichen Unternehmers erscheint erforderlich. Diese Erweiterung der Aufgabengebiete der Mitarbeiter entspricht nur teilweise den traditionellen Berufsbildern im Handwerk. Es bleibt zu prüfen, ob sich Mitarbeiter für solche Aufgaben zuständig fühlen.

Den meisten innovationsbezogenen und kundenbezogenen Aufgaben ist gemeinsam, dass sie nur teilweise durch formale Vorgaben kontrolliert werden können und weitgehend unter individueller Kontrolle der Mitarbeiter stehen (Abschnitte 2.4 und 2.5). Die Bewältigung dieser Aufgaben sollte in hohem Maße vom Aufgabenverständnis der Mitarbeiter abhängen.

Für die Entwicklung und Validierung des Instruments zur Erfassung des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses wurden folgende Ziele formuliert:

- Ø Das zu entwickelnde Instrument soll in der Lage sein, gut zwischen Mitarbeitern mit breiten und mit engem Aufgabenverständnis zu differenzieren. Entsprechend wurden gute psychometrische Kennwerte in Bezug auf die Reliabilität der Skalen und die Verteilungen der Einzelwerte angestrebt.
- Ø Das Instrument soll eine hohe Validität aufweisen. Dazu soll die Untersuchung überprüfen, ob sich
 - theoretisch angenommene Determinanten des Aufgabenverständnisses bestätigen,
 - Bezüge zu möglichen Wirkungen des Aufgabenverständnisses auf der Verhaltensebene und Betriebsebene herstellen lassen.

- Ø Inhaltlich soll in den Untersuchungen überprüft werden, ob das Instrument Unterschiede zwischen dem Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und den diesbezüglichen Erwartungen der Vorgesetzten identifizieren kann.

Nach der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Konzept des Aufgabenverständnisses sowie zu den hier fokussierten Inhalten Innovation, Kundenorientierung und Handwerk wurden in Voruntersuchungen nähere Erkenntnisse über das Tätigkeitsfeld sowie zu methodischen Vorgehensweisen gewonnen. Das auf dieser Basis entwickelte Instrument wurde danach in zwei im Abstand von sechs Monaten erfolgten Untersuchungen erprobt. Neben dem Aufgabenverständnis der Mitarbeiter wurden dabei die diesbezügliche Vorgesetztererwartung sowie weitere Variablen und Konstrukte (mögliche Determinanten und Kriteriumsvariablen) erhoben, um auf diese Weise die Validität des Instruments abzuschätzen. Weitere Hinweise auf die Validität sollte eine Kundenbefragung liefern. Schließlich wurde die Wirkung einer Intervention zur Steigerung der betrieblichen Innovativität und Kundenorientierung getestet und eine Kurzskaala entwickelt und überprüft, um eine bessere praktische Anwendbarkeit zu erzielen.

6.1 Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen dieser Arbeit im Hinblick auf die Itemqualität, die Reliabilität sowie der Validität des Instruments diskutiert.

6.1.1 Statistische Kennwerte und Reliabilität des Instruments

Items zum Aufgabenverständnis der Mitarbeiter

Bei einer Skala von 0 bis 3 zeigen die Items mit Mittelwerten von durchschnittlich 1.5 und Standardabweichungen von knapp 1 recht ansprechende statistische Kennwerte (vgl. Bortz & Döring, 2006, S.219). Die Items differenzieren gut zwischen Mitarbeitern, die sich für die im Fragebogen angegebenen Aufgaben zuständig fühlen, und solchen, die sich für diese Aufgaben nicht zuständig fühlen. Sehr hohe Itemschwierigkeiten weisen die Items 6 und 8 auf. Dabei geht es um Aufgaben, wie Angebote ausarbeiten und mit Kunden über Konditionen des Auftrags verhandeln. Es ist anzunehmen, dass es sich bei diesen Items um Aufgaben handelt, bei denen weniger das subjektive Zuständigkeitsgefühl eine Rolle spielt, sondern vielmehr klare formale Regelungen. Die geringste Itemschwierigkeit findet sich bei Item 17 („dafür zu sorgen, dass sich Kunde wohl fühlt“). Diese Aufgabe scheint eine Selbstverständlichkeit für die meisten befragten Handwerker zu sein. Einschränkend muss

gesagt werden, dass die in dem Item formulierte Aufgabe nicht sonderlich konkret und verhaltensnah ist, so dass die Mitarbeiter vieles darunter verstehen können. Trotz allem weist das Item mit Standardabweichungen um 1 noch immer eine befriedigende Varianz auf und differenziert zwischen den Mitarbeitern.

Die meisten Items weisen einen negativen Exzess auf, das heißt eine breitgipfelige Verteilung. Statt einer Häufung der Werte im mittleren Bereich, wie sie sich bei vielen psychologischen Eigenschaftsmessungen findet, zeigt die Analyse der Messwertverteilungen, dass vergleichsweise häufig der Wert 0 vorkommt und sich ansonsten eine gleichmäßige Verteilung auf den Werten 1 bis 3 ergibt. Diese Verteilung erscheint durchaus plausibel, eine Häufung von mittleren Werten ist nicht zu erwarten. Inhaltlich betrachtet ist der Wert 0 kein Extremwert, obwohl er im Randbereich der Skala liegt. Vor diesem Hintergrund erscheint auch die Normalverteilungsannahme für die Werte der Einzelitems theoretisch nicht plausibel. Sie wird von den Daten auch widerlegt. Für die Gesamtskala sowie für die Einzelskalen des Fragebogens dagegen sind die Mittelwerte auf diesen Skalen wie erwartet normalverteilt. Dies ist ein Vorteil für weitergehende Analysen und Auswertungen.

Eine Analyse der internen Konsistenz ergibt für beide Messzeitpunkte sehr hohe Werte, was aufgrund der Länge des Fragebogens mit 32 Items kaum verwundert. Jedoch zeigt auch die durchschnittliche Interkorrelation der Items, dass die Items gemeinsame Varianzanteile aufweisen. Der dahinter liegende latente Faktor kann als Gesamtbreite des Aufgabenverständnisses bezeichnet werden.

Vorgesetztererwartung

Bei den Items der Vorgesetztererwartung an die Gesellen ergeben sich ebenfalls Mittelwerte im mittleren Bereich der Skala bei Standardabweichungen um .92. Wie bei den Werten des Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter ist die Verteilung recht breitgipfelig. Der Randwert der Skala 0 kommt relativ häufig vor, nämlich immer dann, wenn der Vorgesetzte seine Gesellen nicht für eine Aufgabe zuständig sieht. Mittlere Werte kommen seltener vor. Normalverteilung kann nur für die Gesamtskala, also die Summe aller Einzelitemwerte angenommen werden.

Noch extremer ist die Verteilung der Werte bei der Vorgesetztererwartung an die Meister. Für die zugeschriebenen Zuständigkeiten der Meister ergibt sich ein mittlerer Wert von 1.78 bei einer höheren Standardabweichung von etwa 1.2. Hier ergibt sich für die Einzelitems eine fast U-förmige Verteilung. Erklärt werden kann dies dadurch, dass alle Betriebsinhaber zu den Aufgaben der Meister in ihrem Betrieb befragt wurden, unabhängig davon, ob in ihrem Betrieb ein Meister beschäftigt war. Befragt nach den Zuständigkeiten für einzelne Aufgaben

geben die Vorgesetzten sowohl „gar nicht“ als auch „überwiegend“ häufig an, während mittlere Werte seltener vorkommen.

Auch die Items der Vorgesetztererwartungen an Gesellen oder Meister ergeben für sich intern konsistente Skalen. Die Items der Vorgesetztererwartungen an die Meister korrelieren sogar sehr hoch miteinander. Diese hohen Korrelationen können ebenfalls durch die Tatsache erklärt werden, dass nur in einigen Betrieben angestellte Meister als Mitarbeiter beschäftigt waren. Es kann angenommen werden, dass in den Betrieben, wo Meister vorhanden waren, diesen nahezu alle Aufgaben zugeschrieben wurden und in den Betrieben ohne Meister einfach der Wert 0 angegeben wurde. So ergeben sich Datenreihen mit hohen Werten und Datenreihen mit geringen Werten auf jeweils allen Items und erzeugen auf diese Weise die hohen Korrelationen.

Dimensionalität, Faktorenstruktur und Reliabilität der Einzelskalen

Die Werte des in dieser Arbeit angenommenen Messmodells mit den drei Faktoren „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“, „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ und „Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben“ und einem übergeordneten Faktor 2. Ordnung zeigen einen insgesamt befriedigenden Modellfit. Die angenommene Faktorenstruktur kann zu beiden Zeitpunkten repliziert werden. Die im Fragebogen aufgeführten Aufgaben bilden Bereiche, für die sich Mitarbeiter in unterschiedlichem Maße zuständig fühlen. Man könnte von Aufgabenbündel sprechen, welche die verschiedenen Einzelaufgaben enthalten. Personen, die sich für die eine Aufgabe eines Aufgabenbereichs (z.B. kundenbezogene Aufgaben) zuständig fühlen, erklären sich tendenziell auch für die anderen Aufgaben desselben Aufgabenbereichs zuständig. Aber auch die drei Einzelskalen zu den verschiedenen Aufgabenbereichen sind nicht unabhängig voneinander. Personen, die sich für die Aufgaben des einen Bereichs zuständig fühlen, übernehmen tendenziell auch Aufgaben des anderen Bereichs. Entsprechend stellt sich die Frage, ob die Aufteilung in drei getrennte Aufgabenbereiche aufrecht erhalten werden muss. Modellvergleiche, die das postulierte Modell mit 3 Einzelfaktoren und einem Faktor 2. Ordnung („hierarchisch“) mit den einem Einfaktorenmodell („Einfaktor“) oder einem Modell drei unabhängiger Faktoren („unabhängig“) vergleichen, bestätigen einen signifikant besseren Modell-Fit des hier vertretenen Modells mit drei Einzelfaktoren und einem Faktor 2. Ordnung („hierarchisch“).

Insgesamt ist die Bestätigung des Messmodells über beide Erhebungszeitpunkte mit zum Teil verschiedenen Personen ein erster Hinweis auf die Konstruktvalidität des Fragebogens. Er

erfasst nicht einfach eine globale Breite des Aufgabenverständnisses, sondern repliziert empirisch die theoretisch herangezogenen Bereiche als unterschiedliche Faktoren.

Die auf der Grundlage der bestätigten Faktorenstruktur gebildeten Skalen weisen zu beiden Zeitpunkten überwiegend gute interne Konsistenzen auf. Die Reliabilität der mit 6 Items kürzesten Skala zur „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ wird zu T1 noch als befriedigend eingeschätzt. Zu T2 erreicht das Cronbach's Alpha einen guten Wert. Die beiden anderen Skalen „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ und „Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben“ mit jeweils 13 Items weisen zu beiden Zeitpunkten gute bis sehr gute interne Konsistenzen auf. Ihre Reliabilitäten können damit als gut eingestuft werden. Zum zweiten Erhebungszeitpunkt zeigen sich allgemein bessere Trennschärfen als zum ersten Zeitpunkt.

In der Skala zur „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ sticht ausschließlich das Item 3 („Den Kunden in den Umgang mit neuen Produkten einzuweisen“) durch eine geringe Trennschärfe zu T1 heraus. Die Analyse der Mittelwerte und Standardabweichungen liefert keine Begründung für diesen Befund. Da zu T2 recht gute Trennschärfen erreicht werden, wird hier von einem zufälligen Ergebnis für T1 ausgegangen.

In der Skala „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ finden sich mehrere Items mit geringen Trennschärfen. Die Items 2 („Produkte zu verkaufen“) sowie 22 („Dem Kunden nach Abschluss der Arbeiten Zusatzangebote zu machen“) weisen jeweils zu T1 geringe Trennschärfen auf. Zu T2 erreichen die Trennschärfen jedoch bei beiden Items gute Werte. Relativ geringe aber noch akzeptable Trennschärfen über beide Zeitpunkte hinweg weist lediglich das Item 1 („Material oder Werkzeuge einzukaufen“) auf. Die Mittelwerte dieses Items sind im Vergleich zu den allgemein niedrigen Mittelwerten der Items der Skala „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ recht hoch. Inhaltlich liegt ein Unterschied dieses Items sicherlich darin, dass es sich bei dieser Aufgabe nicht um den Umgang mit Kunden handelt, sondern um den Umgang mit Lieferanten und Großhändlern. Bei einer Neugestaltung dieser Skala könnte es sinnvoll sein, dieses Item zu entfernen.

In der Skala „Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben“ weisen die Items 5 („Ideen für die bessere Erfüllung häufig wiederkehrender Kundenwünsche zu entwickeln“), 16 („Informationen über die Kunden zu sammeln“), 23 („Beobachtungen beim Kunden mit anderen Betriebsangehörigen zu besprechen“) sowie 24 („Beschwerden von Kunden entgegen zu nehmen“) Trennschärfekoeffizienten von unter .40 auf. Lediglich das Item 16 („Informationen über die Kunden zu sammeln“) weist auch zum zweiten Erhebungszeitpunkt eine vergleichsweise geringe Trennschärfe auf. Alle anderen Items haben zum zweiten

Zeitpunkt gute Trennschärfekoeffizienten. Das Item 16 zeichnet sich innerhalb der Skala weiter dadurch aus, dass bei diesem Item übermäßig häufig „entfällt“ angekreuzt wurde. Zudem weist es geringe Mittelwerte auf. Es scheint einiges dafür zu sprechen, dass die Aufgabe, Informationen zu sammeln, sehr weit vom Arbeitsalltag der Handwerker entfernt ist und kaum als Teil der Arbeitsaufgabe gesehen wird. Interessanterweise sehen die Vorgesetzten die Gesellen und Meister sehr wohl für diese Aufgabe zuständig.

Eine weitere Abschätzung der Reliabilität des entwickelten Instruments erfolgte über die Betrachtung der Retest-Korrelationen oder Stabilitäten. Obwohl es sich beim Aufgabenverständnis nicht um stabile Persönlichkeitsmerkmale handelt, sondern um mentale Repräsentationen, die sich durchaus verändern können, ergeben sich recht hohe Retest-Korrelationen.

Die Mittelwerte der drei Einzelskalen weisen signifikante Unterschiede auf. Die handwerklichen Mitarbeiter scheinen sich für die drei Aufgabenbereiche in unterschiedlichem Maße zuständig zu fühlen. Besonders die Skala zur Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben weist deutlich geringere Mittelwerte auf. Es ist anzunehmen, dass es unter diesen Aufgaben viele gibt, die formal geregelt sind und nur von wenigen Mitarbeitern übernommen werden dürfen. Die Unterschiede in den Mittelwerten replizieren die Ergebnisse der Voruntersuchung zur unterschiedlich wahrgenommenen Zuständigkeit für verschiedene Aufgabenbereiche. Die Differenzierungsfähigkeit nicht nur zwischen Mitarbeitern, sondern auch zwischen verschiedenen Aufgabenbereichen ist ein weiteres Indiz für die Validität des Fragebogens.

Wenngleich der oben dargestellte Modellvergleich das angenommene Drei-Faktoren-Modell („hierarchisch“) mit einem Faktor zweiter Ordnung bestätigt und eine Zusammenlegung der Skalen zurückweist, erscheinen einige Interkorrelationen zwischen den Einzelskalen angesichts der jeweiligen internen Konsistenzen als problematisch im Hinblick auf die Eigenständigkeit der Skalen: Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang die Interkorrelation der Skala „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ mit den anderen beiden Einzelskalen zu T1. Diese Interkorrelationen liegen nur knapp unter der internen Konsistenz der Skala zu T1, d.h. die Skala korreliert mit sich selbst kaum höher als mit den anderen beiden Einzelskalen. Die Eigenständigkeit dieser Skala muss daher kritisch hinterfragt werden.

Abschließende Bewertung der psychometrischen Kriterien und der Reliabilität

Bezüglich der psychometrischen Kriterien und der Reliabilität hat sich der entwickelte Fragebogen als gutes Instrument herausgestellt. Anders als etwa in der Voruntersuchung weist er eine gute Verteilung der Messwerte auf. Tendenzen zur sozialen Erwünschtheit scheinen weniger prägend zu sein. Die meisten Itemwerte verteilen sich gleichmäßig um den Mittelwert der Skala. Mit Standardabweichungen um eine Einheit der vierstufigen Skala scheint er gut zwischen Arbeitenden mit breitem Aufgabenverständnis und Arbeitenden mit engem Aufgabenverständnis differenzieren zu können. Auch für die Anwendung aus der Vorgesetztenperspektive hat sich der Fragebogen als sinnvoll einsetzbar erwiesen.

Die Abfrage der Zuständigkeit von unterschiedlichen Aufgabenbereichen ist aus messtheoretischer Sicht weitestgehend gelungen. Die theoretisch gebildeten Bereiche lassen sich empirisch replizieren. Die Mitarbeiter geben unterschiedliche Zuständigkeiten für die verschiedenen Aufgabenbereiche an. Kritisch zu betrachten sind dagegen die hohen Interkorrelationen zwischen den Einzelskalen. Insbesondere der Bereich der Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben ist wenig trennscharf vor dem Hintergrund der anderen Aspekte des Aufgabenverständnisses. Sowohl die Gesamtskala als auch die Einzelskalen erweisen sich als reliable Instrumente, Konsistenzanalysen wie auch Retest-Reliabilitäten stützen im Wesentlichen die Annahme einer guten Reliabilität, auch wenn einzelne Items revidiert werden sollten. Zur weiteren Bewertung der Qualität des entwickelten Instruments sollen im folgenden Abschnitt die Ergebnisse im Hinblick auf die Validität des Instruments diskutiert werden.

6.1.2 Diskussion der Validität.

In diesem Abschnitt sollen jene Ergebnisse der Untersuchungen dargestellt werden, die Hinweise auf die Validität des entwickelten Instruments liefern können. Entsprechend der in Kapitel 3 formulierten Hypothesen werden die Ergebnisse nacheinander diskutiert.

Unterschiede zwischen Mitarbeitergruppen

Einen ersten Hinweis auf die Validität des Instruments sollte die Übereinstimmungsvalidität mithilfe der „Technik der bekannten Gruppen“ liefern (vgl. Bortz & Döring, 2006, S.201). Im vorliegenden Fall handelte es sich bei den Gruppen um verschiedene formale Positionen innerhalb der Betriebe (Meister, Gesellen, Auszubildende, Bürokräfte). Es wurde angenommen, dass die Positionen mit unterschiedlichen formalen Arbeitsaufgaben verknüpft sind. Als wichtiger Determinant des Aufgabenverständnisses sollte die formale Arbeitsaufgabe das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter beeinflussen (vgl. Abschnitt 2.2.3).

Aus diesem Grund erschien es plausibel, dass die verschiedenen Positionen mit einem unterschiedlichen Aufgabenverständnis einhergehen (**Hypothese 1**). Um diese Hypothese zu überprüfen, wurden einfaktorielle Varianzanalysen berechnet. Sowohl für die Gesamtskala als auch für alle Einzelskalen ergeben sich hochsignifikante Unterschiede zwischen den Mitarbeitergruppen (vgl. Abschnitt 5.4). Auch der Vergleich von einzelnen Paaren von Mitarbeitergruppen ergibt für die Werte des Gesamtfragebogens sowie der Einzelskala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ signifikante Unterschiede. Erwartungsgemäß stechen die angestellten Meister mit einem signifikant breiteren Aufgabenverständnis hervor. Sie fühlen sich für mehr Aufgaben zuständig als alle anderen Mitarbeiter.

Die größten Unterschiede zwischen Meistern und anderen Mitarbeitern ergeben sich bei der Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben. Es scheint, dass diese Aufgaben (Angebotserstellung, Einkauf, Verkauf) in hohem Maße durch formale Vorgaben geregelt sind und daher stark von der jeweiligen formalen Position abhängen. Auch die Unterschiede zwischen den Mitarbeitergruppen in Bezug auf die Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben sind den Erwartungen entsprechend. Vor allem Bürokräfte mit wenig direktem Kundenkontakt (außer telefonisch) machen hier sehr geringe Angaben zur eigenen Zuständigkeit. Bemerkenswert – aber den Erwartungen entsprechend – ist, dass sich für diesen Aufgabenbereich sogar die handwerklichen Auszubildenden signifikant mehr zuständig fühlen – im Gegensatz zu den anderen Aufgabenbereichen. Dieses Ergebnis spricht für die diskriminante Validität der Einzelskala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“. Zu Bedenken ist allerdings, dass der Fragebogen vor allem auf die handwerklichen Mitarbeiter ausgerichtet war, so dass die Werte der Bürokräfte mit Vorsicht zu betrachten sind. Es ist anzunehmen, dass einige der angegebenen Aufgaben für diese keine Relevanz haben oder nur schwer zu beantworten sind. Dies wurde auch in Kommentaren im Anmerkungsfeld des Fragebogens deutlich.

Insgesamt liefern die Analysen der Gruppenunterschiede bereits einen guten Hinweis auf die Validität des Fragebogens, wobei noch ungeklärt bleibt, ob tatsächlich das subjektive Verständnis der Arbeitsaufgaben zum Ausdruck kommt oder nur eine Replikation der formalen Aufgabenverteilung (vgl. Parker, 2007; Abschnitt 4.4.2). Hierzu sollten die weiteren Ergebnisse Aufschluss geben.

Übereinstimmungen innerhalb derselben Betriebe

Ausgehend von Überlegungen, dass das Aufgabenverständnis in der Interaktion mit anderen gebildet wird sowie von Erwartungen des Rolesets geprägt ist (vgl. Abschnitt 2.2.3), wurde

davon ausgegangen, dass sich innerhalb derselben Betriebe ähnliche Aufgabenverständnisse ausbilden. Zunächst wurde überprüft, ob sich die Mitarbeiter innerhalb derselben Betriebe ähnlicher sind, als Mitarbeiter unterschiedlicher Betriebe (**Hypothese 2**). Die Berechnung des Anteils der Gruppenvarianz an der Gesamtvarianz ergibt signifikante Werte für alle Einzelskalen (vgl. Abschnitt 5.5). Hypothese 2 scheint bestätigt. Das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter derselben Betriebe scheint durch gemeinsame betriebliche Bedingungen geprägt zu sein.

Eine genauere Bestimmung der Ähnlichkeit im Aufgabenverständnis der Mitarbeiter gleicher Betriebe auf Einzelitemebene wurde durch die Berechnung der Intraklassenkorrelationen (ICC_{unjust}) vorgenommen. Es wurde angenommen, dass es bedeutsame Unterschiede zwischen den Betrieben in der Übereinstimmung der Betriebsangehörigen im Aufgabenverständnis geben sollte (**Hypothese 3**). Die Ergebnisse zeigen zwischen den Betrieben eine große Bandbreite von Übereinstimmungen zwischen Mitarbeitern gleicher Positionen (vgl. Abschnitt 5.5). Während in einigen Betrieben große Übereinstimmung zwischen den Mitarbeitern herrscht, haben in anderen Betrieben die einzelnen Mitarbeiter sehr unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich ihrer Zuständigkeiten. Am geringsten sind die Übereinstimmungen bezüglich der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben. Die große Varianz in den jeweiligen Übereinstimmungen deutet darauf hin, dass das Ausmaß der gemeinsamen Beeinflussung durch organisationale Bedingungen tatsächlich von Betrieb zu Betrieb variiert. Hinweise auf die organisationalen Bedingungen, von denen die jeweilige Übereinstimmung abhängt, konnten in der Untersuchung nicht identifiziert werden. Im Folgenden werden konkrete organisationale aber auch individuelle Faktoren diskutiert, welche die Ausprägungen im Aufgabenverständnis der Mitarbeiter beeinflussen.

Organisationale und individuelle Faktoren

Auf der Grundlage von theoretischen Überlegungen sowie Plausibilitätsüberlegungen wurden organisationale und individuelle Faktoren auf ihre Wirkung als Prädiktoren getestet: Es wurde angenommen, dass die Größe und die Organisationsstruktur von Betrieben eine Rolle für das individuelle Aufgabenverständnis der Mitarbeiter spielen sollten. Mit ansteigender Größe sollte eine höhere Arbeitsteilung einhergehen. Auch die Beschäftigung von Meistern und Bürokräften könnte eine stärkere Spezialisierung bedeuten. Eine steigende Betriebsgröße und die Beschäftigung von Meistern und Bürokräften sollten mit einem engeren Aufgabenverständnis der Gesellen einhergehen (**Hypothese 4** und **Hypothese 5**). Die Ergebnisse der Multilevelanalysen geben keine Hinweise, dass sich diese Variablen in irgendeiner Form auf die Ausprägungen des Aufgabenverständnisses auswirken (vgl.

Abschnitt 5.6). Die Größe des Betriebs und die Beschäftigung von Meistern oder Bürokräften scheint tatsächlich keinen Einfluss auf das individuelle Aufgabenverständnis der Mitarbeiter zu haben.

Als nächste organisationale Variable wurde der Aspekt „Gewerktyp“ untersucht. Hier wurden solche Gewerke unterschieden, in denen sich wesentliche Tätigkeiten beim Kunden oder auf Baustellen des Kunden vollziehen (kundennah), und solche, wo die wesentlichen Arbeitsschritte im Betrieb bzw. in der Werkstatt erfolgen (werkstatorientiert). Es wurde angenommen, dass sich die Mitarbeiter in den Gewerken, bei denen sich die Arbeit näher beim Kunden vollzieht, auch stärker für kundenbezogene Aufgaben zuständig fühlen (**Hypothese 6**). Einerseits sollte es aufgrund der tätigkeitsinhärenten Interaktionserfordernisse zwangsläufig zu mehr wahrgenommenen kundenbezogenen Anforderungen kommen. Andererseits ist auch anzunehmen, dass mit den unterschiedlichen Gewerken verschiedene Rollenschemata verbunden sind, die einen Einfluss auf die Ausprägungen im Aufgabenverständnis der Mitarbeiter haben (vgl. Abschnitt 2.2.3). Tatsächlich zeigen die Ergebnisse der Multilevelanalyse, dass der Gewerktyp signifikant mit der erklärten individuellen Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben zusammenhängt. Mitarbeiter in kundennahen Gewerken weisen mehr Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben auf. Hypothese 6 wird bestätigt. Für die anderen Aspekte des Aufgabenverständnisses ergibt sich dieser Zusammenhang nicht. Diese selektive und erwartungskonforme Wirkung des Gewerktyps auf den einen Bereich des Aufgabenverständnisses kann als weiterer Hinweis auf die diskriminante Validität der Einzelskala zur Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben interpretiert werden.

Schließlich wurde als weiterer organisationaler Faktor der Einfluss der Vorgesetztererwartung untersucht (**Hypothese 7**). Die Ergebnisse der Multilevelanalyse zeigen, dass sich die Vorgesetztererwartung sowohl auf die erklärte Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben als auch auf die erklärte Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben auswirkt (Abschnitt 5.6). Bei der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben klärt die Vorgesetztererwartung über den Gewerktyp hinaus zusätzliche Varianz auf. Was die Vorgesetzten als Aufgabe der Mitarbeiter sehen, spiegelt sich im Aufgabenverständnis der Mitarbeiter wider. Es ist anzunehmen, dass die Rollenerwartungen von den Vorgesetzten auf verschiedene Arten kommuniziert werden und auf diese Weise das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter beeinflussen. Bei der erklärten Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben spielt die Erwartung des Vorgesetzten nach den Ergebnissen kaum eine Rolle. Dies ist

bemerkenswert, da auf der anderen Seite gezeigt werden konnte, dass dieser Bereich des Aufgabenverständnisses sehr eng mit der formalen Position verknüpft ist (siehe oben), auf die sich auch die Vorgesetztenerwartung bezieht. Ein Grund für die geringen Zusammenhänge zur Vorgesetztenerwartung könnte die geringe Varianz dieses Aspekts des Aufgabenverständnisses unter den Gesellen sein, deren Daten in die Multilevelanalysen miteinbezogen wurden.

Die Betrachtung des Varianzaufklärungskoeffizienten R^2 von Bryk und Raudenbush zeigt bei der Skala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“, dass 34% der betrieblichen Unterschiede in diesem Aspekt des Aufgabenverständnisses der Gesellen durch die Vorgesetztenerwartung und den Gewerktyp erklärt werden können. Damit erscheinen diese Prädiktoren als sehr bedeutsam, zumal gemeinsame Methodenvarianzen zwischen diesen Prädiktoren und der abhängigen Variable ausgeschlossen werden können.

