

## Methoden und Konzepte wissensintensiver Dienstleistungsarbeit: Arbeitsberichte eines Hauptseminars

Shire, Karen (Ed.); Bienzeisler, Bernd (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Shire, K., & Bienzeisler, B. (Hrsg.). (2002). *Methoden und Konzepte wissensintensiver Dienstleistungsarbeit: Arbeitsberichte eines Hauptseminars* (Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung, 5/2002). Duisburg: Universität Duisburg-Essen Campus Duisburg, Fak. für Gesellschaftswissenschaften, Institut für Soziologie. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-109902>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN  
FORSCHUNG**

*No. 5/2002*

**Methoden und Konzepte wissensintensiver  
Dienstleistungsarbeit**  
-Arbeitsberichte eines Hauptseminars

von

Karen Shire/ Bernd Bienzeisler (Hrsg.)

Herausgeber der "Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung" ist das:

Institut für Soziologie / Fakultät 1  
Gerhard-Mercator-Universität Duisburg  
Lotharstraße 65  
D-47048 Duisburg

Ein Verzeichnis aller bisher erschienenen Beiträge befindet sich im Anhang.

ISSN 0949-8516 (Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung)

**Inhalt**

Vorwort .....	1
<i>(Karen A. Shire)</i>	
Wissen und Arbeit: Theoretische und empirische Anknüpfungspunkte eines Hauptseminars..	5
<i>(Bernd Bienzeisler)</i>	
Informatisierung im Kontext wissensintensiver Dienstleistungsarbeit .....	15
<i>(Dirk Schönhagen)</i>	
Zwischen Neotaylorismus und Selbstorganisation: Kontrastierende Steuerungsmodelle wissensintensiver Dienstleistungsarbeit .....	27
<i>(André Altermann / Sandra Hartjes)</i>	
Kompetenzprofile wissensintensiver Dienstleistungsarbeit im Spannungsfeld von Dequalifizierung und neuen Lernkulturen .....	39
<i>(Sabine Blom / Stephan Erichsmeier)</i>	
Paradoxien der Dienstleistungsrationalisierung in der betrieblichen Praxis .....	49
<i>(Christian Colli / Rainer Herz / Markus Tünte)</i>	
Literaturverzeichnis.....	59
Codierungen der Interviews .....	63
Anhang A) Ergebnisse der Seminar-Evaluation durch die Studierenden .....	64
Anhang B) Seminarkritik / Anregungen der Studierenden .....	67

## **Vorwort**

*(Karen A. Shire)*

Der beiliegende Bericht stellt die Ergebnisse des Hauptseminars „Methoden und Konzepte wissensintensiver Dienstleistungsarbeit“ im Wintersemester 2001/2002 dar.<sup>1</sup> Das Seminar wurde als eine projektorientierte Lehrveranstaltung begleitend zu den Aktivitäten eines im Fach Soziologie laufenden drittmittel-finanzierten Forschungsprojektes konzipiert. Eine theoretische und methodische Einleitung erfolgte zunächst durch die zuständigen DozentInnen. Die elf studentischen TeilnehmerInnen wurden in vier Projektgruppen eingeteilt und jeweils einem Themenmodul zugeordnet. Die Bearbeitung der für das Forschungsprojekt relevanten wissenschaftlichen Lektüre sowie die empirischen Analysen von Interviews aus dem Forschungsprojekt erfolgten durch die studentischen TeilnehmerInnen unter Betreuung der DozentInnen.

Der Einsatz von neuen Medien unterstützte auf vielfältige Weise diese Veranstaltung. Die DozentInnen hatten, um ein klares Zeichen zu setzen, ihre Einleitungsreferate mit Powerpoint-Folien gestaltet. Die kompletten Seminarmaterialien (Syllabus, Literaturliste, Vorlesungsskripte und Projektergebnisse) wurden auf dem vom Fraunhofer – FIT entwickelten [BSCW](#) Server (Basic System for Cooperative Working) bereitgestellt. Der Server erlaubt die Einladung von TeilnehmerInnen über e-mail Konten und dient als Dokumenten-Management-System. Die StudentInnen wurden gebeten, Exzerpte von gelesenen Texten sowie Präsentationsfolien auf dem Server abzulegen. Somit konnten die Leistungen im Seminar für alle TeilnehmerInnen transparent dargestellt werden, was jedoch aus Sicht der DozentInnen eher motivierend als kontrollierend wirkte.

Ein Tutorium in Powerpoint sowie die Nutzung des BSCW Servers wurden außerhalb der Seminarzeit angeboten. Keine(r) der elf StudentInnen hatte jemals eine Powerpoint-Präsentation selbst vorbereitet. Bis Semesterende konnten jedoch alle TeilnehmerInnen neue Kompetenzen im Hinblick auf die Präsentationserstellung und eine technisch-unterstützte, kooperative Arbeitsmethode gewinnen.

---

<sup>1</sup> Es handelt sich um eine Veranstaltung, die im Studiengang Soziologie von Bernd Bienzeisler und mir zusammen durchgeführt wurde.

Das Duisburger Forschungsprojekt „*Die Gestaltung von Wissensschleifen zwischen Kundenorientierung und Innovation*“ untersucht wissensintensive Dienstleistungsarbeit, die in Bezug auf die Arbeitsorganisation zumeist die Form von Projektarbeit annimmt. Insofern arbeiteten die StudentInnen unter ähnlichen Bedingungen wie die WissensarbeiterInnen, denen sie in den Interviewtranskripten begegneten. Das Projekt „Wissenschleifen“ fokussiert ein neues Forschungsfeld – die Organisation von wissensintensiver Dienstleistungsarbeit. Während die Dienstleistungs-Diskussion in Deutschland überwiegend durch Ergebnisse aus der informatisierten Industriearbeit geprägt ist (siehe die Diskussion über Gewährleistungsarbeit im Beitrag von Bernd Bienzeisler), versucht das Wissensschleifen-Projekt Erkenntnisse über den oftmals in der Forschung vernachlässigten Sektor qualifizierter Dienstleistungsarbeit (Business Consulting, Software Entwicklung und Medien Beratung) zu gewinnen. Im Zentrum der Untersuchung stehen Arbeitsinhalte sowie Aspekte der Arbeitsorganisation qualifizierter Dienstleistungstätigkeiten. Darüber hinaus setzt eine der insgesamt sechs Fallstudien, die im Rahmen des Forschungsprojekts bearbeitet wurden, am Wandel der in Deutschland mehrfach untersuchten Finanzdienstleistungs-Branche an. Das entsprechende Forschungsdesign ist stark durch ein vorangegangenes internationales Forschungsvorhaben beeinflusst (vgl. Frenkel, Korczynski, Shire and Tam 1999).

Das Wachstum von wissensintensiver Dienstleistungsarbeit hängt eng mit den Entwicklungen auf den Produkt- und Kapitalmärkten zusammen, die zunehmend das Arbeitsangebot beeinflussen. Orientierungen wie „value added through knowledge“ und „shareholder value“ verändern die Arbeitsweise sowie die Arbeitsbeziehungen stetig. Unternehmen sind mehr als vorher auf ihre ArbeitnehmerInnen angewiesen. Zum einen, weil wissensintensive Dienstleistungen qualifizierte MitarbeiterInnen verlangen, zum anderen, weil die Marktsignale die Unternehmen erst durch diejenigen Beschäftigten erreichen, die marktnah an den Grenzstellen der Organisation im Kundenkontakt arbeiten. Das für Produkt- und Prozessinnovationen relevante Wissen wird dabei nicht nur durch Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten erzeugt, sondern im Wesentlichen im Zusammenspiel mit dem *Kunden* generiert. Gleichzeitig aber bilden hochqualifizierte MitarbeiterInnen einen erheblichen Kostenfaktor in einer konjunkturellen Situation, die Firmen verstärkt unter Ertragsdruck setzt.

Wichtig für die Organisation des Seminars war die Auswahl von zwei der insgesamt sechs Fallstudien aus dem laufenden Forschungsprojekt. Um die Anonymität der Firmen und der InterviewpartnerInnen zu gewährleisten, wurde nur eine Auswahl von 11 anonymisierten In-

interviewtranskripten zur Verfügung gestellt. Die vorbereiteten Transkripte wurden auf dem BSCW-Server abgelegt und den zur Benutzung des Servers eingeladenen StudentInnen freigegeben.

Die zwei ausgewählten Fallstudien entsprechen einem im Forschungsdesign eingebauten Kontrast zwischen standardisierter und komplexer Dienstleistungsarbeit. Die Studie einer Großbank stellt tendenziell den Fall standardisierter Dienstleistung dar, wogegen die Fallstudie einer Medienagentur einen Fall komplexer Beratungsarbeit zeigt. Den StudentInnen wurden die Aufgabe gestellt, im Rahmen von Teamarbeit die theoretischen Konzepte, denen sie in der einschlägigen wissenschaftliche Lektüre begegneten, anhand der kontrastierenden Fallstudien auf empirische Relevanz zu überprüfen. Unsere pädagogische Absicht war erstens, Konzepte und Empirie in einer Lehrveranstaltung zu integrieren und zweitens, empirische Forschungskompetenz beim Vergleich von kontrastierenden Fällen zu entwickeln. Ein weiterreichendes Ziel war es, gleichsam eine „Simulationsumgebung“ für die Anfertigung einer empirischen Diplomarbeit zu bieten (viele der teilnehmenden StudentInnen waren in höheren Semestern des Hauptstudiums.) Ob diese Ziele erreicht wurden, wird dem Leser durch die vorliegenden Arbeitsberichte der Studierenden deutlich.

Aus Sicht der DozentInnen und StudentInnen handelte es sich um eine gelungene und konstruktive Lehrveranstaltung, was uns dazu bewegte, die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen in schriftlicher Form einer breiteren Öffentlichkeit zu präsentieren. Da einer der DozentInnen als Mitglied des Instituts für Ostasienwissenschaften Zugang zu einer formellen Evaluation der Lehre hat, wurde die Veranstaltung am Schluss durch die studentischen TeilnehmerInnen evaluiert.<sup>2</sup> Die Ergebnisse liegen dem Leser im Anhang vor.

Sowohl die Betreuungsarbeit wie auch die zu erbringenden Leistungen des Seminars lagen in ihrem zeitlichen Aufwand weit über den vorgesehenen zwei Semesterwochenstunden. Mit der Entscheidung, die Arbeitsergebnisse zu veröffentlichen, erstreckte sich die Betreuungsarbeit bis in das folgende Semester. Die Studierenden wünschten sich daher einen längeren, über zwei Semester angelegten Zeitraum für solch forschungsnahe Veranstaltungen. Hier würde ein innovatives Leistungspunkte-System (credit points), wie es gegenwärtig im Hinblick auf

---

<sup>2</sup> Seit 2000 werden Lehrveranstaltungen des Instituts für Ostasienwissenschaften durch einen für unsere Zwecke entwickelten Evaluationsbogen evaluiert. Die Teilnahme an der Evaluierung ist freiwillig für DozentInnen sowie StudentInnen. Die Bögen werden durch die DozentInnen gegen Ende der Veranstaltung verteilt und per interner Post zurückgesendet. Die Ergebnisse werden von InstitutsmitarbeiterInnen vorbereitet und institutsintern bekannt gegeben.

die Neuausrichtung der BA/MA-Studiengänge diskutiert wird, eine deutlich flexiblere Leistungsbewertung von arbeitsaufwändigen Lehrveranstaltungen erlauben. Ein Kritikpunkt der StudentInnen betraf die von den DozentInnen organisierte thematische Einleitung (über insg. vier Sitzungen). Diese sollte aus studentischer Sicht in Zukunft weniger in Form von Vorlesungen, sondern verstärkt durch aktive studentische Vorbereitungen und Diskussionsrunden erfolgen.

Das Seminar wird in leicht geänderter Form im WS 02/03 erneut angeboten. Mit dem Wandel des Studienangebotes im Institut für Soziologie zu BA/MA Abschlüssen ist beabsichtigt, ähnliche Seminare in Anlehnung an künftige Forschungsprojekte anzubieten. Anstatt eines zweisemestrigen Angebotes, wie seitens der StudentInnen angeregt, wird jedoch versucht, das Format eines einsemestrigen Graduierten-Seminars (MA-Ebene) beizubehalten. Dabei soll in Zukunft der Fokus noch stärker auf die Ausbildung von empirischer Forschungskompetenz (insbesondere qualitative Sozialforschung) gerichtet werden, die sowohl in der Wissenschaft wie auch in der unternehmerischen Wissenspraxis zunehmend nachgefragt wird.

Für das Erscheinen dieses Berichtes ist letztendlich den studentischen AutorInnen zu danken, die ihre Freizeit geopfert hatten, weil sie Spaß an der Forschungsarbeit entdeckten.

Karen A. Shire

Duisburg, den 15. Mai 2002

## **Wissen und Arbeit: Theoretische und empirische Anknüpfungspunkte eines Hauptseminars**

*(Bernd Bienzeisler)*

### **Die „Wissensgesellschaft“ als Selbstbeschreibungsformel**

Im Begriff der „Wissensgesellschaft“ hat die gesellschaftliche Selbstbeschreibung gegenwärtig ihre prominenteste Formel gefunden. Im Gegensatz zu Konzepten einer „Arbeitsgesellschaft“ (Offe 1984a) oder einer „Dienstleistungsgesellschaft“ (Häußermann/Siebel 1995) impliziert die „Wissensgesellschaft“ neben arbeitsweltlichen auch lebensweltliche Bereiche und kündigt damit gesellschaftliche Transformationsprozesse an, die über eine Veränderung von Erwerbsarbeit hinaus reichen.

Der Terminus „Wissensgesellschaft“ selbst bleibt jedoch amorph. Seit Daniel Bell (1975) den Gedanken einer wissenszentrierten Gesellschaft erstmalig formulierte, wurde der Wissensbegriff soziologisch unterschiedlich aufbereitet und interpretiert. Während Bell in seiner Beschreibung der nachindustriellen Gesellschaft die zunehmende Relevanz wissenschaftlich orientierter Erwerbsarbeit und entsprechend qualifizierter Ausbildungssysteme hervorhob, betonen neuere Arbeiten zur Wissensgesellschaft epistemologische Gesichtspunkte im Sinne von „Wissenskulturen“ (Knorr-Cetina 1999), betrachten den Wissensbegriff pragmatisch als „Handlungsvermögen“ (Stehr 1999) oder aber folgen konstruktivistischen Theoriesträngen, die Wissen als eine Struktur für die Beobachtung einer System/Umwelt-Differenz interpretieren (Baecker 1998; Nassehi 2000).

Dass Wissen gesamtgesellschaftlich an Relevanz gewinnt, ist dagegen weitgehend unumstritten. Willke (1998a) sieht die Wissensgesellschaft dadurch charakterisiert, dass der Umgang mit Wissen auf *allen* gesellschaftlichen Ebenen zunimmt. Sämtliche funktionale Teilsysteme sind auf die Produktion und Reproduktion von Wissen wechselseitig angewiesen. Diese Wissens-Interdependenzen führen zu einer netzwerkbasierten, heterarchischen Gesellschaftsstruktur und bewirken einen Wandel sozialer Rationalitätsvorstellungen. Denn die Zunahme von Wissen geht, wie Wehling (2001) deutlich macht, stets mit einer Zunahme von Nichtwissen einher.

Ein wesentlicher Aspekt der Wissensgesellschaft scheint damit in einer *netzwerkbasierten Expertise* zu liegen, die sowohl in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht durch ein hohes Maß an Kontingenz gekennzeichnet ist, die kontinuierlich hinterfragt und stets neu legitimiert werden muss (vgl. Baecker 2000, Willke 2001).

### **Strukturmerkmale wissenszentrierter Organisationen**

Man kann mit Kieserling (2002) annehmen, dass die Transformation der gesellschaftlichen Selbstbeschreibung in Richtung einer Wissenssemantik mit sozialstrukturellen Veränderungen korreliert, und dass dies auch für die Ebene von Organisationssystemen zutrifft. In der Tat finden sich zahlreiche Belege, dass der Begriff des Wissens sowohl für die Selbst- wie auch für die Fremdbeschreibung organisierter Sozialsysteme an Bedeutung gewinnt. Von Organisationen wird verlangt, dass sie Strukturen einer „Lernenden Organisationen“ ausbilden (Senge 1990; Argyris/Schön 1996). Damit sind auch netzwerkbasierte Strukturen bzw. „Wissensnetzwerke“ (Seufert u.a. 2000) gemeint, die auf eine flexible Verknüpfung individueller Lernprozesse und organisationaler Wissensbestände abzielen, so dass „Organisationales Lernen“ (Probst/Büchtel 1994) als Prozess ermöglicht wird. Es geht um die Organisation und die Verteilung von Wissensbeständen, vor allem aber um die Generierung neuen Wissens. Kurz: es geht um organisierte Innovation (Rammert 1997). Dann stellt sich die zentrale Frage, ob bzw. wie Wissen als Ressource einer ökonomischen Verwertung zugeführt werden kann, und wie Wissensbestände expliziert bzw. internalisiert werden können (Nonaka 1994; Nonaka/Takeuchi 1995).

Weil die Verteilung und Allokation von Ressourcen im Kontext der organisationalen Leistungserstellung traditionell Aufgabe des Managements ist, hat der Begriff „Wissensmanagement“ Konjunktur. Während man begriffliche Bestimmungen, was unter einem Management von Wissen genau zu verstehen ist, häufig vergeblich sucht, scheint zumindest klar, dass ein Management von Wissen umfassende Reorganisationsmaßnahmen entlang der Wertschöpfungskette impliziert, die auf eine stärkere Integration von Maßnahmen des Personalmanagements mit Problemstellungen technisch gestützter Informationsverarbeitung abzielen (vgl. Willke 2000; 2001; Heisig 2002).

Wenngleich nach wie vor nicht geklärt ist, ob Computer und Datenverarbeitungssysteme zu realen Produktivitätszuwächsen führen (vgl. Brynjolfsson 1993), hat ihre Einführung in der betrieblichen Praxis doch zu einer nachhaltigen Veränderung von Arbeitsprozessen und organisationalen Strukturen beigetragen. Für manche Autoren ist die netzwerkförmige Verknüpfung von Organisationseinheiten durch IuK-Technologien untrennbar mit neuen Formen organisationaler Koordination und Kontrolle verbunden, weil die Grenzen der Organisation selbst zunehmend verschwimmen (vgl. Picot u.a. 1996) und Wirtschaftsorganisationen die Gestalt „Virtueller Unternehmen“ annehmen (erstmal Davidow/Malone 1993).

Obgleich man dem Konzept der „Virtuellen Organisation“ nicht bedingungslos folgen muss, kann doch festgehalten werden, dass die Flexibilitätsansprüche, die in Form globalisierter Absatz- und Beschaffungsmärkte, spezifischer Kundenanforderungen, drastisch verkürzter Wertschöpfungszeiträume und elektronisch vernetzter Kommunikationssysteme an Organisationen herangetragen (und zugleich durch diese hervorgerufen) werden, zu einer Veränderung organisationaler Öffnungs- und Schließungsmechanismen und damit zu einer Neupositionierung organisationaler Grenzstellenfunktionen führen (vgl. Tacke 1997). Die Gestaltung organisationaler Grenzstellen kann daher stets auch als ein Aspekt von Wissensmanagement betrachtet werden (vgl. Blutner u.a. 2000). Betroffen sind externe Grenzstellen (Kundenkontakte) wie auch interne Schnittstellen (Binnendifferenzierung) von Organisationen.

Solche Grenz- oder Schnittstellenfunktionen, die im Kontext einer flexibilisierten und vernetzten Leistungserstellung an strategischer Relevanz gewinnen, können begrifflich als *Dienstleistungen* näher bestimmt werden.<sup>3</sup> Produktionsorientierte Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie den Charakter von „Gewährleistungsarbeit“ (Offe 1984b) annehmen, indem sie dafür Sorge tragen, dass die organisierte Leistungserstellung auch unter Aspekten zeitlicher, sachlicher und sozialer Ungewissheit aufrecht erhalten werden kann. In diesem Sinne können Dienstleistungen aufgefasst werden als Stellen, die auf die Bearbeitung ex ante unbekannter Anforderungen spezialisiert sind (vgl. Berger 1984).

Um dies leisten zu können, benötigen Dienstleistungsstellen gewisse Dispositionsspielräume bzw. organisationaler Redundanzen (Organizational Slack). Gemeint sind zeitliche, qualifikatorische sowie informationsbezogene „Reservekapazitäten“, die vorgehalten werden müssen,

---

<sup>3</sup> Gemeint sind im Folgenden keine personen- bzw. konsumorientierten Dienste, sondern produktionsorientierte bzw. technische Dienstleistungen. Zur begrifflichen Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs vgl. Häußermann / Siebel (1995).

um situativ anfallenden Anforderungen adäquat bearbeiten zu können. Daher unterliegen Dienstleistungen einer anderen „Rationalisierungslogik“, weil die Beziehungen zwischen Mitteln und Zielen wie auch zwischen Zielen und Funktionen des Handelns bei ihnen, verglichen mit herkömmlichen Produktionstätigkeiten, weniger unmittelbar und eindeutig sind (Berger/Offe 1984).

### **Kennzeichen wissensintensiver Dienstleistungsarbeit**

In Bezug auf die Veränderung von Erwerbsarbeit kann festgehalten werden, dass ein wesentliches Merkmal einer netzwerkbasierten Wissensgesellschaft in einer wachsenden Bedeutung von Schnittstellenfunktionen liegt, wobei diese Funktionen durch eine Vernetzung qua Informations- und Kommunikationstechnologie an die Organisation rückgekoppelt werden. Allerdings hat die soziologische Arbeitsforschung wiederholt darauf verwiesen, dass neben wissensintensiven Dienstleistungen, die tatsächlich auf innovativen Formen der Arbeitsorganisation, neuen Steuerungsmodellen und erweiterten Handlungsspielräumen basieren (vgl. Frenkel u.a. 1999), auch eine Zunahme geringqualifizierter, standardisierter Dienstleistungstätigkeiten zu beobachten ist (vgl. Oberbeck/ Neubert 1993; D’Alessio/Oberbeck 1997; McDonald/Sirianni 1996). Dies gilt nicht nur für personen- und konsumorientierte Dienste (sog. „Mc Jobs“), sondern auch für produktionsorientierte Dienstleistungen. Scheinbar neotayloristische Formen der Arbeitsorganisation, wie sie bspw. für Callcenter (vgl. Gundoft / Holtgrewe 2000 ) oder aber für das Retail-Geschäft von Großbanken beschrieben werden (vgl. Baethge u.a. 1999), zeichnen sich dadurch aus, dass diese Tätigkeiten im Spannungsfeld von klassischen Kontrollparadigmen und situativ auftretender Problembewältigung (z.B. die Befriedigung von Kundenwünschen) angesiedelt sind. Die damit einhergehenden Widersprüchlichkeiten können häufig nur durch eine intensivierete Inanspruchnahme extrafunktionaler Qualifikationen (sozialkommunikative Kompetenzen etc.) von den Beschäftigten aufgelöst werden.

Die Frage, *ob* Dienstleistungen zu rationalisieren sind, weicht damit der Erkenntnis, *dass* Dienste einer Rationalisierung zugeführt werden können (überblicksartig Bienzeisler 2000), wobei jedoch die Rationalisierungslogik erheblich von den Rationalisierungsidealen einer „wissenschaftlichen Betriebsführung“ (Taylor) abweicht. Insbesondere der Bereich hochqualifizierter Dienstleistungsarbeit ist dadurch gekennzeichnet, dass es eben nicht um eine klar definierte Trennung von ausführender und planender Tätigkeit (Kopf- und Handarbeit) geht.

Zu beobachten sind vielmehr Formen der Arbeitsorganisation, die in der Gestalt zeitlich befristeter Projekte auf eine Integration dezentraler und zentraler Problemlösungskapazitäten abzielen, wobei die Problemlösung den Beschäftigten obliegt, die Verknüpfungsleistung jedoch in immer stärkerem Maße auch von leistungsfähigen Computer-Systemen übernommen wird. Wissensintensive Dienstleistungsarbeit, kurz „Wissensarbeit“ (Willke 1998), meint somit neue Formen einer Integration von persönlicher Arbeitsleistung und organisationaler Struktur. Entlang der Art und Weise, wie dies geschieht, scheinen sich jedoch gegenwärtig die Konturen von einer strukturinnovativen und strukturkonservativen Arbeitsgestaltung abzuzeichnen.

Die obigen Ausführungen wie auch eigene empirischen Untersuchungsergebnisse<sup>4</sup> lassen darauf schließen, dass sich wissensintensive Dienstleistungstätigkeiten in (mindestens) vier Punkten von herkömmlichen Formen organisierter Erwerbsarbeit unterscheiden:

1. Eine zunehmende Durchdringung von Arbeitsprozessen durch technisch vermittelte Kommunikation (Informatisierung) lässt die Bedienung technischer (Computer-) Systeme nicht mehr nur als Instrument fungieren. Stattdessen wird technische Informationsverarbeitung selbst zur elementaren *Voraussetzung* für Arbeit – sowohl für die eigene Arbeit wie auch im Hinblick auf die Arbeitsergebnisse anderer Organisationsmitglieder.
2. Die Arbeitsorganisation erfolgt zumeist in Form zeitlich befristeter Projekte. Herkömmliche Instrumente organisationaler Steuerung und Kontrolle werden durch marktorientierte Steuerungsmethoden und innovative Anreizsysteme ergänzt; Autonomie und Selbstorganisation wird auch auf der Ebene ausführender Tätigkeiten wichtiger.
3. Es kommt zu einem Wandel von Qualifikations- und Kompetenzanforderungen. Lernprozesse gestalten sich als offene, lebenslange Entwicklungspfade. Extrafunktionale Qualifikationen (soziale Kompetenzen etc.) und gruppenbasierte Lernprozesse gewinnen an Bedeutung.

---

<sup>4</sup> vgl. die Beschreibung des Forschungsprojekts im Vorwort und weiter unten.

4. Schließlich sind Strategien, die auf eine Rationalisierung von Schnittstellenfunktionen abzielen, durch scheinbar paradoxe Entwicklungen gekennzeichnet. Die Widersprüchlichkeiten einer veränderten Rationalisierungslogik müssen oftmals auf der Ebene ausführender Tätigkeiten bearbeitet werden.

Im Rahmen des Hauptseminars „Methoden und Konzepte wissensintensiver Dienstleistungsarbeit“, das im Wintersemester 2001/2002 an der Duisburger Universität durchgeführt wurde, sollten diese Punkte anhand praxisbezogener Fallsbeispiele auf ihre empirische Relevanz überprüft werden.

### **Die Seminarstruktur**

Ausgangsgedanke war die Konzeption einer Lehrveranstaltung, die eine enge Verknüpfung theoretischer Frage- und empirischer Problemstellungen gewährleistet. Dabei verfolgte die Seminarleitung bewusst das Ziel, ein Stück weit von herkömmlichen Seminarroutinen abzuweichen. Im Zentrum der Veranstaltung sollten empirische Ergebnisse aus einem aktuellen und thematisch einschlägigen Forschungsprojekt stehen. Darüber hinaus wurde angestrebt, dass das Seminar als „community of practice“ selbst wesentliche Merkmale wissensintensiver Dienstleistungsarbeit abbildet. Es galt, wissensintensive Tätigkeiten nicht nur zu analysieren, sondern im Seminarverlauf selbst zu *praktizieren*, um einen reflexiven Umgang mit dem Untersuchungsgegenstand zu ermöglichen:

- Empirische Forschungsergebnisse aus zwei Fallstudien (siehe unten) wurden durch die Seminarleitung aufbereitet und den TeilnehmerInnen zur Verfügung gestellt. Im Plenum erfolgte zunächst eine inhaltliche und methodische Einführung in das Forschungsprojekt und in die Fallstudien selbst. Im weiteren Verlauf wurden zu jeder Fallstudie anonymisierte Interviews zur empirischen Analyse bereit gestellt.
- Es wurden vier Projektgruppen (Module) mit jeweils zwei bis drei Mitgliedern gebildet. Die einzelnen Module hatten die Aufgabe, das empirische Material aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu analysieren:
  - Modul 1: IuK-Technologie / Informatisierung
  - Modul 2: Selbstorganisation / Marktsteuerung

- Modul 3: Qualifikation / Kompetenzentwicklung
  - Modul 4: Paradoxien der Dienstleistungsrationalisierung
- Zur Optimierung der Kommunikation zwischen Seminarleitung und Plenum wie auch zur internen Koordination und Abstimmung hat sich das Seminar über ein Internet-basiertes Groupware-Tool ([BSCW](#)) organisiert. Sämtliche Dokumente (Seminarpläne, Präsentationen, anonymisierte Interviews etc.) wurden im Internet abgelegt und waren jederzeit für alle TeilnehmerInnen zugänglich. Von den einzelnen Modulen wurden thematisch einschlägige Texte exzerpiert und eingestellt, um einen modulübergreifenden Informationsaustausch zu erzielen.
- Schließlich war es erklärtes Ziel der Veranstaltung, die Arbeitsergebnisse der einzelnen Module nicht in klassischer Referatsform zu präsentieren, sondern in Gestalt einer optisch und inhaltlich ansprechenden Powerpoint-Präsentation. Techniknutzung sollte sich auch in Form eines professionellen Umgangs mit Hardware (Beamer, Notebooks) widerspiegeln.

### **Die empirische Basis der Veranstaltung**

Zentral für die inhaltliche Gestaltung der Lehrveranstaltung war das Hinzuziehen empirischen Materials aus einem aktuellen sozialwissenschaftlichem Forschungsprojekt. Es handelt sich dabei um das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Ausschreibung „Innovative Arbeitsgestaltung“ geförderte Projekt „*Die Gestaltung von Wissensschleifen zwischen Kundenorientierung und Innovation*“, welches gegenwärtig unter der Leitung von Prof. Karen Shire an der Duisburger Universität durchgeführt wird.<sup>5</sup> Für das Hauptseminar wurden zwei Fallstudien wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen inhaltlich aufbereitet; den Studierenden wurden insgesamt 11 anonymisierte Interviewtranskripte zur Bearbeitung bereitgestellt. Zum einen handelt es sich um eine *Medienagentur*, die insbesondere auf den Bereich PR-Kommunikation spezialisiert ist. Die zweite Fallstudie betrifft eine *Großbank*, die jüngst ein umfassendes Reorganisationskonzept für den Privatkundenbereich entwickelt und implementiert hat. Damit wurden zwei kontrastierende Fälle wissensintensiver Dienstleistungsarbeit ausgewählt. Während die Medienagentur in gleichsam idealtypischer Weise für die Umsetzung und Realisation innovativer Formen der Arbeitsgestaltung steht, zeichnet sich in der Bank tendenziell das Bild einer standardisierten Arbeitsorganisation

---

<sup>5</sup> Für weitere Informationen zum Projekt vgl. auch: <http://soziologie.uni-duisburg.de/forschung.html>

ab. Gemeinsam ist beiden Fallstudien, dass die Arbeitsorganisation in hohem Maße durch technisch gestützte Kommunikationssysteme geprägt ist, wenngleich in völlig unterschiedlicher Weise.

Im Fall der Medienagentur erfolgten die empirischen Studien in der Zentrale und einer weiteren Dependance. Als Untersuchungseinheit fungierten zwei Projektteams. Innerhalb der Teams wurden Arbeitsplatzbeobachtungen und halbstrukturierte Interviews mit den Beschäftigten durchgeführt. Darüber hinaus erfolgten Interviews mit Schlüsselpersonen der Agentur, wie z.B. Geschäftsführung, Personalleitung, Technikleitung etc.

In der Bank erfolgten zunächst Interviews mit leitenden Funktionsträgern aus dem Geschäftsbereich „Privatkunden“. Dies beinhaltet zentrale Managementfunktionen wie auch Gespräche mit der Personalleitung und der organisierten Interessenvertretung (Betriebsrat). Im Anschluss wurde eine Großfiliale als Untersuchungseinheit ausgewählt, wo Arbeitsplatzbeobachtungen und Interviews mit den PrivatkundenberaterInnen durchgeführt wurden. In beiden Fallstudien wurden die Untersuchungsergebnisse durch eine standardisierte Umfrage abgesichert.<sup>6</sup>

### *Die Medienagentur*

Bei der Medienagentur handelt es sich um eines der führenden deutschen Unternehmen im Bereich Public-Relations. Die Agentur beschäftigte zur Zeit der Untersuchung ca. 90 Mitarbeiter, die standortübergreifend in mehreren Dependancen kooperieren. Das Zentrum der Agentur befindet sich in einer deutschen Großstadt; hier ist auch die Geschäftsführung ansässig. Die Agentur besteht seit Anfang der 90er Jahre. Der Firmengründer ist auch heute noch Geschäftsführer der Agentur und nimmt maßgeblichen Einfluss auf die strategischen Entscheidungen des Unternehmens. Die durchweg hochqualifizierten Beschäftigten arbeiten – mit Ausnahme von Verwaltungsfunktionen etc. – in zeitlich befristeten Projekteinheiten. Die zeitliche Belastung der Beschäftigten ist außerordentlich hoch. Die überwiegende Anzahl der Beschäftigten verfügt über ein abgeschlossenes Hochschulstudium; der Anteil der weiblichen Beschäftigten liegt bei ca. 50%. Bei den Kunden der Agentur handelt es sich um international tätige Großorganisationen wie auch um Akteure der öffentlichen Hand (Ministerien etc.).

---

<sup>6</sup> Der quantitative Datensatz spielte jedoch im Rahmen der Lehrveranstaltung keine Rolle.

Ein besonderes Merkmal der Arbeitsorganisation liegt in der intensiven Nutzung eines technischen Systems (Lotus Notes), welches sämtliche Arbeitsprozesse innerhalb der Agentur erfasst und durchdringt. Neben einem umfassenden Dokumentenmanagement, erfolgt das gesamte Projektcontrolling über Lotus Notes. Auch die E-Mail-Funktionen sowie das firmeneigene Intranet setzen auf diesem System auf. Eine Tätigkeit in diesem Unternehmen ohne die Nutzung von Lotus Notes ist für die Beschäftigten kaum denkbar. Das System ist damit fester Bestandteil der Firmenkultur, und die Geschäftsführung selbst ist an der Weiterentwicklung der Lotus-Notes-Datenbanken maßgeblich beteiligt. Dabei beschreitet man innovative Wege. So hat die Agentur kürzlich im Rahmen einer Kampagne ein spezifisches Datenbank-Modul für eine Medienresonanzanalyse entwickelt, welches nun selbst als Produkt angeboten wird, womit sich das Unternehmen ein neues Geschäftsfeld erschlossen hat.

#### *Die Bank*

Bei der Bank handelt es sich um eine Großbank mit bundesweitem Filialgeschäft. Der Fokus der empirischen Analyse lag im Geschäftsfeld „Privatkunden“, womit das klassische Retail-Geschäft (Mengenkundengeschäft) gemeint ist. Hier hat die Bank kürzlich ein weitreichendes Reorganisationskonzept implementiert – im Folgenden „Projekt X“ genannt –, welches in erster Linie durch die Einführung einer umfassenden Computeranwendung gekennzeichnet ist. Darüber hinaus beinhaltet die Reorganisation die Standardisierung von Produkten und strukturelle Maßnahmen (Ausdünnung des Filialnetzes etc.).

Kernpunkt jedoch ist die Computeranwendung. Dabei handelt es sich um ein hochkomplexes Customer-Relationship-Management-System (CRM), welches kundenbezogene Daten dezentral in den Filialen erhebt, diese einer zentralen Datenanalyse zuführt (Datamining), um schließlich kundenspezifische Vertriebshinweise zu generieren, die dann wiederum den einzelnen BankberaterInnen zugespielt werden. Ein wesentliches Kennzeichen der neuen Anwendungen ist die Verknüpfung verschiedener bankspezifischer Großrechner-Systeme unter einer einfach zu bedienenden und übersichtlichen Windows-Oberfläche. Ziel ist es, die Summe der Geschäftsabschlüsse zu erhöhen, indem aufgrund von biographischen und einkommensbezogenen Daten errechnet wird, mit welcher *Wahrscheinlichkeit* ein Kunde Interesse für ein bestimmtes Produkt haben könnte. Auf Basis der Vertriebshinweise haben die BeraterInnen den Auftrag, die Kunden gezielt auf entsprechende Produkte anzusprechen.

Die Einführung des neuen Systems hat innerhalb der Bank eine (konträre) Diskussion über die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten ausgelöst. Grundüberlegung seitens des Managements ist, dass das neue System zu einer Simplifizierung der Arbeitsprozesse beiträgt, so dass die herkömmliche Ausbildung zum Bankkaufmann/Bankkauffrau zur Disposition gestellt werden könne. Es ist erklärtes Ziel, mittelfristig Personen *ohne* eine kostenintensive branchenspezifische Ausbildung im Filialgeschäft einzusetzen. Erste Ansätze dazu gibt es bereits im sog. „Service-Bereich“. Diese Funktionen, die nicht beratend tätig werden, sondern die durch das Bearbeiten standardisierter Arbeitsaufgaben charakterisiert sind (Kasse, Überweisungen etc.), sind bereits teilweise durch Nicht-Bankkaufleute besetzt.

Im Beratungs-Bereich ist ein wichtiges Merkmal der Arbeitsorganisation die Steuerung über „harte“ Kennzahlen, die unmittelbar aus der Zentrale an die Filialbeschäftigten kommuniziert werden. Es handelt sich dabei um Vertriebskennzahlen, also quantitativ zu bestimmende Geschäftsabschlüsse. Diese Kennzahlen-Steuerung steht insofern in einem Zusammenhang mit dem CRM-System, als dass sich das Management von den kundenspezifischen Vertriebshinweisen eine deutlich höhere Erfolgsquote im Geschäftsabschluss verspricht. In der Praxis jedoch werden die durch das Computersystem generierten Vertriebshinweise kontrovers diskutiert. Es ist somit umstritten, ob sich die „Trefferquote“ der BeraterInnen durch das Hinzuziehen statistisch errechneter Kaufwahrscheinlichkeiten tatsächlich steigern lässt.

Im Folgenden werden beide Fallstudien unter modulspezifischen Fragestellungen analysiert. Die Rekonstruktion der Fallstudien erfolgt anhand der Analyse transkribierter Interviews.

## **Informatisierung im Kontext wissensintensiver Dienstleistungsarbeit**

*(Dirk Schönhagen)*

### **Abgrenzung des Themas und theoretische Vorüberlegungen**

Dass Arbeit zunehmend durch Informationstechnologie geprägt ist, dürfte kaum bestritten werden. Was jedoch ist mit Informatisierung genau gemeint, wie lässt sich dieser Begriff abgrenzen? Im eigentlichen Sinne meint Informatisierung nicht die bloße Verwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, sondern geht in Ihrer Geschichte auf den Beginn der Industrialisierung zurück. Hier entsteht im Zuge der Heranbildung eines bürokratischen Apparates (Weber) bzw. moderner Betriebsorganisation (Taylor) ein „papierner Apparat, also ein informationelles Abbild der realen Produktion in einem bürokratischen System (Schmiede 1996a: 20ff). Die Arbeitsvollzüge werden messbar und finden in Form von Information ein Pendant in dem die Produktion steuernden Apparat. Aus dieser Entwicklung ergibt sich bereits das Erfordernis, Informationen systematisch zu erfassen und zu verarbeiten. Auch erste Konsequenzen in Bezug auf die (häufig im Zusammenhang mit dem Taylorismus diskutierte) Disponierbarkeit von Arbeitsprozessen sowie Fragen nach Macht und Herrschaft geht auf diese Zeit zurück. In Ergänzung zu dieser historischen Definition informatisierter Arbeit als Arbeit, deren Gegenstand Information ist, ist für neuere Definitionen maßgeblich, dass die Arbeit mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologie ausgeführt wird. Ausgangspunkt zahlreicher Fragestellungen ist dabei, ob und vor allem wie Arbeit im betrieblichen Kontext durch Technik verändert wird.

Nach Malsch vollzieht sich die Aneignung des „betrieblichen Erfahrungswissens“ in einem Kreislaufprozess, der in drei Schritte unterteilt werden kann: Wissensgewinnung, Wissensobjektivierung und Wissensrückkehr. In der Wissensgewinnung wird das Erfahrungswissen in eine abstrakte, schriftliche oder informationstechnische Form überführt. Dieser Schritt beinhaltet bereits Selektion. In der Wissensobjektivierung wird dieses abgespeicherte Wissen in kontextfreies Planungswissen transformiert. In der Wissensrückkehr schließlich findet die Rückübersetzung des Wissens in den konkreten Anwendungsprozess statt. Anschließend kann dieser Kreislauf sich beim ersten Schritt fortsetzen. Es handelt sich um keinen einmaligen, sondern einen dauerhaften Prozess, dessen einzelne Stufen darüber hinaus zeitgleich zueinan-

der stattfinden und sich verselbstständigen können, so dass ein kontinuierlicher Erneuerungsprozess stattfindet (Malsch, 1987: 80f). In dieser Weise vollzieht sich also die Verwandlung vom direkten Arbeitsprozess auf eine formalisierte Ebene, die Schaffung eines Abbilds des realen Arbeitsablaufs, wobei sich der Vergleich mit der Aneignung und Entfremdung der Arbeit mit der Herausbildung der kapitalistischen Produktionsweise aufdrängt. In pessimistischer Lesart würde also dem Individuum die Verfügbarkeit über den Arbeitsprozess entzogen und durch formalisierte und strukturierte Abläufe ersetzt, der eigene subjektive Einfluss des Ausführenden wird verhindert. Zweckrationales Effizienzdenken setzt sich durch, andere nicht-instrumentelle Formen im Denken, Erleben und Handeln verschwinden (so in dem von Malsch erwähnten „Imperialismustheorem“, dass für einem allgemeineren Kontext 1978 durch den Informatiker Joseph Weizenbaum geprägt wurde). Zudem würde der Arbeitsprozess im Taylorschen Sinne verfügbar und disponierbar und somit die Kontrolle über ihn den Ausführenden komplett entzogen.

Bereits Malsch zeigt jedoch auf, welche Möglichkeiten sich ergeben, wenn zwischen Eigenbeitrag und Fremdbeitrag im Prozess der Wissensaneignung unterschieden wird. Während mit Fremdbeitrag die Beobachtung des Arbeitsprozesses (im taylorschen Sinne) gemeint ist, bezieht sich der Eigenbeitrag auf die subjektiven Leistungen der Information und der Interpretation. Besonders diese subjektiven Beiträge im Bereich informatisierter Arbeit sind Gegenstand der Betrachtungen (in vorwiegend neueren Beiträgen) weiterer Autoren. Im Anschluss daran stellen sich Fragen nach konkreten Auswirkungen informatisierter Arbeit. Wirkt Informatisierung qualifizierend, wird die Arbeit dadurch aufgewertet? Oder bewirkt die damit einhergehende Standardisierung von Prozessen Dequalifizierung, also Abwertung der Arbeit in einfache, repetitive Tätigkeiten? (vgl. Knoblauch 1994, Braczyk 1993) Unzweifelhaft dürfte sein, dass Informatisierung polarisierend wirkt, sowohl auf gesellschaftlich-ökonomischer Ebene als auch auf handlungstheoretischer Ebene (vgl. Schmiede, 1996b: 112ff). Weiterer Aufschluss über diese Polarisierung kann gewonnen werden, wenn die subjektiven Leistungen, d.h. das Handeln in den eigenen Ermessensspielräumen, genauer untersucht wird.

Während Malsch die Bedeutung des „Eigenbeitrags“ auf den Prozess der Wissensaneignung bezieht, blicken Konzepte zur Erfassung subjektiver Leistungen eher auf die Routinen des Arbeitsalltags (hier insbesondere Kleemann/Matuschek 2001). Sind Prozesse zunächst geklärt, der Ablauf der Tätigkeit also (im Taylorschen Sinne) strukturiert, könnte von einem vollständigen Verlust aller Ermessensspielräume der Handelnden ausgegangen werden. Da

aber jede Strukturierung mit einer Reduktion von Komplexität verbunden ist, kann der strukturierte Ablauf allein den Erfordernissen der Aufgabe nicht gerecht werden. Eigeninitiative der Akteure ist in gewissem Maße also immer notwendig. Je höher dabei die Komplexität einer zu strukturierenden Aufgabe ist, desto größer ist entsprechend der von den Handelnden selbst auszufüllende Spielraum. In diesem Falle erfolgt die Steuerung nicht durch präzise Arbeitsvorgaben, sondern durch Bewertung des Arbeitsergebnisses. Aus Sicht des Akteurs kann unterschieden werden zwischen Strukturen mit klar vordefinierten Handlungen oder unterschiedlichen Handlungsalternativen.