Neben möglichen organisationalen Einflussfaktoren wurden im Rahmen der Multilevelanalyse auch personenbezogene Variablen als mögliche Prädiktoren des Aufgabenverständnisses untersucht. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit wird als Prädiktor nicht signifikant. Ergebnisse von Morrison (1994) zu Zusammenhängen zwischen Breite des Aufgabenverständnisses und der Dauer der Betriebszugehörigkeit können nicht repliziert werden. Als bedeutsam für die Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben erweist sich dagegen das Alter (vgl. Abschnitt 5.6). Jüngere Gesellen erklären sich stärker für kundenbezogene Aufgaben zuständig, als ihre älteren Kollegen. Für diesen Befund können zwei Erklärungen herangezogen werden: Zum Einen können veränderte Ausbildungsinhalte und den Berufsanfängern vermittelte Tätigkeitsbilder dazu beigetragen haben, dass jüngere Arbeitende ein breiteres Aufgabenverständnis im Hinblick auf kundenbezogene Aufgaben haben. Zum anderen könnte der Befund das Ergebnis von Selektionseffekten sein. Es ist denkbar, dass die Position der hier in die Analysen einbezogenen Gesellen für die Ambitionierteren unter ihnen eine Durchgangsposition ist. Gerade die engagierteren Mitarbeiter mit einem breiteren Aufgabenverständnis könnten dazu tendieren, sich beruflich weiterzuentwickeln und höhere Qualifikationsgrade wie dem des Meisters oder des Betriebswirts im Handwerk anzustreben. Auf diese Weise würden diese engagierteren Gesellen mit breiterem Aufgabenverständnis mit zunehmendem Alter aus der Untersuchungsstichprobe herausfallen und unter den älteren Gesellen nur jene mit engerem Aufgabenverständnis zurückbleiben. Auf diese Weise würde sich der negative Zusammenhang zwischen Alter und Breite des Aufgabenverständnisses erklären. Für diese Erklärung wäre auch ein Zusammenhang zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit und

dem Aufgabenverständnis zu erwarten gewesen. Dieser ließ sich in dieser Arbeit allerdings nicht finden. Sowohl die erste als auch die zweite Erklärung des Zusammenhangs zwischen Alter und Aufgabenverständnis erscheinen plausibel und würden die Validität des Untersuchungsinstruments stützen.

Zusammenfassend visualisiert Abbildung 23 die gefundenen Determinanten des Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter. Die formale Position der Mitarbeiter sowie die an diese Position geknüpfte Vorgesetztererwartung haben sich als wichtige Einflussfaktoren des Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter erwiesen (vgl. Abschnitt 5.4 und 5.6). Als weitere Determinanten – zumindest für den Aspekt der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben – konnten der Gewerktyp des Betriebs und das Alter der Mitarbeiter identifiziert werden (vgl. Abschnitt 5.6).

Die Einbeziehung aller Variablen in multiple Regressionsanalysen bestätigt dieses Modell der Einflussfaktoren für den Aspekt der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben. Alle vier aufgeführten organisationalen, personenbezogenen und formalen Variablen erweisen sich als Prädiktoren dieses Aspekts des Aufgabenverständnisses (vgl. Abschnitt 5.7). Für die beiden anderen Aspekte des Aufgabenverständnisses (Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben und Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben) können ebenfalls die formale Position und die Vorgesetztererwartung bedeutsame Varianzanteile aufklären. Das Alter und der Gewerktyp spielen eine geringere Rolle. Bei allen Ergebnissen der Regressionsanalyse müssen die Signifikanzen der Ergebnisse mit Vorsicht betrachtet werden, da es aufgrund der Zusammenfassung verschiedener Analyseebenen zu einer Unterschätzung des Alpha-Fehlers kommen kann.

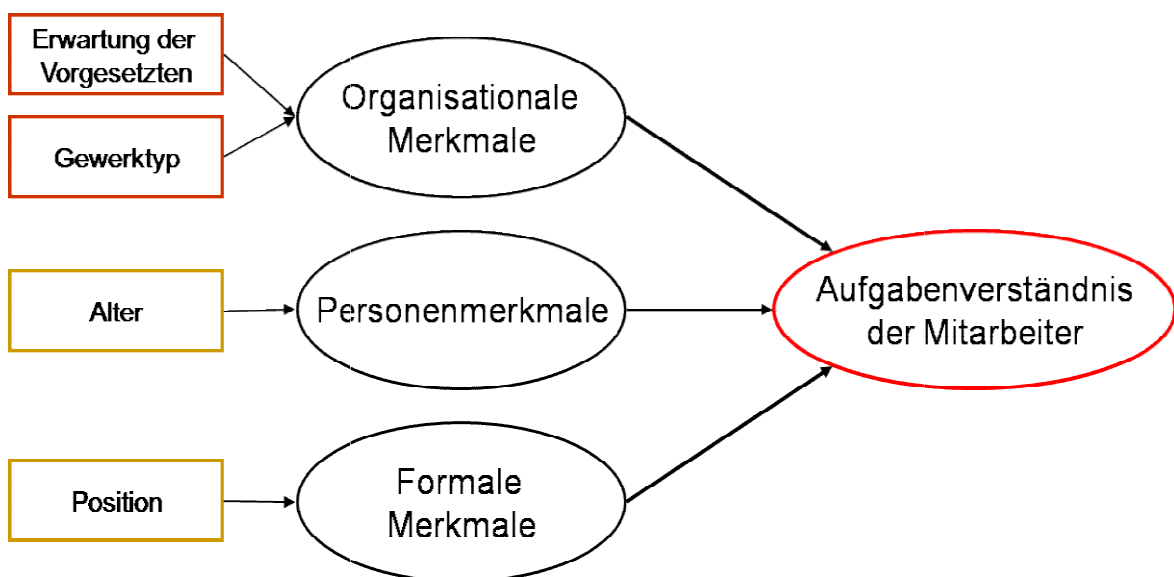


Abbildung 23: Determinanten des Aufgabenverständnisses

Fazit zu den Determinanten des Aufgabenverständnisses

Die Analyse möglicher Determinanten des Aufgabenverständnisses kann einige theoretische Annahmen bestätigen. Als Prädiktor aller Aspekte des Aufgabenverständnisses erwies sich die formale Position der Mitarbeiter. Dies entspricht den theoretischen Überlegungen, wonach die mit der Position verknüpfte formale Arbeitsaufgabe ein wichtiger Determinant des Aufgabenverständnisses ist. Weiter und darüber hinaus wirkend zeigt sich die auf die jeweilige Position bezogene Vorgesetztererwartung als bedeutsamer Prädiktor des Aufgabenverständnisses, was ebenfalls mit den theoretischen Annahmen übereinstimmen würde (vgl. Abschnitt 2.2.3). Lediglich für den Aspekt der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben spielen der Gewerktyp sowie das Alter der Beschäftigten eine bedeutsame Rolle, wobei die größere Rolle des Gewerktyps bei der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben durchaus plausibel ist. Keine Prädiktorwirkung zeigen die Betriebsgröße und die Beschäftigtenstruktur der Betriebe. Zusammenfassend entsprechen die Befunde im Wesentlichen den theoretischen Annahmen und stützen damit die Konstruktvalidität des Instruments zur Erfassung des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses.

Diskrepanzen im Aufgabenverständnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

Auch wenn das Aufgabenverständnis von der Erwartung des Vorgesetzten geprägt wird, so ist dieser Einfluss nach den Ergebnissen vergleichsweise gering. Berücksichtigt werden muss dabei jedoch, dass die Vorgesetztererwartung in der vorliegenden Untersuchung nicht bezogen auf die einzelnen Mitarbeiter erfasst wurde, sondern bezogen auf die gesamte Mitarbeitergruppe (Meister, Gesellen, Bürokräfte, Auszubildende). Diese Schwachstelle in der Erhebungsmethode soll an anderer Stelle weiter diskutiert werden.

In jedem Fall ergeben sich trotz signifikanter Zusammenhänge immer noch erhebliche Diskrepanzen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten im Verständnis der Mitarbeiteraufgaben (**Hypothese 8**). Diese betreffen nicht nur Niveauunterschiede bei gleichzeitig parallel verlaufenden Messwertreihen, sondern auch unterschiedliche Bewertungen der einzelnen Aufgaben nach oben und nach unten. Im Einzelnen wurden sowohl die absoluten Abweichungen im Verständnis der Einzelaufgaben als auch die gerichteten Abweichungen berechnet, einerseits im betrieblichen Durchschnitt andererseits auf Individualebene (vgl. Abschnitt 5.8). Die Analyse der gerichteten Abweichungen zeigt, dass die Diskrepanzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in beide Richtungen gehen. Die gerichteten Abweichungen zwischen dem Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und der jeweiligen Vorgesetztererwartung gleichen sich auf Individual- wie auch Betriebsebene nahezu aus. Die Varianzen und die Minimum- und Maximumwerte der gerichteten

Abweichungen zeigen, dass es Betriebe gibt, in denen sich die Mitarbeiter für deutlich weniger Aufgaben zuständig fühlen, als es vom Vorgesetzten erwartet wird, und andere Betriebe, in denen die Mitarbeiter sich für deutlich mehr Aufgaben zuständig fühlen, als vom Vorgesetzten erwartet.

Die aufsummierten quadrierten Abweichungen geben an, welche absoluten Abweichungen zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten im Aufgabenverständnis und diesbezüglichen Erwartungen bestehen. Je nach Aspekt des Aufgabenverständnisses ergeben sich durchschnittliche Abweichungen der Vorgesetztererwartung von der subjektiven Zuständigkeit der Mitarbeiter für eine konkrete Aufgabe von etwa 0.5 bis 1 auf der vierstufigen Skala. Dies gilt sowohl auf Individualebene als auch im jeweiligen betrieblichen Mittel. Die einzelnen Aufgaben werden also recht unterschiedlich hinsichtlich der Zuständigkeit des Mitarbeiters bewertet, wobei die Abweichungen in beide Richtungen gehen.

Die hier vorgestellte Methode zur Berechnung von Diskrepanzen zwischen Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und der Erwartung der Vorgesetzten kann ein guter Ansatz sein, um innerbetrieblich ungeklärte Zuständigkeiten aufzudecken und Reflektionen bezüglich der Aufgabenverständnisse von Vorgesetzten und Mitarbeitern zu ermöglichen. Inwieweit sich Diskrepanzen zwischen Mitarbeitersicht und Vorgesetztersicht negativ auf die betriebliche Effektivität auswirken, soll weiter unten im Zusammenhang mit der betrieblichen Innovativität sowie den Kundenbewertungen diskutiert werden.

Das Aufgabenverständnis und die individuelle Innovativität

Die zweite Forschungsfrage bei der Überprüfung der Konstruktvalidität betrifft die Frage nach möglichen Effekten des Aufgabenverständnisses. Hierzu wurden Zusammenhänge zu möglichen Output-Variablen untersucht. Zunächst ging es um Zusammenhänge zwischen dem Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und der individuellen Innovativität, welche durch die Veränderung der eigenen Arbeitsweisen definiert ist. Es wurde angenommen, dass sich das kunden- und innovationsbezogene Aufgabenverständnis auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter auswirkt (**Hypothese 9**). Insbesondere der Aspekt der Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben sollte mit innovativem Verhalten einhergehen.

Die Zusammenhangsanalysen im Querschnitt zu beiden Messzeitpunkten ergeben mittlere signifikante Effekte für alle Einzelaspekte des Aufgabenverständnisses. Die stärksten Zusammenhänge zur individuellen Innovativität weist jedoch die Skala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ auf und nicht wie erwartet die Skala „Zuständigkeit für

innovationsbezogene Aufgaben“. Die Unterschiede sind dabei jedoch nicht sehr groß (vgl. Abschnitt 5.9.1). Eine Herausrechnung gemeinsamer Varianzkomponenten im Rahmen einer schrittweisen multiplen Regression zeigt, dass die Skala „Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben“ zusätzlich zur Skala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ die Varianz der individuellen Innovativität aufklären kann. Dies spricht für die inkrementelle Validität des Aspektes der Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben.

Um mögliche Wirkrichtungen der konsistenten Zusammenhänge zwischen Aufgabenverständnis und individueller Innovativität aufzuklären, wurden die Zusammenhänge im Längsschnitt analysiert.

Die Längsschnittkorrelationen weisen signifikante Werte zwischen den Skalen „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ und „Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben“ zu T1 und der individuellen Innovativität zu T2 auf. Umgekehrt werden die Längsschnittkorrelationen der individuellen Innovativität zu T1 mit der Skala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ zu T2 signifikant. Die im Längsschnitt gefundenen Korrelationen sagen für sich genommen noch nichts über eine Wirkrichtung aus. Dennoch können nicht vorhandene Korrelationen bereits bestimmte kausale Hypothesen als unwahrscheinlich ausschließen, da Kausalrelationen Korrelationen implizieren, wenn man Messfehler unberücksichtigt lässt.

Um zu überprüfen, in welche Richtung die Beeinflussung der Variablen untereinander gehen, wurden zunächst multiple Regressionsanalysen gerechnet. Einerseits sollte auf diese Weise überprüft werden, inwieweit die jeweilige Einzelskala zum Aufgabenverständnis zu T1 die individuelle Innovativität zu T2 voraussagen kann, wenn die individuelle Innovativität zu T1 kontrolliert wird. Andererseits sollte überprüft werden, inwieweit die individuelle Innovativität zu T1 Ausprägungen im Aufgabenverständnis zu T2 voraussagen kann, wenn die Ausprägung im Aufgabenverständnis zu T1 kontrolliert wird. Der Vergleich dieser beiden Ergebnisse sollte einen Hinweis auf eine mögliche Beeinflussungsrichtung geben. Die Ergebnisse zeigen jedoch keine zusätzliche Varianzaufklärung der Aspekte des Aufgabenverständnisses für die individuelle Innovativität zu T2, wenn die individuelle Innovativität zu T1 kontrolliert wird. Auch umgekehrt kann die individuelle Innovativität zu T1 zu keiner weiteren Varianzaufklärung der Aspekte des Aufgabenverständnisses beitragen, wenn der jeweilige Aspekt zu T1 kontrolliert wird.

Auch die Modellvergleiche mithilfe von Strukturgleichungsmodellen liefern keine weiteren Hinweise auf mögliche Wirkzusammenhänge. Aufgrund der empirischen Befunde lassen sich vorläufig keine Aussagen zu den tatsächlichen Wirkrichtungen zwischen

Aufgabenverständnis und individueller Innovativität machen. Im Modellvergleich liefert das Modell 0 den besten Fit, welches ohne gegenseitige Beeinflussung von Aufgabenverständnis und individueller Innovativität auskommt (vgl. Abschnitt 4.7.9). Eine mögliche Erklärung für ein solches Wirkmodell wäre die gemeinsame Beeinflussung der beiden Variablen durch eine Drittvariable. Abschließend kann der Zusammenhang aufgrund der Datenlage nicht aufgeklärt werden. Theoretisch plausibel wären Wirkzusammenhänge in beide Richtungen, aber auch die gemeinsame Beeinflussung durch eine Drittvariable, etwa durch eine Form von beruflicher Kompetenz, die sich in beiden Variablen widerspiegelt.

Auch wenn die tatsächlichen Wirkrichtungen unklar bleiben, weisen die in den Ergebnissen gefundenen konsistenten Zusammenhänge zwischen Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und der individuellen Innovativität auf die Validität des Fragebogens zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis der Mitarbeiter. Die subjektive Zuständigkeit für kundenbezogene sowie die subjektive Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben erweisen sich als wichtige Prädiktoren, die auch bei Bereinigung gemeinsamer Varianzkomponenten zusätzliche Varianz der individuellen Innovativität aufklären können. Die Zusammenhänge sind theoretisch plausibel. Wenn Mitarbeiter sich für viele kundenbezogene und innovationsbezogene Aufgaben zuständig fühlen, greifen sie eher neue Impulse auf, erkennen neue Bedarfe und engagieren sich in individuellen und organisationalen Veränderungsprozessen und weisen entsprechend eine höhere individuelle Innovativität auf.

Das Aufgabenverständnis und die betriebliche Innovativität

Bezüglich der Zusammenhänge zwischen dem Aufgabenverständnis und der betrieblichen Innovativität ergeben sich hypothesenkonforme Ergebnisse, von denen einige jedoch nicht über beide Messzeitpunkte konsistent sind.

Als erstes wurden Zusammenhangsanalysen zwischen den auf Betriebsebene gemittelten Ausprägungen im Aufgabenverständnis der handwerklichen Mitarbeiter und der Einschätzung der Innovativität durch alle Betriebsangehörige berechnet (vgl. Abschnitt 5.10.1). Die Ergebnisse zeigen hohe Querschnittkorrelationen zwischen eingeschätzter betrieblicher Innovativität und Aspekten des Aufgabenverständnisses, jedoch nur zum zweiten Erhebungszeitpunkt. Zum ersten Erhebungszeitpunkt bleiben die Effekte auf einem niedrigen Niveau und werden nicht signifikant. Regressionsanalysen identifizieren zu T2 vor allem den Aspekt „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“, der signifikant zur Varianzaufklärung der eingeschätzten Innovativität beitragen kann. Die Beiträge der anderen beiden Aspekte des

Aufgabenverständnisses zur Varianzaufklärung werden als gemeinsame Varianzanteile herauspartialisiert.

Bei dem anderen Indikator der betrieblichen Innovativität, den von den Betriebsinhabern angegebenen betrieblichen Innovationsaktivitäten, ergeben sich signifikante Korrelationen mit den gemittelten Ausprägungen der Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben der handwerklichen Mitarbeiter. Auch die Skala der Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben korreliert auf einem mittleren Niveau mit der betrieblichen Innovationsaktivität (vgl. Abschnitt 5.10.2). Diese Korrelation wird jedoch nicht signifikant. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass Betriebe, in denen die Mitarbeiter auch geschäftsbezogene Aufgaben übernehmen – und damit den Betriebsinhaber eventuell entlasten – mehr Innovationen durchführen, als Betriebe, in denen sich die Mitarbeiter nicht für diese Aufgaben zuständig fühlen.

Um einen besseren Einblick in mögliche Wirkzusammenhänge zwischen Ausprägungen im Aufgabenverständnis und den betrieblichen Maßen der Innovativität zu erhalten, wurden zusätzlich die Längsschnittkorrelationen analysiert (vgl. Abschnitt 5.10.4). Zwischen den einzelnen Aspekten des Aufgabenverständnisses und den verschiedenen Maßen der betrieblichen Innovativität zu T2 ergeben sich einige tendenzielle, positive Zusammenhänge. Lediglich die Skala „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ korreliert signifikant mit der von Betriebsinhabern angegebenen Innovationsaktivität. Entsprechend erfolgte eine vertiefte Betrachtung dieses Ergebnisses mittels multipler Regressionsanalysen mit der betrieblichen Innovationsaktivität zu T2 als abhängige Variable unter Kontrolle der Innovationsaktivität zu T1. Dabei wurden beginnend mit der Skala „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ alle weiteren Aspekte des Aufgabenverständnisses schrittweise nach der jeweiligen Höhe der Längsschnittkorrelation in die Analysen mit aufgenommen. Auch nach Kontrolle der Innovationsaktivität zu T1 kann die Skala „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ weitere 6 % der Varianz der betrieblichen Innovationsaktivität zu T2 aufklären. Weitere 6 % der Varianz der betrieblichen Innovationsaktivität zu T2 kann die Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben aufklären. Diese Ergebnisse stützen Annahmen zu Wirkzusammenhängen zwischen den Ausprägungen im Aufgabenverständnis, insbesondere der Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben sowie der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben und der betrieblichen Innovationstätigkeit.

Aufgrund der geringen Stichprobengröße auf Betriebsebene waren weitere Analysen, etwa Modellvergleiche mit Strukturgleichungsmodellen nicht möglich. Diese hätten möglicherweise weitere Aufschlüsse über die Zusammenhänge zwischen

Aufgabenverständnis und betrieblicher Innovativität erlaubt. Bis hierhin bleibt nur festzuhalten, dass sich Zusammenhänge finden lassen, die auf eine positive Wirkrichtung von Ausprägungen des Aufgabenverständnis zur betrieblichen Innovativität hindeuten. Die **Hypothese 9** („Die Ausprägungen im Aufgabenverständnis schlagen sich in der betrieblichen Innovativität nieder“) kann bestätigt werden.

Bezüglich der innerbetrieblichen Übereinstimmungen im Aufgabenverständnis unter den Gesellen sowie den Abweichungen von den Vorgesetzterwartungen wurde angenommen, dass geringe Übereinstimmungen zwischen Mitarbeitern und hohe Abweichungen von der Vorgesetztersicht auf die Zuständigkeiten im Betrieb zu Effektivitätsproblemen führen, die sich auch in geringer Innovativität widerspiegeln sollten. Eine Reduktion von Abweichungen und fehlender Übereinstimmung war ein erklärtes Ziel der praktischen Anwendung des entwickelten Instruments. Zusammenhänge von Innovativitätsmaßen und Übereinstimmungsmaßen wurden angenommen. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung bezüglich der Effekte von fehlender Übereinstimmung sind jedoch inkonsistent: Zu T1 korreliert die Übereinstimmung im Aufgabenverständnis der Gesellen signifikant mit der durchschnittlichen individuellen Innovativität. Dieses Ergebnis kann zu T2 jedoch nicht repliziert werden. Gleiches gilt für die Abweichungen des Aufgabenverständnisses der Mitarbeiter von den Vorgesetzterwartungen, die nur vereinzelt signifikant mit den betrieblichen Innovativitätsmaßen korrelieren. Aufgrund der geringen Stichprobengröße können hier Zufallseffekte nicht ausgeschlossen werden.

Im Längsschnitt betrachtet gehen hohe Abweichungen im Aufgabenverständnis von der Vorgesetzterwartung zu T1 tendenziell mit geringen Innovativitätsmaßen zu T2 einher, während die Übereinstimmungen zwischen den Gesellen in beiden Richtungen mit den Innovativitätsmaßen gering korreliert. Kein Koeffizient wird signifikant. Umgekehrt korreliert die betriebliche Innovationsaktivität zu T1 signifikant mit der Abweichung im Aufgabenverständnis von der Vorgesetzterwartung zu T2. Die negative Korrelation überrascht. Erwartet worden wäre eventuell der umgekehrte Zusammenhang, also dass durchgeführte betriebliche Innovationen und Veränderungen zunächst zu ungeklärten Zuständigkeiten und daher zu Abweichungen von der Vorgesetzterwartung führen. Stattdessen geht die Anzahl an durchgeführten Innovationen mit einer geringen Abweichung von der Vorgesetzterwartung einher. Da in der Variablen „Innovationsaktivität“ keine genauen Informationen beinhaltet sind, um welche Art von Innovationen es sich handelt, lässt sich das Ergebnis nur schwer interpretieren.

Zusammenfassend gibt es einige, teilweise sogar signifikante Korrelationen zwischen den Ausprägungen des Aufgabenverständnisses und Maßen der betrieblichen Innovativität. Konsistent über beide Zeitpunkte sowie im Längsschnitt hängen nur die Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben mit der betrieblichen Innovationsaktivität zu T2 zusammen. Bemerkenswert ist noch der signifikante Anteil an Varianzaufklärung der betrieblichen Innovationsaktivität zu T2 durch die Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben zu T1 im Rahmen der Regressionsanalyse. Im Vorwege der Untersuchung wurde angenommen, dass hohe Ausprägungen im Aufgabenverständnis innerhalb des Betriebs bedeuten, dass sich die handwerklichen Mitarbeiter für viele kunden- und innovationsbezogene Aufgaben zuständig fühlen, d.h. Informationen über die Kunden sammeln, ihn in die Leistungserstellung mit einbeziehen und so Impulse des Kunden aufgreifen, sich selbst weiter entwickeln, die Kommunikation fördern und mit eigenen Beiträgen die Ideen zur Weiterentwicklung des Betriebs liefern. All dies würde die Innovativität des Betriebs vorantreiben. Entsprechend würden Zusammenhänge der betrieblichen Innovativität gerade mit diesen Aspekten des Aufgabenverständnisses für die Validität des Fragebogens sprechen.

Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass die Zusammenhänge eher inkonsistent bleiben. Dabei muss berücksichtigt werden, dass der angenommene Wirkzusammenhang ein sehr vermittelter wäre. Selbst wenn man Messfehler bei den Kriteriumsvariablen unberücksichtigt lässt, sind Beiträge von Mitarbeitern für den Innovationsprozess immer nur ein Faktor unter vielen. Gerade in handwerklichen Kleinbetrieben mit stark auf den Inhaber zugeschnittenen Strukturen wird ein großer Teil der Innovationstätigkeit immer auch mit den individuellen Kompetenzen, Neigungen und Motiven des Inhabers erklärt werden. Diese Interpretation würde auch die konsistenten Zusammenhänge zur Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben stützen. Wenn sich Mitarbeiter stärker für geschäftsbezogene Aufgaben zuständig fühlen, könnte dies zu einer Entlastung der Betriebsinhaber führen, die sich wiederum stärker um Innovationen kümmern könnten. Erst nach Berücksichtigung aller inhaberbezogenen Faktoren sollten mitarbeiterbezogene Faktoren einen direkteren Einfluss auf die betriebliche Innovativität ausüben. In diesem Sinne wären höhere Zusammenhänge zwischen den kunden- und innovationsbezogenen Aspekten des Aufgabenverständnisses und Maßen der betrieblichen Innovativität kaum zu erwarten. Bei der bestehenden betrieblichen Stichprobengröße sind Signifikanzen mit diesen Effekten kaum zu erreichen.

Gleiches könnte auch für die Auswirkungen von mangelnden Übereinstimmungen im Aufgabenverständnis sowie Abweichungen von den Vorgesetzterwartungen gelten, für die sich nur inkonsistente Zusammenhänge zu Maßen der betrieblichen Innovativität ergeben.

Wie oben bereits diskutiert, sollte ein praktischer Nutzen des Instruments die innerbetriebliche Reflektion der Verteilung von Zuständigkeiten und die Reduktion der Abweichungen von Vorgesetztererwartungen vom Aufgabenverständnis der Mitarbeiter sein. Dabei wurde davon ausgegangen, dass sich ungeklärte Zuständigkeiten und hohe Abweichungen negativ auf die betriebliche Effektivität auswirken. Die vorliegenden Befunde erlauben aufgrund der inkonsistenten Ergebnisse jedoch kein abschließendes Urteil über die Wirkung von Abweichungen und fehlender Übereinstimmung im Aufgabenverständnis.

Aufgabenverständnis und Kundenbewertungen

Die individuelle und organisationale Innovativität der Betriebe kann nur *ein* Kriterium sein, um die Validität des Fragebogens zum kunden- und innovationsbezogenem Aufgabenverständnis abzuschätzen. Eine weitere Validierung wurde über eine Befragung von Kunden der an der Untersuchung beteiligten Betriebe angestrebt. Dabei sollten Zusammenhänge zwischen den auf Betriebsebene gemittelten Ausprägungen des Aufgabenverständnisses und von Kunden eingeschätzte Betriebs- und Mitarbeitermerkmale untersucht werden. Im Einzelnen wurden folgende Kriterien von den Kunden bewertet:

- Servicequalität des Betriebs
- Innovativität des Betriebs
- Kundenbezogene Aktivität der Mitarbeiter

Insbesondere das dritte Kriterium war explizit zum Zwecke der Validierung des Fragebogens zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis operationalisiert worden. Es bezieht sich auf die Erfüllung der im Fragebogen zum Aufgabenverständnis abgefragten Aufgaben durch die Mitarbeiter. Die befragten Kunden sollten das Ausmaß der Bewältigung der zumeist kundenbezogenen Aufgaben beurteilen.

Es ergeben sich zum Teil hohe Korrelationen zwischen den Kundenbewertungen und den auf Betriebsebene gemittelten Ausprägungen im Aufgabenverständnis der handwerklichen Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 5.11). Die Skala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ korreliert signifikant mit allen von Kunden bewerteten Kriterien. Auch die anderen Aspekte des Aufgabenverständnisses zeigen mittlere Effekte in Bezug auf die von Kunden bewerteten Kriterien. Signifikant auf dem 10% Niveau wird davon die Korrelation der Skala „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ mit dem bewerteten Mitarbeiterverhalten sowie die Korrelation zwischen der Skala „Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben“ und der von Kunden eingeschätzten Innovativität. Die Annahme, dass sich hohe Ausprägungen im innovations- und kundenbezogenen Aufgabenverständnis in positiven

Kundenbewertungen widerspiegeln (**Hypothese 11**) kann unter Berücksichtigung der geringen Stichprobengröße von $n=20$ nach diesen Ergebnissen bestätigt werden. Betriebe, in denen sich Mitarbeiter in hohem Maße vor allem für kundenbezogene Aufgaben zuständig fühlen, werden von Kunden im Hinblick auf die Servicequalität und die Innovativität besser bewertet. Die Beurteilung der Bewältigung kundenbezogener Aufgaben durch die Mitarbeiter (Kundenbezogene Aktivität) korrespondiert mit den entsprechenden Ausprägungen im Aufgabenverständnis der Mitarbeiter.

Zur differenzierteren Betrachtung der Bedeutung der einzelnen Aspekte des Aufgabenverständnisses für die von Kunden bewerteten Kriterien wurden multiple Regressionsanalysen berechnet, wobei organisationale Grunddaten wie der Gewerktyp und die Betriebsgröße kontrolliert wurden.

Für das Kriterium Servicequalität erweist sich die Art des Gewerks als bedeutsamer Prädiktor. Gewerke mit stärkeren Tätigkeitsanteilen in der Werkstatt (z.B. Tischler) erzielen erstaunlicherweise bessere Bewertungen. Eine mögliche Erklärung für diesen Befund wäre eine allgemein geringere Erwartungshaltung an die Serviceleistungen bei handwerklichen Dienstleistungen, die vorwiegend abgeschirmt vom Kunden in der Werkstatt ausgeführt werden. Zusätzliche Varianzaufklärung liefert die auf Betriebsebene gemittelte Skala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“. Betriebe, in denen sich die Mitarbeiter mehr für kundenbezogene Aufgaben zuständig fühlen, werden von Kunden im Hinblick auf die Servicequalität besser beurteilt.

Für das Kriterium „Innovativität“ erweisen sich ebenfalls die Werte der Skala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ als bedeutsame Prädiktoren. Alle weiteren Variablen klären nicht in bedeutsamer Weise weitere Varianz auf. Die Skala „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ klärt 3% zusätzliche Varianz auf. Dieser Zuwachs wird jedoch nicht signifikant. Das Beta-Gewicht ist zudem negativ. Eine Interpretation des Ergebnisses erweist sich als schwierig. Möglich Suppressionseffekte sind nicht auszuschließen, da sich das Beta-Gewicht für die Skala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ bei Hinzunahme des Prädiktors „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ erhöht.

Für das letzte Kriterium, die kundenbezogene Aktivität der Mitarbeiter, erweist sich ebenfalls die Skala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ als signifikanter Prädiktor, der 31 % zusätzliche Varianz in den Kundenbewertungen aufklären kann. Die weiteren Aspekte des Aufgabenverständnisses leisten keine weitere bedeutsame Varianzaufklärung. Zusammenfassend ist es vor allem die in Betrieben erklärte Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben, die sich in bedeutsamer Weise auf die Kundenbewertungen

auswirken. Zu berücksichtigen ist bei allen Zusammenhängen, dass bei den Analysen nur die durchschnittlichen Kundenbewertungen pro Betrieb herangezogen wurden. Auch wurde nicht kontrolliert, von welchen Mitarbeitern die teilnehmenden Kunden tatsächlich bedient wurden.

Eine weitere Frage im Zusammenhang mit den Kundenbewertungen betraf die Wirkungen von Übereinstimmungen und Diskrepanzen im Aufgabenverständnis auf die Kundenbewertungen. Zu diesem Zweck sollte die Wirkung von Übereinstimmungsmaßen auf die Kundenbewertungen analysiert werden. Die Ergebnisse sind im Wesentlichen den Erwartungen entsprechend und etwas konsistenter als bei den Zusammenhangsanalysen zu den Maßen der betrieblichen Innovativität (siehe oben).

Während die gerichteten Abweichungen des Aufgabenverständnisses von den Vorgesetzterwartungen sowie die Übereinstimmungen unter den Gesellen nur geringe Korrelationen zu den von Kunden bewerteten Kriterien aufweisen, zeigen die absoluten Abweichungen von den Vorgesetzterwartungen deutliche Effekte. Sie korrelierten mit $r = -.41$ mit der beurteilten Servicequalität, mit $-.51$ mit der eingeschätzten Innovativität und mit $-.23$ mit dem bewerteten kundenbezogenen Mitarbeiterverhalten. Gemäß diesen Ergebnissen scheint es so, dass Diskrepanzen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern im Hinblick auf die Frage, was zu den Mitarbeiteraufgaben gehört, von Kunden wahrgenommen und negativ beurteilt werden. Die multiplen Regressionsanalysen ergeben, dass nach Einbeziehung der Ausprägungen des Aufgabenverständnisses sowie der Kontrollvariablen „Betriebsgröße“ und „Gewerktyp“ die absoluten Abweichungen der Mitarbeiter von den Vorgesetzterwartungen weitere 3 Prozent zusätzliche Varianzaufklärung bei der Bewertung der Servicequalität liefern können. Allerdings wird dieser Befund nicht signifikant. Ein schwer zu erklärendes Ergebnis findet sich bei den Regressionsanalysen mit der kundenbezogenen Aktivität als abhängiger Variable. Hier können die absoluten Abweichungen der Mitarbeiter von der Vorgesetzterwartung 6% zusätzliche Varianz aufklären. Entgegen der Erwartung und trotz negativer bivariater Korrelationen ergeben sich hier positive Beta-Gewichte.

Trotz dieses einen widersprüchlichen Befundes liefern die Ergebnisse der Kundenbefragung insgesamt eine weitere Bestätigung der Validität des Fragebogens zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis. Die Korrelationen gehen in die erwarteten Richtungen. So weist vor allem die Skala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ hohe Zusammenhänge zu allen Kundenbewertungen auf. Dies ist insbesondere bei den Kriterien „Servicequalität“ und „kundenbezogene Aktivität der Mitarbeiter“ sehr plausibel.

Die Zusammenhänge sprechen für eine hohe Kriteriumsvalidität. Bei der Bewertung der Innovativität wäre ein höherer Zusammenhang zur Einzelskala „Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben“ erwartet worden. Dies ist nicht der Fall. Wie schon bei den Zusammenhangsanalysen zur betrieblichen Innovativität ist die „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ der bessere Prädiktor. Der Vergleich der Zusammenhänge der Skalen „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ und „Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben“ stützt wiederum die diskriminante Validität der beiden Einzelskalen. Während die Skala „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ hoch mit der bewerteten Servicequalität und der sichtbaren kundenbezogenen Aktivität der Mitarbeiter korreliert, hängt die Skala „Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben“ hoch mit der eingeschätzten Innovativität zusammen. Aufgrund der geringen Stichprobengröße werden die Unterschiede jedoch nicht signifikant. Zufallseffekte können nicht ausgeschlossen werden.

Abgesehen von dem hier nicht interpretierten positiven Beta-Gewicht der Maße der absoluten Abweichungen des Aufgabenverständnisses von den Vorgesetztererwartungen, deuten die Ergebnisse der Kundenbefragung auf negative Zusammenhänge von fehlenden Übereinstimmungen auf die von Kunden bewertete Effektivität der Betriebe. Fehlende Übereinstimmungen im Aufgabenverständnis unter den Mitarbeitern und hohe Abweichungen von den Vorgesetztererwartungen gehen mit schlechteren Bewertungen der Servicequalität und Innovativität einher. Wenngleich diese Ergebnisse aufgrund der geringen Stichprobe und teilweise fehlender Signifikanzen mit Vorsicht zu betrachten sind, sprechen die Befunde für die Nützlichkeit eines Instruments zur gemeinsamen Reflektion des Aufgabenverständnisses und zur Entwicklung gemeinsamer Vorstellungen über die Zuständigkeiten im Betrieb.

Evaluationsergebnisse der Fortbildungsreihe zur Steigerung von Kundenorientierung und Innovativität in Handwerksbetrieben

Die Ergebnisse der Evaluation der Fortbildungsreihe zur Förderung von Kundenorientierung und Innovativität zeigen nur geringe Effekte der Fortbildungsreihe auf die Ausprägungen im Aufgabenverständnis der Mitarbeiter (vgl. Abschnitt 5.12). Auch bei der Berechnung der Retest-Reliabilitäten (siehe oben; Abschnitt 5.3) ergeben sich für die Interventionsgruppe keine geringeren Stabilitäten als für die Kontrollgruppe. Ein Effekt der Intervention ist im Hinblick auf den Verlaufs der Messwert-Reihen nicht zu verzeichnen. Die **Hypothese 12** („Das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter verändert sich im Zuge einer Fortbildungsreihe, die darauf abzielt, den Mitarbeitern stärker in kunden- und innovationsbezogene Aufgaben mit einzubeziehen“) kann aufgrund der Ergebnisse nicht bestätigt werden. Lediglich einige Tendenzen sind zu verzeichnen.

Die Werte im Aufgabenverständnis der Mitarbeiter der Interventionsbetriebe liegen auf einem tendenziell höheren Niveau. Für die Skala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ und „Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben“ steigen die Werte tendenziell stärker über die Zeitpunkte an (Interaktionseffekt). Weder der Gruppeneffekt noch der Interaktionseffekt, welcher die Effektivität der Intervention bewerten sollte, reichen jedoch nahe an einen signifikanten Wert heran.

Auf der Grundlage dieser Befunde lassen sich keine Rückschlüsse auf die Validität des Instruments liefern. Es bleibt unklar, ob die nicht belegte Wirksamkeit aus der fehlenden Validität der Kriteriumsvariablen resultiert oder aufgrund der fehlenden Wirkung der Intervention auf das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter. Eine andere Erklärung für die fehlenden Effekte wären die zu geringen Zeitspannen im Evaluationsdesign. Darüber hinaus richtete sich die Intervention vor allem an die Betriebsinhaber. Mit diesen wurden Handlungs- und Umsetzungspläne für die betriebliche Praxis erarbeitet, die auch die Mitarbeiter betreffen sollten. Es ist unklar, wie stark sich die Intervention tatsächlich auf die Mitarbeiter und die betriebliche Praxis ausgewirkt hat. Eine Analyse der Vorgesetztererwartung, die im Rahmen der Evaluation ebenfalls durchgeführt wurde, konnte ebenfalls keine Effekte der Intervention auf die Vorgesetztererwartung nachweisen (vgl. Marggraf–Micheel et al., i.V.).

6.1.3 Kurzskaalen zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis

Unabhängig von der Frage der inhaltlichen Validität sollte ein Fragebogen zum Aufgabenverständnis auch eine gewisse Praktikabilität aufweisen. Dafür muss er ökonomisch anwendbar sein und darf nicht zu lang sein. Die zu entwickelnden Kurzskaalen sollten über die gleichen psychometrischen Kriterien verfügen und die gleichen Zusammenhänge zu theoretisch bedeutsamen Determinanten und Wirkvariablen aufweisen. Gleichzeitig sollten sie mit den Originalskaalen möglichst hoch übereinstimmen.

Auf der Grundlage dieser Überlegungen wurden Kurzskaalen entwickelt. Diese bestehen bei der Skala „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“ aus 6 Items, für die Skala „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ aus 3 Items und bezüglich der Skala „Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben“ aus 6 Items.

Obwohl bei der Itemauswahl darauf geachtet wurde, dass die Einzelskaalen die gleiche inhaltliche Breite aufweisen, erreichen die Einzelskaalen bei einer erheblichen Itemreduktion von 32 auf 15 Items noch immer gute Reliabilitätswerte (vgl. Abschnitt 5.13). Alle Einzelskaalen verfügen auch in der Kurzform über hohe interne Konsistenzen. Beachtlich ist

dies vor allem bei der Kurzskaala zur „Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben“ angesichts der Itemzahl von nur drei Items. Die Korrelationen mit den Originalskalen liegen sehr hoch. Auch die bivariaten Korrelationen mit theoretisch relevanten und in dieser Arbeit empirisch bestätigten Determinanten und Wirkvariablen (die formale Position im Betrieb sowie die individuelle Innovativität) weisen Koeffizienten in vergleichbarer Höhe wie die Originalskalen auf.

Entsprechend dieser Ergebnisse kann davon ausgegangen werden, dass der hier vorgestellte Fragebogen zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis auch in einer Kurzform zu validen Ergebnissen führt, dabei jedoch sehr viel ökonomischer und anwendungsfreundlicher wäre.

6.1.4 Zusammenfassendes Fazit zu den Ergebnissen

Zusammenfassend konnten die Ergebnisse der Untersuchungen eine Reihe von Hinweisen auf die Validität des Fragebogens zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis liefern. Zusammenhangsanalysen zwischen Ausprägungen des Aufgabenverständnisses und anderen theoretisch angenommenen Prädiktoren und potenziellen Wirkvariablen weisen überwiegend hypothesenkonforme Ergebnisse auf.

Besonders die Einzelskala zur Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben bestätigt die angenommenen Zusammenhänge zu anderen theoretisch relevanten und in den Untersuchungen erfassten Variablen. Für die beiden anderen einbezogenen Aspekte ist die Befundlage etwas weniger eindeutig. Die Skala zur Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben sticht durch die konsistenten und auch im Längsschnitt bestätigten Korrelationen zur betrieblichen Innovationsaktivität hervor. Für die Skala zur Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben gehen einige wenige Ergebnisse in die richtige Richtung. Für die letztgenannte Skala ist noch zu überprüfen, ob der hier operationalisierte Aspekt des Aufgabenverständnisses tatsächlich über eine inkrementelle Validität verfügt. Die Skala kann in den vorliegenden Untersuchungen kaum andere Aspekte des Arbeitsverhaltens erklären, als die Skala zur „Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben“, mit der sie hoch korreliert. Es bleibt etwa offen, warum die Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben besonders eng mit dem innovativen Verhalten zusammenzuhängen scheint, während die Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben hier deutlich geringere Zusammenhänge aufweist. Diese Fragen und weitere methodische Limitationen sollen im nächsten Abschnitt diskutiert werden.

6.2 Kritische Betrachtung der Vorgehensweise und Limitationen

Die Ergebnisse der Untersuchungen können im Wesentlichen die Reliabilität und Validität des entwickelten Instruments zur Erfassung des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses bestätigen. Gleichzeitig sind die Untersuchungen mit gewissen Problemen und Limitationen behaftet, die bei der Interpretation berücksichtigt werden müssen. Zunächst sind einige methodische Probleme zu berücksichtigen, die teilweise bereits im Abschnitt zu den Auswertungsmethoden diskutiert wurden. Darüber hinaus ergeben sich inhaltliche Probleme im Hinblick auf die herangezogenen Validitätskriterien. Im Folgenden werden diese Limitationen im Einzelnen diskutiert.

Zusammenfassung verschiedener Analyseebenen

Bei einigen Analysen, die hier zur Überprüfung der Validität des Instruments herangezogen wurden, mussten Individualdaten auf höheren Ebenen aggregiert werden, um Zusammenhangsmaße zu betrieblichen Merkmalen zu berechnen. Dies betraf die Berechnung von Zusammenhängen mit betrieblichen Merkmalen und den Ausprägungen des Aufgabenverständnisses, dem Aufgabenverständnis und Maßen der betrieblichen Innovativität sowie Zusammenhänge zwischen dem Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und Betriebsbeurteilungen durch befragte Kunden. Im letzten Fall wurde sogar eine doppelte Aggregation vorgenommen. Es wurde jeweils das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter sowie die einzelnen Kundenbewertungen auf Betriebsebene aggregiert. Auch wenn dabei berücksichtigt wurde, inwieweit diese zu aggregierenden Individualdaten innerhalb der betrachteten Einheiten übereinstimmen, so muss diese Vorgehensweise dennoch bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden. Die Signifikanzen müssen aufgrund der möglicherweise unterschätzten Varianz in jedem Fall mit Vorsicht betrachtet werden.

Vorgesetztererwartung auf der Ebene von Mitarbeitergruppen

Bei der Interpretation der Zusammenhänge von Vorgesetztererwartung und Aufgabenverständnis der Mitarbeiter muss berücksichtigt werden, dass die erfassten Erwartungen der Vorgesetzten nicht auf individuelle Mitarbeiter bezogen waren, sondern immer auf Mitarbeitergruppen bestimmter Positionen (z.B. Gesellen oder Meister). Dabei wurde vorausgesetzt, dass die Erwartungen der Vorgesetzten an die Mitarbeiter gleicher formaler Positionen in etwa gleich sind. Diese Voraussetzung muss jedoch kritisch hinterfragt werden. So ist es ebenso wahrscheinlich, dass Betriebsinhaber an die im Betrieb beschäftigten Gesellen sehr differenzierte Erwartungen haben. Es ist mit Spezialisierungen und den Einsatz bestimmter Gesellen für bestimmte Aufgaben zu rechnen. Auch ist es möglich, dass für

Aufträge von bestimmten Kunden gezielt Gesellen nach ihren sozialen Kompetenzen ausgewählt werden.

Wahrscheinlicher als die hier implizierte Voraussetzung der gleichen Erwartung an alle Mitarbeiter der gleichen Mitarbeitergruppe ist also, dass sich die befragten Betriebsinhaber ein aggregiertes Urteil bezüglich ihrer Erwartung an die Mitarbeiter bilden. Auf welche Art und Weise diese Aggregation zustande kommt, bleibt dabei offen. Ebenso ist unklar, wie sehr diese aggregierte Erwartung an die Mitarbeiter der konkreten (und kommunizierten) Erwartung an einen einzelnen Mitarbeiter entspricht. In jedem Fall ist es sehr wahrscheinlich, dass der tatsächliche Einfluss der Vorgesetztererwartung auf das individuelle Aufgabenverständnis der Mitarbeiter in der vorliegenden Untersuchung unterschätzt wurde.

Für zukünftige Untersuchungen ist bei der Analyse von Zusammenhänge zwischen Vorgesetztererwartung und Aufgabenverständnis der Mitarbeiter anzuraten, die Erwartungen auf die einzelnen Mitarbeiter bezogen zu erheben. In der vorliegenden Untersuchung wurde darauf aus ökonomischen Gründen verzichtet.

Länge der Skala

Die für die Untersuchungen verwendete Skala ist sehr lang. Wie die Ergebnisse der erst im Nachhinein gebildeten Kurzsкала zeigen, weisen deutlich kürzere Skalen ebenso gute psychometrische Kennwerte auf wie die lange Skala. Auch die oberflächliche Betrachtung der Beziehung zu einigen Validitätskriterien deutet darauf hin, dass eine kürzere Skala ebenso zweckdienlich gewesen wäre. Mit der Länge des Fragebogens ist immer auch eine Beanspruchung der befragten Mitarbeiter verbunden. Eine übermäßige Beanspruchung der Mitarbeiter birgt jedoch das Risiko verfälschter Ergebnisse oder fehlender Daten. Für zukünftige Untersuchungen ist daher anzustreben, kleinere jedoch ebenso fundierte Skalen zu verwenden, um die Beanspruchung der Befragten in Grenzen zu halten. Die gebildeten Kurzsкаlen könnten hier als Beispiel für den Handwerksbereich herangezogen werden.

Stichprobengröße

Die Größe der Stichprobe der beiden Untersuchungen zu T1 und T2 kann auf Individualebene als angemessen bezeichnet werden. Anders sieht es auf der organisationalen Ebene sowie bei der Kundenbefragung aus. Bei vielen Analysen auf Betriebsebene stieß der Autor aufgrund der geringen Stichprobe an die Grenzen einer sinnvollen Interpretation. Insbesondere bei der Analyse von Zusammenhängen zwischen dem gemittelten Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und den betrieblichen Innovativitätsmaßen waren nur sehr vermittelte Zusammenhänge und entsprechend auch geringe Effekte erwartet worden. Diese konnten bei

der geringen Stichprobe kaum signifikant werden. Hier ist für zukünftige Untersuchungen eine Ausweitung der Stichprobe auch auf Betriebsebene zu empfehlen.

Validitätskriterien

Eine weitere Limitation betrifft die herangezogenen Kriteriumsvariablen zur Validierung des Instruments. In der vorliegenden Untersuchung wurde die individuelle und organisationale Innovativität herangezogen. Bei der Überprüfung von Prädiktoren wurden Variablen wie die formale Position oder betriebliche Merkmale herangezogen. Die Heranziehung gerade dieser Variablen erfolgte weniger auf der Grundlage theoretischer Überlegungen, sondern vielmehr aufgrund der Verfügbarkeit dieser Variablen im Rahmen der Gesamtuntersuchung in der diese Arbeit eingebettet war. Für zukünftige Versuche, ein Instrument des Aufgabenverständnisses etwa für andere Tätigkeitsfelder zu entwickeln und zu validieren, wäre es aus Sicht des Autors zu empfehlen, ganz gezielt auf der Grundlage theoretischer Überlegungen Variablen auszuwählen und zu erheben, zu denen in der Literatur bereits Zusammenhänge als Prädiktoren oder Effekte gefunden wurden. Im vorliegenden Fall wären als zu prüfende Prädiktoren etwa Arbeitsbedingungen wie Handlungsspielraum und Kontrolle heranzuziehen gewesen, wie dies in den Untersuchungen von Parker et al. (1997) erfolgt ist. In dieser Arbeit musste aus erhebungsökonomischen Gründen auf eine gesonderte Erfassung der Arbeitsbedingungen verzichtet werden. Zudem lag kein adäquates Instrument für den Handwerksbereich vor.

Auch bezüglich der potenziellen Wirkvariablen wäre es zur Überprüfung der diskriminanten Validität von Interesse gewesen, gezielt Variablen zu erheben, die differenzierte Zusammenhänge zu bestimmten Aspekten des Aufgabenverständnisses erwarten lassen. So hätte eine Kriteriumsvariable eine besondere Auswirkung der Zuständigkeit der Mitarbeiter für geschäftsbezogene Aufgaben sein können, eine andere für die Zuständigkeit der Mitarbeiter für innovationsbezogene Aufgaben und eine dritte für die Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben. In der vorliegenden Arbeit wurde versucht, dies bei der Kundenbefragung zu berücksichtigen, die explizit auf eine Validierung des Instruments abzielte. Hierbei konnten jedoch (auch aufgrund der geringen Stichprobe) nur geringe Hinweise auf diskriminante Validitäten gefunden werden.

6.3 Einordnung des vorgestellten Konzepts des Aufgabenverständnisses in bestehende theoretische Ansätze

Mit dem hier vorgestellten Konzept des Aufgabenverständnisses sollte ein Beitrag zur Aufklärung dessen geleistet werden, was in der arbeitspsychologischen Literatur als „Redefinition von Arbeitsaufgaben“ diskutiert wird. Wenngleich allgemein angenommen wird, dass sich Arbeitende in einem Redefinitionsprozess ein individuelles Verständnis von ihrer Arbeitsaufgabe machen, welches idiosynkratisch ist und sich von der formal vorgegebenen Arbeitsaufgabe unterscheidet, wurden bislang wenige Versuche unternommen, dieses subjektive Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe zu erfassen.

Mit dem hier vorgestellten und validierten Fragebogen wurde ein Beitrag zu einer Methode zur Erfassung von Aspekten der redefinierten Aufgabe geleistet. Dabei wurden einige Festlegungen bezüglich der Frage nach dem genauen Charakter des Redefinitionsprozesses getroffen. Diese betreffen die Frage, was an der Arbeitsaufgabe eigentlich redefiniert wird. Hackman (1969a) und andere Autoren sprechen von der Redefinition der objektiven Merkmale der Aufgabe im Sinne von Instruktionen und Stimulusmaterial. Sie werden dabei jedoch nicht konkreter. Allgemein gesprochen kann sich die Redefinition oder die Bildung des subjektiven Verständnisses der eigenen Arbeitsaufgabe einerseits auf das „wie“ der Bewältigung von einzelnen Teilaufgaben beziehen – Hacker (1998, S.48) spricht etwa vom Entwickeln einer „individuellen Handschrift“ bei der Aufgabenbewältigung. Dies kommt der ursprünglichen Begriffsverwendung in der experimentellen Forschung zu Aufgaben am nächsten (z.B. Weick, 1965). Andererseits kann der Bezugspunkt der Redefinition auf dem „was“ liegen, d.h. auf der Frage, welche einzelnen Aufgaben als Teil der eigenen Arbeitsaufgabe übernommen und bewältigt werden und welche nicht. Hier können Bezüge zu Überlegungen zur Redefinition von Arbeitsaufgaben im Job Crafting Ansatz (Wrzesniewski & Dutton, 2001) oder zum Job-Role-Differentiation-Ansatz (Ilgen & Hollenbeck, 1991) hergestellt werden. In der vorliegenden Arbeit wurde dem letzteren Zugang zum subjektiven Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe gefolgt.

Die meisten Parallelen weist der hier vertretene Ansatz mit dem Konzept der flexiblen Rollenorientierung von Parker et al. (1997) auf. Sie finden große Varianzen zwischen Arbeitenden in modernen Produktionssystemen in der erklärten Zuständigkeit für Aufgaben, die jenseits der technischen Kernaufgaben liegen. Parker (2007) kann auch zeigen, dass sich dieses Verständnis der eigenen Zuständigkeiten auf die Gesamtleistung auswirkt. Die vorliegende Arbeit überträgt diesen Zugang auf einen anderen Tätigkeitsbereich, das

Handwerk, und kann auch hier große Varianzen zwischen den Arbeitenden finden, die sich ebenfalls in individuellen und organisationalen Ergebnissen widerspiegeln. Damit kann diese Arbeit die Befunde zur Relevanz des subjektiven Verständnisses der eigenen Arbeitsaufgabe bestätigen.

Wie die meisten Arbeiten zum subjektiven Verständnis der eigenen Arbeitsaufgabe wurde auch in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass das Aufgabenverständnis eine besondere Bedeutung hat, wenn es um Aspekte der Arbeitsaufgabe geht, die nicht zu den unmittelbaren Kernaufgaben gehören, die wenig durch formale Anweisungen vorgegeben werden können und weitgehend unter individueller Kontrolle stehen. In der vorliegenden Arbeit waren dies innovationsbezogene oder kundenbezogene Aufgaben. Viele dieser Aufgaben sind in der Literatur auch im Rahmen von so genannten Extra-Rollenverhalten- oder Citizenship-Konzepten behandelt worden (vgl. Abschnitt 2.2.2). Ziel dieser Arbeit war nicht, mit dem hier vorgestellten Konzept des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses den bestehenden Extra-Rollen-Konzepten ein weiteres Konzept hinzuzufügen. Vielmehr sollte ein Zugang zum subjektiven Verständnis der eigenen Arbeitsaufgaben vorgestellt werden, der inhaltlich variieren kann und danach fragt, wofür sich Arbeitende zuständig und verantwortlich fühlen und wie sie ihre Arbeitsaufgabe definieren.

Von bestehenden Extra-Rollen- und Citizenship-Konzepten unterscheidet sich dieser Ansatz einerseits konzeptionell und andererseits in seinem methodischen Zugang. Die verschiedenen Ansätze zum so genannten Extra-Rollenverhalten zielen auf besondere Anstrengungen von Mitarbeitern ab, die in der Regel organisationsförderlich sind und nicht durch Arbeitsverträge vorgegeben sind und finanziell vergütet werden. Diese Anstrengungen werden als außerhalb der formalen Arbeitsrolle der Mitarbeiter gesehen und durch besondere motivationale Prozesse der Mitarbeiter erklärt. Anders ist es beim Aufgabenverständnis. Hier wird danach gefragt, ob die möglicherweise gleichen Anstrengungen von den Mitarbeitern als Teil der eigenen und redefinierten Arbeitsaufgabe gesehen werden. Nicht besondere motivationale Prozesse würden das Erfüllen dieser Anstrengungen erklären, sondern die subjektiv verstandene Zuständigkeit für die entsprechende Aufgabe.

Bezüglich des methodischen Zugangs versuchen die meisten Extra-Rollen- oder Citizenship-Konzepte auf einer möglichst organisations- und tätigkeitsübergreifenden Ebene bestimmte Verhaltensweisen (z.B. altruistisches Verhalten, Vorschläge für Veränderungen, Fehler beheben, Gefahren abwenden etc.) zu erfassen. Das Auftreten dieser Verhaltensweisen wird zumeist über Peer- oder Vorgesetzten-Ratings erhoben. Im Gegensatz zu dieser

Vorgehensweise zielt das hier konzeptualisierte Aufgabenverständnis auf möglichst konkrete und für das Tätigkeitsfeld relevante Einzelaufgaben ab, für welche die subjektive Zuständigkeit der Betroffenen erfragt wird. Dabei geht es weniger um die Häufigkeit des Auftretens bestimmter Verhaltensweisen, sondern um die subjektive Zuständigkeit im Rahmen der eigenen Tätigkeit. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen wie schon bei Parker (2007), dass sich trotz dieses indirekten Verhaltensbezugs durchaus Auswirkungen des Aufgabenverständnisses auf relevante Output-Variablen zeigen lassen. Damit wird auch die Annahme, dass es die redefinierte Arbeitsaufgabe ist, die das Verhalten bestimmt (Hackman, 1969b), bestätigt.