Um die Empirie in Form der verfügbaren Interviews auf die genannten Ansätze hin zu untersuchen, wurde die Fragestellung auf die beiden bereits genannten Themenkomplexe fokussiert: Zum einen auf den Bereich von Fragen nach den *subjektiven Leistungen* und grundlegenden Unterscheidungen, nach denen informatisierte Tätigkeiten (idealtypisch) unterschieden werden können - etwa, ob es sich um funktional notwendige Tätigkeiten handelt oder mehrere funktional äquivalente Handlungsweisen zur Auswahl stehen, bzw. ob es sich um informatisierte vs. informatisierende Arbeit handelt. Außerdem kann zwischen Informations-, Wissens-, und Innovationsarbeit unterschieden werden. Zum anderen steht die Frage nach der *Aneignung von Wissen*, also die Informatisierung des Erfahrungswissens, Technologisierung der Arbeitsorganisation und die damit verbundenen Fragen, wie aufgrund dieser technisierten Organisation Macht manifestiert wird, in welcher Art und Weise Kontrolle ausgeübt wird und welche autonomen Handlungsspielräume sich ergeben.

### **Strukturierung und Ermessensspielräume in der Bank**

Für den hier betrachteten Bereich der Privatkundenbetreuung, dem Massengeschäft der Bank, ist offensichtlich eine weitgehende Standardisierung der Tätigkeiten vom Management vorgesehen: Mit den täglich eingestellten Vertriebshinweisen, welche die Mitarbeiter als verbindliche Arbeitsaufgabe erhalten, wird ein subjektiver Anteil an der Vertriebsaufgabe, nämlich das eigene Ermessen, welches Produkt für welchen Kunden geeignet ist, (dem Anspruch nach) durch „stochastische Verfahren“ in einem informationstechnische System ersetzt. Aufgrund des Zuflusses an neuen Informationen soll dieses System „Lernen“ und die Hinweise somit perfektionieren. Zusätzlich zur Standardisierung der Arbeitsabläufe wurden auch die Produkte, die den jeweiligen Kundensegmenten angeboten werden, standardisiert. Auch hier verliert der Berater an Ermessensspielraum, da sein Entscheidungsspielraum auf ein verkleinertes

Repertoire an für die Bank rentablen Produkten reduziert wird. Auch die Zeitplanung der Mitarbeiter soll durch die Vertriebshinweise effizienter werden. Gefordert wird ein Mitarbeitertypus, „[...] der jeden Morgen Vertriebshinweise bekommt über das technische System und die auch mit Freude bearbeitet. Das ist der Privatkundenberater der Zukunft.“ (Direktorin für Qualifikation und Weiterbildung, Code b1-p-mgr2, Seite 8).

Es scheint also als Folge von Informatisierung der Arbeit einen weitgehenden Verlust an eigenem Ermessensspielraum und kreativer Arbeitsgestaltung zu geben. Jedoch handelt es sich um keine völlig standardisierte Tätigkeit im Sinne von repetitiver Arbeit. Schließlich wird die Leistung der Arbeit zwar auch am korrekten Abarbeiten der Vertriebshinweise gemessen, maßgeblich sind aber die Vertriebsziele, also der Erfolg der Arbeit an der Schnittstelle zum Kunden. Hier ergibt sich die Notwendigkeit, zwischen Erfordernissen der internen Organisation und äußeren Anforderungen zu vermitteln. So wird die Aufgabe durch die Direktorin für Qualifikation und Weiterbildung wie folgt beschrieben: „Ja, auch die Kundenberater daran zu gewöhnen, dass nicht alles sinnvoll ist. Also auch mal klar erkennen und zu sagen: Sorry Kunde, geht leider nicht. Und das so rüberbringen, dass es überzeugt.“ (Direktorin Qualifikation und Weiterbildung, Code b1-p-mgr2, Seite 9). Die eigentliche Vertriebsaufgabe bleibt also bestehen, wenn auch unter eingeschränkten Bedingungen.

Wie rigide sind nun die Vorgaben? Zwar handelt es sich bei den Hinweisen um Aufträge, deren Abarbeitung verbindlich ist und die z.T. als Fremdbestimmung und Überforderung wahrgenommen werden (dies erschließt sich jedoch nur indirekt aus den Interviews, die Aussagen darüber stammen von einem Vertriebsleiter und vom Betriebsrat). Jedoch erscheint die Alltagspraxis häufig anders, als die Bank sich dies vorstellt. Oftmals wird weniger Zeit als vorgesehen für diese Vertriebsarbeit aufgewendet, weil Personalknappheit dazu zwingt.

Die Frage nach der Akzeptanz von Projekt X äußert sich eher im Zusammenhang mit zu hohen Vorgaben, hauptsächlich aber im Zusammenhang mit der Frage, ob es für die Erfüllung der Aufgaben für sinnvoll oder unsinnig gehalten wird, ob es eine tatsächliche Unterstützung der Arbeit darstellt oder diese eher behindert: „Es ist manchmal nicht nachvollziehbar, woher der gesamte Datensalat rührt. Beispielsweise einer 90-jährigen einen Immobilienfonds anzubieten. Oder jemand, der nur Rentenpapiere hat, dem soll ich auf einmal einen Aktienfonds verkaufen. Das ist nicht nachvollziehbar. Aber durch dieses Projekt, was ich da beobachtet habe, ist es schon nachvollziehbar, woher die Daten kommen und wie die generiert werden.“

*Dann setzt man sich schon mehr damit auseinander und sagt: O.K., das klicke ich weg, das bearbeite ich nicht und dann ist das erledigt.” (Privatkundenberater, Code b1-fil1-ma6, Z. 263-269).*

In diesem Falle resultierte das Verständnis aus dem persönlichen Kontakt zu einem mit der Entwicklung des Projektes befassten Mitarbeiter. In einem anderen Interview wird Projekt X als ganzes nicht in Frage gestellt, sondern lediglich darauf verwiesen, dass bestimmte Prozesse damit nicht realisierbar sind. Bei der mit der Durchsetzung involvierten Vertriebsleitung ist man sich bewusst, dass Motivation wichtig ist: *„Was wir aber können, ist, wir fragen immer wieder die Mitarbeiter vor Ort, wie sie das System empfinden. Und da gibt es so Sternstunden. Letztlich war ich in Hamburg, da steht eine Beraterin auf und sagt: Herr X, ich habe immer gesagt, das kann gar nicht funktionieren. Dann habe ich trotzdem die Kunden angerufen und mir gedacht, der Kunde kauft das nie. Weil ich kenn den Kunden. Ich rufe trotzdem an. Mal sehen, was passiert. Und ich habe Erfolge gehabt ohne Ende. Also diese Stimmen, die sammeln wir. Und dann bekommen wir den Eindruck, das System funktioniert.”* (Vertriebsleitung für Private Kunden, Code b1-g-mgr4, Z. 345-351)

Widersprüchliche Angaben gibt es zu der Frage, ob die durch Projekt X zur Verfügung gestellten Informationen ausreichen, oder ob Recherchen in sogenannten Altsystemen nötig sind. Zumindest gibt es keine konkreten Anzeichen, dass die zur Verfügung gestellten Informationen nicht den nötigen Kontextbezug aufweisen, um verwertbar zu sein. Dennoch werden alternative Möglichkeiten zur Vermittlung von Wissen und Informationen gewünscht. Es scheint außer den bereits erwähnten Anwendungen zwar IT-basierte Systeme zur eigenständigen Informationsbeschaffung zu geben, insbesondere zum Wertpapiergeschäft. Das Fehlen eines Internetzugangs wird dennoch als Mangel empfunden, weil eine Möglichkeit fehlt, sich über Produkte der Konkurrenz zu informieren oder aktuelle Wirtschaftsnachrichten abzurufen. Offensichtlich wünschen die Mitarbeiter, die von Ihnen zu vertretenden Produkte der Bank auch außerhalb deren eigenen Kontextes bewerten zu können (auch, um auf entsprechende Kundenanfragen besser reagieren zu können). Aus der Tatsache, dass der Wunsch nach einem Internetanschluss offenbar thematisiert, aber nicht realisiert wurde, könnte geschlossen werden, dass eine derart weitreichende selbständige Gestaltung des Arbeitsprozesses durch die Mitarbeiter nicht erwünscht ist. Während die Mitarbeiter auf Ebene der Informationssysteme auf die vorgesehenen Strukturen angewiesen sind, ergeben sich im Alltag Ergänzungen der vorgesehenen Informationsflüsse: Zum Einen wird der Kontextbezug von In-

formation, wie ihn der Berater aufgrund seiner Tätigkeit im Alltag gewinnt, keineswegs ausgeblendet. Mitunter wird die IT-Anwendung eher als Ergänzung zum eigenen Wissen angesehen: „Von meinen Hundert Prozent Kunden mache ich mit 20% meinen höchsten Umsatz. Die kenne ich eigentlich. Nach der Zeit kennt man seine Kunden und weiß, wie ist der eingestellt, was will der. Und dann wäre dieser Hinweis eigentlich überflüssig. Da weiß ich, der Kunde macht nichts anderes, den brauche ich gar nicht anzurufen. Wo das Anwendungssystem x Sinn macht, und da setzt das System ja auch an, ist, die zweite und dritte Reihe von Kunden zu erreichen. Die Kunden, mit denen ich wenig Geschäft mache, die Kunden die ich nicht kenne und die mich auch nicht kennen. Die erreicht man... nicht unbedingt mit dem Anwendungssystem x, aber die werden einem ins Bewusstsein gerufen.“ (Privatkundenberater, Code b1-fil1-ma6, Z. 281-290)

Der Wille nach einer eigenen - subjektiven - Arbeitsgestaltung äußert sich also durchaus, weniger in Kritik am System, als vielmehr in eifrigem Ausfüllen der Spielräume, die die Reduktion von Komplexität in einer IT-Anwendung (trotz aller Bemühungen, dies mit weitgehendem Kontextbezug zu versehen) mit sich bringt. Auch informelle Kommunikation in den täglichen Arbeitsabläufen scheint unverzichtbar, so erwartet beispielsweise eine Privatkundenberaterin von ihren Kollegen im Service die Information über größerer Spareinzahlungen (wobei jedoch das gelegentliche Ausbleiben dieser Information im Interview beklagt wird). Informationsvermittlung über entsprechende IT-Anwendungen kann offensichtlich das, was im täglichen und persönlichen Kontakt mit dem Kunden passiert, nicht ersetzen.

### **Dokumentation, Information und Kontrolle in der Agentur**

Im Gegensatz zur Bank steht bei der Medienagentur Kommunikation im Zentrum der Leistungserstellung. Kommunikation ist sozusagen das Geschäft der Agentur und somit die Schlüsselkompetenz, die von den Mitarbeitern gefordert wird. Dass Kreativität ebenfalls elementar für den Arbeitsprozess ist, ergibt sich aus der Aufgabe und ist unter anderem daran ersichtlich, dass journalistisches Schreiben und layouterische Gestaltung grundlegende Aufgaben der Leistungserstellung sind. Informationstechnik wird in der Medienagentur im Wesentlichen in Form des Groupwaretools Lotus-Notes eingesetzt. Die Koordination der Leistungserstellung und die Kommunikation unter den Mitarbeitern basiert in hohem Maße auf dieser informationstechnischen Lösung. Die Software wird bereits seit längerem in der Firma eingesetzt, so dass Akzeptanz und Nutzung durch die Mitarbeiter nicht im Zusammenhang mit den Folgen von Diffusion neuer Technologie betrachtet werden kann (im Gegensatz zur

Bank, wo dies offensichtlich von Bedeutung ist). Ganz offensichtlich ist Lotus-Notes zentraler Bestandteil des Arbeitsalltags und der Arbeitsorganisation: *„Eigentlich geht gar nichts ohne das System. Also, wenn Sie die Arbeitsprozesse ganz kleinteilig machen, dann geht es schon. [...] Sie merken es auch, wenn das System abstürzt, dann machen alle Pause“* (Teamleiter und Seniorberater, Code ma\_sb1, Z. 286-292).

Von Standardisierung von Arbeitsabläufen ist in einem solchen Umfeld also zunächst nicht die Rede. Zu Fragen bleibt jedoch, ob Restriktionen durch informatisierte Arbeit vorhanden sind, und wenn ja, wie diese gegebenenfalls aussehen. Von Interesse dürfte auch sein, welche Folgen und Konsequenzen sich für die Vermittlung von Information und Wissen durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologie in einem dermaßen kreativen Umfeld ergeben, dass - so sollte man annehmen - fern von standardisierten Abläufen in seiner Leistung wesentlich auf informellem Wissen und hoher Individualität der Mitarbeiter basiert. Lotus-Notes wird in der Medienagentur zu unterschiedlichen Zwecken eingesetzt. Ein wichtiger Zweck ist die möglichst umfassende Dokumentation aller Abläufe. Weiterhin wird Information, bzw. Wissen aus dem Bereich der Leistungserstellung gesammelt und verfügbar gemacht, die Abrechnung und Zuordnung der Arbeitszeiten zu einzelnen Projekten und die Abrufbarkeit des Arbeitsfortschrittes ist eine weitere Funktion.

In der Aufgabe der Dokumentation kommt die zentrale Bedeutung des Systems und die Forderungen an die Mitarbeiter besonders deutlich zum Vorschein. Dabei wird Dokumentation im Interview mit einem Teamleiter als elementares Erfordernis einer Medienagentur definiert, da allein auf Grund der häufigen Abwesenheit von Mitarbeitern durch Außentermine ein hohes Maß an Abstimmung und Teamarbeit nicht anders erreicht werden kann (Teamleiter und Seniorberater, Code ma\_sb1, Z. 367-374). Ein anderer Zweck der Dokumentation ergibt sich aus dem Ziel, dass Mitarbeiter, die neu in ein Projekt einsteigen die Möglichkeit haben sollen, sich einzig auf Grundlage der Dokumentation selbständig in die Materie – einzuarbeiten. Damit dies erreicht werden kann, gewinnt die Vollständigkeit der Dokumentation besondere Bedeutung. Dementsprechend wird gefordert, für sämtliche telefonischen sowie Face-to-Face Kontakte in Lotus-Notes Memos abzulegen. Alle Daten eines Projektes werden in den jeweiligen Datenbanken gespeichert. So wird beinahe die Dokumentation zur Wirklichkeit der Organisation: *„Es gibt so ein Prinzip, alles was hier passiert, muss nachvollziehbar sein. Es muss alles nachvollziehbar dokumentiert werden. Deshalb ist die IT Plattform so wichtig, das Intranet eben. Das heißt, es muss alles da drin sein, wenn es da nicht drin ist, gibt es das*

*nicht. Das ist dann privat und auch nicht wichtig. Es ist relativ simpel, es gibt nur eine Datenbank und die ist es halt, pro Kunde, und da muss es eben dokumentiert sein und es läuft nach ganz wenigen primitiven Regeln ab.*” (Geschäftsführer und Partner der Firma, Code ma\_mgr1, Z. 249-254) Auch wenn noch weitere Software zum Einsatz kommt (zum Beispiel bei der Erstellung von Dokumenten), ist die Gewöhnung an Lotus-Notes weit vorangeschritten: *„Ich kenne es nicht anders bei Firma X. Kann es mir aber heute auch nicht mehr ohne Lotus-Notes vorstellen.*” (Teamleiterin, Code ma\_f\_tl2\_i, 239-240).

Es handelt sich also keineswegs um ein Angebot oder ein Medium zur Unterstützung der Kommunikation: Die Benutzung von Lotus-Notes ist zwingend. Doch auch wenn es keine neu eingeführte Technologie ist, bestehen in Einzelfällen Probleme mit der Akzeptanz. Auf Mitarbeiter, die die Bedienung nicht in der geforderten Weise in ihren Arbeitsalltag integriert haben, wird Druck ausgeübt, dies zu tun, zum Teil durch Vorgesetzte, aber auch durch das Team. Die Motivation durch positive Beispiele ist, verglichen mit dem Druck, der nötig ist, um Mitarbeiter mit Verweigerungshaltung zu disziplinieren, vergleichsweise einfach (Teamleiter und Seniorberater, Code ma\_sb1, Z. 409-425).

Eine weiteres Segment in Lotus-Notes, das hier zur Anwendung kommt, ist ein Tool für das Management von Ressourcen. Da alle Arbeitsschritte erfasst werden, ist der Status einzelner Projekte (bezüglich Fortschritt und bereits verbrauchtem Etat) durch die Teamleiter ohne Zeitverzögerung abrufbar. Das gleiche gilt für die Arbeitszeiten der Mitarbeiter, bzw. für deren noch verfügbare Arbeitszeiten. Diese Transparenz wird in Interviews vor allem durch Teamleiter positiv herausgestellt, sogar als „hierarchiearm“ bezeichnet (Teamleiter und Seniorberater, Code ma\_sb1, Z. 398). Was also in der Theorie eher taylorisierten Produktionsarbeiten zugeschrieben wird, nämlich die weitreichende Disponierbarkeit der Arbeitskraft durch Kontrolle, kann hier (in spezifischer Art und Weise) im Bereich qualifizierter, nicht-tayloristischer Arbeit beobachtet werden. Diese Kontrolle bleibt keineswegs folgenlos: Obwohl kein Druck ausgeübt wird, arbeiten die Mitarbeiter oftmals sehr viel länger als dokumentiert wird, um bei Bewertungen einen besseren Eindruck zu hinterlassen oder aber um Fragen, wieso bestimmte Tätigkeiten relativ viel Zeit in Anspruch nehmen, zu vermeiden. Die „hierarchiearme“ Transparenz wirkt also auch belastend auf die Arbeitnehmer ein. Die Disponierbarkeit über die Arbeit wird ergänzt durch die einfachere Substituierbarkeit von Mitarbeitern, die mit Hilfe der vollständigen Dokumentation zumindest angestrebt wird.

Der Unterschied zu einer tayloristischen Form der Kontrolle scheint darin zu liegen, dass Transparenz auch in entgegengesetzte Richtung wirken kann: „*Hat auch gegenseitig eine Kontrollfunktion, wenn ich was nicht mache[...] das erste was ich zu hören bekomme, ist, du warst beim Meeting, wo ist das Memo. Es ist nicht nur eine Führungssache von oben sondern auch eine von unten. Die Software kann auch Kontrolle genannt werden.*” (Teamleiter und Seniorberater, Code ma\_sb1, Z. 372-376) In ähnlicher Form wirkt die Möglichkeit, sich auf versendete E-Mails rückzubeziehen: „*Damit man sich immer darauf beziehen kann und sagen kann, ich habe Dir was geschickt, hast Du das gemacht. So kann man nicht sagen, ich habe das nicht gehört oder das kam bei mir nicht an. Diese Ausrede geht dann eigentlich nicht. Genauso kann derjenige mir darauf dann antworten oder wenn ich ein paar Tage nichts höre, kann ich das nochmals hinterherschicken, hier, erinnerst Du Dich, ich habe Dir diese Mail geschickt, was ist damit?*” (Teamleiterin, Code ma\_f\_tl2\_i, Z. 224-229). Diese Kontrolle dürfte aber meistens wieder vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter erfolgen, grundsätzlich ist sie jedoch in beide Richtungen möglich.

Über Informations- und Kommunikationstechnologie vermittelte Kommunikation erfolgt in der Medienagentur also auf sehr unterschiedliche Art und Weise. Zu den bereits erwähnten Verfahren muss noch die Motivation und der Austausch über Vorgehensweisen durch die auf Internettechnologie basierte und im Intranet verbreitete Mitarbeiterzeitung ergänzt werden. Daneben bleiben herkömmliche Formen der Kommunikation sowie E-Mail ebenfalls bedeutsam. Dies äußert sich insbesondere bei Projekten, deren Mitarbeiter über unterschiedliche Standorte verteilt sind, wie auch in entscheidenden Phasen von Projekten sowie in der Kommunikation über Konzeptionen: „*Das System ist ja nicht so angelegt, dass man zu einer virtuellen Person wird, wo man alles über E-Mail usw. macht, es ist ja nur eine Plattform auf der einen Ebene, auf der anderen Ebene ist es ein Organisationstool. Das hilft aber noch lange nicht, wenn Sie z.B. konzeptionelle Sachen machen wollen oder wenn sie etwas planen*” (Teamleiter und Seniorberater, Code ma\_sb1, Z. 300-303). In bestimmten Situationen bleibt Face-to-Face Kommunikation also unverzichtbar.

Hinzu kommt eine weitere Datenbank in Lotus-Notes, die den Austausch über die einzelnen Arbeitsprojekte hinweg ermöglichen soll. Hier werden Informationen zusammengefasst, die in der gesamten Agentur zu spezifischen Themen gesammelt wurden. Dabei handelt es sich um eine große Sammlung von Informationen, die durch Profis im Kontext geplanter PR-Arbeit in einen Verwertungskontext gestellt werden kann. Sicher wird dadurch auch die

Kommunikation zwischen Kollegen durch die Abfragemöglichkeiten eines informationstechnischen Produktes ersetzt. Allerdings besteht der Zweck der Anwendung nicht einzig in der Veränderung interner Organisation, da diese Datenbank selbst als Produkt an Kunden verkauft werden soll.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass Standardisierung zwar nicht in Bezug auf konkrete Arbeitsabläufe besteht, es aber ein Erfordernis gibt, bestimmte Aufgaben der Arbeitsorganisation zu erledigen. Obwohl die Arbeit Kreativität, also ein hohes Maß an subjektiven Leistungen fordert, existieren rigide Vorgaben für die Mitarbeiter, deren Einhaltung eine nicht minder rigide Kontrolle ermöglicht. Diese Art von Strukturierung wird aber nicht als äußere Vorgabe empfunden, sondern ist als notwendige und sinnvolle Form der Zusammenarbeit von den Mitarbeitern internalisiert. Dennoch ist der Ermessensspielraum so groß, dass die theoretische Zuordnung zu kompensatorischen Leistungen oder der Feststellung, es stünden mehrere funktional äquivalente Handlungsweisen zur Auswahl, den Sachverhalt nur ungenügend treffen.

Weiterhin bleibt zu fragen, wodurch aus der Sammlung unzähliger Informationen ein Medium wird, das den Wissensarbeitern in der Medienagentur nutzbares, kontextbezogenes Wissen bereitstellt. Ohne Frage ist eine vorherige Einarbeitung, ein „sich vertraut machen“ mit den Strukturen der Agentur unverzichtbar, um mit den verfügbaren Informationen arbeiten zu können. Ebenso verhält es sich mit Wissen und Fähigkeiten zur PR-Arbeit. Aber es bleibt offenbar auch ein zusätzlicher Bereich, in dem direkte Kommunikation nicht durch technische Kommunikation ersetzt werden kann, selbst dann nicht, wenn ein solch hoher Anspruch an Vollständigkeit der Information wie hier erhoben wird.

### **Bank und Medienagentur: Informatisierte Wissensarbeit zwischen Freiräumen und Vorgaben**

Sowohl bei der Bank als auch der Medienagentur handelt es sich um Arbeit mit Wissen, die auf Grund des Einsatzes moderner Informations- und Kommunikationstechnologie als informatisiert bezeichnet werden kann. Beide Fälle setzen, allein schon weil Austausch und Aushandlungsprozesse mit Kunden zu den Aufgaben gehören, subjektives Arbeitshandeln voraus. Stehen die eigenen Ermessensspielräume bei der Bank jedoch im Widerspruch zu den durch die Organisation definierten Anforderungen, die den Mitarbeiter als jemanden definiert, der

die vorstrukturierten Aufgaben mit Freude ausübt, fordert die Medienagentur das eigene und weitgehend selbst verantwortete Handeln von ihren Mitarbeitern und führt die Strukturierung von Arbeitsabläufen eher „durch die Hintertür“ ein.