6.4 Fazit

Mit dem Fragebogen zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis wurde ein reliables und valides Instrument entwickelt, welches auf der Ebene von konkreten Einzelaufgaben die subjektive Zuständigkeit für bestimmte Aufgabenbereiche erfassen kann. Das Itemformat scheint vergleichsweise robust gegenüber Tendenzen zur sozialen Erwünschtheit zu sein. Aufgrund des geringen Abstraktionsgrades und der Orientierung an konkreten Einzelaufgaben, die für die Arbeitenden von direkter Relevanz sind, ist das erfasste Aufgabenverständnis einigermaßen verhaltensnah. Die Ergebnisse der Untersuchungen deuten an, dass das erfasste Aufgabenverständnis mit dem gezeigten Arbeitsverhalten zusammenhängt.

In der Praxis kann das Instrument eingesetzt werden, indem in Bezug auf konkret erforderliche Einzelaufgaben das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter erfasst wird, um einen innerbetrieblichen Reflektionsprozess bezüglich der Zuständigkeiten der einzelnen Mitarbeiter anzuregen. Die eingesetzte Methodik mit dem spezifischen Itemformat bietet sich jedoch auch an, um auch in anderen Tätigkeitsbereichen mit jeweils anderen Iteminhalten eingesetzt zu werden. Auf diese Weise kann das bislang noch wenig beforschte Konzept des Aufgabenverständnisses weiter entwickelt werden. Aufgrund der angenommenen Bedeutung des Aufgabenverständnisses für das Arbeitsverhalten, insbesondere im Hinblick auf so genannte Sekundäraufgaben, also Aufgaben, die nicht zum Kernbereich der Arbeitstätigkeit gehören, kann eine Weiterentwicklung des Konzepts eine sinnvolle Ergänzung zu bestehenden Extra-Rollen- und Citizenship-Konzepten darstellen, indem es sowohl methodisch als auch konzeptionell einen anderen Zugang ermöglicht.

7 Literaturverzeichnis

- Acker, H.** (1969). Stelle. In E. Grochla (Hrsg.), *Handbuch der Organisation* (S. 1577-1582). Stuttgart: Poeschel.
- Albrecht, K.** (1988). *At America`s Service. How Corporations Can Revolutionize The Way They Treat Their Customers*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Aldrich, H. & Herker, D.** (1977). Boundary Spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2, 217-230.
- Alioth, A.** (1980). *Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen*. Bern: Huber.
- Amabile, T.** (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Amabile, T. M.** (1997). Entrepreneurial Creativity through Motivational Synergy. *Journal of Creative Behavior*, 31 (1), 18-26.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. & Nijstad, B. A.** (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173.
- Anderson, N. R. & King, N.** (1993). Innovation in Organizations. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 1-34.
- Anderson, S. & Williams, L.** (1996). Interpersonal, job, and individual factors related to helping processes at work. *Journal of Applied Psychology*, 81, 282-296.
- Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D. & Waterson, P. E.** (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.
- Badura, B. & Groß, P.** (1976). *Sozialpolitische Perspektiven. Eine Einführung in Grundlagen und Probleme sozialer Dienstleistungen*. München: Piper.
- Bakke, E.** (1959). Concept of the social organization. In M. Haire (Hrsg.), *Modern organization theory* (S. 16-75). New York: Wiley.
- Baldrige, J. & Burnham, R. A.** (1975). Organizational innovation: Individual, organizational, and environmental impacts. *Administrative Science Quarterly*, 20, 165-176.
- Balmer, R., Inversini, S., Planta, A. v. & Semmer, N.** (2000). *Innovation in Unternehmen*. (26). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Bamberg, E., Dettmers, J., Marggraf-Micheel, C. & Stremming, S.** (2009). *Innovationen in Organisationen. Der Kunde als König?* Bern: Huber.

- Bandura, A.** (1977). *Social Learning Theory*. Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Bargh, J. A.** (1982). Attention and automaticity in the processing of self-relevant information. *Journal of Personality and Social Psychology*, (43(3)), 425-436.
- Baumann, M., Ritter, A., Schütt, P., Schulte, A. & Weimer, S.** (2003). *Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk - Bilanzierung*. Gifhorn: Heizmann.
- Behrends, T.** (2001). *Organisationskultur und Innovativität*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Benner, P., Tanner, C. & Chesla, C.** (1996). *Expertise in nursing practice: caring, clinical judgment, and ethics*. New York: Springer Pub. Co.
- Bergmann, B., Eisfeldt, D., Prescher, C. & Seeringer, C.** (2006). Innovationen. Eine Bestandsaufnahme bei Erwerbstätigen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 60 (1), 17-26.
- Beutin, N.** (2006). Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen* (S. 121-170). Wiesbaden: Gabler.
- Biddle, B.** (1979). *Role theory: Expectations, identities and behaviors*. New York: Academy Press.
- Bierhoff, H. W., Müller, G. & Küpper, B.** (2000). Prosoziales Arbeitsverhalten: Entwicklung und Überprüfung eines Messinstruments zur Erfassung des freiwilligen Arbeitsengagements. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 31 (2), 141-153.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J.** (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. (1. Aufl.). San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Bortz, J.** (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*. (6. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin.
- Bortz, J. & Döring, N.** (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. (4. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin.
- Bowen, D.** (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resource Management*, 25, 371-384.
- Bowen, D. E. & Schneider, B.** (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter. Some guidelines for management and research. In J. Czepiet, M. Soloman & C. Surprenant (Hrsg.). *The service encounter. Managing employee/customer interactions in service business* (3. Aufl.). (S. 124-147). Lexington, MA: Lexington Books.
- Bratton, J.** (1993). Cellular manufacturing: Some human respurce implications. *International Journal of Human Factors in Manufacturing*, 3, 381-399.

- Breer, P. & Locke, E.** (1965). *Task experience as a source of attitudes*. Homewood, III: Dorsey.
- Bretz, E., Hertel, G. & Moser, K.** (1998): Kooperation und Organizational Citizenship Behavior. In E. Spieß und F. W. Nerdinger (Hrsg.): *Kooperation in Unternehmen*. München, Mering: Hampp.
- Brief, A.P. & Motowidlo, S.J.** (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Bruhn, M.** (2003). *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management*. (2. Aufl.). München: dtv.
- Bruhn, M. & Homburg, C.** (2005). *Handbuch Kundenbindungsmanagement*. (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bryk, A. & Raudenbush, S.** (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Buchanan, D. & McCalman, J.** (1989). *High Performance work systems: The digital experience*. Surrey: Routledge.
- Bunce, D. & West, M. A.** (1995). Self Perceptions and Perceptions of Group Climate as Predictors of Individual Innovation at Work. *Applied Psychology*, 44 (3), 199-215.
- Bungard, W., Holling, H. & Schultz-Gambard, J.** (1996). *Methoden der Arbeits- and Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz, Psychologische Verlags Union.
- Burningham, C. & West, M. A.** (1995). Individual, climate and group interaction process as predictors of work team innovation. *Small Group Research*, 26 (1), 106-117.
- Burns, T.** (1954). The direction of activity and communication in a departmental executive group. *Human Relations*, 73-97.
- Büssing, A. & Glaser, J.** (2002). *Das Tätigkeits- und Analyseverfahren für das Krankenhaus. Selbstbeobachtungsversion (TAA-KH-S)*. Göttingen: Hogrefe.
- Byrne, B. A.** (2001). *Structural Equation Modeling with Amos. Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. & Zhaob, Y.** (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515-524.
- Callero, P., Howard, J. & Piliavin, J.** (1987). Helping behavior as role behavior: Disclosing social structure and history in the analysis of prosocial action. *Social Psychological Quarterly*, 50, 247-256.
- Campbell, D. T.** (1963). *From Description to Experimentation: Interpreting Trends as Quasi-Experiments*. Madison: University of Wisconsin Press.

- Campbell, D. J.** (2000). The proactive employee: managing workplace initiative. *Academy of Management Executive*, 14, 52-66.
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S. & Sager, C.** (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Hrsg.), *Personnel selection in organizations* (S. 35-69). San Francisco: Jossey-Bass.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R., Van Harrison, R. & Pinneau, S. R.** (1975). *Job demands and worker health: main effects and occupational differences*. Washington D.C. Department of Health, Education and Welfare.
- Castaldi, R. M.** (1986). An Analysis of the Work Roles of CEOs of Small Firms. *American Journal of Small Business*, 53-64.
- Chase, R.** (1981). The customer contact approach to services. Theoretical bases and practical extensions. *Operations Research*, 29, 698-706.
- Cohen, J.** (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S.** (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. (3. ed.). London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cohen, R. & Sutton, R.** (1998). *Clients as a source of enjoyment on the job. How hairstylists shape demeanor and personal disclosures*. Greenwich: JAI Press.
- Cook, J., Hepworth, S., Wall, T. D. & Warr, P.** (1981). *The experience of work*. London: Academic Press.
- Corsten, H.** (1995). Externalisierung und Internalisierung als strategische Option von Dienstleistungsunternehmen. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität*, (2. Aufl.). (S. 189-206). Wiesbaden: Gabler.
- Coyle-Shapiro, J., Kessler, I. & Purcell, J.** (2004). Exploring organizationally directed citizenship behaviour: Reciprocity or 'it's my job'? *Journal of Management Studies*, 41, 85-106.
- Cross, R. & Prusak, L.** (2002). The people who make organizations go - or stop. *Harvard Business Review*, 80 (6), 104-112.
- Cummings, T. & Blumberg, M.** (1987). Advanced manufacturing technology and work design. In T. Wall, C. Clegg & N. Kemp, N. (Hrsg.), *The human side of advanced manufacturing technology*. (S. 37-60). Chichester: Wiley.
- Daft, R. L.** (1978). A dual core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21, 193-210.

- Dai, B.** (1955). A socio-Psychiatric Approach to Personality Organization. In A. M. Ross (Ed.), *Mental Health and Mental Disorder: A Sociological Approach*. (pp. 314-324). New York: Norton.
- Darmstadt, M.** (2007). *Messung von Innovativität. Analyse in Handwerksbetrieben*. (Unveröffentlichte Diplomarbeit). Hamburg: Universität Hamburg.
- Davis, L. & Wacker, G.** (1987). *Job Design*. New York: John Wiley & Sons.
- Dean, J. & Snell, S.** (1991). Integrated manufacturing and job design: Moderating effects of organizational inertia. *Academy of Management Journal*, 34, 774-804.
- Dettmers, J., Marggraf-Micheel, C., Stremming, S. & Bamberg, E.** (2007). Kunden als Quelle für Innovation. Das Aufgabenverständnis von Mitarbeitern im Kundenkontakt. *Wirtschaftspsychologie*, 9 (2), 55-63.
- Dettmers, J.** (i.V.). Individuelle Veränderungstätigkeit als Indikator organisationaler Innovativität. Eingereichtes Manuskript.
- Deutsch, M.** (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-151.
- Dispan, J.** (2003). *Regionale Strukturen und Beschäftigungsperspektiven im Handwerk: Regionalanalyse, Entwicklungstrends, Herausforderungen, regionalpolitische Handlungsfelder, Umsetzungsansätze in der Region Stuttgart*. Stuttgart: IMU Institut. (Schriftenreihe Verband Region Stuttgart, Heft 20).
- Dormann, C., Spethmann, K., Weser, D. & Zapf, D.** (2003). Organisationale und persönliche Dienstleistungsorientierung und das Konzept des kundenorientierten Handlungsspielraums. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47 (4), 191-207.
- Dornach, B. W.** (2000). *Der Kunde im Handwerk. Erfolg durch Kundenorientierung*. (1. Aufl.). Stuttgart München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Dörner, D.** (1987). *Problemlösen als Informationsverarbeitung*. (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Drücker, D., Hoppe, M. & Sander, M.** (1995). *Wirtschaftsmodellversuch "Handeln und Lernen im Betrieb"*. (Abschlussbericht). Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB.
- Dulany, D. E.** (1968). Awareness, rules, and propositional control. A confrontation with SR behavior theory. In T. Dixon & D. Horton (Hrsg.), *Verbal Behavior and General Behavior Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Dunckel, H.** (1999). *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. (14). Stuttgart: Teubner.
- Dunkel, W.** (2004). Arbeit am Kunden. Herausforderung und Zukunftschance für das personenbezogene Handwerk. In R. Kreibich & B. Oertel (Hrsg.), *Erfolg mit*

Dienstleistungen. Innovationen, Märkte, Kunden, Arbeit (S. 263 - 269.). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

- Dunkel, W. & Rieder, K.** (2003). Interaktionsarbeit in der personenbezogenen Dienstleistung. Interaktionsarbeit zwischen Konflikt und Kooperation. In A. Büssing & J. Glaser (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus* (S. 163-180). Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.
- Dutton, J., Debebe, G. & Wrzesniewski, A.** (2000). *A social valuing perspective on relationship sensemaking*. Ann Arbor. (Working paper).
- Dzida, W.** (1995). Externalisierung von Aufgabenstrukturen und ihre Berücksichtigung im Software-Entwurf. In W. Dzida & U. Konrad (Hrsg.), *Psychologie des Software-Entwurfs* (S. 167-182). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.
- Eigler, J.** (2004). Aufgabenanalyse. In G. Schreyögg (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (4. Aufl.). (S. 54-61). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel
- Fahr, J.-L., Podsakoff, P. M. & Organ, D. W.** (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior. Leader Fairness and Task Scope versus Satisfaction. *Journal of Management*, 16, 705-721.
- Fahrenberg, J., Myrtek, M., Pawlik, K. & Perrez, M.** (2007). Ambulantes Assessment - Verhalten im Alltagskontext erfassen. *Psychologische Rundschau*, 58 (1), 12-23.
- Farh, J.-L & Dobbins, G.** (1989). Effects of comparative performance information on the accuracy of self-rating and agreement between self and supervisor ratings. *Journal of Applied Psychology*, 42, 606-610.
- Farr, J. L. & Ford, C. M.** (1990). Individual innovation. In M. A. West & J. L. Farr (Hrsg.), *Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies* (pp. 63-80). Chichester: Wiley.
- Fay, D. & Sonnentag, S.** (2002). Rethinking the Effects of Stressors: A Longitudinal Study on Personal Initiative. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (3), 221-234.
- Ferguson, G.** (1956). On transfer and human ability. *Canadian Journal of Psychology*, 10, 121-130.
- Festinger, L.** (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 114-140.
- Fischbach, A.** (2003). *Determinants of emotion work*. Göttingen: Georg-August Universität Göttingen. (Dissertation).
- Fiske, S. & Taylor, S.** (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A. & Quaintance, M. K.** (1984). *Taxonomies of human performance. The description of human tasks*. Orlando: American Press.

- Flick, U.** (2002). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (6. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Frese, E.** (1980). Aufgabenanalyse und -synthese. In E. Grochla (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (2. Aufl.). (S. 207-217). Stuttgart: Poeschel.
- Frese, M. & Hilligloh, S.** (1994). Eigeninitiative am Arbeitsplatz im Osten und Westen Deutschlands: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In G. Trommsdorf (Hrsg.), *Psychologische Aspekte des sozial-politischen Wandels in Ostdeutschland* (S. 200-215). Berlin: De Gruyter.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J.** (1996). Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany. *The Academy of Management Journal*, (39(1)), 37-63.
- Frese, M., Teng, E. & Wijnen, C.** (1999). Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1139-1155.
- Frese, M. & Fay, D.** (2001). Personal Initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. M. Sutton (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior* 23 (S. 133-187). Amsterdam: Elsevier Science Ltd.
- Gagné, R.** (1966). Human problem solving: Internal and external events. In B. Kleinmuntz (Hrsg.), *Problem solving: Research, method and theory*. New York: Wiley.
- Gallouj, F. & Weinstein, O.** (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 32, 715-738.
- George, J. M. & Brief, A. P.** (1992). Feeling good-doing good. A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin (Psychol. bull.)*, (112(2)), 310-329.
- Georges, L. & Guenzi, P.** (2005). *Salesperson's trust in the context of financial services*. Heruntergeladen am 01.02.2008 von [http://www.crego.univ-montp2.fr/actu/20051110/Articles/Article GUENZI GEORGES.pdf](http://www.crego.univ-montp2.fr/actu/20051110/Articles/Article%20GUENZI%20GEORGES.pdf).
- Gerardts, H., Friedrich, S., Schumacher, N. & Winzer, P.** (2005). KU-VADIS ? Kundenwissen gemeinsam mit Mitarbeitern akquirieren. In Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (Hrsg.), *Tagungsband zum 5. Zukunftsforum*. Heruntergeladen am 15.07.2005 von http://pt-ad.pt-dlr.de/Dateien/Beitraege_01.pdf.
- Giesler, M.** (2003). *Kreativität und organisationales Klima. Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Erfassung von Kreativitäts- und Innovationsklima in Betrieben*. Münster: Waxmann.
- Goffman, E.** (1961). *Encounters: two studies in the sociology of interaction*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Gopalakrishnan, M. & Damanpour, F.** (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *International Journal of Management Science*, 25 (1), 15-28.

- Graen, G.** (1976). Role Making processes within complex organizations. In M. D. Dunette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S. 1201-1245). Chicago: Rand McNally.
- Griffin, R. W.** (1987). Toward an integrated theory of task design. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Hrsg.), *Research in organizational behavior* (S. 79-120). Greenwich: JAI Press.
- Grochla, E.** (1980). *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart: Poeschel.
- Gross, P.** (1983). *Die Verheißungen der Dienstleistungsgesellschaft. Soziale Befreiung oder Sozialherrschaft?* Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Gross, P. & Badura, B.** (1977). Sozialpolitik und Soziale Dienste. Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen. In C. Von Ferber & F.-X. Kaufmann (Hrsg.), *Soziologie und Sozialpolitik* (S. 361-385). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Grube, J. & Piliavon, J.** (2000). Role identity, organizational experiences and volunteer performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1108-1119.
- Grün, O. & Brunner, J.-C.** (2002). *Der Kunde als Dienstleister. Von der Selbstbedienung zur Co-Produktion.* (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Grunwald, W.** (1981). Konflikt - Konkurrenz - Kooperation: Eine theoretisch-empirische Konzeptanalyse. In W. Lilge, H.-G. Grunwald (Hrsg.), *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen* (S. 50-96). Bern: Haupt.
- Guldin, A.** (2001). Förderung von Innovation. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 289-311). Göttingen: Hogrefe.
- Hacker, W.** (1985). Activity: A fruitful concept in industrial psychology. In M. Frese & J. Sabini (Hrsg.), *Goal Directed Behavior* (S. 262-283). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hacker, W.** (1986). *Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Hacker, W.** (1998). *Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Hacker, W., Fritsche, B., Iwanowa, A. & Richter, P.** (1995). *Tätigkeitsbewertungssystem (TBS). Verfahren zur Analyse, Bewertung und Gestaltung von Arbeitstätigkeiten*. Stuttgart: Teubner.
- Häcker, H. O.** (2004). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch*. (14. Aufl.). Bern: Huber.
- Hackman, J. R.** (1969a). Toward understanding the role of tasks in behavioral research. *acta psychologica*, 31, 97-128.

- Hackman, J. R.** (1969b). The Nature of the Task as a Determiner of Job Behavior. *Personnel Psychology*, 22 (4), 435-444.
- Hackman, J. R.** (1970). Task and Task Performance in Research on Stress. In J.E. McGrath (Hrsg.), *Social and Psychological Factors in Stress* (S. 202-237). New York: Holt, Rinehardt, Winston.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E.** (1971). Employee Reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55 (3), 259-286.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.** (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R.** (1976). Motivation through the design of work. Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, (16), 250-279.
- Haga, W. J., Graen, G. & Dansereau, F.** (1974). Professionalism and role making in a service organization. A longitudinal investigation. *American Sociological Review*, (39), 122-133.
- Handwerkskammer.de** (2008). *Was ist Handwerk?*. Heruntergeladen am 30.11.2008 von http://www.handwerkskammer.de/?page_id=11203.
- Hare, A.** (1962). *Handbook of small group research*. New York: Free Press of Glencoe.
- Harris, M. & Schaubroeck, J.** (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.
- Haug, F.** (1972). *Kritik der Rollentheorie und ihre Anwendung in der bürgerlichen deutschen Soziologie*. Frankfurt/Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Hauschildt, J.** (1997). *Innovationsmanagement*. (2. Aufl.). München: Vahlen.
- Hauschildt, J. & Chakrabati, A.** (1988). Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. *Zeitschrift für Organisation*, 57 (6), S.378-388.
- Hemphill, J.** (1960). *Dimensions of executive positions*. Columbus: Ohio State University. Bureau of business research.
- Herbert, T.** (1976). *Dimensions of organizational behavior*. New York: Macmillan Press.
- Herder-Dornreich, P. & Kötz, W.** (1972). *Zur Dienstleistungsökonomie. Systemanalyse und Systempolitik der Krankenhauspflagedienste*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Herriot, P., Manning, W. & Kidd, J.** (1997). The Content of the Psychological Contract. *British Journal of Management*, 8 (8), 151-162.
- Hertel, G., Bretz, E. & Moser, K.** (2000). Freiwilliges Arbeitsengagement. Begriffserklärung und Forschungsstand. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, (81(2)), 121-140.

- Hill, P.** (1976). *Towards a new philosophy of management : the company development program of Shell UK*. Epping: Gower.
- Hoffmann, F.** (1980). Aufgabe. In E. Grochla (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (2. Aufl.). (S. 200-207). Stuttgart: Poeschel.
- Hofmann, D. A., Morgeson, F. P. & Gerras, S.** (2003). Climate as a Moderator of the Relationship Between Leader? Member Exchange and Content Specific Citizenship: Safety Climate as an Exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88, 170-178.
- Homburg, C.** (2000). *Kundennähe von Industrieunternehmen. Konzeption, Erfolgsaussichten, Determinanten*. Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C.** (2006). *Kundenzufriedenheit. Konzepte - Methoden - Erfahrungen*. (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Bruhn, M.** (2005). Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (S. 3-40). Wiesbaden: Gabler.
- Homburg, C. & Werner, H.** (1998). *Kundenorientierung mit System. Mit Customer Orientation Management zu profitabilem Wachstum*. Frankfurt/Main: Campus.
- Howe, W.** (1955). *Some contributions to factor analysis. Report No. ORNL-1919.* Oak Ridge: Oak Ridge National Laboratory.
- Howell, J. & Boies, K.** (2004). Champions of technological innovation. The influence of contextual knowledge, role orientation, idea generation, and idea promotion on champion emergence. *Leadership Quarterly*, 15, 123-143.
- Huber, T.** (2003). *Zukunft des Handwerks. Innovative Konzepte für eine traditionelle Branche*. Kerkheim: Zukunftsinstitut.
- Hunt, J. M.** (1963). Motivation inherent in information processing and action. In O.J. Harvey (Hrsg.), *Motivation and social interaction*. New York: Ronald Press.
- Ilgen, D. R. & Hollenbeck, J. R.** (1991). The Structure of Work. Job Design and Roles. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Hrsg.), *Handbook of Industrial and organizational Psychology 2* (pp. 165-207). Palo Alto: Psychologists Press.
- Iwamura, A. & Jog, V. M.** (1991). Innovators, organization structure and management of the innovation process in the Securities Industry. *Journal of Product Innovation Management*, 8, 104-116.
- Jackson, S. & Schuler, R.** (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Jacobsen, H.** (2005). Produktion und Konsum von Dienstleistungen. Konsumenten zwischen Innovation und Rationalisierung. In H. Jacobsen & S. Voswinkel (Hrsg.), *Der Kunde in*

der Dienstleistungsbeziehung. Beiträge zur Soziologie der Dienstleistungen (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- James, L. R.** (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67 (2), 219-229.
- James, L., Demaree, R. G. & Wolf, G.** (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69 (1), 85-98.
- Johnson, M. D.** (1998). *Customer orientation and market action*. Engelwood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Jöreskog, K.** (1973). *A general method for estimating a linear structural equation system*. New York: Seminar Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C., Bono, J. E. & Patton, G.** (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Judge, T. & Bono, J. E.** (2001). Relationship of core self-evaluations traits - self esteem, generalized self efficacy, locus of control, and emotional stability - with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Kamdar, D., McAllister, D. J. & Turban, D. B.** (2006). "All in a Day's Work". *How Follower Individual Differences and Justice Perceptions Predict OCB Role Definitions and Behavior*.
- Kanter, R. M.** (1983). *The change masters: innovations for productivity in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Karg, W. & Staehle, H.** (1982). *Analyse von Arbeitssituationen - Verfahren und Instrumente*. Freiburg: Haufe.
- Katz, D.** (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-46.
- Katz, D. & Kahn, R.** (1978). *The social psychology of organizations*. (2. Aufl.). New York: Wiley.
- Katzell, R. & Yankelovich, D.** (1975). *Work, productivity, and job satisfaction*. New York: The Psychological Corporation.
- Keller, R. & Holland, W.** (1978). Individual characteristics of innovativeness and communication in research and development organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63 (6), 759-762.
- King, N.** (1990). Innovation at work: the research literature. In M. A. West & J. L. Farr (Hrsg.), *Innovation and creativity at work. psychological and organizational strategies* (S. 15-59). Chichester: Wiley.

- Klein, K. J. & Kozlowski, S. W. J.** (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. *Organizational Research Methods*, 3, 211-236.
- Knutzen, S.** (2002). *Steigerung der Innovationskompetenz des Handwerks. Eine Studie am Beispiel des Installationshandwerks in Hamburg*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Kobi, J. M. & Wüthrich, H. A.** (1986). *Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten*. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J.** (1990). Market orientation. The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kohli, A.-K, Jaworski, B. J. & Kumar, A.** (1993). MARKOR. A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30, 467-477.
- Kosiol, E.** (1962). *Organisation der Unternehmung*. Wiesbaden: Gabler.
- Kosiol, E.** (1969). Aufgabenanalyse. In E. Grochla (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (S. 199-212). Stuttgart: Poeschel.
- Kraut, A.** (1965). *A study of role conflicts and their relationship to job satisfaction, tension, and performance*. Ann Arbor: University Microfilms.
- Krenn, M.** (2004). Friseurarbeit als interaktives Handwerk – im Spannungsfeld von professionellen Ansprüchen und Kundenorientierung. In W. Dunkel & K. Rieder (Hrsg.), *Interaktion im Salon. Analysen interaktiver Arbeit anhand eines Dokumentarfilms zum Friseurhandwerk* (S. 135-140). München: ISF München.
- Kuckartz, U.** (2001). *MAX-QDA Qualitative Data Analysis. Software and Manual*. London: Sage.
- Kühn, R.** (1991). Methodische Überlegungen zum Umgang mit der Kundenorientierung im Marketing-Management. *Marketing ZFP*, 12 (2), 97-108.
- Kunz, W. & Mangold, M.** (2003). *Segmentierungsmodell für die Kundenintegration in Dienstleistungsinnovationsprozesse. Eine Anreiz-Beitrags-theoretische Analyse*. Heruntergeladen am 15.07.2005 von http://www.win-serv.de/standard.xml?vpID=25&SID=1121418136_9aa70000000282decafe.
- Lahner, J.** (2004). *Innovationsprozesse im Handwerk. Merkmale und Determinanten handwerklicher Innovationsprozesse*. Duderstadt: Mecke.
- Lahner, J. & Müller, K.** (2005). *Innovationen im Handwerk*. Göttingen: sfh. (Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte.
- Lawler, E. E.** (1994). From job-based to competency based organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.

- Leifer, R. & Delbecq, A.** (1978). Organizational/Environmental Interchange. A Model of Boundary Spanning Activity. *Academy of Management Review*, 3 (1), 40-50.
- Leitner, K., Lüders, E., Greiner, B., Ducki, A., Niedermeier, R. & Volpert, W.** (1993). *Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit - das RHIA/VERA-Büro-Verfahren*. Göttingen: Hogrefe.
- Leitner, K., Lüders, E., Greiner, B., Ducki, A., Niedermeier, R. & Volpert, W.** (o.J.). *Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit. Das RHIA/VERA-Büro-Verfahren Manual und Antwortblätter*.
- LePine, J. A. & van Dyne, L.** (1998). Predicting Voice Behavior in Work Groups. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 853-868.
- Locke, E. A.** (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (2), 157-189.
- Loehlin, J. C.** (2004). *Latent Variables Models. An Introduction to Factor, Path, and Structural Equation Analysis*. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lüthje, C. & Herstatt, C.** (2004). The Lead User method: an outline of empirical findings and issues for future research. *R&D Management*, 34 (5), 553-568.
- Lutz, H. & Roithmayr, F.** (1989). *Wirtschaftsinformatik-Lexikon*. Muenchen: Oldenbourg.
- Mabe, P. & West, S.** (1982). Validity of self-evaluation of ability: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67, 280-296.
- Maier, G., Streicher, B., Jonas, E. & Frey, D.** (2007). Innovation und Kreativität. In D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie - Wirtschaftspsychologie* (S. 809-855). Göttingen: Hogrefe.
- Mangold-Allwinn, R., Antoni, C. H. & Eisenecker, U.-W** (1995). Erhebung von Aufgabenmodellen als Beitrag zur Softwaregestaltung. In W. Dzida & U. Konrad (Hrsg.), *Psychologie des Softwareentwurfs* (S. 130-148). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Marggraf-Micheel, C., Bamberg, E., Dettmers, J. & Stremming, S.** (i.V.). Kundenorientiertes Innovationsmanagement in Klein- und Mittelbetrieben. Evaluation einer Intervention für das Handwerk. Eingereichtes Manuskript.
- Markus, H.** (1977). Self Schemata and Processing Information about the Self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35 (2), 63-78.
- Mayring, P.** (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- McClelland, D. C., Atkinson, J., Clark, R. A. & Lowell, E.** (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton.