Transparenz ist ebenfalls bei beiden Betrieben angestrebt, bei der Bank jedoch als Notwendigkeit, um die Relevanz und Wichtigkeit der im Rahmen von Projekt x eingeführten Anwendungen zu verdeutlichen. In der Agentur steht unter dem Thema Transparenz zwar die Motivation durch Vorbilder im Mittelpunkt, Transparenz bedeutet hier aber auch Kontrolle durch nahezu vollständige Nachvollziehbarkeit der (dokumentierten) Arbeitsleistungen. Hier scheint es noch weniger Spielräume zur Manipulation durch die Mitarbeiter zu geben, als in der Bank.

Auch die Notwendigkeit, eine bloße Ansammlung von Information zu vermeiden und durch Verknüpfung mit Kontext direkt im Arbeitsprozess verwertbares Wissen zu sammeln und bereitzustellen, ist beiden untersuchten Bereichen gemeinsam. In beiden Fällen zeigt sich aber auch, dass Informationstechnik allein nicht in der Lage ist, dieser Anforderung gerecht zu werden, sie aber in eindrucksvoller Weise unterstützen kann. Die Vorgehensweise ist dabei unterschiedlich: Ist die Herausforderung in der Bank, möglichst viele Detaildaten zu einer brauchbaren Gesamtheit zu verknüpfen, ist in der Agentur der Gesamtkontext den Mitarbeitern durchaus bewusst. Die Aufgabe liegt hier im Herstellen vollständiger Dokumentation durch Verfügbarmachung zahlreicher Detailinformationen.

Findet nun eine Aneignung und Entfremdung von Wissen statt, wie sie in Thesen für informatisierte Arbeit oftmals angenommen wird? In solchen Thesen ist mit Wissen das Wissen über den Produktionsprozess gemeint, der optimiert und modifiziert werden soll. In der Bank wird dieser Prozess als zunächst abgeschlossen betrachtet, die geplanten Modifikationen liegen in Veränderungen der hergebrachten Arbeitsweise der Gesamtorganisation. Wissen, wie es hier auf Ebene der Arbeitsplätze betrachtet wurde, ist also kein Wissen um Prozesse, sondern Arbeitsinhalt. Dieses Wissen wird den Akteuren allerdings tatsächlich entzogen, zumindest dem Konzept nach. Der Vorteil, der durch informelles Wissen aus dem erlebten Umgang im Arbeitsalltag resultiert, wird von den Beteiligten versucht in den Arbeitsprozess einzubringen und als Vorteil zu nutzen. Diese subjektiven Leistungen haben für den Arbeitsprozess eine kompensatorische Funktion, da sie zur notwendigen Rekontextualisierung der Information beitragen. Diese Bedeutung von

Erfahrungswissen der Mitarbeiter kann auch daran erkannt werden, dass die größere Erfahrung und Nähe zum Kunden bei den langjährigeren Mitarbeitern von den jüngeren Beratern als Vorteil angesehen wird.

In der Agentur wird durch die umfassende Informationssammlung ohne Frage Wissen angeeignet. Aber kann es als Enteignung bezeichnet werden, wenn das Wissen von der Ebene des einzelnen Akteurs abstrahiert und allen Beteiligten verfügbar gemacht wird? Hier gewinnt das Team mit seinen Gruppenprozessen, gegenseitiger Kontrolle und Motivation an Bedeutung. Die Rolle des Einzelnen entfaltet sich erst richtig im Team. In wie weit das Wissen tatsächlich über die Technik transportiert wird, oder die Vermittlung über die gestärkten Teamprozesse stattfindet, kann hier nicht geklärt werden. In beiden Fällen zeigt sich auch, dass das Ausfüllen von Ermessensspielräumen mit subjektiven Handeln durchaus einhergehen kann mit dem Zwang, strukturierende Vorgaben abarbeiten zu müssen.

## **Zwischen Neotaylorismus und Selbstorganisation: Kontrastierende Steuerungsmodelle wissensintensiver Dienstleistungsarbeit**

*(André Altermann / Sandra Hartjes)*

Im Folgenden werden zwei divergente Strategien der Steuerung und Reorganisation wissensintensiver Dienstleistungsarbeit gegenübergestellt. Bei unserer Darstellung verschiedener Aspekte der Reorganisation beziehen wir uns in erster Linie auf die Ebene der Arbeitsorganisation und die der Arbeitskraft sowie deren leistungspolitische Einbindung. Von besonderem Interesse sind hierbei die Unterschiede oder Gemeinsamkeiten bezüglich der Steuerung der Unternehmen sowie das Ausmaß an Eigenverantwortung, welches die Beschäftigten bei der Organisation ihrer Arbeit besitzen. Zunächst werden einige Kernelemente betrieblicher Umstrukturierungsmaßnahmen - Vermarktlichung und Selbstorganisation - und den in der Literatur als Prototypen einer neuen Arbeitsgesellschaft beschriebenen „Arbeitskraftunternehmer“ dargestellt. Die damit verbundenen theoretischen Konzepte können hier nicht ausführlich dargestellt werden, vertieft werden nur Aspekte, die für unsere Themenstellung relevant sind.

### **Vermarktlichung**

Aktuelle Reorganisationskonzepte, die sich als innovativ verstehen, thematisieren häufig die Strategie der Vermarktlichung. Dieser Begriff bezeichnet einen Prozess, in dem die Kooperationsbeziehungen in und zwischen Organisationen nach Regeln des Marktes gestaltet werden. Dabei handelt es sich u.a. um die verstärkte Öffnung der Organisation oder einzelner Unternehmenseinheiten zum Markt hin. Das beinhaltet sowohl eine erhöhte Kundenorientierung als auch die Umwandlung einzelner Unternehmensteile in wirtschaftlich und rechtlich eigenständige Unternehmen (vgl. Tullius 1999; Sauer/Döhl 1997; Halal 1994). Vermarktlichung kennzeichnet das Verhältnis der Unternehmensleitung zu Untereinheiten der Organisation und darüber hinaus die Beziehung der Leitung zur Arbeitnehmerin<sup>7</sup> und die der Beschäftigten untereinander (vgl. Kühl 2000).

Koordination mittels Hierarchie wird durch das Einbringen von Marktdruck ergänzt oder ersetzt. Des Weiteren kann Vermarktlichung auch als der Bildung von Netzwerken entgegengesetzt betrachtet werden. Der Wegfall von Subventionen und geteilten Risiken zwischen ein-

---

<sup>7</sup> Wir verwenden, ausgenommen in direkten Zitaten und bei feststehenden Begriffen, ausschließlich die weibliche Form - selbstverständlich stellvertretend für beide Geschlechter.

zelen Abteilungen soll ein ökonomisch eigenständiges Handeln im Rahmen der übergeordneten Ziele der Organisation gewährleisten. Insgesamt sind für Vermarktlichung Profit-Center, Benchmarking, Zielvereinbarungen, Gewinnbeteiligungen und die Bildung strategischer Geschäftseinheiten typisch, wenngleich sie jedoch in einem unterschiedlichem Ausmaß verwirklicht werden. In der Folge können sich die inter- und auch intraorganisationalen Grenzen verändern (vgl. Moldaschl 1998).

Eine weitere Unterscheidung innerbetrieblicher Marktmechanismen ist die in internalisierte und simulierte Vermarktlichung. Internalisierung bezeichnet das Entstehen echter Märkte im Unternehmen mit den dazugehörigen Handlungsspielräumen, während die anscheinend vorherrschende simulierte Vermarktlichung eher als Unternehmensstrategie zu verstehen ist. Sie liegt bspw. dann vor, wenn es keine Alternative zu den vorgegebenen Kunden-Lieferanten-Beziehung gibt. Diese Differenzierung beschreibt das Ausmaß, inwieweit Unternehmenseinheiten wirtschaftlich selbständig handeln können (vgl. Moldaschl 1998).

Insgesamt dienen diese Strategien dazu, den Blickwinkel der Mitarbeiterinnen zu erweitern. Diese sollen bei ihrer Arbeit unternehmerische Kriterien berücksichtigen und sie da - wo auch Eigenverantwortung bei der Arbeit gefordert wird - dementsprechend gestalten und ausführen: "Neben der *Koordinationsfunktion* sollen zwei weitere Funktionen vom Management verstärkt auf die Arbeitskräfte übergehen: die *Innovationsfunktion* und die *Rationalisierungsfunktion*" (Moldaschl 1998: 217). Die Steuerung erfolgt über Kennziffern bei unterschiedlich ausgeprägter Beteiligung der Mitarbeiter. Dabei geht es nur bedingt um größere Entscheidungsspielräume, sondern eher um die Herstellung einer flexiblen Organisation. Insofern sollen "marktbezogene Maßstäbe der Leistungsbeurteilung ... die Möglichkeit eröffnen, Verhalten und Strukturen auf Effizienz überprüfbar und hinsichtlich ihres konkreten Beitrags zum Unternehmenserfolg (Rendite) bewertbar zu machen" (Sauer/Döhl 1997: 26).

### **Selbstorganisation**

In Verbindung mit Organisation werden mit dem Begriff Selbstorganisation verschiedene Sachverhalte angesprochen. Zum einen wird u.a. aus systemtheoretischer Perspektive darauf verwiesen, dass Organisationen ihre Strukturen mittels rekursiver Interaktionen selbsttätig schaffen und erhalten. Damit werden z.B. die Komplexität und Unvorhersehbarkeit des Verhältnisses von Organisation und Umwelt betont sowie die Selbstreferenz des Systems. Neben

dieser theoretischen Betrachtung wird zum anderen Selbstorganisation auch normativ verwandt und dabei als gegensätzlich zu Planung, Kontrolle und Zentralisation verstanden. Hierbei ist dann bspw. das Verhältnis von Selbst- und Fremdorganisation innerhalb einer Organisation von Interesse (vgl. Martens 1997).

Die Konzentration auf die Wahrnehmung der Komplexität der Umwelt und Organisation verändert den Blickwinkel, unter dem Aspekte der Steuerung und Gestaltung betrachtet werden. Dabei wird die Organisation nicht als Mittel zur Erreichung eines Ziels gesehen, sondern alle Eigenschaften und Verhaltensweisen, die sie herstellen und aufrecht erhalten, sollen erfasst werden (vgl. Probst 1992). Bezogen auf die Plan- und Lenkbarkeit einer Organisation wird der Anspruch auf eine vollständige Beherrschung und Formalisierung mittels zentraler oder von außen kommender Leitung dieser Prozesse bezweifelt bzw. aufgegeben. Konkret verbindet sich bspw. in Konzepten des evolutionären Managements mit dieser Vorstellung dann der Gedanke, dass die Führung einer Organisation die Grenzen der Berechenbarkeit akzeptiert und sich darauf beschränkt, die Rahmenbedingungen für Selbstorganisation und Entwicklung zu gestalten (vgl. Kieser & Woywode 2001: 275). Somit erscheint es dann notwendig, verschiedene Teile der Organisation sich eigenständig regulieren zu lassen, dieses "Nicht-Formalisierte" kann als Selbstorganisation bezeichnet werden (vgl. Martens 1997). Bei Wegfall vormals gegebener Strukturen würden die Mitglieder ungeplante Strukturen schaffen; d.h. es würde eine fortlaufende, selbstständige Anpassung an neue Bedingungen der Umgebung erfolgen, deren Verlauf unberechenbar wäre (Baecker 1999).

Im Mittelpunkt aktueller Reorganisationskonzepte steht die Förderung einer selbstständigen, flexiblen Anpassung der Organisation an die Umgebung. Bezogen auf die Mitglieder und ihre Arbeit geht es um die Gestaltung des Verhältnisses von Selbstorganisation bei gleichzeitiger Bindung an die Organisationsziele (vgl. Moldaschl 1998). Eine echte Selbstorganisation der Arbeit würde die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen von der Definition der Ziele bis hin zur abschließenden Bewertung beinhalten. Selbstorganisation wird eher als Schlagwort verwendet, es geht um den Grad der Beteiligung der Mitarbeiterinnen: "Denn Selbstorganisation meint auch hier letztlich nur die Partizipation an der ökonomischen 'Optimierung' des eigenen Arbeitssystems, also 'Selbst-Rationalisierung'" (Wolf 1997: 211).

### **"Arbeitskraftunternehmer"**

In diesem Rahmen ist nicht zu klären, ob die Entstehung neuer Arbeitskrafttypen Resultat veränderter betrieblicher Strukturen ist oder ob "neue Präferenzen" der Beschäftigten Ursache der strukturellen Veränderungen sind. Dennoch ist eine veränderte betriebliche Nutzung der Arbeitskraft zu beobachten. Der nachfolgend dargestellte "neue" Arbeitskrafttyp gleicht eher einem Idealtypus, er kann also keiner real existenten und identifizierbaren Gruppe von Arbeitskräften zugeordnet werden, auch wenn Voß/Pongratz davon ausgehen, dass der Typus des Arbeitskraftunternehmers zukünftig der Vorherrschende sein wird (vgl. Voß/Pongratz 1998). Deutschmann geht in der Frage des empirischen Nachweises noch weiter und stellt die Frage, ob hier nicht ein "ideologisches Konstrukt" geschaffen wird (vgl. Deutschmann 2001). Die wesentlichen Charakteristika des neuen Arbeitnehmertyps umfassen „...eine systematisch erweiterte Selbst-Kontrolle der Arbeitenden, einen Zwang zur forcierten Ökonomisierung ihrer Arbeitsfähigkeiten sowie eine entsprechende Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung.“(Voß/Pongratz 1998: 132). Letztlich beschreiben Voß/Pongratz neue Formen der Erwerbstätigkeit, die sich stark an strategischem, unternehmerischem Handeln orientieren und doch weiterhin in ein Herrschaftsverhältnis eingebettet sind. Aus Sicht der Unternehmen geht es um erweiterte Gestaltungsspielräume (Verfahrensautonomie) der Arbeitnehmerinnen und eine Verlagerung der direkten Kontrolle auf eine höhere Ebene; Kontrolle qua Rahmensteuerung. Die Arbeitnehmerinnen avancieren zu Auftragnehmerinnen, die durch Zielvereinbarungen und Ergebnisentlohnung zu einer forcierten (Selbst-) Ökonomisierung und Selbststeuerung ihrer eigenen Arbeitsleistung angeleitet werden (ebd.). Mit der Strategie der Ergebnisentlohnung wird tendenziell das Leistungs- durch das Erfolgsprinzip ersetzt (vgl. Voswinkel 2000). Indem das Ausmaß der Selbststeuerung und Eigenverantwortlichkeit erhöht wird, reduziert sich einerseits die Reichweite der direkten betrieblichen Kontrolle, andererseits wird eine Kernfunktion kapitalistischer Unternehmen in die (personale) Umwelt der Unternehmen verlagert. Die Lösung des "arbeitspolitischen Transformationsproblems", die Umwandlung von Arbeitsvermögen in tatsächlich erbrachte Arbeitsleistung, wird nun den Arbeitenden selbst überantwortet. "Zugespitzt formuliert sollen diejenigen, die das Problem erzeugen, es jetzt auf völlig neuer Stufe auch selbst lösen“ (Voß/Pongratz 1998: 138).

Die (gewährte) Freiheit<sup>8</sup> des "Arbeitskraftunternehmers" ist jedoch weiterhin begrenzt. Es sind nach wie vor abhängig Beschäftigte, die ebenso wie "konventionelle" Arbeitnehmerinnen in eine hierarchische Struktur eingebunden sind und ebenso allen Risiken eines normalen Ar-

beitsverhältnisses ausgesetzt sind. Aus herrschaftstheoretischer Perspektive "bedeuten 'Selbstorganisation' und 'Eigenverantwortung' die Ablösung der auf Macht und Anweisungsbefugnissen beruhenden Herrschaftsstrukturen durch ein nicht minder hart und wirkungsvoll durchgreifendes, sich jedoch hinter den 'Sachgesetzmäßigkeiten' des Marktes camouflierenden Marktdruck" (Sauer/Döhl 1997: 26). Im Zentrum des Arbeitskraftunternehmer- Konzeptes steht eine betriebliche Herrschaft durch Nutzung der Selbst – Beherrschung der Arbeitskräfte. Insofern suggeriert die Charakterisierung „Unternehmer“ Freiheiten, wo allenfalls erweiterte Spielräume vorhanden sind. "Wirtschaftsbetriebe bleiben auch unter den Bedingungen einer stärker autonomieorientierten Arbeitskraftnutzung Herrschaftszusammenhänge, in denen Menschen zu ökonomisch verwertbaren Handlungen veranlasst werden" (Voß/Pongratz 1998: 149).

### **Befunde und Diskussion**

Nachfolgend sollen die dargestellten theoretischen Konzepte mit den Aussagen in den Interviews zweier Fallstudien verglichen werden. Die Darstellung der Unternehmen zeigt, dass es sich eher um eine Kontrastierung verschiedener Rationalisierungsstrategien wissensintensiver Dienstleistungsarbeit handelt. Zum einen sind die Organisationen und die Arbeitsanforderungen sehr unterschiedlich, zum anderen differenzieren sie sich auch hinsichtlich der angesprochenen Kundinnen. Die Medienagentur bedient ertragreichere Kundinnen und jeder Auftrag ist mit einem relativ hohen Etat verbunden. Bei der Bank hingegen handelt es sich um die möglichst schnelle und reibungslose Abwicklung von Mengenkundengeschäften. Daneben hat anscheinend nur in der Bank eine Umstrukturierung stattgefunden, so dass der Kontrast von früheren und aktuellen Zuständen sowie daraus resultierende Konflikte im Mittelpunkt der Interviews stehen. Ziel der Reorganisation war es u.a., das defizitäre Geschäft mit den umsatzschwachen Kunden durch eine Standardisierung der Produkte rentabler zu gestalten. Vorangestellt wird zunächst eine tabellarische Darstellung der hier relevanten Aspekte der Arbeitsorganisation.

---

<sup>8</sup> Voß/Pongratz sprechen von "fremdorganisierter Selbstorganisation" (Voß/Pongratz 1998), Kühl von einer "kontrollierten Autonomie" (Kühl 1998).

	<b>Bank</b>	<b>Medienagentur</b>
<b>Organisationsstruktur</b>	bürokratisch / hierarchisch	flache Hierarchie, Projektförmig
<b>Steuerung</b>	Top down / hierarchisch Benchmarking	Durch Ziele, Termineinhaltung und Benchmarking
<b>Leitbild für Mitarbeiter</b>	"Erfüllungsgehilfe"	"Unternehmer"
<b>Kontrolle</b>	über Systemvorgaben Kennzahlen	über Normen Kennzahlen
<b>Grad der Autonomie/ Selbstorganisa- tion</b>	gering	positionsabhängig viel Eigenverantwortung

*Fall 1: Die Bank*

Unsere Betrachtung konzentriert sich auf den "Privatkundenbereich", der durch den massiven Einsatz von IuK-Technologien sowie eine Standardisierung der Produkte einschneidende Veränderungen erfahren hat. Diese Maßnahmen werden begleitet von einer Standardisierung der Arbeitsprozesse. Mit dem Einsatz von Technik und der Bildung von Kundengruppen wird der Versuch einer "modernen Taylorisierung" der Arbeit im Mengen-/ Privatkundenbereich unternommen (vgl. b1-br4, S.2). Eine zentrale Strategie ist dabei, Arbeitabläufe langfristig soweit zu vereinfachen, dass zukünftig Personen mit "Jedermanns-Qualifikationen" sie ausführen können. Damit werden die Rahmenbedingungen für eine Senkung der Personalkosten geschaffen. Idealerweise soll das personale Wissen durch organisationales Wissen ersetzt und transformiert werden. Das als relevant angesehene Wissen ist im System gespeichert; die Arbeitsprozesse werden über das System gesteuert, welches den Angestellten ihre Aufgaben und Weisungen übermittelt. Es gibt - abgesehen vom Austausch mit Kolleginnen - keine andere Möglichkeit der Wissensbeschaffung am Arbeitsplatz (vgl. b1-fil1-ma5, Z. 232). Entgegen der Erwartung der Zentrale erweist sich die Tätigkeit der Kundenberatung aber als zu komplex, um mit dem systeminhärenten Wissen bewältigt werden zu können.

So erwähnt eine Privatkundenberaterin die Bedeutung von weiteren Fähigkeiten wie Menschenkenntnis, Teamfähigkeit sowie die Erfassung komplexer bankspezifischer Sachverhalte, die sich nicht durch das Systems vermitteln lassen (vgl. b1-fil1-ma5, Z. 176-197). Auch Erfahrung gilt als bedeutend für eine gute Ausübung der Tätigkeit (vgl. b1-fil1-ma6, Z.153-162). Der Betriebsrat äußert hierzu: "Die Trefferquote, die ein erfahrener Berater machen kann, wird die Bank auch durch PROJEKT X niemals erhöhen können (...) Die Bank sagt, die

Qualifikation sinkt. Wir stellen das Gegenteil fest. Die Mitarbeiter müssen sich in das System einarbeiten und immer noch qualifizierte Entscheidungen treffen" (b1-br2, Z.164f und 196f).

Formal gibt es bei der Auftragserfüllung nur einen geringen eigenverantwortlichen Gestaltungsspielraum. "Es ist keine Empfehlung. Es ist nicht ein Tipp. Es ist ein Auftrag. Er muss es tun" (b1-g-mgr4, Z.366-367). Die informellen Möglichkeiten, diese Vorgaben zu umgehen, sind massiv begrenzt (vgl. b1-g-mgr4, Z. 372). Laut Aussage des Betriebsrats besteht nur eine eingeschränkte Möglichkeit zur Kontrolle, die Leistung des Einzelnen ist aber leicht zu identifizieren (vgl. b1-br2, Z.49-68 und Z.116-132). Neben der Möglichkeit der direkten Kontrolle wird die Einhaltung der Systemvorgaben über Kennziffern gemessen. Planungs- und Entscheidungskompetenz sind auf die Vorgesetzten beschränkt und werden von der Zentrale in Frankfurt vorgegeben (vgl. b1-g-mgr4, Z.46-50; b1-fill-ma6, Z.83).

Interner Marktdruck wird in Form von Zielvereinbarungen und Transparenz der Kostenstrukturen eingebracht. Die Zielvereinbarungen scheinen keine umfassenden Verhandlungen der Beteiligten vorauszusetzen. Sie werden aber von der Personalleiterin als erreichbar beschrieben, hierbei wird das IT-System als unterstützend angesehen; bei Überschreitungen gibt es neben dem tariflichen Einkommen einen Bonus (vgl. b1-br4, S.3 und 6). Im Widerspruch dazu steht die Aussage einer Kundenberaterin, die den enormen Druck durch Zielvorgaben betont; nicht jeder erreicht diese. Ein weiterer Grund für die von den Mitarbeiterinnen empfundene Zunahme der Arbeitsbelastung liegt in der Erweiterung ihrer Aufgaben. Der durch die Technisierung vorangetriebene Stellenabbau im Back-Office-Bereich führt zur Übernahme administrativer Tätigkeiten durch die Beraterinnen. Allgemein äußern die betroffenen Mitarbeiterinnen Unzufriedenheit mit der veränderten Arbeit. Darauf angesprochen, spricht ein Vertriebsleiter von "Sperrern im Kopf" sowie er hervorhebt, dass neue Mitarbeiterinnen zufriedener mit dem System sind (vgl. b1-g-mgr4, Z. 415-422). Viele Kundenberaterinnen wollen u.a. wegen der technischen Vorgaben und geringen kreativen Anforderungen ihre Tätigkeit nicht mehr ausüben. Es kommt zu einer "Flucht aus dem Privatkundenbereich"(vgl. b1-br4, S.2f )

Die hohe Fluktuation wirkt sich negativ auf die Beziehungen zu den Kundinnen aus, diese wünschen sich feste Ansprechpartner (vgl.b1-br4, S.5). Ebenso wird deutlich, dass das Verständnis der Mitarbeiterinnen von Kundenzufriedenheit nicht immer den Richtlinien der Bank entsprechen muss. Kundenzufriedenheit wird von der Zentrale quantitativ an den erreichten

Umsatzzahlen gemessen (vgl. b1-fil1-ma5, Z. 221-243), während für die Beschäftigten auch die Qualität der Beratung von hoher Bedeutung ist (vgl. b1-fil1-ma5, Z.105-144).

Abschließend ist festzustellen, dass abweichend von der These von Oberbeck/Neubert es durchaus Unternehmen gibt, die an der Schnittstelle zum Kunden und mit dem Einsatz moderner Iuk-Technologien Rationalisierungsstrategien umsetzen, die den Einsatz von formal gering Qualifizierten ermöglichen. (Oberbeck/Neubert zitiert nach Bienzeisler 2000: 20). Vielleicht kann hier eine These von Neuberger aufgegriffen werden, welche auf die Bedeutung der Verfahrenskompetenz verweist. Wenn wir Verfahren als angewandtes Wissen betrachten, so kann festgestellt werden: "Wer Herr des Verfahrens wird, macht andere von sich abhängig" (Neuberger 1997: 498). Das bedeutet im Umkehrschluss, dass der Verlust von Verfahrensvorherrschaft auch einen Verlust von Herrschaft mit sich bringt. "Bei Jedermann-Verfahren (die z.B. von Hilfskräften administriert werden können oder automatisiert bzw. programmiert von selbst ablaufen) gibt es keine unmittelbare Abhängigkeit mehr von Professionellen" (ebd.) Bezogen auf den Bereich der Privatkundenberatung verliert dieser für die Bank an strategischer Relevanz und damit scheint auch eine Entwertung des Wissens einherzugehen.

### *Fall 2: Die Medienagentur*

Die Medienagentur versteht sich als modernes und dynamisches Unternehmen und kommuniziert dies so nach außen und innen. Das Produkt und der Arbeitsprozess selbst sind komplex, die Kundinnen erwarten individuelle Problemlösungen. Die Kundenbeziehung erscheint nicht austauschbar, sondern emphatisch und differenziert sowie häufig erwähnt wird, dass es entscheidend ist, "den Kunden [zu] lenken bzw. führen" (ma\_f\_ma2\_i, Z.163).

Die zu bewältigende Gratwanderung des Unternehmens besteht in der Gewährung erweiterter Gestaltungsspielräume bei gleichzeitiger Bindung der Mitarbeiterin an die Organisationsziele. "Da wir hier in hohem Maße Eigenverantwortlichkeit verlangen, (...) , müssen wir, (...), jemand auch klar vermitteln, dass er seinen persönlichen Erfolg auch persönlich partizipiert. Das aber gleichzeitig auch als ein kooperatives System zu begreifen. (...) Er ist Teil des Erfolgs der Agentur" (ma-f-gl2\_i, Z. 96-109). Große Bedeutung wird der "Transparenz aller Maßnahmen" und Regelungen beigemessen. Die dynamische Struktur der Organisation erfordert eine aktive Steuerungsleistung der Mitglieder (vgl. ma-f-gl2\_i, Z.198-206). Zentral ist dabei das System "Lotus Notes". "(...) wenn das System abstürzt, dann machen alle Pause"

(ma\_sb1, Z.292). Hinsichtlich der Nutzung dieses "Instruments" bestehen gewisse Rechte aber auch die Pflicht, individuelle Arbeitsergebnisse dem Programm zugänglich zu machen. Dabei gibt es eingeschränkte Zugriffsmöglichkeiten, die sich an der Projektzugehörigkeit orientieren sowie an Hierarchien. Weiterhin bleibt direkte Kommunikation notwendig. Neben der die Kommunikation unterstützenden Funktion sichert Lotus Notes das Wissen ausscheidender Mitarbeiterinnen, was eine fast reibungslose Übernahme fortdauernder Projekte gewährleisten soll (vgl. ma\_sb1, Z. 197-222; 337- 375). Zusätzlich zur arbeitserleichternden Funktion erwähnt ein Seniorberater der Firma: "Es ist nicht nur eine Führungssache von oben, sondern auch eine von unten. Die Software kann auch Kontrolle genannt werden" (ma\_sb1, Z.374f).

Wie bereits im Abschnitt "Vermarktlichung" ausführlich dargestellt, ist eine mögliche Form der indirekten Steuerung die Anbindung der Arbeitsvollzüge an strategische ökonomische Parameter. Dies spiegelt sich beispielsweise in den Leistungskriterien der Firma wider. Die Kriterien orientieren sich am Umsatz, Kundenbindung sowie Kooperationsfähigkeit der Mitarbeiterinnen; daneben gilt das Mitwirken an der Organisationsentwicklung als wichtig. Die Leistungsbewertung erfolgt durch die Geschäftsführung und jeweiligen Teamleiterinnen. Das Einkommen ist "branchenüblich", zum Teil erfolgsbezogen und kann individuell ausgehandelt werden (vgl.ma-f-gl2\_i, Z.44-140). Als ein "weiches" Kriterium gilt u.a. die Selbstdarstellung bezüglich der Kompetenzen. "Wer hier nicht alle vier Wochen lang, mindestens einmal nach dem was er kann gefragt wird, der macht einen Fehler. Der ist nicht präsent in seiner Leistungsfähigkeit. Dafür muss man auch selber sorgen" (ma-f-gl2\_i, Z.193-195). Dies deckt sich mit der These von der Selbstökonomisierung des Arbeitsvermögens. Um eine sowohl horizontal wie auch vertikal eingebundene Karriere zu machen, muss Verantwortungsbereitschaft signalisiert werden. Letztendlich ist eine Karriere aber vom Erfolg beim Kunden abhängig, d.h. ob die Bindung des Kunden gelingt. Dazu ein Geschäftsführer: „(...) ich höre die Frage ja oft. Wann werde ich denn Berater oder Juniorberater? Die saloppe Antwort darauf ist ganz einfach: Wenn´s dir ein Kunde glaubt, dann bist du ein Berater. wenn dir ein Kunde nicht glaubt dann bist du kein Berater"(ma-f-gl2\_i, Z. 332-335). Hierdurch sollte deutlich geworden sein, dass Leistung "outputbezogen" definiert wird, also ganz an das Ergebnis und den Ertrag. Da das "erfolgreiche Resultat" durch eine Vielzahl von nicht beeinflussbaren Faktoren (wechselnde Kundenpräferenzen, Agieren von Konkurrenten, etc.) zustande kommt, bleibt der direkte Einfluss der Mitarbeiterinnen begrenzt; Erfolg ist damit in einem hohem Maße von Glück und Zufall abhängig (vgl. Voswinkel 2000).

Während in der Bank die direkten Anweisungen zu einem System von "Befehl und Gehorsam" führen, gelten in der Agentur intersubjektiv geteilte Arbeitsnormen, die auf die Selbstverpflichtung und Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten rekurrieren. Landers u.a. gehen davon aus, dass in Bereichen, in denen Hochqualifizierte beschäftigt sind, Leistung und "commitment" zu einem großen Anteil über geleistete Arbeitsstunden bewertet werden und somit auch ein beruflicher Aufstieg davon abhängig gemacht wird. Entsprechend ihres theoretischen Ansatzes gehen die Autoren von einer erhöhten Bedeutung arbeitsbezogener Normen aus: Hochqualifizierte arbeiten häufig in Gruppen oder Partnerschaften zusammen, die dabei notwendige Kooperation wird durch gemeinsam geteilte Regeln geleitet. Diese fördern das Entstehen von Arbeitsnormen, in diesem Fall auf die geleistete Arbeitszeit bezogen. Wegen der internen Konkurrenz kann eine Folge dieser Norm sein, dass sich die Angestellten untereinander hinsichtlich der Norm überprüfen und Mitarbeiterinnen mit abweichenden Ambitionen im Voraus aussortieren (vgl. Landers/Rebitzer/Taylor 1996). Auch bezogen auf die Medienagentur kann man von der Existenz solcher "arbeitssteuernden" Normen ausgehen.

Wegen der vielen Termine, deren Einhaltung wichtig ist, wird die Arbeit unter enormen Zeitdruck geleistet und ist zusätzlich mit der Erbringung vieler Überstunden verbunden: "Dann heißt es Wochenend-Arbeit und Nachtarbeit. Ja, das passiert, regelmäßig eigentlich" (ma\_f\_tl2\_i, Z.338f). Eine Juniorberaterin berichtet davon, dass sie nur einen Teil ihrer Arbeitszeit verrechnet. Dies geschieht einmal, weil immer wieder vergegenwärtigt wird, dass möglichst kostengünstig für die Kundin gearbeitet wird. Zudem müssen längere Arbeitszeiten vor der Team- und Geschäftsleitung gerechtfertigt werden. "Man wird entweder diszipliniert zu einem hundertprozentigen Arbeiten oder man schreibt es nicht auf" (ma\_f\_ma2\_i, Z.398f). Hierdurch wird die Ergebnisorientierung der Leistungsdefinition hervorgehoben, d.h. nicht der Aufwand per se wird honoriert, sondern Leistung ist nunmehr verstärkt an das Ergebnis gekoppelt. "Als *Arbeitszeit* gilt vielmehr tendenziell nur die Zeit, die zu einem Ergebnis führt, die für ein Ergebnis *notwendige* Arbeitszeit" (Voswinkel 2000: 245). Ist das angestrebte Arbeitsquantum abgearbeitet, wird erwartet, dass die ungenutzten Ressourcen ebenfalls gewinnbringend dem Arbeitsprozess wieder zugeführt werden; die Arbeitsintensität bleibt damit immer hoch (vgl. Moldaschl 2001). Als fast selbstverständlich vermittelt eine Teamleiterin die Bereitschaft, ihre Arbeitskraft in einem hohen Ausmaß zu Verfügung zu stellen. Die Kraft, sich selbst zu motivieren, erscheint als eine Voraussetzung. Für sie ist die Freude an der

Tätigkeit zentral, als Herausforderung und als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung (vgl. ma\_f\_tl2\_i, Z.351-365).

Dies hat aber anscheinend wenig Einfluss auf die dauerhafte Bindung an das Unternehmen, sowohl eine Teamleiterin als auch eine Juniorberaterin gehen nicht von einem langfristigen Verbleib in der Agentur aus. Sie sehen es mehr als Gelegenheit, Erfahrung zu sammeln. Der Arbeitsplatz ist ein Abschnitt des beruflichen Karriereverlaufs (vgl. ma\_f\_ma2\_i; Z.530f und m\_f\_tl2\_i, Z.381f). Eine Teamleiterin strebt berufliche Selbstständigkeit an, während eine Juniorberaterin die hohe Arbeitsbelastung betont und anmerkt: "In einem Unternehmen ist der Vorteil, dass die gewerkschaftlich organisiert sind und dafür sorgen, dass die Leute nicht über Monate; ja über Jahre so viele Überstunden machen. Ich kann mich im Moment nicht beklagen, denn ich hatte mir das so ausgesucht. Aber so langfristig möchte ich sagen können; nein; jetzt gehe ich nach Hause" (m\_f\_ma2\_i, Z.550-553). Entgegen der von der Geschäftsführung proklamierten Bedeutung der Eigenverantwortlichkeit begründet eine Juniorberaterin die hohe Fluktuation mit der geringen Möglichkeit, eigenständig arbeiten zu können (vgl. ma\_f\_ma2\_i, Z. 563-607).

Wie in der Darstellung der Beraterinnen deutlich wurde, entsprechen sie in vielen Aspekten den eingangs erwähnten "Arbeitskraftunternehmer". Dies ist aber vermutlich weniger auf eine neue Qualität der Arbeitskraft zurückzuführen, als vielmehr auf ein professionelles Selbst- und Arbeitsverständnis hochqualifizierter Arbeitnehmerinnen, welches Eigeninitiative, Identifikation mit Firmenzielen und Verantwortungsbewusstsein einschließt. Sie sehen ihre Arbeit als direkten Beitrag für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens. Als Gegenleistung erhalten sie die für sie wichtige Anerkennung - eine Identität " (...) als Leistungsträger die einen eigenständigen Beitrag liefern und Akzente setzen" (Kotthoff 1999: 124).

### **Zusammenfassend**

Die Art und Weise, wie wissensintensive Dienstleistungsarbeit rationalisiert wird, ist heterogen und scheint nicht zuletzt von ihrem Ertrag für das Unternehmen abhängig. Wo es möglich ist, wird standardisiert. Dies erscheint bei der Bank sehr deutlich, doch auch in der Medienagentur gibt es Anzeichen - wenn auch in einem wesentlich geringeren Umfang und mit einem anderen Hintergrund - für den Versuch, einige Dienstleistungen als Produkt sowie im geringen Ausmaß den Arbeitsprozess zu standardisieren.

Das Rationalisierungsmodell der Bank legt es nahe, Kundenorientierung als Kundenabfertigung zu betrachten. Ob die Bank damit flexibel auf eine Veränderung des Marktes reagieren kann, ist fraglich. Denn die erheblichen Finanzmittel, die in das neue Vertriebssystem investiert wurden, können durchaus als Beginn einer Pfadabhängigkeit betrachtet werden. An tayloristischen Maßstäben orientierte Arbeit ist auch in ihrer Neuauflage für Angestellte im Dienstleistungsbereich anscheinend nicht attraktiver und phantasievoller geworden. Eine weitere Frage ist, inwieweit es sich bei dem Versuch der Bank, die Arbeit mittels IuK-Technik möglichst umfassend zu beherrschen, um eine verdeckte Strategie handelt, die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen herabzusetzen und ihre Ansprüche an das Unternehmen gering zu halten (vgl. Moldaschl 2001). Dafür spricht zumindest, dass von Seiten der Mitarbeiterinnen viele Fähigkeiten genannt wurden, die an die Person gebunden bleiben und nicht mittels Technik ersetzbar sind. Insgesamt erscheint für die Mitarbeiterinnen nicht der Einsatz der Technik problematisch, sondern die rigiden Vorgaben und, dass die Kennziffern die maßgebliche Grundlage für die Beurteilung der Leistung sind, wenngleich das Handeln in starken Maße durch subjektive Elemente geprägt ist.

Bezogen auf die branchenübliche hohe Fluktuation in der Medienagentur, ist auch Lotus Notes keine adäquate Problemlösung für den Verlust von Erfahrungswissen. Die Arbeitsbelastung und -intensität ist in beiden Unternehmen hoch. In der Bank ist dies die Folge der Unfreiheit bei der Arbeitsgestaltung, während in der Medienagentur die Arbeitnehmerinnen der Belastung durch eigenständige Gestaltung ihrer Tätigkeit ausgesetzt sind. Zusammen mit den Normen bezüglich der Arbeitszeit und einem Verantwortungsgefühl gegenüber der Organisation kann es zu einer *"Belastung als Preis der Autonomie"* kommen (Moldaschl 2001: 133).

## **Kompetenzprofile wissensintensiver Dienstleistungsarbeit im Spannungsfeld von Dequalifizierung und neuen Lernkulturen**

*(Sabine Blom / Stephan Erichsmeier)*

### **Theoretischer Hintergrund**

Die Innovationen der technologischen Entwicklungen und die Zunahme der unternehmerischen Reorganisationen mit der Tendenz zu neuen Formen der Arbeitsgestaltung verändern das Qualifikations- und Kompetenzprofil der Beschäftigten. Die Einstellung qualifizierter Kräfte und die Investition in Humankapital bedeutet immer stärker einen mittel- und langfristigen Standortvorteil für die Wirtschaft in einem zunehmend globalisierten Wettbewerb. Dies gilt besonders für Bereiche, die einem hohen Innovationsdruck und starken Flexibilitätsanforderungen unterliegen. Die traditionellen Formen der Aus- und Weiterbildung wandeln sich dort stellenweise zu neuen Lernformen, in denen die Entwicklung überfachlicher bzw. extrafunktionaler Kompetenzen wie Team- und Kooperationsfähigkeit, Flexibilität, Kommunikationsstärke und Kundenorientierung an Bedeutung zunimmt. Eine einheitliche Tendenz ist jedoch diesbezüglich nicht auszumachen. Im Folgenden werden ausgewählte Konzepte vorgestellt, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte bei Umstrukturierung der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung setzen.

Das Konzept des ‚selbstgesteuerten Lernens‘, in dem der Beschäftigte die Rolle als eigenverantwortlicher Gestalter seiner Lern- und Erwerbsbiographie einnimmt und die erforderlichen Qualifizierungsaktivitäten den individuellen und betrieblichen Zeitmustern anpasst, hat im Zuge der Reorganisation der Aus- und Weiterbildung Karriere gemacht. Dobischat/Seifert zeigen anhand empirischer Untersuchungen auf, dass diese Form der Qualifizierung auch Kehrseiten hat (Dobischat/Seifert 2001: 93). Die für Lernaktivitäten erforderliche Aufbringung von Zeit wird weitgehend in die Privatsphäre der Beschäftigten verlagert, bestimmte Qualifikationen und Kompetenzen können nicht unabhängig vom betrieblichen Kontext erworben werden, außerdem konnten sich bis dato verbindliche Regulierungen bzw. Arrangements bspw. bezüglich der Einrichtung von Lernzeitkonten selten etablieren (ebd.: 98f). Für die Beschäftigten unterstreichen die Autoren die generell gewachsene Bedeutung des permanenten Lernens, um einen dauerhaften und stabilen individuellen Erwerbsverlauf zu sichern (ebd.: 92).

Auch Baukrowitz/Boes betonen die Zunahme der Qualifikationsentwicklung der Beschäftigten in Zeiten des Wandels von Anbieter- zu Nachfragemärkten, in denen proprietäre Produktpaletten aufgrund steigender Standardisierung zugunsten kundenspezifischer Individuallösungen an Bedeutung einbüßen (Baukrowitz/Boes 2001: 246). Sie kritisieren gleichzeitig die derzeitigen informalisierten und unregulierten Weiterbildungsangebote und -aktivitäten, die in Form von Einzelmaßnahmen auf einzelne Produkte, Technologien und Methoden ausgerichtet sind. Entsprechend bezieht sich die Qualifikationsentwicklung der Beschäftigten allein auf das Nachvollziehen technologischer Innovationen im Sinne zusammenhangsloser ‚skills‘ (ebd.: 253). Die Autoren fordern daher eine Professionalisierung und übernehmensübergreifende Gestaltung der Weiterbildungssysteme, die *„den Unternehmen eine proaktive Gestaltung ihrer Qualifikationsstruktur und den Beschäftigten die Verfolgung längerfristiger Strategien beruflicher Weiterbildung erlaube“* (ebd.: 254). Diese Form der Reorganisation der Aus- und Weiterbildung wurde durch die Schaffung neuer IT-Berufe auf der Basis der Dualen Ausbildung in der Praxis bisher erfolgreich umgesetzt und könne auch für andere Branchen eine Leitbildfunktion bei der Umstrukturierung der Qualifikationsentwicklung darstellen (ebd.: 247).

Einen alternativen Weg der Qualifizierung und Kompetenzentwicklung entwirft Bosch mit der Einführung ‚neuer Lernkulturen‘ im Rahmen betrieblicher Reorganisationen (vgl. Bosch 2000). Diese gestaltet und vollzieht der Beschäftigte durch einen nur teilweise formalisierten kontinuierlichen Lern- und Anpassungsprozess mit (ebd.: 19). Einige Prozesse bei der Bereitstellung wissensintensiver Dienstleistungen lassen sich, weitgehend ohne Rückgriff auf standardisierte Instrumente und Vorgehensweisen, nur noch auf der Basis von Erfahrung und Wissen verstehen. Durch eine frühzeitige Verknüpfung mit der Praxis wird das formalisierte Lernen in seiner Form verändert, d.h. die wechselseitige Durchdringung von Erfahrung und Wissen im Arbeitsprozess wird durch die anschließende Reflexion bzw. Aufarbeitung einer Modifizierung bzw. Neuakzentuierung zugänglich gemacht (ebd.: 42). Dieses dabei angeeignete implizite Wissen darf allerdings nicht dauerhaft innerhalb eines Expertenkreises verschlossen bleiben, sondern sollte kodifiziert und nutzbar gemacht werden, um Wissensbestände zugänglich zu machen, Rationalisierungsmaßnahmen durchzuführen oder neue Berufsbilder zu schaffen bzw. zu modifizieren (ebd.: 23). Die Verknüpfung von Arbeit und begleitendem Lernen setzt allerdings eine ‚lernförderliche‘ Arbeitsgestaltung voraus, in der anhand ganzheitlicher Aufgaben und Projekte die Kooperationsfähigkeit im Team, Flexibilität in be-

trieblichen Veränderungsprozessen und Kundenorientierung erworben und gefestigt wird (ebd.: 23). Es lässt sich jedoch kein linearer Trend zur Entwicklung neuer lernförderlicher Arbeitsformen ausmachen, da, vornehmlich in größeren Unternehmen, u.a. in den 90er Jahren eine Retaylorisierung von Formen der Arbeitsorganisation auszumachen ist, der Anteil der fremdbestimmten Arbeit zugenommen hat (ebd.: 26f) und Gruppenarbeit sowie begleitende Qualifikationsmaßnahmen für die in Gruppen tätigen Beschäftigten in Deutschland einen vergleichsweise geringen Stellenwert einnehmen (ebd.: 30ff).