- McGrath, J. & Altman, I.** (1966). *Small group research: A synthesis and critique of the field*. New York: Holt.
- Mead, G. H.** (1975). *Geist, Identität und Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Meffert, H.** (2005). Kundenbindung als Element moderner Wettbewerbsstrategien. In M. & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch. Kundenbindungsmanagement* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Merill, D. & Reid, R.** (1981). *Personal styles and effective performance*. Chilton: Radnor, Pa.
- MEW** (1968). *Marx Engels Werke . Ergänzungsband I*. Berlin: Dietz.
- Miller, D.** (1963). The study of social relations: situation, identity, and social interaction. In S. Koch (Ed.), *Psychology: a study of a science 5*. New York: Mc Graw-Hill.
- Mintzberg, H.** (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H.** (1992). *Die Mintzberg Struktur*. Engelwood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Mitroff, I.** (1974). A Brunswick Lens Model of dialectical inquiry systems. *Theory and Decision*, 5, 45-67.
- Mohr, L. A. & Bitner, M. J.** (1991). Mutual Understanding Between Customers and Employees in Service Encounters. *Advances in Consumer Research*, 18, 611-617.
- Moorman, R.** (1991). The relationship between organizational justice and OCB. Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, (76), 845-855.
- Morrison, E. W.** (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior. The Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C.** (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Moser, K.** (1999). Selbstbeurteilung beruflicher Leistung: Überblick und offene Fragen. *Psychologische Rundschau*, 50 (1), 14-25.
- Müller, S.** (1999). Integration der Kunden und Mitarbeiterorientierung. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Mumford, M. D. & Gustafson, S.** (1988). Creativity syndrome: integration, application and innovation. *Psychological Bulletin.*, 103 (1), 27-43.
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D. & Ilgen, D. R.** (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academy Press.

- Neale, M. & Griffin, M. A.** (2006). A Model of Self-held Work Roles and Role Transitions. *Human Performance*, (19(1)), 23-41.
- Nerdinger, F. W.** (1994). *Zur Psychologie der Dienstleistung. Theoretische und empirische Studien zu einem wirtschaftspsychologischen Forschungsgebiet*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Nerdinger, F. W.** (2000). Extra-Rollenverhalten. Operationalisierung des Konstrukts und Überprüfung affektiver Antezedenzen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 31 (2), 155-169.
- Nerdinger, F.** (2003). *Kundenorientierung. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Neumann, D. & Holzmüller, H. H.** (2007). Service delivery encounters in business-to-business contexts as a source of innovation : a conceptual and explorative study. *Journal of Business Market Management*, Bd. 1.2007, 105-134.
- Nicholson, N.** (1984). A theory of work role transition. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- Niehoff, B. & Moorman, R.** (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, (36), 527-556.
- Nohria, N. & Gulati, R.** (1996). Is slack good or bad for innovation? *The Academy of Management Journal*, 39 (1), 1245-1264.
- Organ, D. W.** (1988). *Organizational Citizenship Behavior. The Good Soldier Syndrome*. Lexington: D. C. Heath and Company.
- Ottomeyer, K.** (2004). *Ökonomische Zwänge und menschliche Beziehungen*. Münster: LIT Verlag.
- Parker, S. K.** (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 835-852.
- Parker, S. K.** (2000). From passive to proactive motivation: the importance of flexible role orientation and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (3), 447-469.
- Parker, S. K.** (2007). That is my Job. How employees' role orientation affects their job performance. *Human Relations*, (60(3)), 403-434.
- Parker, S. K. & Axtell, C.** (2001). Seeing another view point: antecedents and outcomes of employee perspective taking. *Academy of Management Journal*, 44 (6), 1085-1110.
- Parker, S. K., Wall, T. & Jackson, P.** (1997). That's not my Job. Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40, 899-929.

- Parsons, T.** (1951). *The Social System*. New York: Free Press.
- Pearsall, J.** (2001). *New Oxford dictionary of English*. Oxford: Clarendon Press.
- Pelz, D. & Andrews, F.** (1964). Detecting Causal Priorities in Panel Study Data. *American Sociological Review*, 29, 836-848.
- Pelz, D. & Andrews, F.** (1966). Autonomy, coordination, and stimulation in relation to scientific achievement. *Behavioral Science*, 11 (2), 89-97.
- Penzkofer, H.** (2000). Innovationsverhalten der deutschen Industrie. *ifo-Schnelldienst*, 53 (22-23), 25-33.
- Pepinsky, H. & Pepinsky, P.** (1961). Organization, management strategy, and team productivity. In L. Petrullo & B.M. Bass (Hrsg.), *Leadership and interpersonal behavior*. New York: Holt.
- Pierce, J. L. & Delbecq, A. L.** (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Journal*, 2, 27-37.
- Plinke, W.** (1992). Ausprägungen der Marktorientierung im Investitionsgüter Marketing. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 44 (9), 830-846.
- Podsakoff, P. M. & McKenzie, S. B.** (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance. A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, (10(2)), 133-151.
- Porter, L. & Lawler, E.** (1968). *Managerial attitudes and performance*. Illinois: Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Rafaeli, A.** (1989). When Cashiers meet Customers. An Analysis of the Role of Supermarket Cashiers. *Academy of Management Journal*, 32 (2), 245-273.
- Raudenbush, S. & Bryk, A.** (2002). *Hierarchical linear models: applications and data analysis methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Rauner, F.** (1995). Ganzheitliche Innovation im Handwerk - eine Herausforderung für Forschung und Entwicklung. In L. Deitmer & F. Rauner (Hrsg.), *Zukunft Handwerk - Das Handwerk als regionaler Innovationsträger* (S. 6-10). Bremen: Institut Technik und Bildung.
- Read, A.** (2000). Determinants of successful organizational innovation: A review of current research. *Journal of Management Practice*, 3 (1), 95-119.
- Reid, S. & de Brentani, U.** (2004). The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations. A Theoretical Model. *Journal of product innovation Management*, 21 (3), 170-187.
- Roby, T. & Lanzetta, J.** (1958). Considerations in the analysis of group tasks. *Psychological Bulletin*, 55 (2), 88-101.

- Rogers, M. T.** (1998). *The definition and measurement of innovation*. (Melbourne Institute Working Paper No.10/98). Melbourne: Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research.
- Rohrmann, B.** (1978). Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, (9), 222-245.
- Rousseau, D. M.** (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, (2(2)), 121-139.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J.** (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administration Science Quarterly*, (23(2)), 224-253.
- Sarbin, T. & Allen, V.** (1968). *Role Theory. Handbook of social psychology*. Cambridge: Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E.** (1971). Occupational socialization in the professions. The case of the role innovator. *Journal of Applied behavioral science*, 8, 521-530.
- Schnell, R., Hill, P. & Esser, E.** (1999). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. Muenchen: Oldenbourg.
- Schon, D. A.** (1963). Champions for radical new inventions. *Harvard Business Review*, 41, 77-86.
- Schreyögg, G.** (1999). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schult, H.-W** (1995). Neue Technologien erfordern neue Antworten im Handwerk. In L. Deitmer & F. Rauner (Hrsg.), *Zukunft Handwerk - Das Handwerk als regionaler Innovationsträger* (S. 13-19). Bremen: Institut Technik und Bildung.
- Schumann, A.** (2008). *Servicequalität aus Kundensicht. Erprobung eines Messinstruments*. (Unveröffentlichte Diplomarbeit). Hamburg: Universität Hamburg.
- Schüpbach, H. & Zölch, M.** (2004). Analyse und Bewertung von Arbeitssystemen und Arbeitstätigkeiten. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie* (S. 197-220). Bern: Hans Huber Verlag.
- Schwartz, H.** (1980). Stelle. In E. Grochla (Hrsg.), *Handbuch der Organisation* (2. Aufl.). (S. 2113-2118).
- Schwennen, C., Streicher, B., Jonas, E. & Krämer, B.** (2007). Commitment als Promotor für innovatives Verhalten am Arbeitsplatz. *Wirtschaftspsychologie*, (2), 34-42.
- Scott, S. G. & Bruce, R. A.** (1994). Determinants of innovative behavior. A path model of individual innovation in the work place. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.

- Semmer, N.** (1984). *Streßbezogene Tätigkeitsanalyse: Psychologische Untersuchungen zur Analyse von Streß am Arbeitsplatz*. Weinheim: Beltz.
- Senge, P.** (1998). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Shrout, P.-E & Fleiss, J.-L** (1979). Intraclass correlations: Uses in assessing rater reliability. *Psychological Bulletin*, 86, 420-428.
- Simon, H. & Tacke, G.** (1994). Management - Lernen von Kunden. In H. Simon & K. Schwuchow (Hrsg.), *Management-Lernen und Strategie. USW - Schriften für Führungskräfte* 24 (S. 159-172). Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Simpson, J. A.** (1989). *The Oxford English Dictionary*. Oxford: Clarendon Press.
- Singh, J.** (2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing*, 64 (2), 15-34.
- Slappendel, C.** (1996). Perspectives on Innovation in Organizations. *Organization Studies*, 17 (1), 107-129.
- Smith, A.** (1878). *Untersuchung über das Wesen und die Ursachen des Volkswohlstandes*. Berlin: Expedition des Merkur.
- Sonnentag, S.** (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 518-528.
- Spies, U.** (1976). *Grundlagen, Determinanten und situationsbezogene Gestaltung der optimalen Arbeitsaufgabe*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Spiro, R.-L & Weitz, B.-A** (1990). Adaptive selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27, 61-69.
- Staminski, W.** (1998). *Mythos Kundenorientierung. Was Kunden wirklich wollen*. Frankfurt/Main: Campus.
- Staudt, E. & Auffermann, S.** (1996). Der Innovationsprozess im Unternehmen - Eine erste Analyse des derzeitigen Stands der Forschung. In E. Staudt (Hrsg.), *Berichte aus der angewandten Innovationsforschung 151*. Bochum: Institut für Angewandte Innovationsforschung.
- Staufenbiel, T.** (2000). Antezedentien und Konsequenzen freiwilligen Arbeitsengagements. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, (31), 169-183.
- Stauss, B.** (2000). "Augenblicke der Wahrheit " in der Dienstleistungserstellung. Ihre Relevanz und Messung mit Hilfe der Kontaktpunktanalyse. In M. Bruhn & Stauss B. (Hrsg.), *Dienstleistungsqualität. Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (3. Aufl.). (S. 321-340). Wiesbaden: Gabler.

- Steiger, T.** (2008). Das Rollenkonzept der Führung. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (3. Aufl.). 1 (S. 35-64). Heidelberg: Springer Medizin.
- Steiner, I.** (1966). Models for inferring relationships between group size and potential group productivity. *Behavioral Science*, 11, 273-283.
- Stock, R.** (2005). Kundenorientierte Personalführung als Schlüssel zur Kundenbindung. In M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (5. Aufl.). (S. 621-654). Wiesbaden: Gabler.
- Stremming, S.** (i.V.). *Innovationsförderliche Unternehmenskultur in KMU. Informationskultur am Beispiel des Handwerks*. Hamburg: Universität Hamburg.
- Stremming, S., Dettmers, J., Marggraf-Micheel, C. & Bamberg, E.** (2006). Kundenkontakt als Innovationsquelle im Handwerk. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), *Innovationen für Arbeit und Organisation: 52. Frühjahrstagung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft* (S. 751-757). Dortmund: GfA-Press.
- Tepper, B. J. & Taylor, E. C.** (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perception and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46 (46), 97-105.
- The Free Dictionary** (2008). *The Free Dictionary*. Huntingdon Valley: Farlex. Heruntergeladen am 30.11.2008 von <http://www.thefreedictionary.com>.
- Thibaut, J. W. & Kelley, H. H.** (1959). *The social psychology of groups*. New York: Wiley.
- Trahair, R. C. S.** (1968). The Workers' Judgement of Their Job a Variable in Work Role Analysis. *Human Relations*, 21, 141-162.
- Traut-Mattausch, E. & Jonas, E.** (2007). Welche Bedingungen beeinflussen die Nutzung von Kundenbeschwerden als Innovationspotenzial? Vorhersagen abgeleitet aus dem Vier-Felder-Modell der Beschwerdereaktionen. *Wirtschaftspsychologie*, 9 (2), 64-73.
- Tushman, M. L.** (1977). Special Boundary Spanning Roles in the innovation process. *Administrative Science Quarterly*, 22 (4), 587-605.
- Tushman, M. L. & Scanlan, T. J.** (1981). Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. *Academy of Management Journal*, 24 (2), 289-305.
- Ulich, E.** (2005). *Arbeitspsychologie*. (6. Aufl.). Stuttgart: Poeschel.
- Unsworth, K. L. & Parker, S. K.** (2003). Proactivity and Innovation: Promoting a New Workforce for the New Workplace. In D. Holman, T. D. Wall, C. W. Clegg, P. Sparrow & A. Howard (Hrsg.), *The New Workplace: A Guide to the Human Impact of Modern Working Practices* (S. 175-196). Chichester: Wiley.

- Unsworth, K. L., Wall, T. D. & Carter, A.** (2005). Creative Requirement. A neglected construct in the study of employee creativity? *Group & Organization Management*, 30 (5), 541-560.
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L. & Poole, M. S.** (1989). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. New York: Harper & Row.
- Van de Ven, A. H. & Rogers, E. M.** (1988). Innovation and organizations: Critical perspectives. *Communication Research*, 15, 632-651.
- Van Maanen, J. E. & Schein, E. H.** (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. In B. M. Staw (Hrsg.), *Research in Organizational Behavior. An annual series of analytical essays and critical reviews* (S. 209-264). Greenwich, Conn. JAI Press.
- Vancouver, J. B & Morrison, E.** (1995). Feedback inquiry: the effect of source attributes and individual differences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 176-285.
- Vetter, H.** (2008). Projektmanagement. In T. Steiger & E. Lippmann (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie* (3. Aufl.). 2 (S. 217-250). Heidelberg: Springer Medizin.
- Volpert, W.** (1987). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In U. Kleinbeck & J. Rutenfranz (Hrsg.), *Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, D, III* (S. 1-42). Göttingen: Hogrefe.
- Vroom, V. H.** (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Warr, P.** (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal for Occupational Psychology*, 63, 193-210.
- Weibler, J.** (1993). Neue Technologien und die Substitution von Führung. Einige Implikationen für die Organisationsberatung. In G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch*. (S. 97-123). Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Weick, K. E.** (1985). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Weick, K. E.** (1965). Laboratory experimentation with organizations. In J. G. March (Hrsg.), *Handbook of organizations* (S. 194-260). Chicago: Rand-McNally.
- Weigl, M.** (2006). *Ko-Produktion in der personenbezogenen Arbeit. Analyse und erste Validierung für die Altenpflege- und Lehrtätigkeit*. Berlin: Mensch & Buch.
- Wehrich, M. & Dunkel, W.** (2003). Abstimmungsprobleme in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 55 (4), 758 - 781.
- Weitz, B.** (1978). Relationship between sales person performance and understanding of customer decision making. *Journal of Marketing Research*, 15, 501-516.

- Wells, W. D. & Lo Sciuto, L. A.** (1966). Direct Observation of Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research*, 3, 227-233.
- Wenninger, G.** (2000). *Lexikon der Psychologie in 5 Bänden*. Heidelberg, Berlin: Spektrum Akademischer Verlag.
- West, M. A.** (1987a). Role innovation in the world of work. *British Journal of Social Psychology*, (26), 305-315.
- West, M. A.** (1987b). A measure of role innovation at work. *British Journal of Psychology Society*, (26), 83-85.
- West, M. A.** (1990). The social psychology of innovation in groups. In M. A. West & J. L. Farr (Hrsg.), *Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies* (S. 309-333). Chichester: Wiley.
- West, M. A. & Farr, J. L.** (1990). *Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies*. Chichester: Wiley.
- West, M. A. & Farr, J. L.** (1990). Innovation at work. In M. A. West & J., L. Farr (Hrsg.), *Innovation and creativity at work. psychological and organizational strategies* (S. 3-13). Chichester: Wiley.
- West, M. A., Hirst, G., Richter, A. & Shipton, H.** (2004). Twelve steps to heaven. Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 (2), 269-299.
- William, M.** (1998). The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 13 (3), 271-287.
- Wirtz, M. & Caspar, F.** (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität*. (1. Aufl.). Göttingen, Bern, Toronto: Hogrefe-Verlag.
- Witte, E.** (1973). *Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotorenmodell*. Göttingen: Schwartz.
- Wolfe, R. A.** (1994). Organizational innovation. Review, critique, and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31 (3), 405-431.
- Wöste, S.** (2008). *Lust auf Kunden und Innovationen!? Praxisergebnisse der Handwerkskammer Hamburg zur Gestaltung innovationsförderlicher Unternehmenskultur im Handwerk*. Düsseldorf: Verlagsanstalt Handwerk GmbH.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J.** (2001). Crafting a job. Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 28 (2), 179-201.
- Zaltman, G., Duncan, R. & Holbek, J.** (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.

- Zentralverband des deutschen Handwerks** (2007). *Wirtschaftlicher Stellenwert des Handwerks*. Heruntergeladen am 30.11.2008 von <http://www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/wirtschaftlicher-stellenwert-des-handwerks.html>.
- Zhuang, L.** (1995). Bridging the gap between technology and business strategy: A pilot study on the innovation process. *Management Decision*, 33 (8), 13-21.
- Zmud, R. W. & McLaughlin, C. P.** (1989). "That's Not My Job": Managing Secondary Tasks Effectively. *Sloan Management Review*, 10 (2), 29-36.
- Zwahr, A.** (2006). *Brockhaus : Enzyklopädie in 30 Bänden*. (21. Aufl.). Leipzig: Brockhaus.

8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Prozess der Aufgabenübernahme (Hackman, 1969a, S. 118)	22
Abbildung 2: Die Rollenepisode nach Katz & Kahn (1978, S. 196).....	29
Abbildung 3: Rollenmodell nach Neale & Griffin (2006, S. 25)	50
Abbildung 4: Dimensionen der Kundenorientierung (Bruhn, 2003, S.14).....	87
Abbildung 5: Angenommene Faktorenstruktur des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses	107
Abbildung 6: Verlauf der Untersuchungsphasen	117
Abbildung 7: Phasen des Kundenkontakts	120
Abbildung 8: Bewertungen der verschiedenen Aufgabenbereiche	136
Abbildung 9: Item aus dem Fragebogen zu Aufgabenverständnis (Mitarbeiterversion).....	146
Abbildung 10: Item aus dem Fragebogen zu Aufgabenverständnis (Vorgesetztenversion).....	147
Abbildung 11: Evaluationsdesign zur Fortbildungsmaßnahme angelehnt an Bamberg et al. (2009, S.178)	152
Abbildung 12: Potenzielle Kausalmodelle auf der Grundlage von Querschnittkorrelationen (nach Bortz & Döring, 2006, S. 518).....	168
Abbildung 13: Wirkmodell "Voll"	169
Abbildung 14: Wirkmodell "Aufgabenverständnis wirkt auf individuelle Innovativität"	169
Abbildung 15: Wirkmodell „Individuelle Innovativität wirkt auf Aufgabenverständnis“	170
Abbildung 16: Wirkmodell "ohne"	170
Abbildung 17: Vergleich der von Faktorenstrukturen des kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnisses	181
Abbildung 18: Vergleiche der Mitarbeitergruppen im Aufgabenverständnis	187
Abbildung 19: Vergleich von Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und Vorgesetztererwartung	192
Abbildung 20: Veränderung der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben.....	207
Abbildung 21: Veränderung der Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben	209
Abbildung 22: Veränderung der Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben.....	210
Abbildung 23: Determinanten des Aufgabenverständnisses	225

9 Verzeichnis der Kästen

Kasten 1: Begriffsverwendungen der vorliegenden Arbeit	17
Kasten 2: Definition des Aufgabenverständnisses	39
Kasten 3: Rollenkonflikte und Rollenambiguitäten	56
Kasten 4: Einschätzung der wahrgenommenen Wichtigkeit von Aufgaben innerhalb der eigenen Rolle	57
Kasten 5: Orientierungsfragen der Interviews zur Arbeitsaufgabe	127
Kasten 6: Interviewergebnisse zu Kategorien der Arbeitsaufgabe.....	138
Kasten 7: Inhalte des Fragebogen zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis	144
Kasten 8: Fitkriterien für Strukturgleichungsmodelle	159

10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Items zur Einschätzung des Gesprächsverhaltens.....	121
Tabelle 2: Bewertung des Gesprächsverhaltens im Kundenkontakt.....	122
Tabelle 3: Deskriptive Statistiken der Skalen der Voruntersuchung zum Aufgabenverständnis.....	134
Tabelle 4: Intraklassenkorrelation zwischen den Aspekten der Aufgabenübernahme.....	137
Tabelle 5: Deskriptive Statistiken des Fragebogens zur individuellen Innovativität (FinIn).....	149
Tabelle 6: Deskriptive Statistik der Skala zur Einschätzung der betrieblichen Innovativität durch die Betriebsangehörigen.....	150
Tabelle 7: Deskriptive Statistik zur betrieblichen Innovationsaktivität.....	150
Tabelle 8: Stichprobenbeschreibung der Hauptuntersuchung.....	154
Tabelle 9: Fragen zur kundenbezogenen Aktivität der Mitarbeiter im Kundenfragebogen.....	156
Tabelle 10: Deskriptive Statistiken der Kundenbefragung.....	157
Tabelle 11: Mittlere R_{wg} -Werte für die Kundenbewertungen auf Betriebsebene.....	157
Tabelle 12: Deskriptive Statistiken der auf Betriebsebene gemittelten Kundenbewertungen.....	157
Tabelle 13: Deskriptive Statistiken der betrieblichen und individuellen Innovativitätsmaße auf gemittelt auf Betriebsebene.....	173
Tabelle 14: Homogenität und interne Konsistenz - Eigenes Aufgabenverständnis.....	178
Tabelle 15: Homogenität und interne Konsistenz - Vorgesetztererwartung.....	179
Tabelle 16: Fitindizes für das postulierte Messmodell (n: T1=241 bzw. 228; T2=172 bzw. 156).....	179
Tabelle 17: Fitindizes für die Kreuzvalidierung von T1 und T2 ((n: T1=241 bzw. 227; T2=172 bzw. 156).....	180
Tabelle 18: Ergebnis des χ^2 -Test für Modellvergleiche (T1:n=241).....	180
Tabelle 19: Skalenstatistiken der einzelnen Aspekte des Aufgabenverständnisses.....	182
Tabelle 20: Deskriptive Statistiken der Einzelskalen zum Aufgabenverständnis.....	183
Tabelle 21: Interkorrelationen der Einzelskalen zum Aufgabenverständnis.....	184
Tabelle 22: Retest-Reliabilitäten der Gesamtskala und Einzelskalen.....	185
Tabelle 23: Ergebnisse der einfaktoriellen Varianzanalysen mit den Ausprägungen im Aufgabenverständnis als abhängiger Variable.....	186
Tabelle 24: Anteil der Gruppenvarianz an der Gesamtvarianz des Aufgabenverständnisses.....	188
Tabelle 25: ICC _{unjust} -Werte im Aufgabenverständnis der Mitarbeiter.....	188
Tabelle 26: Deskriptive Statistiken der getesteten organisationalen Prädiktoren des Aufgabenverständnisses ..	189
Tabelle 27: Häufigkeitsverteilung der Betriebsmerkmale.....	189
Tabelle 28: Ergebnisse der Multilevel-Analyse mit der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben als abhängiger Variable zu T1.....	190
Tabelle 29: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben als abhängige Variable (n=210).....	191
Tabelle 30: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben als abhängige Variable (n=212).....	191
Tabelle 31: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben als abhängige Variable (n=212).....	192
Tabelle 32: Diskrepanzen zwischen dem Aufgabenverständnis der Mitarbeiter und der Vorgesetztererwartung.....	193

Tabelle 33: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen Aspekten des Aufgabenverständnisses und Ausprägungen der individuellen Innovativität (Querschnitt)	194
Tabelle 34: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der individuellen Innovativität als abhängige Variable (Querschnitt).....	195
Tabelle 35: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen Aspekten des Aufgabenverständnisses und Ausprägungen der individuellen Innovativität (Längsschnitt).....	195
Tabelle 36: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der individuellen Innovativität zu T2 als abhängige Variable (Längsschnitt).....	196
Tabelle 37: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der der Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben zu T2 als abhängige Variable (Längsschnitt)	197
Tabelle 38: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der der Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben zu T2 als abhängige Variable (Längsschnitt)	197
Tabelle 39: Ergebnisse der χ^2 -Tests für Modellvergleiche für das Längsschnittmodell Individuelle Innovativität und Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben (n=157)	198
Tabelle 40: Ergebnisse der χ^2 -Tests für Modellvergleiche für das Längsschnittmodell Individuelle Innovativität und Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben (n=157)	198
Tabelle 41: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Aspekten des Aufgabenverständnisses und der Einschätzung der betrieblichen Innovativität (Querschnitt)	199
Tabelle 42: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der Einschätzung der betrieblichen Innovativität als abhängige Variablen (T1, Querschnitt)	200
Tabelle 43: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der Einschätzung der betrieblichen Innovativität als abhängiger Variablen (T2, Querschnitt).....	200
Tabelle 44: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Aspekten des Aufgabenverständnisses und der berichteten Innovationsaktivität (Querschnitt)	200
Tabelle 45: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen Übereinstimmungsmaßen und Maßen der betrieblichen Innovativität	201
Tabelle 46: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen Aspekten des Aufgabenverständnisses und Maßen der betrieblichen Innovativität (Längsschnitt).....	202
Tabelle 47: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der vom Betriebsinhaber angegebenen Innovationstätigkeit zu T2 als abhängiger Variablen (Längsschnitt).....	203
Tabelle 48: Produkt-Moment-Korrelationen zwischen den Aspekten des Aufgabenverständnisses und Kundenbewertungen (n=20).....	204
Tabelle 49: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der von Kunden eingeschätzten Servicequalität als abhängige Variable (n=20).....	205
Tabelle 50: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der von Kunden eingeschätzten Innovativität als abhängige Variable (n=20)	205
Tabelle 51: Ergebnisse der Regressionsanalysen mit der von Kunden bewerteten kundenbezogenen Aktivität als abhängige Variablen (n=20).....	206
Tabelle 52: Deskriptive Statistiken der Evaluationsstichprobe im Hinblick auf die Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben (auf Betriebsebene)	207
Tabelle 53: Über die zweifaktorielle Varianzanalyse identifizierte Effekte im Hinblick auf die Zuständigkeit für kundenbezogene Aufgaben	207
Tabelle 54: Deskriptive Statistiken der Evaluationsstichprobe im Hinblick auf die Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben (auf Betriebsebene)	208
Tabelle 55: Über die zweifaktorielle Varianzanalyse identifizierte Effekte im Hinblick auf die Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben.....	208
Tabelle 56: Deskriptive Statistiken der Evaluationsstichprobe im Hinblick auf die Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben (auf Betriebsebene)	209

Tabelle 57: Über die zweifaktorielle Varianzanalyse identifizierte Effekte im Hinblick auf die Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben.....	210
Tabelle 58: Kurzskalen zum Kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis	211
Tabelle 59: Interkorrelationen der Kurzskalen zum kunden- und innovationsbezogenen Aufgabenverständnis	212
Tabelle 60: Produkt-Moment-Korrelationen der Kurzskalen zu relevanten Prädiktoren.....	212