### **Empirische Bezugspunkte**

Anhand des in der Medienagentur und der Bank gewonnenen empirischen Materials soll im Folgenden die Relevanz der vorgestellten Konzepte der Qualifikationsentwicklung untersucht und auf empirische Stichhaltigkeit geprüft werden.

#### *Die Bank*

Boschs Forderung nach der Implementierung neuer Lernkulturen (vgl. Bosch 2000) lässt sich im Service- und Privatkundenbereich der Bank nur sehr eingeschränkt wiederfinden. Zwar ist auch hier Lernen on-the-job unabdingbar: *„Bei der Unterweisung ist alles on-the-job. Der Kunde, der in die Filiale kommt, weiß nicht, das es jemand ist, der erst vorbereitet wird“* (Direktorin Qualifikation und Weiterbildung, b1-p-mgr2: 10).

Allerdings ist der Bank eine starke Tendenz zur Retaylorisierung, einhergehend mit wenig lernförderlicher Arbeitsgestaltung, zu konstatieren. Dies äußert sich einerseits durch zunehmende Standardisierung aufgrund der von der Zentrale vorgegebenen Einschränkung der Produktpalette, welche den Kunden weniger Optionen bietet sowie den Beratern weniger Handlungsspielräume und eigenes Ermessen ermöglicht: *„Aber hier ist die Strategie der Bank halt anders. Die sagen: Wir haben ein standardisiertes Privatkundengeschäft, bieten die Produkte A,B,C an, aber D wollen wir gar nicht“* (Privatkundenberater, b1-fil1-ma6: 6), andererseits durch die strikte Hierarchisierung der Befugniskompetenzen.

Bezüglich des Anforderungsprofils des Privatkundenberaters wird die zunehmende Verlagerung von Beratungskompetenz zu bestimmten ‚soft-skills‘, die gewisse Kompetenzen im Umgang mit den Kunden beinhalten, betont. Diese werden nicht gesondert ausgebildet und gefördert, sondern dienen als Grundelement für die berufliche Eignung: *„Von der Einstellung*

*her muss der Berater ein vertriebsorientierter Mensch sein, der Spaß am Umgang mit Kunden und am Abschluss hat“* (Direktorin Qualifikation und Weiterbildung, b1-p-mgr2: 8). Dies deckt sich mit Boschs Unterstreichung der Bedeutung überfachlicher Kompetenzen (Bosch 2000: 23).

In der Praxis wird bereits bei der Selektion der Auszubildenden ein Schwerpunkt auf extrafunktionale Qualifikationsmerkmale gesetzt. Da derzeit 90% von ihnen ins Privatkundengeschäft hineingehen, wird mittels Rollenspielen das kommunikative situationsbezogene Verhalten der Bewerber getestet: Neben der Bereitschaft und der Offenheit zum begleitenden Umgang mit technischen Systemen wird hier auch deutlich, dass der Privatkundenbereich, der bankintern als Mengengeschäft bezeichnet wird, primär der Quantität der Abschlüsse verpflichtet ist und das Eingehen auf Kundenwünsche in den Hintergrund treten lässt: *„Kundenzufriedenheit heißt nicht Kundenzufriedenheit um jeden Preis, sondern mit den Möglichkeiten der Bank und innerhalb der Strategie der Bank“* (Direktorin Qualifikation und Weiterbildung, b1-p-mgr2: 9). *„Wir achten heute in der Ausbildung sicherlich stark darauf, wie man ihnen beibringt, dass man wirklich den Bedarf eines Kunden erfasst, wie man ein Kundengespräch aktiv führt und wie man auf Menschen zugeht oder sie anruft“* (ebd.: 9). Dieses sich ändernde Anforderungsprofil, das sich nicht kongruent zu den traditionellen Vorstellungen über den ‚klassischen Banker‘ verhält, sowie durch Fusionsgerüchte und Rationalisierungsmaßnahmen ausgelöste Unsicherheiten führen zu schwindender Attraktivität der Bankausbildung und damit zu einem Mangel an Nachwuchskräften: *„Andere Branchen sind da interessanter. (...) Die Azubis wollen auch Karriere machen und sehen gerade den Bereich Service als niedrigere Tätigkeit“* (Betriebsrat, b1-br2: 5).

Die von Baukrowitz/Boes am Beispiel der IT-Branche angesprochene Bedeutung des selbstgesteuerten Lernens der Beschäftigten (Baukrowitz/Boes 2001: 253) wird seitens der Geschäftsführung nicht unbedingt intendiert, allerdings stellenweise eine hohe Bedeutung zugeschrieben. So schildert der befragte Privatkundenberater die Aneignung nicht von der Bank vermittelten Wissens am Beispiel des Wertpapiergeschäfts: *„Wir selbst schauen ja auch Werbung, lesen Zeitung. Oder man schaut schon mal in der Mittagspause in andere Banken rein und schaut sich da die Konditionen an“* (Privatkundenberater, b1-fill1-ma6: 4). Hier spielt auch der Faktor Erfahrung qua Dauer der Betriebszugehörigkeit eine bedeutende Rolle: *„Man kann relativ gut einschätzen, was das für ein Typ von Kunde ist. Und diesen Erfahrungsschatz, den hat jemand, der gerade aus der Ausbildung kommt, nicht“* (ebd.: 4). Die nötige

Fachqualifikation wird allerdings durch betriebswirtschaftliche Rationalisierungsmaßnahmen zwecks Kosteneinsparungen gefährdet. Im Bereich Service werden zunehmend Leute ohne Bankausbildung mit gleichzeitig geringeren Gehaltsansprüchen eingestellt. Deren fehlende bankspezifische Qualifikation bedeutet einen drohenden Qualitätsverlust der Kundenberatung: *„Die Bank sagt, wir brauchen für diese einfachen Tätigkeiten keine Bankausbildung mehr. (...) ...die Anforderungen an den Kunden sind immer noch die, dass ich eine qualifizierte Beratung erwarte. Und wenn ich überhaupt keinen Background habe und Industriekauffrau gelernt habe, ist es sehr schwierig, das nötige Fachwissen zu vermitteln“* (Betriebsrat, b1-br2: 5f).

An gleicher Stelle wird jedoch nicht von einem Absinken der Qualifikation der Mitarbeiter durch zunehmende Vorgaben der Computersysteme, die neben einer Kundensegmentierung konkrete Vertriebsvorgaben machen, gesprochen, da eigener Ermessensspielraum durchaus noch vorhanden sei: *„Die Mitarbeiter müssen sich in das System einarbeiten und immer noch qualifizierte Entscheidungen treffen. Sie haben auch immer noch Kreditkompetenz“* (ebd.: 5). Dennoch können die mit engen Vertriebsvorgaben verbundenen Computersysteme Fachwissen nicht ersetzen: *„Eine qualifizierte Beratung über Alternativen, die einen Kunden zufrieden stellt, kann ein solches System nicht abwickeln“* (ebd.: 5). Die gleichzeitig zunehmende Einschränkung eigener Handlungskompetenz ist jedoch ein Grund für Unzufriedenheit seitens des Privatkundenberaters: *„...das Geschäft ist ein standardisiertes Geschäft. Da bleibt viel, was einem am Herzen liegt, auf der Strecke.“* (Privatkundenberater b1-fil1-ma6: 9). Des Weiteren wird seitens des Betriebsrates ein weitergehendes Absinken des Qualifizierungsniveaus der Berater prognostiziert: *„Die Ausbildung wird sich nachhaltig verschlechtern. Die Bank ist jetzt schon dabei, bestimmte Programme massiv zurückzufahren, insb. im Bereich der Kundenberatung. Wir sehen das völlig anders. Wir sind der Meinung, die Leute müssen vernünftig ausgebildet werden, denn die Leute verbrennen sehr schnell. Viele kommen aus der Ausbildung und sagen nach 2-3 Jahren: ich kann das nicht mehr“* (Betriebsrat, b1-br2: 6).

Die bei Dobischat/Seifert angesprochene schnelle Entwertung akkumulierter Wissensbestände unterstreicht die Bedeutung des lebenslangen Lernens (vgl. Dobischat/Seifert 2001). In der Bank wird dem u.a. durch die Erstellung von Studienbriefen Rechnung getragen: *„Dann haben die einen Studienbrief und das Wissen ist von vor drei Jahren. Das können sie zu 50% wegwerfen. Deswegen setzen wir zur Zeit eine Studienbriefreihe auf, auch für Auszubildende“* (Direktorin Qualifikation und Weiterbildung, b1-p-mgr2: 4). Die Halbwertszeiten des betrieb-

lichen Fachwissen nehmen demnach rapide ab. Damit stellt sich die Frage, wie es gelingen kann, unter den Bedingungen kontinuierlich revidierter Wissensbestände betriebliche Qualifikation zu institutionalisieren.

Baukrowitz/Boes plädieren in diesem Zusammenhang für eine überbetrieblich institutionell gestaltete und abgesicherte Qualifikationsentwicklung (vgl. Baukrowitz/Boes 2001). Die somit sicherere Verfolgung einer längerfristiger Planung ihres Erwerbsverlaufes ist den Bankmitarbeitern im Service- und Privatkundenbereich jedoch nur schwer möglich, da die bankinternen Qualifikationsmaßnahmen streng fachbezogen und nur im betrieblichen Kontext anwendbar sind. Damit einher gehen eingeschränkte Karriereperspektiven auf dem Arbeitsmarkt. Das Problem verschärft sich, weil auch im Bankensektor die Beschäftigungsverhältnisse zunehmend prekär werden. Die BeraterInnen versuchen daher, bspw. durch den Besuch von externen Bildungseinrichtungen, ihre „Employability“ durch den Erwerb überbetrieblicher Kenntnisse zu erhöhen: *„Ich habe mir gesagt, nach dem Hauptstudium bewerbe ich mich woanders. (...) Wenn man den Arbeitgeber wechselt, kommt man einfach wesentlich schneller vorwärts“* (Privatkundenberater, b1-fill1-ma6: 9).

#### *Die Medienagentur*

Die Medienagentur bietet weitestgehend die von Bosch geforderte lernförderliche Arbeitsgestaltung (vgl. Bosch 2000). Die individuelle Entwicklung fachlicher und überfachlicher Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter wird von der Geschäftsführung ausdrücklich gewünscht und gefördert. Die Kompetenzentwicklung in Form von learning-on-the-job und learning-by-doing findet in kleinen Teams statt, die sich flexibel an die jeweiligen Projekte und den Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeiter orientieren: *„Man muss sie so ein bisschen heranzuführen, aber man muss in dem Machen die Leute Schritt für Schritt immer mehr einbeziehen und da sieht man relativ schnell, wer wo welche Stärken hat. Es geht natürlich auch nicht, dass man die Leute da fördert, wo sie auch gut sind, sondern man muss eine Mischung aus Generalist und Omni-Spezialisierung fördern. Wenn jemand mitarbeitet, dann ist es auch ziemlich schnell klar, dass er da mitarbeitet und was er macht und dann werden sie auch entsprechend beim Kunden eingeführt und das ist wie so ein Sozialisierungsprozess. (...) Sie können nicht für jeden Job jeden nehmen und dann hoffen, es wird schon, dann muss man halt gucken, wer passt ins Profil, welche Kernanforderungen sind gesetzt, das Dritte ist auch das Eigeninteresse der Mitarbeiter“* (Teamleiter und Seniorberater der Firma, ma\_sb1: 4f). *„Damit genau diese Durchmischung stattfindet. Dieses Prinzip sollte ermöglichen, dass Leute*

*sehr schnell ihre Fähigkeiten und auch ihre Limits und Grenzen erkennen. Und, dass man daraus eine persönliche Karriereplanung ableiten kann“* (Partner der Geschäftsführung, zuständig für Personalfragen; ma-f-gl2\_i: 6). *„In unserer Aufgabe als Teamleiter aber dann auch als Etateleiter würden wir natürlich zusehen, dass wir unsere Teammitglieder auf die Etats setzen, wo sie sich weiter entwickeln können.(...) Aber dennoch wollen wir das Spektrum unserer Teammitglieder erweitern, weil es in den folgenden Etats natürlich allen was bringt, dass man sich dort weiterbildet“* (Teamleiterin, ma\_f\_tl2\_i: 2).

Allerdings zeigen sich in der Medienagentur auch die Grenzen des arbeitsintegrierten Lernens (Bosch 2000: 21). Zum einen ist damit die Null-Fehler-Toleranz gemeint, d.h. die Qualitätsansprüche der Geschäftsführung und der Kunden lassen die Option, im Lern- und Erfahrungsprozess zwangsläufig auch Fehler machen zu können, nicht zu. Und zum anderen sind die zeitlichen und inhaltlichen Anforderungen der Projekte so hoch, dass dies zu einer Intensivierung der Arbeit bzw. Arbeitsdichte führt. Insbesondere für die jüngeren Mitarbeiter (Junior-Berater) ist der Erwerb und die Entwicklung der agenturspezifischen Fertigkeiten und Kompetenzen anfangs sehr langwierig und schwierig: *„Die Anforderungen der Kunden, da sind wir sehr vorsichtig bei Juniorberatern, weil wir sie sozusagen vor schwierigen Aufgaben stellen, der Kunde differenziert da nicht so sehr. Der sagt, Berater ist Berater, den nehme ich voll in Anspruch. (...) Deswegen muss man ganz vorsichtig sein, die Leute nicht zu verbrennen. Das können sie ganz schnell, weil wir mit Anforderungen zu tun haben, da geht es ziemlich unsentimental zu. Auch mit Kunden, die sehen das als ziemlich unsentimental“* (Partner der Geschäftsführung, zuständig für Personalfragen, ma-f-gl2\_i: 7). *„Dann hat es natürlich auch sehr viel mit Kompetenz zu tun, also man kann leider, was ich manchmal wirklich bedaure, nicht junge Mitarbeiter einfach mal so zum Kunden schicken“* (Teamleiter und Seniorberater der Firma, ma\_sb1: 3). *„...dass sie die Möglichkeit der Kontrolle haben (...) aber die Teamleitung überprüft, ob es gut und richtig ist, was ich z.B. mache. (...) Trotzdem ist man auch der Geschäftsleitung oder Teamleitung gegenüber verpflichtet, nicht so viele Zeitkosten aufkommen zu lassen. (...) Denn es wird ja auf den Kunden weiterberechnet. (...) Es ist schon ein Druck, der dahinter steckt. (...) Man wird entweder diszipliniert zu einem hundertprozentigen Arbeiten oder man schreibt es nicht auf. (...) Ich vermisse schon die Eigenständigkeit, dass einem mehr zugetraut wird. Also einfach jemanden etwas zutrauen. Dann auch die Bereitschaft und die Zeit haben, anschließend drüber zu gucken und es eventuell zu korrigieren, damit Du etwas lernst. Das fehlt mir hier ein bisschen. Deshalb ist es hier auch so, dass ich manchmal denke, ich komm hier nicht so richtig vorwärts. Das ist mir*

*manchmal denke, ich komm hier nicht so richtig vorwärts. Das ist mir hier alles ein Stück zu langsam* (Juniorberaterin, ma\_f\_ma2\_i: 4, 8 u.12).

Ebenfalls hat Bosch in seinem Konzept konstatiert, dass Beschäftigte die Organisationsentwicklung durch einen kontinuierlichen qualifikatorischen Lernprozess mitgestalten und vollziehen. Parallelen dazu sind auch in der Medienagentur zu finden, d.h. die Kompetenzanforderungen richten sich nach der agenturspezifischen Organisationsstruktur: *„Also das ist ja ein fließender Prozess, der die Organisationsprinzipien widerspiegelt, dass wir von den Kompetenzen der Einzelnen ausgehen, daraus die Verantwortung für bestimmte Bereiche ableiten, die überlappen sich notwendiger Weise und sollen, müssen sich überlappen, weil sonst kein kooperatives Zusammenarbeiten stattfindet“* (Geschäftsführung, zuständig für Personalfragen, ma-f-gl2\_i: 2).

Bei der Auswahl neuer Mitarbeiter liegt der Schwerpunkt nicht primär auf - einen Studienabschluss vorausgesetzt - formalen Qualifikationen, sondern auf dem Vorhandensein eines bestimmten Persönlichkeitsprofils. Dieses beinhaltet u.a. die individuelle Einbringung in den Arbeitsprozess, die Fähigkeit zu Kommunikation, Teamarbeit und Selbstreflektion: *„...wir gehen sehr stark nach Persönlichkeitsmerkmalen, die haben für uns deutlich mehr Priorität als irgendwelche formale Qualifikationen, Studium sollte auch abgeschlossen sein, aber von was und so ist nicht mehr so wahnsinnig entscheidend. Persönlichkeitsmerkmale überwiegen eindeutig“* (Geschäftsführer, ma\_mgr1: 7). *„...weil wir so gesehen verschiedene Anforderungen haben. Ich meine, zunächst mal gehört zu einem Beraterrüstzeug, dass jemand eine kommunikative Kompetenz haben muss. Das hat viel mit Persönlichkeitsstruktur aber auch mit Erfahrung zu tun. Es ist aber letztendlich die Fähigkeit in einer Situation im positiven kommunikativen Sinne positiv zu agieren, anschlussfähig zu sein, neugierig und gleichzeitig aber eine gewisse Sicherheit ausstrahlt, die von einem Berater gefordert wird. Für Das differenziert sich dann sehr stark nach Fachqualifikationen. Da gibt es ein gewisses Grundsetting an kommunikativer Kompetenz, die er einfach mitbringen muss. Oder schnell entwickeln muss* (Partner der Geschäftsführung, zuständig für Personalfragen, ma-f-gl2\_i: 5). *„Ich denke, man muss...die Bereitschaft zur Kommunikation haben. Auf die Menschen zugehen. Sicherlich nicht nur in unserer Agentur, sondern überhaupt in der ganzen Branche, ist es so, dass man nicht nur einfach mitläuft, sondern sich auch aktiv einbringen muss. Man muss eine soziale Komponente oder ein soziales Verständnis haben, um auch Stimmungen aufnehmen zu können. Die Bereitschaft im Team zu arbeiten, ist, glaube ich, auch sehr groß. Die Bereitschaft*

*aber auch, sich Kritik auszusetzen, aber die auch, sofern angebracht, auch auszuteilen. Zu motivieren, das finde ich ganz wichtig“ (Teamleiterin, ma\_f\_tl2\_i: 6).*

### **Fazit**

Bei der abschließenden Betrachtung der Qualifizierungsanforderungen und –möglichkeiten beider Fallstudien ist primär von Bedeutung, dass auf der Ebene der Arbeitsorganisation ein eklatanter Unterschied zwischen der Bank und der Medienagentur besteht. Obwohl beides Lieferanten wissensintensiver Dienstleistungen, kann Boschs Forderung nach der Entwicklung neuer Lernkulturen nur in der Medienagentur eingelöst werden. Dort ist weitgehend eine lernförderliche Arbeitsgestaltung vorhanden; die Mitarbeiter können ihre Fähigkeiten und Stärken anhand ganzheitlicher Projekte entwickeln, Kooperation und Kommunikation sind wesentliche Elemente der Organisationsstruktur. Sie werden durch Informatisierung (Lotus Notes) unterstützt bzw. optimiert. Die Durchdringung von Wissen und Erfahrung und die anschließende Reflexion in Form von Zielvereinbarungen bzw. Partizipation am Gewinn der Agentur dienen der horizontalen und vertikalen Qualifizierung der Mitarbeiter.

Die Bank ist von einer primär fremdbestimmten Tätigkeit durch standardisierte Produkte geprägt, der Erwerb extrafunktionaler Qualifikation dient der Herabsenkung des Niveaus der betrieblichen Ausbildung. Die Informatisierung bestimmt den Arbeitsprozess, kann allerdings Fachwissen scheinbar nicht unbegrenzt ersetzen. Daher werden die BankberaterInnen, von der Geschäftsführung nicht intendiert, in die Rolle des selbstorganisierten Lernens gedrängt und Aufstiegsmöglichkeiten nur auf anderer Hierarchieebene oder bankextern gesehen. Qualifizierungsbereitschaft und -motivation der Mitarbeiter werden zugunsten des Verkaufsprimats vernachlässigt; die Kompetenzen der Mitarbeiter dienen als ‘Mittel zum Zweck’ zur Erfüllung der Vertriebsvorgaben.

Die von Dobischat/Seifert hervorgehobene Bedeutung der Entwicklung überfachlicher bzw. extrafunktionaler Kompetenzen geschieht in der Medienagentur als mehrdimensionaler ‘Sozialisationsprozess’, d.h. die Mitarbeiter qualifizieren sich durch mehr eigenverantwortliche Etat- und/oder Kundenbetreuung: *“...so dass ich in die Rolle des Beraters hineinwachse. Hineinzuwachsen, um dann langfristig einen Etat oder einen Kunden ganz alleine zu betreuen und Unterprojekte an andere zu delegieren“* (Juniorberaterin, ma\_f\_ma2\_i: 1). In der Bank findet die Entwicklung der überfachlichen Kompetenzen eindimensional statt. Die Mitarbeiter werden im Wesentlichen auf das Verkaufen spezialisiert. Bei der Qualifizierung wird seitens

der Geschäftsleitung übersehen, dass Verkaufen mehrere Dimensionen anspricht; denn Erfahrung und Wissen der Mitarbeiter im Privatkundenbereich umfassen außer dem reinen Vertrieb noch Kundenorientierung, -zufriedenheit und -bindung. In der Medienagentur fließen diese Aspekte in die Leistungsbeurteilung der Mitarbeiter ein, während in der Bank die Kundenzufriedenheit nur filialbezogen erhoben wird.