11 Anhang

ANHANG A: BEOBACHTUNGSPROTOKOLL VORSTUDIE 1	II
ANHANG B1: FRAGEBOGEN ZUM AUFGABENVERSTÄNDNIS VORSTUDIE –MITARBEITERVERSION	V
ANHANG B2: FRAGEBOGEN ZUM AUFGABENVERSTÄNDNIS VORSTUDIE –VORGESETZTENVERSION	XXVI
ANHANG C1: LEITFADEN INTERVIEW - MITARBEITERAUFGABE - MITARBEITERVERSION	XXXVII
ANHANG C2: LEITFADEN INTERVIEW - MITARBEITERAUFGABE - VORGESETZTENVERSION	XLI
ANHANG D: FRAGEBOGEN ZUM AUFGABENVERSTÄNDNIS	XLIV
ANHANG D2: FRAGEBOGEN ZUM AUFGABENVERSTÄNDNIS – VORGESETZTENVERSION	LIII
ANHANG E1: FRAGEBOGEN ZUR INDIVIDUELLEN UND ORGANISATIONALEN INNOVATIVITÄT - MITARBEITERVERSION.....	LXIII
ANHANG E2: FRAGEBOGEN ZUR INDIVIDUELLEN UND ORGANISATIONALEN INNOVATIVITÄT - VORGESETZTENVERSION.....	LXV
ANHANG F1: STATISTISCHE KENNWERTE ITEMS „GEHÖRT ZU MEINEN AUFGABEN“ T1.....	LXVIII
ANHANG F2: STATISTISCHE KENNWERTE ITEMS „GEHÖRT ZU MEINEN AUFGABEN“ T2.....	LXIX
ANHANG G1: ITEMWERTE DER VORGESETZTENERWARTUNG AN DIE MITARBEITER T1	LXXI
ANHANG G2: ITEMWERTE DER VORGESETZTENERWARTUNG AN DIE MITARBEITER T2	LXXII
ANHANG H: STABILITÄTEN DER EINZELITEMS.....	LXXIII
ANHANG I1: ERGEBNISSE DER MULTILEVELANALYSE MIT DER ZUSTÄNDIGKEIT FÜR INNOVATIONSBEZOGENE AUFGABEN ALS AV	LXXV
ANHANG I2: ERGEBNISSE DER MULTILEVELANALYSE MIT DER ZUSTÄNDIGKEIT FÜR GESCHÄFTSBEZOGENE AUFGABEN ALS AV	LXXVI

Anhang A: Beobachtungsprotokoll Vorstudie 1



**Innovationsförderliche Unternehmenskultur im Handwerk gestalten:
Der Kunde als Impuls betrieblicher Veränderungsprozesse**

**Vorstudie:
Beobachtungsprotokoll
zum „Firmenrundgang**

- Kundeninteraktionen -

Angaben zum Betrieb

Tag der Beobachtung	
Beobachter/In	
Position der begleiteten Person: Chef/In <input type="checkbox"/> Mitarbeiter/In <input type="checkbox"/> Lehrling <input type="checkbox"/>	
Gewerk:	

Zeitpunkt	Initiative		Thema der Interaktion	Innovationsimpuls									
	Handwerker	Kunde		Kunden-vorschlag	Feedback/Bewertung	Perspektiven-vermittlung							
			Kundenkontaktphase: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7			
1	2	3	4	5	6	7							
			Kundenkontaktphase: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7			
1	2	3	4	5	6	7							
			Kundenkontaktphase: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	6	7			
1	2	3	4	5	6	7							

Kontaktphasen:

- | | | | |
|-------------------------|------------------------------|----------------------|--------------|
| 1. Kontaktaufnahme | 3. Auftragsannahme/Abschluss | 5. Abnahme/Lieferung | 7. Sonstiges |
| 2. Beratung/Information | 4. Auftragsbearbeitung | 6. Folgebeziehung | |

Gesamteindruck der Interaktion – Gesprächsverhalten:

Mitarbeiter

1. Geht empathisch auf Kunden ein, versucht dessen Perspektive zu übernehmen	Gar nicht	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sehr stark
2. Fragt häufig nach	Nie	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sehr häufig
3. Fordert Feedback ein	Nie	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sehr häufig
4. Reagiert auf Kundenäußerungen	Abwehrend	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Verstärkend
5. Kommunikation	ausschließlich auftragsbezogen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	über den Auftrag hinausgehend

Freie Notizen:

Anhang B1: Fragebogen zum Aufgabenverständnis Vorstudie – Mitarbeiterversion

I. Qualität Ein wesentlicher Teil der vom Betrieb geforderten Leistung ist die Qualität der handwerklichen Arbeit.					
Ich bin sehr gut in der Lage , bei jedem einzelnen Auftrag handwerklich erstklassige Leistungen zu erbringen.					
1	2	3	4	5	6
stimmt gar nicht	stimmt kaum	stimmt etwas	stimmt einigermaßen	stimmt überwiegend	stimmt völlig
Ich bin stets bereit und willens , bei jedem einzelnen Auftrag handwerklich erstklassige Leistungen zu erbringen.					
1	2	3	4	5	6
stimmt gar nicht	stimmt kaum	stimmt etwas	stimmt einigermaßen	stimmt überwiegend	stimmt völlig
Mein Chef erwartet von mir, dass ich stets erstklassige handwerkliche Leistungen erbringe.					
1	2	3	4	5	6
stimmt gar nicht	stimmt kaum	stimmt etwas	stimmt einigermaßen	stimmt überwiegend	stimmt völlig

2. Kosten

Neben der Qualität der handwerklichen Arbeit muss der Betrieb auch auf die Kosten achten.

Ich bin **sehr gut in der Lage**, bei jedem Auftrag dazu beizutragen, dass die Kosten möglichst niedrig bleiben.

- | | | | | | |
|---------------------|-------------|--------------|------------------------|-----------------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| stimmt
gar nicht | stimmt kaum | stimmt etwas | stimmt
einigermaßen | stimmt
überwiegend | stimmt völlig |

Ich bin **stets bereit und willens**, bei jedem Auftrag dazu beizutragen, dass die Kosten möglichst niedrig bleiben.

- | | | | | | |
|---------------------|-------------|--------------|------------------------|-----------------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| stimmt
gar nicht | stimmt kaum | stimmt etwas | stimmt
einigermaßen | stimmt
überwiegend | stimmt völlig |

Mein Chef erwartet von mir, dass ich stets dazu beitrage, bei der Auftragsbearbeitung die Kosten niedrig zu halten.

- | | | | | | |
|---------------------|-------------|--------------|------------------------|-----------------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| stimmt
gar nicht | stimmt kaum | stimmt etwas | stimmt
einigermaßen | stimmt
überwiegend | stimmt völlig |

3. Zeit

Neben der Qualität und den Kosten Ihrer handwerklichen Arbeit spielt auch die benötigte Zeit eine Rolle.

Ich bin **sehr gut in der Lage**, bei allen mir übertragenen Aufträgen die Zeiten einzuhalten.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, bei allen mir übertragenen Aufträgen die Zeiten einzuhalten.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich bei allen mir übertragenen Aufträgen die Zeiten einhalte.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

4. Erfassung des Kundenbedarfs

Um den Kunden optimal zufrieden zu stellen und zu begeistern, müsste immer der ganz genaue Bedarf und die Wünsche des Kunden erkannt werden, auch wenn diese nicht direkt geäußert werden.

Ich bin **sehr gut in der Lage**, bei jedem Auftrag den genauen Bedarf oder Wunsch des Kunden herauszubekommen, auch wenn dieser nicht direkt geäußert wird.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, bei jedem Auftrag den genauen Bedarf oder Wunsch des Kunden herauszubekommen, auch wenn dieser nicht direkt geäußert wird.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich stets den genauen Bedarf des Kunden herausbekomme, auch wenn dieser zunächst nicht klar geäußert wird.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

5. Erfassung von allgemeinen Kundeninformationen

Als einfache Form der Marktforschung kann der Betrieb Informationen über die Kunden sammeln.

Ich bin **sehr gut in der Lage**, bei jeder Auftragsbearbeitung auch Informationen über die allgemeine Lebenssituation des Kunden zu sammeln (z.B. wie er wohnt, ob er Kinder hat, besondere Vorlieben hat, etc.).

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigemaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, bei jeder Auftragsbearbeitung auch Informationen über die allgemeine Lebenssituation des Kunden zu sammeln.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigemaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich bei jeder Auftragsbearbeitung auch Informationen über die allgemeine Lebenssituation des Kunden sammle.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigemaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

6. In den Kunden hineinversetzen

Um genau zu verstehen, was der Kunde eigentlich will und was er noch brauchen könnte, müsste man sich voll in ihn hinein versetzen und seine Sichtweise übernehmen.

Ich bin **sehr gut in der Lage**, mich stets voll in den Kunden hineinzusetzen, um herauszufinden, was er genau will und was er noch brauchen könnte.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, mich voll in den Kunden hineinzusetzen, um herauszufinden, was er genau will und was er noch brauchen könnte.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich stets versuche, mich voll in den Kunden hineinzusetzen, um herauszufinden, was er genau will und was er noch brauchen könnte.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

7. Erkennen von Änderungen in den Kundenpräferenzen Kunden ändern mit der Zeit ihre Wünsche und Vorlieben. Diese Änderungen können vom Betrieb verfolgt werden.					
Ich bin sehr gut in der Lage , Veränderungen in den Kundenvorlieben und Wünschen sofort zu erkennen.					
1	2	3	4	5	6
stimmt gar nicht	stimmt kaum	stimmt etwas	stimmt einigermaßen	stimmt überwiegend	stimmt völlig
Ich bin stets bereit und willens , Veränderungen in den Kundenvorlieben und Wünschen sofort zu erkennen.					
1	2	3	4	5	6
stimmt gar nicht	stimmt kaum	stimmt etwas	stimmt einigermaßen	stimmt überwiegend	stimmt völlig
Mein Chef erwartet von mir, dass ich stets auch ein Auge auf die Veränderungen in den Kundenwünschen habe, um Änderungen sofort zu erkennen.					
1	2	3	4	5	6
stimmt gar nicht	stimmt kaum	stimmt etwas	stimmt einigermaßen	stimmt überwiegend	stimmt völlig

8. Einfordern von Rückmeldungen

Der Betrieb kann seine Leistungen verbessern, indem er immer wieder den Kunden nach der Zufriedenheit mit den gemachten Arbeiten fragt.

Ich bin **sehr gut in der Lage**, nach jeder erbrachten Arbeit, den Kunden nach seiner Zufriedenheit mit dem Ablauf und Ergebnis zu fragen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigemaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, nach jeder erbrachten Arbeit, den Kunden nach seiner Zufriedenheit mit dem Ablauf und Ergebnis zu fragen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigemaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich stets vom Kunden erfrage, wie er mit dem Ablauf und Ergebnis der Arbeiten zufrieden ist.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigemaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

9. Allgemeine Innovationsaufgaben

Ich bin **sehr gut in der Lage**, regelmäßig mit Ideen und Anregungen Veränderungen in unserem Betrieb anzustoßen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, mit Ideen und Anregungen Veränderungen in unserem Betrieb anzustoßen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich regelmäßig mit Ideen und Anregungen Veränderungen in unserem Betrieb anstoße.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

10. Direktes Aufgreifen von Kundenideen

Es kann vorkommen, dass Kunden direkt Ideen für Neuerungen im Betrieb äußern, z.B. neue Service-Leistungen, neue Produkte, veränderte Abläufe, usw.

Ich bin **sehr gut in der Lage**, bei meiner Arbeit stets auch auf Ideen zu achten, die vom Kunden genannt werden, und diese dann festzuhalten.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermassen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, bei meiner Arbeit auch auf Ideen zu achten, die vom Kunden genannt werden, und diese dann festzuhalten.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermassen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich bei meiner Arbeit stets auch auf Ideen achte, die vom Kunden geäußert werden und dass ich diese Ideen festhalte.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermassen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

11. Ableitung von Ideen aus nicht erfülltem Kundenbedarf

Besonders spezielle Kundenwünsche können manchmal nicht erfüllt werden. Daraus könnten sich auch Ideen für neuartige Produkte oder Service-Leistungen ergeben.

Ich bin **sehr gut in der Lage**, in Fällen, wo der Betrieb einen Kundenwunsch nicht erfüllen kann, mir Gedanken zu machen, wie der Betrieb in Zukunft solche Kundenwünsche erfüllen könnte.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigemaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, in solchen Fällen mir Gedanken zu machen, wie der Betrieb in Zukunft solche Kundenwünsche erfüllen könnte.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigemaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich mir in solchen Fällen stets Gedanken mache, auf welche Art und Weise der Betrieb in Zukunft solche Kundenwünsche erfüllen könnte.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigemaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

12. Ableitung von Ideen aus der Beobachtung des Kunden

Indem man sich intensiv über die Kunden Gedanken macht und sie beobachtet, können sich Ideen für Neuerungen im Betrieb ergeben, etwa, dass der Betrieb neue Service-Leistungen anbietet oder seine Abläufe verändert.

Ich bin sehr gut in der Lage, viel Zeit und Anstrengungen darauf zu verwenden, mir intensive Gedanken über die Kunden zu machen, um daraus Ideen für eine bessere und umfangreichere Erfüllung von Kundenwünschen zu entwickeln.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, viel Zeit und Anstrengungen darauf zu verwenden, mir intensive Gedanken über die Kunden zu machen, um daraus Ideen für eine bessere und umfangreichere Erfüllung von Kundenwünschen zu entwickeln.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich viel Zeit und Anstrengungen darauf zu verwende, mir intensiv Gedanken über den Kunden zu machen, um Ideen für eine bessere und umfangreichere Erfüllung des Kundenbedarfs zu entwickeln.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

13. Aufnahme von Beschwerden

Wenn Kunden sich beschweren, müssen diese Beschwerden aufgenommen werden und evtl. im Betrieb bearbeitet werden, um daraus Ideen für Verbesserungen zu entwickeln.

Ich bin **sehr gut in der Lage**, bei meiner Arbeit persönlich alle Beschwerden von Kunden aufzunehmen und sie in den Betrieb weiterzuleiten.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, bei meiner Arbeit persönlich alle Beschwerden von Kunden aufzunehmen und sie in den Betrieb weiterzuleiten.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich persönlich die Beschwerden von Kunden aufnehme und in den Betrieb weiterleite.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

14. Erkennen von technischen Trends

Bei den Werkzeugen und Materialien, die Sie verwenden und bei den Produkten, die Ihr Betrieb anbietet, ergeben sich immer wieder technische Neuerungen.

Ich bin **sehr gut in der Lage**, die technische Entwicklung in Produkten, Materialien oder Werkzeugen ständig mitzuverfolgen, um Möglichkeiten für unseren Betrieb daraus abzuleiten.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, die technische Entwicklung in Produkten, Materialien oder Werkzeugen ständig mitzuverfolgen, um Möglichkeiten für unseren Betrieb daraus abzuleiten.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich die technische Entwicklung in Produkten, Materialien oder Werkzeugen ständig mitverfolge, um Möglichkeiten für unseren Betrieb abzuleiten.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

15. Erkennen von Markttrends

Auch auf dem Markt ergeben sich stets neue Trends in den Wünschen der Kunden nach bestimmten Leistungen und Produkten.

Ich bin **sehr gut in der Lage**, Trends in den Kundenwünschen stetig zu beobachten, um Änderungen sofort zu erkennen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, Trends in den Kundenwünschen zu beobachten, um Änderungen sofort zu erkennen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich Trends in den Kundenwünschen stetig verfolge, um Änderungen sofort zu erkennen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

16. Zusatzbedarfserfassung

Ich bin **sehr gut in der Lage**, während der Arbeit für den Kunden, stets auch nach zusätzlichem Bedarf des Kunden zu gucken, den der Betrieb mit einem weiteren Auftrag erfüllen kann.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, während der Arbeit für den Kunden, auch nach zusätzlichem Bedarf des Kunden zu gucken, den der Betrieb mit einem weiteren Auftrag erfüllen kann.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich stets auch nach zusätzlichem Bedarf des Kunden zu gucken, den der Betrieb mit einem weiteren Auftrag erfüllen kann.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

17. Auftragsanbahnung

Wenn der zusätzliche Bedarf erkannt wurde, muss eventuell ein Auftrag angebahnt werden.

Ich bin sehr **gut in der Lage**, mit dem Kunden sofort einen neuen Auftrag einzuleiten, wenn ich einen zusätzlichen Bedarf erkannt habe.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermäßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, mit dem Kunden sofort einen neuen Auftrag einzuleiten, wenn ich einen zusätzlichen Bedarf erkannt habe.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermäßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich mit dem Kunden sofort einen neuen Auftrag einzuleite, wenn ich einen zusätzlichen Bedarf entdeckt habe.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermäßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

18. Persönliche Gespräche mit dem Kunden

Ich bin **sehr gut in der Lage**, mit dem Kunden stets auch persönliche Gespräch über „Gott und die Welt“ oder Privates zu führen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, mit dem Kunden auch persönliche Gespräche über „Gott und die Welt“ oder Privates zu führen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich mit dem Kunden auch persönliche Gespräche über „Gott und die Welt“ oder Privates führe.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

19. Herstellung von Transparenz

Manche Kunden bevorzugen es, wenn Sie genau nachvollziehen können, was Sie wann und weshalb machen.

Ich bin **sehr gut in der Lage**, dem Kunden stets genau zu erklären, wann ich weshalb welche Schritte durchführe.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, dem Kunden genau zu erklären, wann ich weshalb welche Schritte durchführe.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich dem Kunden stets genau zu erkläre, wann ich weshalb welche Schritte durchführe.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

20. Anpassung an den Kunden

Kunden sind sehr unterschiedlich, bei manchen müsste man sich so verhalten, bei anderen anders.

Ich bin **sehr gut in der Lage**, bei jedem Auftrag mein Verhalten dem jeweiligen Kunden anzupassen.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

Ich bin **stets bereit und willens**, bei jedem Auftrag mein Verhalten dem jeweiligen Kunden anzupassen.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

Mein Chef erwartet von mir, dass ich mein Verhalten bei jedem Auftrag dem jeweiligen Kunden anpasse.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

Im Folgenden können Sie noch Anmerkungen machen. Insbesondere möchten wir von Ihnen wissen, wie verständlich die vorgelegten Fragebogen waren oder ob bestimmte Fragen unverständlich waren.

1. Wie verständlich fanden Sie den Fragebogen:



2. Gab es Fragen, die sehr unverständlich oder unsinnig waren.

- a. Ja, und zwar die Fragen Nr.: _____
- b. nein

3. Kommentar:

Vielen Dank!

Anhang B2: Fragebogen zum Aufgabenverständnis Vorstudie – Vorgesetztenversion

1. Qualität					
Ich halte es für äußerst wichtig , dass der Betrieb bei jedem Auftrag eine qualitativ erstklassige handwerkliche Leistung anbietet.					
1	2	3	4	5	6
stimmt gar nicht	stimmt kaum	stimmt etwas	stimmt einigermaßen	stimmt überwiegend	stimmt völlig
Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter , bei jedem Auftrag eine qualitativ erstklassige handwerkliche Leistung zu erbringen.					
1	2	3	4	5	6
stimmt gar nicht	stimmt kaum	stimmt etwas	stimmt einigermaßen	stimmt überwiegend	stimmt völlig
2. Kosten					
Neben der Qualität Ihrer handwerklichen Arbeit müssen Sie auch auf die Kosten für Ihren Betrieb achten.					
Ich halte es für äußerst wichtig , dass der Betrieb bei allen Aufträgen die Kosten möglichst niedrig hält.					
1	2	3	4	5	6
stimmt gar nicht	stimmt kaum	stimmt etwas	stimmt einigermaßen	stimmt überwiegend	stimmt völlig
Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter , die Kosten bei allen Aufträgen möglichst niedrig zu halten.					
1	2	3	4	5	6
stimmt gar nicht	stimmt kaum	stimmt etwas	stimmt einigermaßen	stimmt überwiegend	stimmt völlig

3. Zeit

Neben der Qualität und den Kosten Ihrer handwerklichen Arbeit spielt auch die benötigte Zeit eine Rolle.

Ich halte es für äußerst wichtig, dass alle Aufträge in der vorgegebenen Zeit erledigt werden.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, bei allen Aufträgen die Zeiten einzuhalten.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

4. Erfassung des Kundenbedarfs

Um den Kunden optimal zufrieden zu stellen und zu begeistern, müsste immer der ganz genaue Bedarf und die Wünsche des Kunden erkannt werden, auch wenn diese nicht direkt geäußert werden.

Ich halte es für äußerst wichtig, immer den genauen Bedarf oder Wunsch des Kunden herauszubekommen, auch wenn dieser nicht sofort geäußert wird, etwa indem Unklarheiten erkannt werden und gezielt nachgefragt wird.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, immer den genauen Bedarf oder Wunsch des Kunden herauszubekommen, auch wenn dieser nicht sofort geäußert wird.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

5. Erfassung von allgemeinen Kundeninformationen

Als einfache Form von Marktforschung kann der Betrieb im direkten Kundenkontakt Informationen über die Kunden sammeln.

Ich halte es für äußerst wichtig, Informationen über die allgemeine Lebenssituation des Kunden zu sammeln (z.B. wie er wohnt, ob er Kinder hat, besondere Bedürfnisse hat, etc.).

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, Informationen über die allgemeine Lebenssituation des Kunden zu sammeln.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

6. Sichtweise des Kunden übernehmen

Um genau zu verstehen, was der Kunde eigentlich will und was er noch brauchen könnte, müsste man sich manchmal in ihn hinein versetzen und seine Sichtweise genau übernehmen.

Ich halte es für äußerst wichtig, stets die Sichtweise des Kunden zu berücksichtigen und sich voll in ihn hineinzusetzen, um herauszufinden, was er genau will und was er noch brauchen könnte.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, sich in den Kunden hineinzusetzen, um herauszufinden, was er genau will und noch brauchen könnte.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

7. Erkennen von Änderungen in den Kundenpräferenzen

Kunden ändern mit der Zeit Ihre Wünsche und Vorlieben. Diese Änderungen können vom Betrieb verfolgt werden.

Ich halte es für äußerst wichtig, dass der Betrieb Änderungen in den Geschmäckern und Vorlieben der Kunden sofort erkennt.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, stets ein Auge auf Änderungen in den Kundenwünschen zu haben, um Änderungen sofort zu erkennen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

8. Einfordern von Feedback

Verbessern kann der Betrieb seine Leistungen, indem er immer wieder den Kunden nach der Zufriedenheit mit den gemachten Arbeiten fragt.

Ich halte es für äußerst wichtig, dass der Betrieb nach jeder erbrachten Arbeit den Kunden nach seiner Zufriedenheit mit dem Ablauf und Ergebnis fragt.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, vom Kunden stets die Zufriedenheit mit dem Ablauf und Ergebnis der Arbeiten zu erfragen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

9. Allgemeine Innovationsaufgaben

Ich halte es für äußerst wichtig, dass sich ständig neue Ideen für Veränderungen und Innovationen im Betrieb entwickeln.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, regelmäßig mit Ideen zur Entwicklung des Betriebs beizutragen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

10. Direktes Aufgreifen von Kundenideen

Es kann vorkommen, dass Kunden direkt Ideen für Neuerungen im Betrieb äußern, z.B. neue Service-Leistungen, neue Produkte, veränderte Abläufe.

Ich halte es für äußerst wichtig, stets auf Anregungen und Äußerungen von Kunden zu achten, die als Ideen für Veränderungen dienen können.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, stets auf Anregungen und Äußerungen von Kunden zu achten, die als Ideen für Veränderungen dienen können.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

11. Ableitung von Ideen aus nicht erfülltem Kundenbedarf

Besonders spezielle Kundenwünsche können manchmal nicht erfüllt werden. Daraus können sich jedoch Ideen für neuartige Produkte oder Service-Leistungen ergeben.

Ich halte es für äußerst wichtig, dass der Betrieb stets versucht, bei unerfüllbaren Kundenwünschen sich Gedanken und Ideen zu machen, wie auch solche Wünsche in Zukunft erfüllt werden können.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, bei unerfüllbaren Kundenwünschen sich Gedanken und Ideen zu machen, wie auch solche Wünsche in Zukunft erfüllt werden können.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

12. Ableitung von Ideen aus der Beobachtung des Kunden

Indem man sich intensiv über die Kunden Gedanken macht und sie beobachtet, können sich Ideen für Neuerungen im Betrieb ergeben.

Ich halte es für äußerst wichtig, viel Zeit und Anstrengungen darauf zu verwenden, sich Gedanken über den Kunden zu machen, um daraus Ideen für eine bessere und umfangreichere Erfüllung des Kundenbedarfs zu entwickeln.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, viel Zeit und Anstrengungen darauf zu verwenden, sich Gedanken über den Kunden zu machen, um daraus Ideen für eine bessere und umfangreichere Erfüllung des Kundenbedarfs zu entwickeln.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

13. Aufnahme von Beschwerden

Wenn Kunden sich beschweren, müssen diese Beschwerden aufgenommen werden und evtl. im Betrieb bearbeitet werden, um daraus Ideen für Verbesserungen zu entwickeln.

Ich halte es für äußerst wichtig, dass der Betrieb Beschwerden des Kunden aktiv aufnimmt und in den Betrieb weiterleitet.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, aktiv Beschwerden vom Kunden aufzunehmen und in den Betrieb weiterzuleiten.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

14. Erkennen von technischen Trends

Bei den Werkzeugen und Materialien, die Sie verwenden und bei den Produkten, die Ihr Betrieb anbietet ergeben sich immer wieder technische Neuerungen.

Ich halte es für äußerst wichtig, kontinuierlich die technische Entwicklung in Produkten, Materialien oder Werkzeugen zu verfolgen und daraus Möglichkeiten für den Betrieb abzuleiten.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, die technische Entwicklung in Produkten, Materialien oder Werkzeugen zu verfolgen und daraus Möglichkeiten für den Betrieb abzuleiten.

1

stimmt gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt einigermaßen

5

stimmt überwiegend

6

stimmt völlig

15. Erkennen von Markttrends

Auch auf dem Markt ergeben sich stets neue Trends in der Nachfrage von bestimmten Leistungen und Produkten.

Ich halte es für äußerst wichtig, stets auf Trends in den Kundenwünschen zu achten, um schnell darauf reagieren zu können.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, stets auf Trends in den Kundenwünschen zu achten, um schnell darauf reagieren zu können.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

16. Zusatzbedarfserfassung

Ich halte es für äußerst wichtig, dass schon während der eigentlichen Auftragserledigung stets auch nach zusätzlichem Bedarf geguckt wird, um eventuelle Zusatzaufträge zu akquirieren.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, schon während der eigentlichen Auftragserledigung stets auch nach zusätzlichem Bedarf zu gucken, um eventuelle Zusatzaufträge zu akquirieren.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

17. Auftragsanbahnung

Nach Ihrer Einschätzung...

Ich halte es für äußerst wichtig, sofort nach Erkennung eines zusätzlichen Bedarfs einen Folgeauftrag anzubahnen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, sofort nach Erkennung eines zusätzlichen Bedarfs einen Folgeauftrag anzubahnen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

18. Persönliche Gespräche mit dem Kunden

Ich halte es für äußerst wichtig, mit dem Kunden stets auch persönliche Gespräche über „Gott und die Welt“ oder Privates zu führen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, mit dem Kunden stets auch persönliche Gespräche über „Gott und die Welt“ oder Privates zu führen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigermaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

19. Herstellung von Transparenz

Manche Kunden bevorzugen es, wenn Sie genau nachvollziehen können, was Sie wann und weshalb machen.

Ich halte es für äußerst wichtig, dem Kunden stets genau zu erklären, wann weshalb welche Schritte durchgeführt werden.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigemaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, dem Kunden stets genau zu erklären, wann weshalb welche Schritte durchgeführt werden.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigemaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

20. Anpassung an den Kunden

Kunden sind sehr unterschiedlich, bei manchen müsste man sich so verhalten, bei anderen anders.

Ich halte es für äußerst wichtig, sich bei jedem Auftrag dem jeweiligen Kunden anzupassen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigemaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Es ist eine zentrale Aufgabe meiner Mitarbeiter, sich dem jeweiligen Kunden stets anzupassen.

1

stimmt
gar nicht

2

stimmt kaum

3

stimmt etwas

4

stimmt
einigemaßen

5

stimmt
überwiegend

6

stimmt völlig

Im Folgenden können Sie noch Anmerkungen machen. Insbesondere möchten wir von Ihnen wissen, wie verständlich die vorgelegten Fragebogen waren und ob bestimmte Fragen daraus unverständlich oder unsinnig waren.

1. Wie verständlich fanden Sie den Fragebogen:



2. Gab es Fragen, die sehr unverständlich oder unsinnig waren.

- a. Ja, und zwar Fragen Nr.: _____
b. nein

3. Kommentar:

Vielen Dank!

Anhang C1: Leitfaden Interview - Mitarbeiteraufgabe - Mitarbeiterversion

Leitfaden Interview- Mitarbeiteraufgabe

Ermittlung von Arbeitseinheiten, die Teil von regelmäßigen Aufträgen sind

- offene Fragen mit Aufnahmegerät
- Es geht darum einen möglichst detaillierten Überblick über sämtliche Arbeiten zu erlangen, die typischerweise vom befragten Mitarbeiter vollzogen werden
- besondere Aufmerksamkeit auf Kommunikation mit dem Kunden, immer nachfragen, was genau besprochen wurde und wofür das wichtig war
- Die Fragen dienen als Anregung des Erzählflusses und zur Ergänzung eventueller Lücken in der Erzählung, müssen also nach Bedarf gestellt werden
- zunächst chronologisches Vorgehen, dann Ergänzungsfragen

i. Einleitung

Wir möchten nun erfassen, wie Ihre Tätigkeit genau aussieht und welche Aufgaben Sie im Einzelnen übernehmen. Dabei geht es um Aspekte Ihrer handwerklichen Arbeit und Ihren Kontakt zu den Kunden.

In diesem Teil werden wir ein Tonband laufen lassen, da wir nicht alles so schnell notieren können, was sie bei den offenen Fragen antworten.

Um es nochmals zu betonen, Ihre Antworten werden nicht an dritte oder Ihren Chef weitergegeben.

>> Tonband einschalten und Code Ansage

2. Beschreibung der Tätigkeit/Ermittlung von regelmäßigen Arbeitsaufträgen und deren Kommunikationserfordernissen

Als erstes möchten wir klären, welche Arbeiten Sie typischer Weise hier im Betrieb, vor allem aber auch während der Aufträge beim Kunden zu erledigen haben.

Hierbei geht es nicht um eine Beurteilung Ihrer Arbeit, sondern darum, zu wissen, welche Arbeiten normalerweise zu Ihren Aufgaben gehören.

Um herauszufinden, wie Ihre Arbeit typischer Weise aussieht, möchten wir Sie zunächst bitten, sich den gestrigen Tag in Erinnerung zu rufen.

1. Wie sah der Tagesablauf gestern aus?

- a. Wann kamen Sie zum Betrieb?
- b. Was waren die ersten Dinge, die Sie erledigten?
 - i. Wie ging es dann weiter? (*Bei Bedarf*)
- c. Welche Aufträge hatten Sie für den Tag?

Notieren der Aufträge:

2. Schildern Sie die einzelnen Aufträge nacheinander

Nach dem 2. Auftrag nachfragen, ob die weiteren Aufträge sich im Hinblick auf die Tätigkeiten oder den Kundenkontakt sehr stark von den ersten beiden genannten unterscheiden – wenn nicht dann abrechnen.

- a. Worum ging es bei dem Auftrag?
- b. Schildern Sie bitte die einzelnen Arbeitsschritte, die Sie zu erledigen hatten?
- c. Wussten Sie vorher genau, was zu tun ist oder hat sich das meiste vor Ort ergeben?
 - i. Woher wussten Sie es? bzw. Wie hat es sich vor Ort ergeben?

d. Hatten Sie dabei Kundenkontakt (auch telefonisch)?

Falls ja:

- i. Was besprachen Sie mit dem Kunden?
- ii. Was mussten Sie auf jeden Fall mit dem Kunden besprechen, um Ihre Aufgabe zu erledigen?

3. Wie typisch war der gestrige Ablauf?

1. War der gestrige Arbeitstag typisch für die meisten Tage?

Bei nein:

- Was ist an anderen Tagen anders?
- Wie sähe ein typischer Arbeitstag für Sie aus?

Bei ja:

- Gab es Dinge, die gestern eher untypisch waren?

4. Kommunikation mit dem Kunden:

Wie häufig haben Sie direkten persönlichen und/oder telefonischen Kontakt mit Kunden?



Falls häufiger als nie

Aus welchen Gründen haben Sie Kontakte zum Kunden (bei zutreffend bitte ankreuzen)?

Handwerkliche Arbeiten im Lebensbereich des Kunden/an
Gegenständen des Kunden

Verkauf von Produkten

Information der Kunden, etwa über neue Produkte/Materialien,
Förderungsmöglichkeiten, Auftragsoptionen

Beratung, z.B. Klärung eines neuen Auftrags, gemeinsame
Klärung, was gemacht werden muss

Lieferung
(Lieferung eines Produkts oder einer fertig gestellten Arbeit)

Montage
(Montage eines Produkts oder einer fertig gestellten Arbeit)

Einweisung des Kunden
(Erklärung der Funktionsweise eines gelieferten oder fertig
gestellten Produkts)

Sonstiges

Themen der Kundenkommunikation

Wenn Sie nun Kontakt zum Kunden haben, würde ich gerne von Ihnen wissen, über was Sie mit dem Kunden persönlich sprechen müssen, um Ihre Arbeit erledigen zu können? (z.B. bei der Produkthanfertigung, Montage, Erstellung eines Angebots, Erstellung von Rechnungen, etc.)

Ich nenne Ihnen im Folgenden bestimmte Inhalte:

Erhalten Sie persönlich vom Kunden genaue Anweisungen, bevor Sie mit der Arbeit beginnen können?

Müssen Sie zur Erledigung Ihrer Arbeit vom Kunden Informationen erfragen, z.B. wo sich etwas (z.B. Sicherungskasten) befindet, wie eine Räumlichkeit beschaffen ist, wo sich ein Schlüssel befindet, etc.?

Müssen Sie besondere Wünsche des Kunden erfragen und berücksichtigen, um Ihre Arbeit erledigen zu können, oder ist das genaue Ergebnis schon im Auftragszettel vorgegeben?

Müssen Sie mit dem Kunden den Ablauf der einzelnen Schritte der Arbeiten erst abklären, bevor mit den Arbeiten begonnen werden kann?

Müssen Sie das genaue Ergebnis Ihrer Arbeiten mit dem Kunden erst erarbeiten, bevor Sie mit Ihrer Arbeit beginnen können oder ist dieses schon vorgegeben?

Müssen Sie mit Kunden über Folgeaufträge sprechen, etwa, wenn sich ein Zusatzbedarf während der Arbeiten ergibt?

- Wie detailliert besprechen Sie mit dem Kunden dann den neuen Auftrag?
- Was müssen Sie dabei alles berücksichtigen?

Anhang C2: Leitfaden Interview - Mitarbeiteraufgabe - Vorgesetztenversion

Aktivitäten des Betriebs und Anforderungen an die Mitarbeiter

Leitfaden Inhaber

- *Beschreibung der Hauptaufgaben der beiden Mitarbeiter*
- *Beschreibung des Kundenkontakts der beiden Mitarbeiter*
- *Einschätzung im Hinblick auf die Kundenorientierung*
- *Einschätzung im Hinblick auf Innovationsbereitschaft*

Einleitung

In diesem Teil geht es um Aktivitäten Ihres Betriebs im Hinblick auf bestimmte Aspekte der handwerklichen Arbeit, der Ausrichtung auf den Kunden und auf Innovationen.

Zunächst werde ich Ihnen ein paar Fragen zu den nachher interviewten Mitarbeitern stellen und Sie um eine Einschätzung bitten. Bei den offenen Fragen werde ich die Antworten auf Tonband aufnehmen, um nicht alles notieren zu müssen.

Im Anschluss an diesen Interviewteil werde ich Ihnen noch einen Fragebogen vorlegen.

Ansagetext auf Tonband (Kodierung)

- **Einschätzung der beiden befragten Mitarbeiter**

Sie sollen im Folgenden eine kleine Einschätzung der Ihrer beiden anschließend befragten Mitarbeiter vornehmen und deren Arbeitsaufgabe beschreiben.

Falls Mitarbeiternamen noch nicht bekannt:

Könnten Sie mir kurz die Namen der befragten Mitarbeiter nennen:

Mitarbeiter 1: _____ Kodierung: _____

Mitarbeiter 2: _____ Kodierung: _____

Mitarbeiter 1: _____ **(Name)**

Was sind die regelmäßigen Hauptaufgaben von Herrn/Frau ...)?

Schildern Sie einen typischen Tagesablauf von Herrn/Frau ...:

Was muss Herr/Frau ... normalerweise bei seinen Aufgaben mit Kunden besprechen?

Kundenorientierung

Wir verstehen unter Kundenorientierung von Mitarbeitern ein stetiges Bemühen, Kunden zufrieden zu stellen, Bedürfnisse und Wünsche von Kunden zu erkennen und das Verhalten darauf auszurichten sowie die Fähigkeit, die Sichtweise von Kunden zu übernehmen.

Schätzskala vorlegen

In diesem Sinne, auf einer Skala von 1-6 (bei 1 gar nicht/6 sehr), für wie kundenorientiert würden Sie Herr/Frau einschätzen?

1

gar nicht

2

wenig

3

etwas

4

einigermaßen

5

ziemlich

6

sehr

Innovationsbereitschaft

Unter Innovationsbereitschaft verstehen wir die Bereitschaft von Mitarbeitern betriebliche Veränderungen in Abläufen, Verhaltensweisen oder Produkten/Services mitzutragen sowie selbst mit Anregungen und Ideen die betriebliche Entwicklung zu fördern.

In diesem Sinne, auf einer Skala von 1-6 (bei 1 gar nicht/6 sehr), für wie innovationsbereit würden Sie Herr/Frau einschätzen?

1

gar nicht

2

wenig

3

etwas

4

einigermaßen

5

ziemlich

6

sehr

Mitarbeiter 2: _____ **(Name)**

Was sind die regelmäßigen Hauptaufgaben von Herrn/Frau ...?

Schildern Sie einen typischen Tagesablauf von Herrn/Frau ...:

Was muss Mitarbeiter 1 normalerweise bei seinen Aufgaben mit Kunden besprechen?

Kundenorientierung

Wir verstehen unter Kundenorientierung von Mitarbeitern ein stetiges Bemühen, Kunden zufrieden zu stellen, Bedürfnisse und Wünsche von Kunden zu erkennen und das Verhalten darauf auszurichten sowie die Fähigkeit, die Sichtweise von Kunden zu übernehmen.

Skala vorlegen

In diesem Sinne, auf einer Skala von 1-6 (bei 1 gar nicht/6 sehr), für wie kundenorientiert würden Sie Herrn/Frau einschätzen?

1

gar nicht

2

wenig

3

etwas

4

einigermaßen

5

ziemlich

6

sehr

Innovationsbereitschaft

Unter Innovationsbereitschaft verstehen wir die Bereitschaft von Mitarbeitern betriebliche Veränderungen in Abläufen, Verhaltensweisen oder Produkten/Services mitzutragen sowie selbst mit Anregungen und Ideen die betriebliche Entwicklung zu fördern.

In diesem Sinne, auf einer Skala von 1-6 (bei 1 gar nicht/6 sehr), für wie innovationsbereit würden Sie Herrn/Frau einschätzen?

1

gar nicht

2

wenig

3

etwas

4

einigermaßen

5

ziemlich

6

sehr

Anhang D: Fragebogen zum Aufgabenverständnis

VERTEILUNG der AUFGABEN

In diesem Fragenbogenteil möchten wir erfahren, **wer aus Ihrer Sicht für bestimmte Aufgaben im Betrieb zuständig ist.**

Auf den nächsten Seiten sind verschiedene Aufgaben aufgelistet. Geben Sie jeweils an:

Gehört diese Aufgabe

- zu den Aufgaben **Ihres Chefs/Betriebsleitung** und/oder
- zu Ihren **eigenen Aufgaben** und/oder
- zu den Aufgaben von **anderen Mitarbeitern.**

Wenn die genannten Aufgaben in Ihrem Betrieb gar keine Rolle spielen, kreuzen Sie bitte die Antwort „**entfällt bei uns**“ an und gehen Sie zur nächsten Frage.

Beispiel:

Nehmen Sie die Aufgabe „Mit Lieferanten oder Vertretern zu sprechen“. Ist dies überwiegend die Aufgabe Ihres Chefs und weder Sie noch andere Mitarbeiter sind dafür zuständig, kreuzen Sie folgendermaßen an:

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
Mit Lieferanten oder Vertretern zu sprechen, ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	... von mir	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns <input type="radio"/>				

Wenn dafür überwiegend Ihr Chef, teilweise auch andere Mitarbeiter (z.B. aus dem Büro) zuständig sind, Sie aber nie, dann müssten Sie folgendermaßen ankreuzen:

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
Mit Lieferanten oder Vertretern zu sprechen, ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	... von mir	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns <input type="radio"/>				

WICHTIG:

Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „**Gar nicht**“ an.

Wer ist in Ihrem Betrieb wofür zuständig?

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
1. Material oder Werkzeuge einzukaufen , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
2. Produkte zu verkaufen , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
3. Kunden in den Umgang mit neuen Produkten einzuweisen , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
4. Zu erfragen , was der Kunde genau benötigt , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
5. Ideen für die bessere Erfüllung häufig wiederkehrender Kundenwünsche zu entwickeln , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

WICHTIG: Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „Gar nicht“ an.

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
6. Angebote für einen Auftrag auszuarbeiten, ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
7. Ein ausgearbeitetes Angebot dem Kunden zu erklären, ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
8. Mit dem Kunden über Details eines Angebots zu verhandeln, ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
9. Dem Kunden zu erklären, welche handwerklichen Arbeiten gemacht werden müssen, ist Aufgabe des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
10. Dem Kunden die Bedenken zu nehmen (z.B. Angst vor Unannehmlichkeiten, Schmutz, unvorhersehbare Kosten, etc.), ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

WICHTIG: Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „Gar nicht“ an.

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
11. Die genaue Vorgehensweise bei der Durchführung von Arbeiten mit dem Kunden abzustimmen , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns <input type="radio"/>				
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
12. Gemeinsam mit dem Kunden zu besprechen , wie das Ergebnis der Arbeiten aussehen soll, ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns <input type="radio"/>				
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
13. Für einen Auftrag den Ablauf der Arbeitsschritte zu planen , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns <input type="radio"/>				
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
14. Vom Kunden die Informationen zu erfragen , die für die Planung der Arbeiten wichtig sind, ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns <input type="radio"/>				
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
15. Bei Reparaturen mit dem Kunden gemeinsam den Fehler zu finden , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns <input type="radio"/>				

WICHTIG: Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „Gar nicht“ an.

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
16. Informationen über den Kunden zu sammeln (z.B. wohnliche oder familiäre Situation, Alter, Gewohnheiten, technische Ausstattung, Hobbys), ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
17. Dafür zu sorgen, dass sich der Kunde während des Auftrags wohl fühlt, ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
18. Bei Arbeiten beim Kunden zu Hause auf Besonderheiten zu achten (z.B. Räumlichkeiten, Gegenstände, Möbel, technische Ausstattung), die für weitere Aufträge wichtig sein können, ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
19. Nach Abschluss des Auftrags dem Kunden die erbrachten Leistungen im Einzelnen zu erklären, ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
20. Beim Kunden nachzufragen, ob alle Wünsche erfüllt wurden, ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

WICHTIG: Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „Gar nicht“ an.

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
21. Den Kunden nach Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungen des Betriebs zu fragen , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
22. Dem Kunden nach Abschluss der Arbeiten Zusatzangebote zu machen , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
23. Beobachtungen oder Ideen , die während der Arbeiten beim Kunden entstehen, mit anderen Betriebsangehörigen zu besprechen , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
24. Beschwerden von Kunden entgegennehmen , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
25. Bei Reklamationen eine mögliche Lösung für den Kunden zu finden , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

WICHTIG: Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „Gar nicht“ an.

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
26. Eingehende Beschwerden auszuwerten , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
27. Entwicklungen bei der Konkurrenz zu beobachten und auszuwerten, ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
28. Sich neue Abläufe für den Betriebsalltag auszudenken , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
29. Sich über Entwicklungen bei Werkzeugen oder Materialien auf dem Laufenden zu halten , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
30. Sich über mögliche Fortbildungen zu informieren , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

WICHTIG: Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „Gar nicht“ an.

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
31. Technische Neuerungen für den Betrieb vorzuschlagen , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
32. Andere Betriebsangehörige im Betrieb über Neuigkeiten zu informieren , ist Aufgabe...	... des Chefs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von mir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... von anderen Mitarbeitern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

Abschließend noch ein paar Fragen zu Ihrer Person:

D1	Alter:	_____ Jahre
D2	Geschlecht:	<input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> weiblich
D3	Position:	<input type="checkbox"/> Meister <input type="checkbox"/> Sonstiges _____ <input type="checkbox"/> Geselle <input type="checkbox"/> Auszubildender <input type="checkbox"/> Bürokraft
D4	Dauer der Betriebszugehörigkeit:	_____ Jahre

Haben Sie Anmerkungen zum Fragebogen?

A	Falls Sie Anmerkungen zu dem Fragebogen haben oder Ihnen weitere Bereiche wichtig erscheinen, würden wir uns freuen, wenn Sie dies hier notieren:					
		Diese Aussage trifft...				
		gar nicht zu	eher nicht zu	teil- weise zu	eher zu	völlig zu
V	Die Fragen waren verständlich formuliert. Ich wusste bei jeder Frage, was gemeint ist.	①	②	③	④	⑤

Den ausgefüllten Fragebogen verschließen Sie nun bitte im beigelegten Umschlag und geben diesen bei Ihrem Chef ab.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang D2: Fragebogen zum Aufgabenverständnis – Vorgesetztenversion

VERTEILUNG der AUFGABEN

In diesem Fragenbogenteil möchten wir erfahren, **wer aus Ihrer Sicht für bestimmte Aufgaben im Betrieb zuständig ist.**

Auf den nächsten Seiten sind verschiedene Aufgaben aufgelistet. Geben Sie jeweils an:

Gehört diese Aufgabe

- zu Ihren eigenen Aufgaben als **Inhaber/Geschäftsführer** oder anderer Personen der Betriebsleitung (z.B. Geschäftspartner oder mitleitender Ehepartner) und/oder
- zu den Aufgaben eines angestellten **Meisters** und/oder
- zu den Aufgaben der **Gesellen** und/oder
- zu den Aufgaben der **Bürokräfte**

Wenn die genannten Aufgaben in Ihrem Betrieb gar keine Rolle spielen, kreuzen Sie bitte die entsprechende Antwort „**entfällt bei uns**“ an und gehen Sie zur nächsten Frage.

Beispiel:

Nehmen Sie die Aufgabe „Mit Lieferanten oder Vertretern zu sprechen“. Ist dies überwiegend Ihre Aufgabe als Chef und weder die Gesellen noch andere Mitarbeiter sind dafür zuständig, kreuzen Sie folgendermaßen an:

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
Mit Lieferanten oder Vertretern zu sprechen, ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	... meines Meisters	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... der Bürokräfte	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

Wenn dagegen überwiegend Sie als Chef, teilweise aber auch Bürokräfte dafür zuständig sind, die Gesellen aber nicht, dann müssten Sie folgendermaßen ankreuzen:

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
Mit Lieferanten oder Vertretern zu sprechen, ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
	... meines Meisters	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... der Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

Wer ist in Ihrem Betrieb wofür zuständig?

WICHTIG: Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „Gar nicht“ an.

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
1. Material oder Werkzeuge einzukaufen, ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... entfällt bei uns <input type="radio"/>				
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
2. Produkte zu verkaufen, ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... entfällt bei uns <input type="radio"/>				
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
3. Kunden in den Umgang mit neuen Produkten einzuweisen, ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... entfällt bei uns <input type="radio"/>				
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
4. Zu erfragen, was der Kunde genau benötigt, ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... entfällt bei uns <input type="radio"/>				

WICHTIG: Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „Gar nicht“ an.

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
5. Ideen für die bessere Erfüllung häufig wiederkehrender Kundenwünsche zu entwickeln , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
6. Angebote für einen Auftrag auszuarbeiten , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
7. Ein ausgearbeitetes Angebot dem Kunden zu erklären , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
8. Mit dem Kunden über Details eines Angebots zu verhandeln , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

WICHTIG: Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „Gar nicht“ an.

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
9. Dem Kunden zu erklären, welche handwerklichen Arbeiten gemacht werden müssen , ist Aufgabe von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
10. Dem Kunden die Bedenken zu nehmen (z.B. Angst vor Unannehmlichkeiten, Schmutz, unvorhersehbare Kosten, etc.), ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
11. Die genaue Vorgehensweise bei der Durchführung von Arbeiten mit dem Kunden abzustimmen , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
12. Gemeinsam mit dem Kunden zu besprechen, wie das Ergebnis der Arbeiten aussehen soll , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

WICHTIG: Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „Gar nicht“ an.

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
13. Für einen Auftrag den Ablauf der Arbeitsschritte zu planen , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
14. Vom Kunden die Informationen zu erfragen, die für die Planung der Arbeiten wichtig sind , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
15. Bei Reparaturen mit dem Kunden gemeinsam den Fehler zu finden , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
16. Informationen über den Kunden zu sammeln (z.B. wohnliche oder familiäre Situation, Alter, Gewohnheiten, technische Ausstattung, Hobbys), ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

WICHTIG: Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „Gar nicht“ an.

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
17. Dafür zu sorgen, dass sich der Kunde während des Auftrags wohl fühlt , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
18. Bei Arbeiten beim Kunden zu Hause auf Besonderheiten zu achten (z.B. Räumlichkeiten, Gegenstände, Möbel, technische Ausstattung), die für weitere Aufträge wichtig sein können, ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
19. Nach Abschluss des Auftrags dem Kunden die erbrachten Leistungen im Einzelnen zu erklären , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
20. Beim Kunden nachzufragen, ob alle Wünsche erfüllt wurden , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

WICHTIG: Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „Gar nicht“ an.

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
21. Den Kunden nach Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungen des Betriebs zu fragen , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
22. Dem Kunden nach Abschluss der Arbeiten Zusatzangebote zu machen , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
23. Beobachtungen oder Ideen , die während der Arbeiten beim Kunden entstehen, mit anderen Betriebsangehörigen zu besprechen , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
24. Beschwerden von Kunden entgegennehmen , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

WICHTIG: Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „Gar nicht“ an.

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
25. Bei Reklamationen eine mögliche Lösung für den Kunden zu finden , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
26. Eingehende Beschwerden auszuwerten , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
27. Entwicklungen bei der Konkurrenz zu beobachten und auszuwerten, ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
28. Sich neue Abläufe für den Betriebsalltag auszudenken , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

WICHTIG: Machen Sie bitte in jeder Zeile ein Kreuz, auch wenn entsprechende Personen für die vorgegebene Aufgabe nicht zuständig sind. Kreuzen Sie dann unter „Gar nicht“ an.

		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
29. Sich über Entwicklungen bei Werkzeugen oder Materialien auf dem Laufenden zu halten , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
30. Sich über mögliche Fortbildungen zu informieren , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
31. Technische Neuerungen für den Betrieb vorzuschlagen , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			
		Gar nicht	Kaum	Teilweise	Überwiegend
32. Andere Betriebsangehörige im Betrieb über Neuigkeiten zu informieren , ist Aufgabe...	... von mir bzw. der Leitung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meines Meisters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Gesellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	... meiner Bürokräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	...entfällt bei uns	<input type="radio"/>			

Abschließend noch ein paar Fragen zu Ihrem Betrieb und zu Ihrer Person:

B1	Gewerk	
B2	Mitarbeiterzahl	
B3	Welche Mitarbeiter beschäftigen Sie?	<input type="checkbox"/> Gesellen <input type="checkbox"/> Meister <input type="checkbox"/> Bürokräfte <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____
B4	Wie hoch ist der Anteil an Privatkunden im Vergleich zum Anteil an gewerblichen Kunden? (gefragt ist nach der Anzahl, nicht nach dem Umsatz)	ungefähr in Prozent für das letzte Jahr:
D1	Alter:	_____ Jahre
D2	Geschlecht:	<input type="checkbox"/> männlich <input type="checkbox"/> weiblich
D3	Abschluss:	<input type="checkbox"/> Meister <input type="checkbox"/> Ingenieur <input type="checkbox"/> Betriebswirt des Handwerks <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____
D4	Seit wann führen Sie den Betrieb?	_____ Jahre

Haben Sie Anmerkungen zum Fragebogen?

A	Falls Sie Anmerkungen zum Fragebogen haben oder Ihnen weitere Bereiche wichtig erscheinen, würden wir uns freuen, wenn Sie dies hier notieren:					
		Diese Aussage trifft...				
		gar nicht zu	eher nicht zu	teilweise zu	eher zu	völlig zu
V	Die Fragen waren verständlich formuliert. Ich wusste bei jeder Frage, was gemeint ist.	①	②	③	④	⑤

Den ausgefüllten Fragebogen verschließen Sie nun bitte im beigelegten Umschlag.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Anhang E1: Fragebogen zur individuellen und organisationalen Innovativität -Mitarbeiterversion

VERÄNDERUNGEN im BETRIEB

Im Folgenden sehen Sie Aussagen zu den zwei Handwerksbetrieben **Betrieb A** und **Betrieb B**.

Schätzen Sie bitte ein, **ob Ihr Betrieb eher Betrieb A oder Betrieb B ähnlich ist.**

Betrieb A probiert sehr häufig neue Vorgehensweisen aus und verändert oft seine Arbeitsabläufe.

Betrieb B vertraut ausschließlich auf bewährte Vorgehensweisen. Die Arbeitsabläufe sind immer die gleichen.

Unser Betrieb ist...

- genau wie Betrieb A
- ähnlich wie Betrieb A
- zwischen Betrieb A und Betrieb B
- ähnlich wie Betrieb B
- genau wie Betrieb B

Betrieb A führt regelmäßig neuartige Produkte ein und bietet dem Kunden häufig neuartige Serviceleistungen an.

Betrieb B bezieht seinen Umsatz ausschließlich aus seit langem bewährten Produkten und Dienstleistungen.

Unser Betrieb ist...

- genau wie Betrieb A
- ähnlich wie Betrieb A
- zwischen Betrieb A und Betrieb B
- ähnlich wie Betrieb B
- genau wie Betrieb B

In **Betrieb A** werden Vorschläge für Veränderungen schnell aufgegriffen und umgesetzt.

In **Betrieb B** werden Vorschläge für Veränderungen sehr lange geprüft und selten umgesetzt.

Unser Betrieb ist...

- genau wie Betrieb A
- ähnlich wie Betrieb A
- zwischen Betrieb A und Betrieb B
- ähnlich wie Betrieb B
- genau wie Betrieb B

VERÄNDERUNGEN bei der ARBEIT

Was haben Sie bei Ihrer Arbeit verändert?

Mit den folgenden Fragen möchten wir erfassen, **wie häufig sich in den letzten 12 Monaten Ihre eigenen Arbeitsweisen verändert haben.**

Es wird jeweils gefragt, wie häufig Sie etwas verändert haben. Darauf können Sie dann in der rechten Spalte von "kein Mal" bis "mehr als 3 Mal" die Häufigkeit durch ein Kreuz angeben.

	Wie häufig haben Sie in den letzten 12 Monaten ...	kein Mal	1Mal	2 Mal	3 Mal	mehr als 3 Mal
1.	... bei Ihrer Arbeit neuartige Instrumente oder Werkzeuge benutzt , die Sie vorher nicht benutzt haben?	0	1	2	3	4
2.	... bei Ihrer Arbeit neue Aufgaben übernommen , die vorher nicht Teil Ihrer Arbeit waren?	0	1	2	3	4
3.	... bei Ihrer Arbeit neuartige Materialien oder Substanzen benutzt , die Sie vorher nicht benutzt haben?	0	1	2	3	4
4.	... die Reihenfolge oder die Art und Weise , wie Sie bestimmte Aufgaben erledigen, geändert ?	0	1	2	3	4
5.	... sich neue Wege ausgedacht , wie Sie Ihre Arbeit besser erledigen können?	0	1	2	3	4
6.	... Ihre Arbeitsweise geändert , weil aus Ihrer Sicht eine neue Vorgehensweise besser zum Ziel führte?	0	1	2	3	4

Anhang E2: Fragebogen zur individuellen und organisationalen Innovativität -Vorgesetztenversion

VERÄNDERUNGEN im BETRIEB

Im Folgenden sehen Sie Aussagen zu den zwei Handwerksbetrieben **Betrieb A** und **Betrieb B**.

Schätzen Sie bitte ein, **ob Ihr Betrieb eher Betrieb A oder Betrieb B ähnlich ist.**

Betrieb A probiert sehr häufig neue Vorgehensweisen aus und verändert oft seine Arbeitsabläufe.

Betrieb B vertraut ausschließlich auf bewährte Vorgehensweisen. Die Arbeitsabläufe sind immer die gleichen.

Unser Betrieb ist...