## **Paradoxien der Dienstleistungsrationalisierung in der betrieblichen Praxis**

*(Christian Colli / Rainer Herz / Markus Tünte)*

### **Paradoxien als Gegenstand soziologischer Arbeitsforschung**

Paradoxien, d.h. Widersprüche im Prozess eines Organisationswandels, entstehen durch einen Widerstreit von positiv konnotierten Erwartungen an Rationalisierungsmaßnahmen einerseits und den aus solchen resultierenden, empirischen Auswirkungen andererseits. Solche Paradoxien, die aus Schwierigkeiten der innerbetrieblichen Kommunikation von Managementkonzepten an die Mitarbeiter auftreten, finden sich bei Kühl (2000) beschrieben. Die sich hier stellenden Fragen sind Fragen nach dem Umgang der Mitarbeiter mit entsprechenden Konzepten des Managements, also inwieweit solche Konzepte tatsächlich umgesetzt werden bzw. wo es Probleme bei der Umsetzung gibt. So ist eine der möglichen Ursachen für paradoxe Effekte, die vermeintlich *gute* Vorgabe genauer Zielbestimmungen. Diese scheinbare Orientierungshilfe reduziert für den Mitarbeiter die Notwendigkeit, vor jeder Handlung grundlegend neue Entscheidungen treffen zu müssen. Dieser vermeintliche Vorteil begrenzt jedoch gleichzeitig auch den Spielraum für Veränderungen und kann Anpassungen an kurzfristige Veränderungen in der Umwelt blockieren. Die Kreativität der Mitarbeiter wird eingeschränkt und potentielle Möglichkeiten werden gar nicht erst erwogen. Rigide Zielsetzungen also durchaus auch als Hindernis, so die These, die besagt, „...*dass Organisationen unter bestimmten Bedingungen ohne klare Ziele und Ideologien besonders erfolgreich sein können.*“ (ebd.: 100)

Einen ähnlichen Effekt bewirkt eine besonders hohe Identifikation der Mitarbeiter mit Märkten, Produkten und Prozessen. Statt Motivation nur über monetäre Gratifikation zu erreichen, sollen innovative Formen der Arbeitsorganisation das Eigeninteresse durch Autonomiezugeständnisse, z.B. durch die Übertragung ganzheitlicher Aufgaben, stärker fördern. Mitarbeiter sollen die Sinnhaftigkeit von Prozessen erkennen, um sich schließlich selbst für sie und deren Produkte verantwortlich zu fühlen. Bei einer derartigen Identifikation droht jedoch die Gefahr, dass Mitarbeiter massive Motivationseinbrüche erleiden, wenn das so gewonnene Selbstbild durch Veränderungen nicht mehr den Anforderungen an Elastizität entspricht. Ste-

fan Kühl beruft sich u.a. auf Niklas Luhmann<sup>9</sup>, wenn er daraus schließt, dass *„...es eine spezifische Stärke von Organisationen sein kann, wenn sie das Problem der Mitarbeitermotivation von anderen Kommunikations-, Autoritäts- und Sinnproblemen loslösen.“* (ebd. : 108)

Damit schließen die neuen Unternehmenskulturen, deren Gratifikationsmodelle hauptsächlich auf dem Versprechen erweiterter Autonomie und Verantwortung aufbauen, Widersprüche mit ein (vgl. Kadritzke 1997: S.128). Ein hohes Innovationstempo bei Produktentwicklungen, Herstellungsverfahren und Serviceleistungen fordert ein permanentes organisationsinternes Lernen sowie die volle Ausschöpfung persönlicher Kreativitätspotentiale. Jedoch kommt es zu einer Schieflage des Verhältnisses gleichzeitiger Anforderung an Kundenorientierung und Eigenverantwortung, wenn diese *„...neuen Konzepte noch wenig Verbindlichkeit und soziale Integrationskraft gewonnen haben.“* (ebd.: 132f) Hier stehen eigenverantwortliche Entscheidungskompetenzen mangelnden Befugnissen über benötigte betriebliche Ressourcen entgegen. Die in diesem Fall zu befürchtende Demotivation des betroffenen Mitarbeiters steht seinem - im betrieblichen Anforderungskontext geschürten - Eigeninteresse an professioneller Leistungsentfaltung entgegen. Streng markt- und kundenorientiertes Handeln soll von dem subjektiv Gewollten nicht mehr unterscheidbar sein. Dass diesen widersprüchlichen Erwartungen und divergierenden Anforderungen von Seiten der Mitarbeiter so nicht entsprochen werden kann, ist eine These, welche die gesamte Diskussion zur Dienstleistungsrationalisierung begleitet (z.B. Sauer/Döhl 1996; Moldaschl 1997). Ein weiteres Feld widersprüchlicher Entwicklungen eröffnet sich durch die Frage nach der Substituierbarkeit menschlicher Arbeitskraft in Form eines vermehrten Einsatzes von IuK-Technologien in wissensintensiven Dienstleistungsberufen. Beobachtungen der Automatisierung in den produzierenden Bereichen lassen den Analogschluss zu, die Technologisierung lasse auch im Dienstleistungssektor den Menschen vermehrt in den Hintergrund rücken. Dem steht die These entgegen, dass kommunikationsintensive Arbeitsformen durch die zunehmende Anwendung von IuK-Technologien gerade eine steigende Abhängigkeit von organisierter und sinnhafter Kommunikation erfahren (vgl. Braczyk 1993; Knoblauch 1996). *„Deshalb ist im Unterschied zur Rationalisierung materieller Arbeit aufgrund von Produktionsautomatisierung Arbeitskraft im Prozess der Rationalisierung immaterieller Arbeit durch IuK-Technologien nicht ersetzbar.“* (Braczyk 1993: 313f) Diese These des Paradoxons der Technisierung von Kommunikation bedient sich der systemtheoretischen Definition des Kommunikationsbegriffes von Niklas Luhmann: Von Kommunikation wird dann gesprochen, wenn die drei Elemente Information,

---

<sup>9</sup> Für eine ausführliche Abhandlung zur Motivation von Organisationsmitgliedern, deren Essenz hier in dem Zitat

Mitteilung und Verstehen als Einheit zusammenkommen (vgl. Luhmann 1999: Kap. 1,V). Die Technisierung dieser dreigeteilten Kommunikation führt zu einer Übernahme der Information und deren Mitteilung und reduziert die Funktion des Akteurs auf den reinen Verstehens- bzw. Missverstehensakt. Sich daraus ergebende Gefahren bestehen in kommunikativen Fehlfunktionen, die aus fehlenden Redundanzen resultieren. Denn je komplexer die organisationsbezogene Kommunikation strukturiert ist und je enger die jeweiligen Mitteilungen und entsprechenden Handlungen aneinander gekoppelt sind - also Anschlussfähigkeit generieren sollen -, desto mehr steigt der Bedarf an organisierter, institutionalisierter Redundanz im Kommunikationsprozess. Der von Braczyk konstatierte gestiegene Deutungsbedarf von technisch vermittelter Kommunikation kann also - zumindest bisher - nicht durch Technik selbst geleistet werden.

In eine ähnliche Richtung argumentiert Kühl bei dem von ihm beschriebenen „Fettpolsterdilemma“. So forderten und förderten die Verfechter der Verschlinkung von Unternehmen jahrelang einen Abbau von Puffern und Reservekapazitäten, ehe dies in jüngerer Zeit in die Kritik geriet. Grund dafür ist die beklagte höhere Fehleranfälligkeit solcher Unternehmen, die einen radikalen Abbau organisatorischer Fettpolster betrieben haben. Entgegen der Erwartung einer Komplexitätsreduzierung zu Gunsten einer strafferen Organisierbarkeit wurden die gleichzeitigen Vorteile dieser Polster übersehen. Der Tatsache Rechnung tragend, dass jede Organisation sich auch mit eigenen Unvollkommenheiten auseinandersetzen und arrangieren muss, wurde die eigene Produktion zuvor über Puffer so ausgestaltet, „...*dass das System eine Anzahl von Fehlern erträgt.*“ (Kühl 2000: 138) Neben allen positiven Effekten und der Betonung des Nutzens von organisationsinternen Puffern und Ressourcen, darf dies nicht davon ablenken, dass man es bei Fettpolstern mit einem organisatorischen Dilemma zu tun hat, denn: „*Letztlich sind Puffer und Fettpolster das Ergebnis eines nicht optimalen Ressourceneinsatzes. Durch sie verkompliziert das Unternehmen selbst die Prozesse.*“ (ebd.: 141) Es kommt somit zu einer paradoxen Situation: Das von der Unternehmensführung geforderte Nullfehlerprinzip steht konträr zu der gleichzeitigen Forderung nach Experimentierfreudigkeit. Zwar steht im Falle der Duldung organisationsinterner Spiel- und Liegewiesen die Möglichkeit offen, dort Reserven zur Entwicklung von Innovation zu nutzen. Doch muss betont werden, dass es sich immer nur um potentielle Möglichkeiten handelt, die von Seiten der Mitarbeiter zur effektiven Nutzung angenommen werden können, oder eben auch nicht. „*Die Unternehmensspitze kann zwar darauf hoffen, dass die Mitarbeiter die Puffer für etwas Sinn-*

*volles nutzen, aber sie hat kaum geeignete Möglichkeiten, die Nutzung zu kontrollieren.“*  
(ebd.: 142)

Ein theoretischer Ansatz, der ebenfalls die Relevanz von organisationsinternen Reservekapazitäten im Rahmen von Dienstleistungsarbeit thematisiert, wird von Ulrike Berger und Claus Offe (1984) diskutiert. Die Autoren verweisen darauf, dass die Dienstleistungs- bzw. Angestelltenarbeit eine Gewährleistungsfunktion im Hinblick auf die Bearbeitung von Unsicherheiten besitzt und somit die Rationalisierbarkeit anderen Bedingungen unterliegt als bspw. die materielle Produktion. So beanspruchen Dienstleistungen Dispositionsspielräume und Reservekapazitäten in Gestalt von Zeitreserven, Qualifikationsreserven und Überproduktion von Informationen, um *„die Abwehr von Störungen und Unregelmäßigkeiten, denen das Unternehmen sowohl in seiner äußeren Umwelt (Beschaffungs- und Absatzmärkte) wie in seiner inneren Umwelt (interne Revision) konfrontiert ist, [zu gewährleisten].“* (ebd.: 275) Da diese Kapazitätsspielräume nicht umsonst zu haben sind und folglich aus Kostengründen nicht unbegrenzt expandieren können, befinden sich Unternehmen in einem Dilemma: *„Sie können einerseits auf das Prinzip der Sicherheitspolitik und der Reservekapazitäten nicht verzichten, müssen aber gleichzeitig und widersprüchlicherweise auch im Dienstleistungsbereich versuchen effizienzorientierte Formen des Personaleinsatzes und der Regelung des Arbeitsverhaltens durchzusetzen, wie sie in der Fertigung üblich sind.“* (Berger/Offe, zitiert nach Bienzeisler 2000: 11)

### **Paradoxien in der innerbetrieblichen Praxis: Die Bank**

Folgend soll eine Überprüfung der Anwendbarkeit bzw. Bewährung der oben erörterten theoretischen Ansätze mit Beispielen aus der organisatorischen Praxis diskutiert werden.

Der primäre Argumentationsstrang der Paradoxienidentifizierung führt uns bei der Bank entlang des Widerstreites effizienzorientierter Unternehmensausrichtung und der gleichzeitig kommunizierten Anforderung an Kundenorientierung. Wie bei Berger/Offe (1984) beschrieben, ist der Abbau von Reservekapazitäten aufgrund einer verstärkten Orientierung hin zu mehr Effizienz in der betrieblichen Praxis nicht unproblematisch. So wurden in der Bank Dispositionsspielräume abgebaut, indem die angebotene Produktpalette stark eingeschränkt und die Einführung eines internen Computersystems<sup>1</sup> – Anwendung X - vorangetrieben wurde,

---

<sup>1</sup> Die Mitarbeiter der Bank erhalten über Anwendung X täglich Termin- und Vertriebshinweise, welche verbindlich abgearbeitet werden sollen. Das Produktangebot ist sehr eingeschränkt, oftmals für den jeweiligen Kunden nicht passend zugeschnitten und lässt daher kaum Handlungsspielräume in der Beratung zu. In der betrieblichen Praxis kommt es deshalb des Öfteren dazu, dass Mitarbeiter die Systemhinweise ignorieren.

um die Effizienz zu steigern. Dass diese Maßnahmen jedoch nicht ohne Auswirkung auf die Kunden(un)zufriedenheit bleiben und damit der von der Bank propagierten Kundenorientierung zuwiderlaufen, lässt sich anhand der Interviews anschaulich illustrieren.

So weist der Betriebsrat der Bank darauf hin, dass das interne System der Bank stark standardisiert ist und sich ausschließlich nach Absatzwünschen des Unternehmens ausrichtet. In vielen Fällen würden seitens der Bank gar Anlageempfehlungen ausgesprochen, die nicht den Wünschen der Kunden entsprächen. (Betriebsrat, b1-br2) Die Ausrichtung der Bank zu mehr Effizienz, die sich nur schwer mit dem Ziel der Kundenorientierung vereinbaren lässt, zeigt sich auch an dieser Aussage der Vertriebsleitung: *„Wenn wir effizienter werden wollen, gehen bestimmte Sonderwünsche nicht mehr. Und da sagen die Mitarbeiter jetzt, Mensch unser Kunde sagt, wieso macht ihr kein Festgeld mehr? Ja, weil wir drei andere Produkte haben, die besser sind als Festgeld. Festgeld kostet viel Geld, bringt wenig Ertrag und es lohnt sich nicht. Wir leben nicht davon, Geschäfte zu machen, die sich betriebswirtschaftlich nicht lohnen.“* (Vertriebsleitung private Kunden, b1-g-mgr4, 406-410)

Ein weiteres Problem stellt das von der Unternehmensführung gewünschte Qualifikationsprofil dar. Speziell im Service-Bereich der Bank ist vorgesehen, dass zunehmend Personal aus dem nicht-kaufmännischen Bereich rekrutiert wird, um so Einsparungen auf der Gehaltsebene zu realisieren. Die Unternehmensleitung vertritt die Auffassung, dass aufgrund der zunehmenden Standardisierung der Tätigkeiten, weniger eigenständige Denkprozesse durchgeführt werden müssen und daher eine Herabstufung der Gehälter gerechtfertigt sei. Es handelt sich bei der Absenkung des Qualifikationsniveaus - beziehentlich auf Berger/Offe - um nichts anderes als den Abbau von Qualifikationsreserven, der letztlich vorgenommen wird, um das Unternehmen wirtschaftlich rentabler zu gestalten. Anhand der Interviews lässt sich jedoch zeigen, dass die Einstellung von Mitarbeitern mit branchenfremden Qualifikationen, sich sowohl negativ auf die Kundenzufriedenheit als auch auf die Effizienzausrichtung der Bank auswirkt. Der Betriebsrat erwähnt bspw., dass die Kundenzufriedenheit massiv zurückgehe, weil den Wünschen nach einer qualifizierten Beratung nicht mehr entsprochen werden könne. Dies sei darin begründet, dass die Mitarbeiter, die vormalig in branchenfremden Berufsfeldern tätig waren, nicht das nötige Fachwissen mitbrächten, welches nach wie vor notwendig sei. Hinzu kommt – so der Betriebsrat - , *„... dass der Einäugige den Blinden betreut und anlernt. D.h. die Qualität in der Tiefe ist nicht mehr da. ..Keiner weiß z.B. warum man vernünftig mit*

*Geld nach Sicherheitsbestimmungen umgehen muss etc. Die Zahl der Kassendifferenzen steigt.“ (Betriebsrat b1-br2, 252-254)*

Die Ineffizienz der Personalrekrutierung von Mitarbeitern aus anderen Professionsfeldern beklagt auch die Personalleiterin im Bereich Qualifizierung/Entwicklung. Sie merkt an, dass sie zunächst auf Wunsch der Zentralstelle für Privatkunden in den letzten Jahren 50% der Einstellungen für den Service-Bereich aus dem nicht-kaufmännischen Bereich vorgenommen hat, da mit dieser Maßnahme die Gehälter auf ein niedriges Niveau gebracht werden sollten. Mittlerweile werden jedoch wieder vermehrt Bankkaufleute eingestellt, da die Revisionsberichte katastrophal ausgefallen seien. (Personalleiterin im Bereich Qualifizierung/Entwicklung, b1-br4)

Anhand der beiden geschilderten Beispiele aus der Fallstudie, kann man dies auch als einen Beleg dafür sehen, dass der Abbau von Fettpolstern – in diesem Fall von Qualifikationsreserven – nicht immer mehr Effizienz mit sich bringt, sondern auch, worauf Stefan Kühl (2000) hinweist, die Organisation anfälliger für Fehler werden lässt. Die von Braczyk (1993) angesprochene Zunahme des Bedarfs an – nur von Menschen zu erbringender - Deutungskompetenz, zeigt sich in der betrieblichen Praxis der Bank bestätigt. So berichtet eine Privatkundenberaterin, dass sie sich über die Vorgaben der eigentlich verbindlich abzuarbeitenden Aufgaben von Anwendung X hinweg setzt. Über Anwendung X versorgt sie sich mit zusätzlichen Informationen über den anzusprechenden Kunden und versucht im telefonischen Gespräch mit ihm einen Termin zu vereinbaren. Dieser Termin kann oftmals mit dem eigentlichen Vertriebshinweis nichts zu tun haben. Wichtig ist nach ihrer Einschätzung nur das eigentliche Zustandekommen dieser Vereinbarung. Die Privatkundenberaterin nutzt also die Anwendungen X und Y nur für eine Anfangsorientierung, um dann im Gespräch, unter möglichst genauer Beobachtung aller relevanten kontextuellen Rahmenbedingungen, deutend auf den Kunden zu reagieren. (vgl. Privatkundenberaterin, b1-fil1-ma5)

Ein ähnlich großer Stellenwert menschlicher Deutungskompetenz lässt sich am Verhalten eines anderen Privatkundenberaters ( Privatkundenberater, b1-fil1-ma6) konstatieren. Eigenverantwortlich setzt er sich über Vertriebshinweise hinweg, die er als unsinnig oder auch nicht praktikabel empfindet. *„Würde ich den [verantwortlichen] Abteilungsdirektor nicht kennen, würde ich sagen, das ist der größte Schwachsinn, der je entwickelt wurde. Weil es extrem zeitaufwendig ist, die Hinweise abzuarbeiten. Es ist manchmal nicht nachvollziehbar, woher*

*der gesamte Datensalat rührt. Bspw. einer 90-jährigen einen Immobilienfonds anzubieten. Oder jemand, der nur Rentenpapieren hat, dem soll ich auf einmal einen Aktienfonds verkaufen. Das ist nicht nachvollziehbar.....Dann setzt man sich schon mehr damit auseinander und sagt: O.K., das klicke ich weg, das bearbeite ich nicht und dann ist das erledigt.“ (ebd.: 261-269) Diese Aussagen stützen Braczyks These der Nicht-Substituierbarkeit menschlicher Arbeitskraft in wissensintensiven Dienstleistungsberufen.*

### **Paradoxien in der innerbetrieblichen Praxis: Die Medienagentur**

Neben widersprüchlichen Auswirkungen von Effizienzausrichtung und gleichzeitig gegebener Vorgabe, den zahlenden Kunden zufrieden zu stellen, stand ein weiterer Widerspruch im Fokus unserer Paradoxien-Identifizierung: Das ständig kommunizierte Konzept der Dynamik, d.h. von extrem flexiblen Strukturen, welches von den Mitarbeitern offenbar weitgehend internalisiert wird. So sprechen die Mitarbeiter der Medienagentur auch von der „Agentur-Denke“ (vgl. Teamleiterin, ma\_f\_tl2\_i) Der Faktor, dass alles immer in Bewegung bleiben muss, mutet jedoch paradox an, angesichts einer als Richtlinie formulierten Flexibilitätsvorgabe, die selbst eine gewisse Starre impliziert. Der Widerspruch starrer Strukturen zum Konzept der Dynamik kann auch an Standardisierungsversuchen von Arbeitsprozessen in der Agentur festgestellt werden. So muss z.B. jeder Neue ein Konzeptionsseminar besuchen, weil es eine ganz spezielle Agentur-Strategie dafür gibt und alle Konzeptionen möglichst wie aus einem Guss erstellt werden sollen.

Ein anderer Gesichtspunkt kommt in der Medienagentur dadurch zum Tragen, dass einerseits die Übernahme von Verantwortung honoriert wird, andererseits der Grad der Eigenständigkeit und damit auch die Zuteilwerdung von Verantwortung positionsgebunden ist. Dies führt dazu, dass auf Seiten der Mitarbeiter, die statusniedrigere Positionen in dem Unternehmen bekleiden, mangelnde Autonomie- bzw. Handlungsspielräume beklagt werden. Eine Juniorberaterin spricht diesen Sachverhalt wie folgt an: *„Ich vermisse schon die Eigenständigkeit, dass einem mehr zugetraut wird (...) oft heißt es, bis ich Dich hier eingearbeitet habe, bis ich Dir erklärt habe, wie es geht, habe ich es schon beinahe selber gemacht. Deshalb ist es hier auch so, dass ich manchmal denke, ich komm hier nicht so richtig vorwärts.“* (Juniorberaterin, ma\_f\_ma2\_i: 563-584) Genau entgegengesetzt argumentiert der Teamleiter und Seniorberater der Firma, der darauf verweist, dass die Übertragung von Handlungsspielräumen eine Frage der Kompetenz sei und man daher auch *„...nicht junge Mitarbeiter einfach mal so zum Kun-*

*den schicken [kann].“ (Teamleiter und Seniorberater der Firma, ma\_sb1: 145) Wie wir der Aussage der Juniorberaterin entnehmen können, treten – um Bezug auf Kadritzke zu nehmen – Widersprüche aufgrund von professionsbezogenen Ansprüchen an die Qualität der eigenen Arbeit auf. Einerseits wird in der Medienagentur die Anforderung der ständigen Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit an die Mitarbeiter kommuniziert, andererseits stehen nicht allen Akteuren die Befugnisse über betriebliche Ressourcen zur Verfügung, so dass dies in der Konsequenz, als Einschränkung der Autonomie- und Handlungsspielräume erfahren wird.*

Wie schon in der Bank, wird auch in der Medienagentur evident, dass menschliche Deutungskompetenz nicht durch den Einsatz von IuK-Technologien ersetzt werden könne. Über die Vorteile eines face to face – Kontaktes, äußert sich der Teamleiter und Seniorberater (ma\_sb1) bspw. dahingehend, dass er so die Mitarbeiter sehr unbefangen sowohl aufbauen als auch kritisieren kann. Er schätzt dabei *„...so die menschliche Dimension dieser Sache. Das ist natürlich über die Standorte sehr schwierig., man fängt so ein bisschen damit an über Anrufe und E-Mail, aber es funktioniert natürlich nicht so.“ (Teamleiter und Seniorberater, ma\_sb1: 203 )* Dem gegenüber steht der Anspruch an ein Stück Stabilität, auch innerhalb dieses sehr dynamischen Umfeldes, den ein Geschäftsführer/Partner (ma\_mgr1) artikuliert. Flexibilität durch Stabilitätsgewährleistung und umgekehrt wird gleichsam als Konzept zur Paradoxienauflösung angeboten. Das Transparenz generierende Programm Lotus Notes, wird von ihm als Plattform zur Gewährleistung absoluter Nachvollziehbarkeit sämtlicher Arbeitsschritte gewertet. *„...es muss alles da drin sein, wenn es da nicht drin ist, gibt es das nicht. Das ist dann privat und auch nicht wichtig.“ (Geschäftsführer, ma\_mgr1: 251-252)* Dieser konsequente Ausblendungsversuch von Umweltinformation ist eine paradox starr strukturierte Basis für Flexibilitätsanforderungen. Dem stehen Einschätzungen leitender Mitarbeiter gegenüber, dass der erhöhte Deutungsbedarf technisch unterstützter Kommunikation letztlich nur im persönlichen Austausch bearbeitet werden kann: *„Wenn Sie strategisch intellektuell etwas entwickeln, dann können Sie nicht über Software machen, oder Teamprozesse oder Abstimmung usw. Es ist fast immer notwendig, sich auch verbal oder telefonisch abzugleichen oder zu besprechen, Sie müssen es nur dokumentieren, das ist alles.“ ( Teamleiter und Seniorberater, ma\_sb1: 308-312)* Die Information muss demnach in eine Mitteilungsförm gebracht werden, ohne dass man den sich hieran anschließenden Verstehensakt unterbewertet lassen darf.