- genau wie Betrieb A
- ähnlich wie Betrieb A
- zwischen Betrieb A und Betrieb B
- ähnlich wie Betrieb B
- genau wie Betrieb B

Betrieb A führt regelmäßig neuartige Produkte ein und bietet dem Kunden häufig neuartige Serviceleistungen an.

Betrieb B bezieht seinen Umsatz ausschließlich aus seit langem bewährten Produkten und Dienstleistungen.

Unser Betrieb ist...

- genau wie Betrieb A
- ähnlich wie Betrieb A
- zwischen Betrieb A und Betrieb B
- ähnlich wie Betrieb B
- genau wie Betrieb B

In **Betrieb A** werden Vorschläge für Veränderungen schnell aufgegriffen und umgesetzt.

In **Betrieb B** werden Vorschläge für Veränderungen sehr lange geprüft und selten umgesetzt.

Unser Betrieb ist...

- genau wie Betrieb A
- ähnlich wie Betrieb A
- zwischen Betrieb A und Betrieb B
- ähnlich wie Betrieb B
- genau wie Betrieb B

VERÄNDERUNGEN bei der ARBEIT

Was hat sich bei der Arbeit Ihrer Mitarbeiter verändert?

Mit den folgenden Fragen möchten wir erfassen, wie häufig sich in den letzten 12 Monaten die Arbeitsweisen Ihrer Mitarbeiter verändert haben.

Es wird jeweils gefragt, wie häufig sich ein bestimmter Aspekt der Arbeit Ihrer Mitarbeiter geändert hat. Darauf können Sie von „kein Mal“ bis „Mehr als 3 Mal“ die Häufigkeit durch ein Kreuz angeben.

Wie häufig wurden in Ihrem Betrieb in den letzten 12 Monaten ...		kein Mal	1 Mal	2 Mal	3 Mal	mehr als 3 Mal
1.	... neuartige Instrumente oder Werkzeuge benutzt, die vorher nicht benutzt wurden?	0	1	2	3	4
2.	... von Ihren Mitarbeitern neue Aufgaben übernommen, die vorher nicht Teil ihrer Arbeit waren?	0	1	2	3	4
3.	... neuartige Materialien oder Substanzen benutzt, die vorher nicht benutzt wurden?	0	1	2	3	4
4.	... die Reihenfolge oder die Art und Weise geändert, wie bestimmte Aufgaben zu erledigen sind?	0	1	2	3	4
5.	... sich neue Wege ausgedacht, wie die Arbeit besser erledigt werden kann?	0	1	2	3	4
6.	... Arbeitsweisen verändert, weil aus Sicht der Mitarbeiter eine neue Vorgehensweise besser zum Ziel führte?	0	1	2	3	4

VERÄNDERUNGEN im BETRIEB

Was haben Sie in Ihrem Betrieb verändert?

Bitte denken Sie an die vergangenen 12 Monate:
Haben Sie in dieser Zeit etwas in Ihrem Betrieb verändert oder neu eingeführt –
z.B. in der Organisation, bei den Produkten, im sozialen Miteinander?
Wenn ja, schreiben Sie die Veränderung bitte hier auf.

Veränderungen der letzten 12 Monate in Ihrem Betrieb:

	abgeschlossene bzw. eingeführte Veränderungen	eingeführt am (Monat/Jahr)
1.		
2.		
3.		
4.		

Anhang F1: Statistische Kennwerte Items „Gehört zu meinen Aufgaben“**T1**

	N	M	SD	Schiefe	Exzess
1. Material oder Werkzeuge einzukaufen	241	1.29	1.08	.00	-1.41
2. Produkte zu verkaufen	241	1.02	.99	.36	-1.17
3. Kunden in den Umgang mit neuen Produkten einzuweisen	240	1.60	1.05	-.29	-1.12
4. Zu erfragen, was der Kunde genau benötigt	240	1.70	.96	-.48	-.69
5. Ideen für die bessere Erfüllung häufig wiederkehrender Kundenwünsche zu entwickeln	240	1.38	1.06	.01	-1.25
6. Angebote für einen Auftrag auszuarbeiten	237	.59	.99	1.43	.62
7. Ein ausgearbeitetes Angebot dem Kunden zu erklären	237	.83	1.02	.88	-.55
8. Mit dem Kunden über Details eines Angebots zu verhandeln	237	.50	.92	1.69	1.52
9. Dem Kunden zu erklären, welche handwerklichen Arbeiten gemacht werden müssen	237	1.80	.97	-.60	-.55
10. Dem Kunden die Bedenken zu nehmen (z.B. Angst vor Unannehmlichkeiten, Schmutz, unvorhersehbare Kosten, etc.)	237	1.87	.96	-.63	-.51
11. Die genaue Vorgehensweise bei der Durchführung von Arbeiten mit dem Kunden abzustimmen	240	2.05	.98	-.92	-.08
12. Gemeinsam mit dem Kunden zu besprechen, wie das Ergebnis der Arbeiten aussehen soll	240	1.93	.95	-.76	-.25
13. Für einen Auftrag den Ablauf der Arbeitsschritte zu planen	240	1.85	1.05	-.60	-.78
14. Vom Kunden die Informationen zu erfragen, die für die Planung der Arbeiten wichtig sind	240	1.70	1.01	-.45	-.86
15. Bei Reparaturen mit dem Kunden gemeinsam den Fehler zu finden	239	2.14	1.00	-1.02	-.02
16. Informationen über den Kunden zu sammeln (z.B. wohnliche oder familiäre Situation, Alter, Gewohnheiten, technische Ausstattung, Hobbys)	240	.68	1.01	1.19	.01
17. Dafür zu sorgen, dass sich der Kunde während des Auftrags wohl fühlt	240	2.23	.98	-1.21	.44
18. Bei Arbeiten beim Kunden zu Hause auf Besonderheiten zu achten (z.B. Räumlichkeiten, Gegenstände, Möbel, technische Ausstattung), die für weitere Aufträge wichtig sein können	240	1.97	1.13	-.72	-.90
19. Nach Abschluss des Auftrags dem Kunden die erbrachten Leistungen im Einzelnen zu erklären	240	1.94	1.07	-.71	-.75
20. Beim Kunden nachzufragen, ob alle Wünsche erfüllt wurden	240	2.10	1.00	-.97	-.11
21. Den Kunden nach Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungen des Betriebs zu fragen	239	.73	.94	.98	-.23
22. Dem Kunden nach Abschluss der Arbeiten Zusatzangebote zu machen	239	1.05	1.06	.50	-1.07
23. Beobachtungen oder Ideen, die während der Arbeiten beim Kunden entstehen, mit anderen Betriebsangehörigen zu besprechen	239	1.90	.98	-.68	-.47
24. Beschwerden von Kunden entgegennehmen	239	1.80	.93	-.65	-.32
25. Bei Reklamationen eine mögliche Lösung für den Kunden zu finden	239	1.95	.89	-.83	.17
26. Eingehende Beschwerden auszuwerten	238	1.11	1.01	.32	-1.14
27. Entwicklungen bei der Konkurrenz zu beobachten und auszuwerten	238	.90	1.01	.70	-.81
28. Sich neue Abläufe für den Betriebsalltag auszudenken	238	1.41	1.08	-.03	-1.29
29. Sich auf dem Laufenden zu halten über Entwicklungen bei Werkzeugen oder Materialien	238	1.84	1.00	-.61	-.66
30. Sich über mögliche Fortbildungen zu informieren	238	1.63	1.04	-.33	-1.03

31. Technische Neuerungen für den Betrieb vorzuschlagen	241	1.62	.99	-.32	-.90
32. Andere Betriebsangehörige im Betrieb über Neuigkeiten zu informieren	241	1.58	.97	-.24	-.89
Gesamtskala	230	1.46	.62	-.01	-.23
Durchschnitt pro Item	239	1.46	1.00	-.16	-.53

Anhang F2: Statistische Kennwerte Items „Gehört zu meinen Aufgaben“

T2

	N	M	SD	Schiefe	Exzess
1. Material oder Werkzeuge einzukaufen	169	1.32	.96	-.15	-1.17
2. Produkte zu verkaufen	169	1.22	.97	.05	-1.18
3. Kunden in den Umgang mit neuen Produkten einzuweisen	169	1.67	.98	-.46	-.77
4. Zu erfragen, was der Kunde genau benötigt	169	1.75	.93	-.56	-.45
5. Ideen für die bessere Erfüllung häufig wiederkehrender Kundenwünsche zu entwickeln	165	1.45	.99	-.19	-1.08
6. Angebote für einen Auftrag auszuarbeiten	169	.61	.95	1.42	.77
7. Ein ausgearbeitetes Angebot dem Kunden zu erklären	165	.87	1.01	.73	-.78
8. Mit dem Kunden über Details eines Angebots zu verhandeln	165	.56	.90	1.54	1.35
9. Dem Kunden zu erklären, welche handwerklichen Arbeiten gemacht werden müssen	165	1.94	.85	-.78	.27
10. Dem Kunden die Bedenken zu nehmen (z.B. Angst vor Unannehmlichkeiten, Schmutz, unvorhersehbare Kosten, etc.)	165	1.96	.87	-.78	.18
11. Die genaue Vorgehensweise bei der Durchführung von Arbeiten mit dem Kunden abzustimmen	168	2.08	.91	-.90	.17
12. Gemeinsam mit dem Kunden zu besprechen, wie das Ergebnis der Arbeiten aussehen soll	168	1.93	.90	-.76	-.02
13. Für einen Auftrag den Ablauf der Arbeitsschritte zu planen	168	1.93	1.00	-.67	-.55
14. Vom Kunden die Informationen zu erfragen, die für die Planung der Arbeiten wichtig sind	168	1.70	.94	-.43	-.65
15. Bei Reparaturen mit dem Kunden gemeinsam den Fehler zu finden	168	2.21	.91	-1.00	.13
16. Informationen über den Kunden zu sammeln (z.B. wohnliche oder familiäre Situation, Alter, Gewohnheiten, technische Ausstattung, Hobbys)	167	.87	1.04	.78	-.78
17. Dafür zu sorgen, dass sich der Kunde während des Auftrags wohl fühlt	167	2.35	.92	-1.40	1.02
18. Bei Arbeiten beim Kunden zu Hause auf Besonderheiten zu achten (z.B. Räumlichkeiten, Gegenstände, Möbel, technische Ausstattung), die für weitere Aufträge wichtig sein können	167	2.10	1.05	-.87	-.53
19. Nach Abschluss des Auftrags dem Kunden die erbrachten Leistungen im Einzelnen zu erklären	167	2.03	1.03	-.80	-.49
20. Beim Kunden nachzufragen, ob alle Wünsche erfüllt wurden	167	2.18	.93	-1.01	.19
21. Den Kunden nach Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungen des Betriebs zu fragen	164	.97	1.04	.60	-.96
22. Dem Kunden nach Abschluss der Arbeiten Zusatzangebote zu machen	164	1.17	1.06	.38	-1.11
23. Beobachtungen oder Ideen, die während der Arbeiten beim Kunden entstehen, mit anderen Betriebsangehörigen zu besprechen	164	1.81	.99	-.48	-.77
24. Beschwerden von Kunden entgegennehmen	164	1.93	.83	-.57	-.06
25. Bei Reklamationen eine mögliche Lösung für den Kunden zu finden	164	2.01	.90	-.82	.07
26. Eingehende Beschwerden auszuwerten	169	1.15	.99	.21	-1.16

Anhang F

27. Entwicklungen bei der Konkurrenz zu beobachten und auszuwerten	169	1.03	1.04	.52	-1.01
28. Sich neue Abläufe für den Betriebsalltag auszudenken	169	1.59	.98	-.38	-.87
29. Sich auf dem Laufenden zu halten über Entwicklungen bei Werkzeugen oder Materialien	169	1.86	.92	-.68	-.23
30. Sich über mögliche Fortbildungen zu informieren	169	1.67	1.04	-.36	-1.02
31. Technische Neuerungen für den Betrieb vorzuschlagen	168	1.59	.93	-.40	-.72
32. Andere Betriebsangehörige im Betrieb über Neuigkeiten zu informieren	169	1.66	.97	-.37	-.81
Gesamtskala	159	1.54	.62	-.32	-.19
Durchschnitt pro Item	167	1.60	.96	-.27	-.41

Anhang G1: Itemwerte der Vorgesetztererwartung an die Mitarbeiter T1

	Gesellen		Meister	
	M	SD	M	SD
1. Material oder Werkzeuge einzukaufen	1.35	.95	1.90	1.14
2. Produkte zu verkaufen	1.14	.76	1.73	1.11
3. Kunden in den Umgang mit neuen Produkten einzuweisen	1.82	1.01	1.92	1.19
4. Zu erfragen, was der Kunde genau benötigt	1.82	.78	2.00	1.21
5. Ideen für die bessere Erfüllung häufig wiederkehrender Kundenwünsche zu entwickeln	1.37	.99	1.80	1.24
6. Angebote für einen Auftrag auszuarbeiten	.45	.71	1.73	1.25
7. Ein ausgearbeitetes Angebot dem Kunden zu erklären	.51	.74	1.71	1.27
8. Mit dem Kunden über Details eines Angebots zu verhandeln	.22	.55	1.55	1.26
9. Dem Kunden zu erklären, welche handwerklichen Arbeiten gemacht werden müssen	1.80	.96	1.98	1.23
10. Dem Kunden die Bedenken zu nehmen (z.B. Angst vor Unannehmlichkeiten, Schmutz, unvorhersehbare Kosten, etc.)	1.61	1.04	1.94	1.21
11. Die genaue Vorgehensweise bei der Durchführung von Arbeiten mit dem Kunden abzustimmen	1.78	.96	1.98	1.27
12. Gemeinsam mit dem Kunden zu besprechen, wie das Ergebnis der Arbeiten aussehen soll	1.55	.77	1.88	1.22
13. Für einen Auftrag den Ablauf der Arbeitsschritte zu planen	1.78	.96	2.02	1.20
14. Vom Kunden die Informationen zu erfragen, die für die Planung der Arbeiten wichtig sind	1.31	.94	1.94	1.23
15. Bei Reparaturen mit dem Kunden gemeinsam den Fehler zu finden	2.37	.93	1.63	1.20
16. Informationen über den Kunden zu sammeln (z.B. wohnliche oder familiäre Situation, Alter, Gewohnheiten, technische Ausstattung, Hobbys)	1.10	1.07	1.24	1.22
17. Dafür zu sorgen, dass sich der Kunde während des Auftrags wohl fühlt	2.43	.84	1.73	1.19
18. Bei Arbeiten beim Kunden zu Hause auf Besonderheiten zu achten (z.B. Räumlichkeiten, Gegenstände, Möbel, technische Ausstattung), die für weitere Aufträge wichtig sein können	1.92	1.02	1.65	1.23
19. Nach Abschluss des Auftrags dem Kunden die erbrachten Leistungen im Einzelnen zu erklären	1.84	.96	1.82	1.18
20. Beim Kunden nachzufragen, ob alle Wünsche erfüllt wurden	1.63	1.05	1.78	1.26
21. Den Kunden nach Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungen des Betriebs zu fragen	.92	.86	1.35	1.22
22. Dem Kunden nach Abschluss der Arbeiten Zusatzangebote zu machen	.82	1.01	1.71	1.34
23. Beobachtungen oder Ideen, die während der Arbeiten beim Kunden entstehen, mit anderen Betriebsangehörigen zu besprechen	1.86	1.02	1.69	1.28
24. Beschwerden von Kunden entgegennehmen	1.41	.81	1.86	1.15
25. Bei Reklamationen eine mögliche Lösung für den Kunden zu finden	1.49	.87	1.90	1.19
26. Eingehende Beschwerden auszuwerten	.67	.92	1.29	1.26
27. Entwicklungen bei der Konkurrenz zu beobachten und auszuwerten	.84	.92	1.49	1.24
28. Sich neue Abläufe für den Betriebsalltag auszudenken	1.53	.94	1.84	1.25
29. Sich auf dem Laufenden zu halten über Entwicklungen bei Werkzeugen oder Materialien	1.73	.93	1.98	1.23
30. Sich über mögliche Fortbildungen zu informieren	1.27	.97	1.78	1.21
31. Technische Neuerungen für den Betrieb vorzuschlagen	1.71	1.00	1.94	1.23
32. Andere Betriebsangehörige im Betrieb über Neuigkeiten zu informieren	1.16	1.07	1.92	1.24
Durchschnitt pro Item	1.41	.92	1.77	1.22
Gesamtskala	1.33	.55	1.78	1.08

Anhang G2: Itemwerte der Vorgesetztenerwartung an die Mitarbeiter T2

	Gesellen		Meister	
	M	SD	M	SD
1. Material oder Werkzeuge einzukaufen	1.45	.88	1.75	1.32
2. Produkte zu verkaufen	1.36	.92	1.72	1.30
3. Kunden in den Umgang mit neuen Produkten einzuweisen	2.00	.96	1.55	1.24
4. Zu erfragen, was der Kunde genau benötigt	1.78	.73	1.80	1.22
5. Ideen für die bessere Erfüllung häufig wiederkehrender Kundenwünsche zu entwickeln	1.47	.89	1.55	1.25
6. Angebote für einen Auftrag auszuarbeiten	.37	.63	1.58	1.27
7. Ein ausgearbeitetes Angebot dem Kunden zu erklären	.55	.72	1.53	1.33
8. Mit dem Kunden über Details eines Angebots zu verhandeln	.34	.58	1.34	1.28
9. Dem Kunden zu erklären, welche handwerklichen Arbeiten gemacht werden müssen	1.95	.83	1.79	1.34
10. Dem Kunden die Bedenken zu nehmen (z.B. Angst vor Unannehmlichkeiten, Schmutz, unvorhersehbare Kosten, etc.)	1.79	.86	1.64	1.31
11. Die genaue Vorgehensweise bei der Durchführung von Arbeiten mit dem Kunden abzustimmen	1.85	.90	1.64	1.31
12. Gemeinsam mit dem Kunden zu besprechen, wie das Ergebnis der Arbeiten aussehen soll	1.62	.96	1.82	1.35
13. Für einen Auftrag den Ablauf der Arbeitsschritte zu planen	1.70	1.04	1.73	1.30
14. Vom Kunden die Informationen zu erfragen, die für die Planung der Arbeiten wichtig sind	1.38	.81	1.68	1.33
15. Bei Reparaturen mit dem Kunden gemeinsam den Fehler zu finden	2.50	.72	1.73	1.26
16. Informationen über den Kunden zu sammeln (z.B. wohnliche oder familiäre Situation, Alter, Gewohnheiten, technische Ausstattung, Hobbys)	1.00	.99	1.00	1.15
17. Dafür zu sorgen, dass sich der Kunde während des Auftrags wohl fühlt	2.46	.76	1.67	1.24
18. Bei Arbeiten beim Kunden zu Hause auf Besonderheiten zu achten (z.B. Räumlichkeiten, Gegenstände, Möbel, technische Ausstattung), die für weitere Aufträge wichtig sein können	1.95	1.10	1.38	1.37
19. Nach Abschluss des Auftrags dem Kunden die erbrachten Leistungen im Einzelnen zu erklären	2.21	.86	1.44	1.27
20. Beim Kunden nachzufragen, ob alle Wünsche erfüllt wurden	1.64	1.04	1.49	1.30
21. Den Kunden nach Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungen des Betriebs zu fragen	.83	.93	1.05	1.26
22. Dem Kunden nach Abschluss der Arbeiten Zusatzangebote zu machen	.88	.94	1.53	1.36
23. Beobachtungen oder Ideen, die während der Arbeiten beim Kunden entstehen, mit anderen Betriebsangehörigen zu besprechen	1.80	1.04	1.55	1.28
24. Beschwerden von Kunden entgegennehmen	1.33	.83	1.60	1.26
25. Bei Reklamationen eine mögliche Lösung für den Kunden zu finden	1.75	.81	1.80	1.30
26. Eingehende Beschwerden auszuwerten	.60	.81	1.28	1.32
27. Entwicklungen bei der Konkurrenz zu beobachten und auszuwerten	.68	.86	1.25	1.32
28. Sich neue Abläufe für den Betriebsalltag auszudenken	1.43	1.01	1.55	1.34
29. Sich auf dem Laufenden zu halten über Entwicklungen bei Werkzeugen oder Materialien	1.60	.96	1.75	1.35
30. Sich über mögliche Fortbildungen zu informieren	1.20	.88	1.55	1.28
31. Technische Neuerungen für den Betrieb vorzuschlagen	1.75	.87	1.75	1.26
32. Andere Betriebsangehörige im Betrieb über Neuigkeiten zu informieren	1.23	1.03	1.68	1.29
Durchschnitt pro Item	1.45	.88	1.57	1.29
Gesamtskala	1.34	0.51	1.50	1.12

Anhang H: Stabilitäten der Einzelitems

Retest-Korrelationen		Gesamt	Intervention	Kontrolle
T2_Gesamtskala Mitarbeitersicht – Mitarbeiteraufgabe	r	.74	.71	.76
	N	108	40	84
Skala 1: Kundenbezogene Aufgaben	r	.72	.80	.67
	N	114	42	88
Skala 2: Geschäftsbezogene Aufgaben	r	.82	.86	.85
	N	116	43	90
Skala 3: Innovationsbezogene Aufgaben	r	.66	.59	.69
	N	127	41	88
1. Material oder Werkzeuge einzukaufen	r	.64	.75	.62
	N	127	46	98
2. Produkte zu verkaufen	R	.6	.63	.58
	N	127	46	98
3. Kunden in den Umgang mit neuen Produkten einzuweisen	R	.61	.72	.55
	N	127	46	98
4. Zu erfragen, was der Kunde genau benötigt	R	.54	.6	.54
	N	127	46	98
5. Ideen für die bessere Erfüllung häufig wiederkehrender Kundenwünsche zu entwickeln	R	.45	.32	.47
	N	127	46	98
6. Angebote für einen Auftrag auszuarbeiten	R	.80	.88	.81
	N	123	45	93
7. Ein ausgearbeitetes Angebot dem Kunden zu erklären	R	.59	.56	.68
	N	123	45	93
8. Mit dem Kunden über Details eines Angebots zu verhandeln	R	.75	.82	.79
	N	121	45	93
9. Dem Kunden zu erklären, welche handwerklichen Arbeiten gemacht werden müssen	R	.30	.31	.35
	N	123	45	93
10. Dem Kunden die Bedenken zu nehmen (z.B. Angst vor Unannehmlichkeiten, Schmutz, unvorhersehbare Kosten, etc.)	R	.4	.5	.38
	N	121	45	93
11. Die genaue Vorgehensweise bei der Durchführung von Arbeiten mit dem Kunden abzustimmen	R	.30	.51	.26
	N	128	47	98
12. Gemeinsam mit dem Kunden zu besprechen, wie das Ergebnis der Arbeiten aussehen soll	R	.47	.66	.42
	N	128	47	98
13. Für einen Auftrag den Ablauf der Arbeitsschritte zu planen	R	.59	.54	.63
	N	128	47	98
14. Vom Kunden die Informationen zu erfragen, die für die Planung der Arbeiten wichtig sind	R	.52	.71	.49
	N	128	47	98
15. Bei Reparaturen mit dem Kunden gemeinsam den Fehler zu finden	R	.51	.59	.47
	N	127	47	97
16. Informationen über den Kunden zu sammeln (z.B. wohnliche oder familiäre Situation, Alter, Gewohnheiten, technische Ausstattung, Hobbys)	R	.68	.66	.68
	N	123	45	94
17. Dafür zu sorgen, dass sich der Kunde während des Auftrags wohl fühlt	R	.52	.65	.43
	N	123	45	94
18. Bei Arbeiten beim Kunden zu Hause auf Besonderheiten zu achten (z.B. Räumlichkeiten, Gegenstände, Möbel, technische Ausstattung), die für weitere Aufträge wichtig sein können	R	.52	.58	.48
	N	123	45	94
19. Nach Abschluss des Auftrags dem Kunden die erbrachten Leistungen im Einzelnen zu erklären	R	.41	.50	.40
	N	123	45	94

Anhang H

20. Beim Kunden nachzufragen, ob alle Wünsche erfüllt wurden	R	.47	.66	.38
	N	123	45	94
21. Den Kunden nach Verbesserungsmöglichkeiten der Leistungen des Betriebs zu fragen	R	.40	.47	.40
	N	124	46	95
22. Dem Kunden nach Abschluss der Arbeiten Zusatzangebote zu machen	R	.62	.61	.66
	N	124	46	95
23. Beobachtungen oder Ideen, die während der Arbeiten beim Kunden entstehen, mit anderen Betriebsangehörigen zu besprechen	R	.43	.42	.41
	N	124	46	95
24. Beschwerden von Kunden entgegennehmen	R	.55	.57	.57
	N	124	46	95
25. Bei Reklamationen eine mögliche Lösung für den Kunden zu finden	R	.47	.55	.47
	N	124	46	95
26. Eingehende Beschwerden auszuwerten	R	.49	.44	.56
	N	124	46	95
27. Entwicklungen bei der Konkurrenz zu beobachten und auszuwerten	R	.52	.47	.56
	N	124	46	95
28. Sich neue Abläufe für den Betriebsalltag auszudenken	R	.45	.53	.42
	N	124	46	95
29. Sich auf dem Laufenden zu halten über Entwicklungen bei Werkzeugen oder Materialien	R	.44	.34	.46
	N	124	46	95
30. Sich über mögliche Fortbildungen zu informieren	R	.55	.65	.56
	N	125	47	95
31. Technische Neuerungen für den Betrieb vorzuschlagen	R	.67	.6	.67
	N	127	47	97
32. Andere Betriebsangehörige im Betrieb über Neuigkeiten zu informieren	R	.47	.38	.44
	N	127	47	97
Durchschnitt pro Item	R	.52	.57	.52

Anhang I1: Ergebnisse der Multilevelanalyse mit der Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben als AV

Abhängig Variable :		Zuständigkeit für innovationsbezogene Aufgaben					
Prädiktoren (alle z-transformiert):							
Level1 (n=201) :	Alter X1						
	Dauer der Betriebszugehörigkeit X2						
Level2 (n=45):	Gewerktyp W1 (<0: „Arbeit in der Werkstatt“; >0: „Arbeit beim Kunden“)						
	Vorgesetztererwartung W2						
		Null Modell	Modell W1	Modell W2	Modell W1W2	Modell XX	Modell W1W2XX
Fixed Effect							
Intrcpt1, B0							
intrcpt2	G00	.04	.02	.04	.03	.04	.03
Gewerktyp	G01		.09		.06		.05
Vorgesetztererwartung	G02			.16	.15		.14
Alter slope, B1							
Intrcpt2	G20					-.13	-.12
Dauer slope B2							
Intrcpt2	G30					.06	.07
Random Effect							
Intrcpt1	U0	.10	.11	.07	.07	.10	.08
Alter slope	U1					.01	.01
Dauer slope	U2					.01	.01
	R	.76	.76	.77	.77	.86	.75
Deviance							
	Deviance	537.79	538.03	535.31	539.67	539.70	542.21
ICC=							
	ICC=	.12					
"Rquadr." Bryk &							
	Level 1		.00	-.01	-.01	-.13	.01
Raudenbush							
	Level 2		-.01	.32	.32	-.01	.23

Anhang I2: Ergebnisse der Multilevelanalyse mit der Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben als AV

Abhängig Variable :		Zuständigkeit für geschäftsbezogene Aufgaben					
Prädiktoren (alle z-transformiert):							
Level1 (n=201) :	Alter X1						
	Dauer der Betriebszugehörigkeit X2						
Level2 (n=45):	Gewerktyp W1 (<0: „Arbeit in der Werkstatt“; >0: „Arbeit beim Kunden“)						
	Vorgesetztererwartung W2						
		Null Modell	Modell W1	Modell W2	Modell W1W2	Modell XX	Modell W1W2XX
Fixed Effect							
Intrcpt1, B0							
intrcpt2	G00	-.12	-.12	-.13	-.12	-.12	-.13
Gewerktyp	G01		-.03		.04		.08
Vorgesetztererwartung	G02			.04	-.03		-.03
Alter slope, B1							
Intrcpt2	G20					.05	.06
Dauer slope B2							
Intrcpt2	G30					.00	.00
Random Effect							
Intrcpt1	U0	.09	.10	.10	.10	.09	.10
Alter slope	U1					.01	.01
Dauer slope	U2					.02	.02
	R	.57	.57	.57	.56	.56	.55
Deviance							
	Deviance	481.86	483.08	483.02	487.90	539.70	490.95
ICC=							
	ICC=	.14					
"Rquadr." Bryk &							
	Level 1		.00	.00	.00	.01	.02
Raudenbush							
	Level 2		-.06	-.06	-.13	.04	-.09