### **Schlussbetrachtung**

Zusammenfassend fällt auf, dass die paradoxen Effekte der Dienstleistungsrationalisierung am Fallbeispiel der Bank offener zu Tage treten und dort von den Beschäftigten kaum noch zu bewältigen sind. Der Spagat zwischen Effizienzausrichtung und Kundenorientierung gelingt hier kaum noch und verlangt von den Beschäftigten ein hohes Maß an Paradoxie-Management-Kompetenz. Die Bank treibt eine harte Standardisierung voran, welche streng hierarchisch - von oben nach unten - durchgesetzt wird. Die notwendigen Freiräume, die für ein Management widersprüchlicher Erwartungen notwendig sind, können nur dann von den Beschäftigten erschlossen werden, wenn sie explizit *gegen* die Richtlinien der Bank handeln.

Bei der Medienagentur findet der Rationalisierungsprozess dagegen „weicher“ statt, indem quasi *kontinuierlich* rationalisiert wird und der ständige Wandel gleichsam von den Beschäftigten institutionalisiert wurde. Trotzdem können sich auch ausgewiesene Kommunikationsprofis nicht dem Spannungsfeld von gleichzeitig kommunizierter Flexibilität und Stabilität entziehen, welche sich per definitionem konträr gegenüber stehen.

In der Theoriediskussion stellt sich nunmehr die Frage, inwiefern die Leitbilder *eines „guten“* Organisationswandels hinfällig sind. Folgt man Kühl, werden sich derartige Konzepte im Laufe der Zeit abnutzen. Und auch *„...die gegenwärtig propagierten Methoden des Change Managements wie Benchmarking, Balance Scorecard oder die Selbstbewertung nach den Kriterien der European Foundation for Quality Management werden an Glanz verlieren.“* (Kühl 2000: 186) Natürlich wird man auf derlei positiv konnotierte Konzepte des Organisationswandels auch zukünftig kaum verzichten. Sie scheinen ihre funktionale Berechtigung allerdings weniger in ihrem Allgemeingültigkeitsanspruch als viel mehr in der Legitimierung von Veränderungsprozessen in den Unternehmen zu haben, welche sich vor dem Hintergrund globalisierter Märkte einem erhöhten Druck zur Kosteneinsparung ausgesetzt sehen.

Ein ständiges Neupositionieren und -ausrichten auf sich verändernde Umweltbedingungen könnte eine ungefähre Beschreibung des Zukunftskurses dienstleistender Unsicherheitsbearbeitung sein. Immer in der begleitenden Gewissheit, dass auch diese Empfehlung schon mit einem Haltbarkeitsdatum versehen ist, das *„...durch noch faszinierendere und noch buntere Leitbilder und neuartige, vermeintlich noch effektivere Methoden des Change Managements...“* (ebd.: 187) bestimmt ist. Die Antwort auf die Frage nach dem Nutzen einer solchen Empfehlung, besteht in dem Verweis auf den zentralen Vorteil dieses Dilemmata-

Managements, „..., dass es sich von den verkürzten und irreführenden Vorstellungen eines plan-, beherrsch- und steuerbaren Wandels Abstand zu nehmen vermag.“ (ebd.: 201) Das Schema, von einer klaren Zielsetzung aus, über umfassende Diagnose mit partizipativer Lösungserarbeitung zur Umsetzung mit anschließend ehrlicher Erfolgskontrolle und adäquater Nachbesserung zu gelangen, muss demnach als verabschiedungswürdig eingestuft werden.

## Literaturverzeichnis

- Argyris, Chris / Schön, Donald A. 1996: Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett.
- Baecker, Dirk 1998: Zum Problem des Wissens in Organisationen. In: Organisationsentwicklung, 3/1998, S. 5-20.
- Baecker, Dirk 1999: Organisation als System. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk 2000: Die „andere Seite“ des Wissensmanagements. In: Götz, Klaus (Hg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München: Hampp (2. Aufl.), S. 99-111.
- Baethge, Martin / Kitay, Jim / Regalia, Ida 1999: Managerial Strategies, Human Resource Practices, and Labor Relations in Banks. A Comparative View. In: Regini, Marino / Kitay, Jim / Baethge, Martin (eds.): From Tellers to Sellers. Changing Employment Relations in Banks. Cambridge: MIT Press, S. 3-29.
- Baukrowitz, Andrea / Boes, Andreas 2001: Projekt ARB-IT. Arbeitsbericht in der IT-Industrie. Darmstadt, S. 245-270.
- Baukrowitz, Andrea et al. 2001: Die Entwicklung der Arbeit aus der Perspektive ihrer Informatisierung. In: Matuschek, Ingo et al. (Hg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 219-235.
- Bell, Daniel 1975: Die nachindustrielle Gesellschaft. Frankfurt/Main: Campus.
- Berger, Ulrike / Offe, Claus 1984: Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. In: Offe, Claus: „Arbeitsgesellschaft“: Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt/Main: Campus, S. 271-290.
- Berger, Ulrike 1984: Wachstum und Rationalisierung der industriellen Dienstleistungsarbeit. Zur lückenhaften Rationalität der Industrieverwaltung. Frankfurt/Main: Campus.
- Bienzeisler, Bernd 2000: Rationalisierung im Dienstleistungssektor. Strategien und Probleme (Ein Literaturbericht) In: Duisburger Beiträge zur Soziologischen Forschung, Nr. 2/2000.
- Blutner, Doris / Brose, Hanns-Georg / Holtgrewe, Ursula 2000: Vertriebshandeln und Organisationsstruktur. In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin: Sigma, S. 141-162.
- Bosch, Gerhard 2000: Betriebliche Reorganisation und neue Lernkulturen. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Graue Reihe (2000/09).
- Braczyk, Hans Joachim 1993: Das Paradox technisierter Kommunikation in Arbeitsorganisationen. In: Weißbach, Hans-Jürgen / Poy, Andrea (Hg.): Risiken in informatisierter Produktion. Theoretische und empirische Ansätze. Strategien zur Risikobewältigung. Opladen: Westdt. Verlag, S. 311-328.
- Brynjolfsson, Erik 1993: The Productivity Paradox of Information Technology. In: Communication of the ACM, Vol. 36, 1993, S. 67-77.
- D'Alessio, Nestor / Oberbeck, Herbert 1997: Vor dem Aufbruch in eine neue Dienstleistungswelt? In: IFS u.a.: Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten, München: Sigma, S. 13-61.
- Davidow, William H. / Malone, Michael S. 1993: Das virtuelle Unternehmen. Der Kunde als Co-Produzent. Frankfurt/Main: Campus.
- Deutschman, Christoph 2001: Die Gesellschaftskritik der Industriesoziologie - ein Anachronismus? In: Leviathan, Jg.29, Heft 1, S. 58-69.

- Dobischat Rolf / Seifert, Hartmut 2001: Betriebliche Weiterbildung und Arbeitszeitkonten. In: WSI Mitteilungen 2/2001. S. 92-101.
- Frenkel, Stephen J. / Korczynski, Marek / Shire, Karen A. / Tam, May 1999: On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy. New York: Cornell University Press.
- Gundtoft, Lars / Holtgrewe, Ursula 2000: Call-Center – Rationalisierung im Dilemma. In: Brose, Hanns-Georg (Hg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt/Main, New York: Campus, S. 173 – 203.
- Halal, William 1994: From hierarchy to enterprise. Internal markets are the new foundation of management. In: Academy of Management Executive, S. 69-82.
- Häußermann, Hartmut / Siebel, Walter 1995: Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Heisig, Peter 1999: Die ersten Schritte zum professionellen Wissensmanagement.  
{[http://www.symposion.de/wissen/wm\\_08.htm](http://www.symposion.de/wissen/wm_08.htm)}, Zugriff am 17.05.02.
- Kadritzke, Ulf 1997: Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierter Expertenberufe. In: Ders. (Hg.): Unternehmenskulturen unter Druck. Berlin: Sigma, S. 123-162.
- Kieser, Alfred / Woywode, Michael 2001: Evolutionstheoretische Ansätze. In: Kieser, A. (Hg.): Organisations-theorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 253-285.
- Kieserling, André 2002: Die Selbstbeschreibung von Organisationen – Zur Konstitution und Transformation ihrer Semantik (Vortrag im Rahmen der Tagung „Organisationsgesellschaft“, Arbeitsgruppe Organisationssoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie, 10/11.04.02, Hagen).
- Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo 2001: Zur Erfassung subjektiver Leistungen in informatisierter Arbeit. In: Matuschek, Ingo et al. (Hg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Wiesbaden: Westdt. Verlag, S. 257-279.
- Knoblauch, Hubert 1996: Arbeit als Interaktion. Informationsgesellschaft, Post-Fordismus und Kommunikationsarbeit. In: Soziale Welt, Jg. 47, 1996, S. 344-362.
- Knorr-Cetina, Karin 1999: Epistemic Cultures. How the Sciences Make Knowledge. Cambridge: University Press.
- Kotthoff, Hermann 1999: Unternehmenskultureller Wandel und die Arbeitssituation hochqualifizierter Angestellter. In: Konrad, Wilfried / Schumm, Wilhelm (Hg.): Wissen und Arbeit - Neue Konturen von Wissensarbeit, Münster: Westf. Dampfboot, S. 120 – 133.
- Kühl, Stefan 1998: Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt / Main: Campus.
- Kühl, Stefan 2000: Das Regenmacherphänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/Main: Campus.
- Kühl, Stefan 2000: Grenzen der Vermarktlichung. In: WSI Mitteilungen 12/2000, S. 818-828.
- Landers, Renée / Rebitzer, James / Taylor, Lowell 1996: Human Resources Practices and the Demographic Transformation of Professional Labour Markets. In: Osterman, Paul (Hg.): Broken Ladders. New York: Oxford University Press, S. 215 –245.
- Luhmann, Niklas 1995: Funktionen und Folgen formaler Organisation. 4.Aufl. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas 1999: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp (2 Bde.).
- Macdonald, Cameron Lynne / Sirianni, Carmen (eds.) 1996: Working in the Service Society. Philadelphia: University Press.

- Malsch*, Thomas 1987: Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der "Imperialismus der instrumentellen Vernunft". In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 16, Heft 2, S. 77-91.
- Martens*, Wil 1997: Organisation und gesellschaftliche Teilsysteme. In Ortmann, Günther/ Sydow, Jörg/ Türk, Klaus (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: Westdt. Verlag, S. 263-311.
- Moldaschl*, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) u.a. (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997, Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: Edition Sigma, S.197 – 251.
- Moldaschl*, Manfred 2001: Herrschaft durch Autonomie - Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, Burkart (Hg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Berlin: Akademie-Verlag, S.132-164.
- Nassehi*, Armin 2000: Was wissen wir über das Wissen (Vortrag auf dem Symposium „Szenarien der Wissensgesellschaft“ in München, 28. Oktober 2000), {[http://www.lrz-muenchen.de/~ls\\_nassehi/wissen.pdf](http://www.lrz-muenchen.de/~ls_nassehi/wissen.pdf)}, Zugriff am 05.05.02.
- Neuberger*, Oswald 1997: Individualisierung und Organisierung. In: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/ Türk, Klaus (Hg.): Theorien der Organisation, Opladen: Westdt. Verlag, S. 487-522.
- Nonaka*, I. / *Tekeuchi*, H. 1995: The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Nonaka*, Ikujiro 1994: A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: Organization Science, Vol. 5, No. 1, 1994, S. 14-37.
- Oberbeck*, Herbert / *Neubert*, Jürgen 1993: Dienstleistungsarbeit zu Beginn der 90er Jahre - vor einem neuen Rationalisierungsschub? In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) u.a. (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1992. Schwerpunkt: Dienstleistungsarbeit. Berlin: Edition Sigma, S. 15-77.
- Offe*, Claus 1984a: „Arbeitsgesellschaft“. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt/Main: Campus.
- Offe*, Claus 1984b: Das Wachstum der Dienstleistungsarbeit. Vier soziologische Erklärungsansätze. In: Ders.: „Arbeitsgesellschaft“. Strukturprobleme und Zukunftsperspektiven. Frankfurt/Main: Campus, S. 291-319.
- Pfeiffer*, Sabine 2001: information@WORK. Neue Tendenzen in der Informatisierung von Arbeit und vorläufige Überlegungen zu einer Typologie Informatisierter Arbeit. In: Matuschek, Ingo et al. (Hg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Wiesbaden: Westdt. Verlag, S. 237-255.
- Picot*, A. / *Ripperger*, T. / *Wolff*, B. 1996: The Fading Boundaries of the Firm. In: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol 152, 1996, S. 65-72.
- Probst*, Gilbert 1992: Selbstorganisation. In: Frese, Erich (Hg.): Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart: Poeschel, Sp. 2255-2269.
- Probst*, Gilbert J.B. / *Büchtel*, Bettina S.T. 1994: Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden: Gabler.
- Rammert*, Werner 1997: Innovationen im Netz. Neue Zeiten für technische Innovationen: heterogen verteilt und interaktiv vernetzt. In: Soziale Welt, Jg. 48, 1997, S. 397-415.
- Sauer*, Dieter / *Döhl*, Volker 1997: Die Auflösung des Unternehmens? - Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung ISF (Hg.): Jahr-

## DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

- buch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996 Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin: Edition Sigma, S.19-76.
- Schmiede*, Rudi 1996a: Informatisierung, Formalisierung und kapitalistische Produktionsweise. In: Ders. (Hg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin: Edition Sigma, S. 15-48.
- Schmiede*, Rudi 1996b: Informatisierung und gesellschaftliche Arbeit. In: Ders. (Hg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“. Berlin: Edition Sigma, S. 107-128.
- Senge*, Peter 1997: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Klett (5. Aufl.).
- Seufert*, Andreas u.a. 2000: Wissensnetzwerke. Vision – Referenzmodell – Archetypen und Fallbeispiele. In: Götz, Klaus (Hg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München: Hampp (2. Aufl.) S. 133-156.
- Stehr*, Nico 1999: “Wissensgesellschaften” oder die Zerbrechlichkeit moderner Gesellschaften. In: Konrad, Wilfried / Schumm, Wilhelm (Hg.): Wissen und Arbeit. Neue Konturen von Wissensarbeit. Münster: Westf. Dampfboot, S. 13-23.
- Tacke*, Veronika 1997: Systemrationalisierung an ihren Grenzen - Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Schreyögg, Georg / Sydow, Jörg (Hg.): Managementforschung 7. Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin: de Gruyter, S. 1-44.
- Tullius*, Knut (1999): Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung. Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten. Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie In: SOFI-Mitteilungen Nr.27/1999, S. 65-81.
- Voß*, Günter / *Pongratz*, Hans 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg.50, S.131-158.
- Voswinkel*, Stefan 2000: Transformation des Marktes in marktorientierten Organisationen. In: Brose, Hanns-Georg (Hg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt/New York: Campus, S. 239-274.
- Wehling*, Peter 2001: Jenseits des Wissens? Wissenschaftliches Nichtwissen aus soziologischer Perspektive. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 30, Heft 6, 2001, S. 465-484.
- Willke*, Helmut 1998: Organisierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 27, Heft 3, 1998, S. 161-177.
- Willke*, Helmut 2000: Nagelprobe des Wissensmanagements. Zum Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen. In: Götz, Klaus (Hg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München: Hampp (2. Aufl.), S. 15-31.
- Willke*, Helmut 2001: Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius (2. neubearb. Aufl.).
- Wolf*, Harald 1997: Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution. In: Soziale Welt, Jg. 48, 1997, S. 207-224.

## **Codierungen der Interviews**

### **Die Bank**

b1-p-mgr2	Direktorin Qualifikation und Weiterbildung
b1-br4	Personalleiterin (Bereich Qualifizierung / Entwicklung)
b1-g-mgr4	Vertriebsleiter private Kunden
b1-br2	Betriebsrat
b1-fil1-ma5	Privatkundenberaterin
b1-fil1-ma6	Privatkundenberater

### **Die Medienagentur**

ma_mgr1	Geschäftsführer
ma-f-gl2_i	Partner der Geschäftsführung (zuständig für Personalfragen)
ma_sb1	Teamleiter und Seniorberater
ma_f_tl2_i	Teamleiterin
ma_f_ma2_i	Juniorberaterin

## Anhang A) Ergebnisse der Seminar-Evaluation durch die Studierenden

(Frau Prof. Shire)

	<b>Gut</b>	<b>Schlecht</b>
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Darstellungsform (BSCW, Powerpoint)</li> <li>- Praxisbezogenheit</li> <li>- Literatur-Vorauswahl</li> <li>- BSCW-Integration</li> <li>- Anwendungen auf Powerpoint</li> <li>- Klare Darstellung der aktuellen sowie vergangenen Entwicklungen in Bezug auf die Rationalisierung von Dienstleistungen</li> <li>- Konzentration auf wesentliche Schwerpunkte</li> <li>- Aufforderung zur aktiven Teilnahme/Mitarbeit</li> <li>- Eigenverantwortliche Erarbeitung eines Themas</li> <li>- Anspruch, Theorie und Empirie zusammenzuführen</li> <li>- Vergleich verschiedener Branchen/Unternehmen</li> <li>- Die Verbindung von Theorie und Empirie</li> <li>- Daß man eine Powerpoint-Präsentation machen mußte</li> <li>- Die Arbeit mit Powerpoint und BSCW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heimarbeit: selbständiges Durcharbeiten komplexer Interviews → mehr Erklärungsbedarf im Seminar</li> <li>- Empirisches Grundlagenwissen und Bearbeitung von Empirie und Theorie waren vom Umfang zu viel für 2 SWS (ggf. besser ein Block über 2 Semester)</li> <li>- Uhrzeit</li> </ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement</li> <li>- Hat mir wieder Spaß an der Forschung vermittelt!</li> <li>- Guter Kontakt zu den Studierenden</li> <li>- Jederzeit ansprechbar</li> <li>- Souveränität</li> <li>- Gute Einstellung gegenüber Studierenden und Seminar</li> <li>- Vermittlung des Inhalts auf freundliche Art und Weise</li> <li>- Offenheit hinsichtlich der Wünsche der Seminarteilnehmer</li> </ul>	
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- systemtheoretischer Bezug</li> <li>- Literatur konnte man gut auf die Empirie beziehen</li> <li>- Durchbrechen des meist angewandten Prinzips „Referat-Diskussion“</li> <li>- Berücksichtigung unterschiedlicher Forschungsansätze</li> <li>- Nutzung des BSCW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohes Anforderungsniveau → technische und inhaltliche Vorkenntnisse nahezu unerlässlich</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schlechte Raumakustik</li> <li>- Am besten auf das Semester vorbereitet ist man leider immer erst am Ende der Veranstaltung...sprich: um eine noch interessantere wissenschaftliche Diskussion in Gang zu bekommen, ist das Semester eigentlich zu kurz!</li> <li>- Die Arbeit in den Gruppen bzw. Teams gestaltete sich zuweilen als schwierig. Es war aber auf jeden Fall eine lehrreich und hilfreiche Erfahrung. Generell hatte dieses Seminar einen sehr guten Bezug zur Praxis. Endlich konnte man selbst erfahren, wie eine Gruppenarbeit im späteren Berufsalltag aussehen könnte.</li> <li>- Eines der besten Seminare seit langer Zeit!</li> <li>- Ich fand es gut, daß mal eine Lehrveranstaltung angeboten wurde, die nicht nur nach Referat-Diskussion bzw. Dozent-spricht abläuft, und auch elektronische Medien genutzt wurden.</li> <li>- Sehr gut gefallen hat mir die „Modul-Struktur“ des Seminars. Der Zwang zur Kooperation wirkte positiv – die Kompetenz zur Teamarbeit wurde erhöht. Die ersten Sitzungen waren vielleicht etwas zu hektisch; weniger Inhalte, dafür mehr Diskussion wäre vielleicht angebrachter, bzw. man hätte den SeminarteilnehmerInnen zumuten können, sich selbst mehr in das Projekt einzulesen. So entsteht mehr „Raum“ im Seminar selbst.</li> </ul>	

**(Herr Bienzeisler)**

	<b>Gut</b>	<b>Schlecht</b>
1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Darstellungsform (BSCW, Powerpoint)</li> <li>- Praxisbezogenheit</li> <li>- Literatur-Vorauswahl</li> <li>- BSCW-Integration</li> <li>- Anwendungen auf Powerpoint</li> <li>- Klare Darstellung der aktuellen sowie vergangenen Entwicklungen in Bezug auf die Rationalisierung von Dienstleistungen</li> <li>- Konzentration auf wesentliche Schwerpunkte</li> <li>- Aufforderung zur aktiven Teilnahme/Mitarbeit</li> <li>- Eigenverantwortliche Erarbeitung eines Themas</li> <li>- Anspruch, Theorie und Empirie zusammenzuführen</li> <li>- Vergleich verschiedener Branchen/Unternehmen</li> <li>- Die Verbindung von Theorie und Empirie</li> <li>- Daß man eine Powerpoint-Präsentation machen mußte</li> <li>- Die Arbeit mit Powerpoint und BSCW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heimarbeit: selbständiges Durcharbeiten komplexer Interviews → mehr Erklärungsbedarf im Seminar</li> <li>- Empirisches Grundlagenwissen und Bearbeitung von Empirie und Theorie waren vom Umfang zu viel für 2 SWS (ggf. besser ein Block über 2 Semester)</li> <li>- Uhrzeit</li> </ul>
2.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engagement</li> <li>- Extrabetreuung in den Ferien</li> <li>- Authentisches Interesse an Studenten und deren Lernerfolgen</li> <li>- Guter Kontakt zu den Studierenden</li> <li>- Jederzeit ansprechbar</li> <li>- Hohes Engagement, souverän und offen</li> <li>- Gutes Wissen über die Thematik</li> <li>- Gutes Verhältnis zu Studierenden, offene Art</li> <li>- Offenheit hinsichtlich der Wünsche der Seminarteilnehmer</li> <li>- Geringe Distanz zu den Seminarteilnehmern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nachfragen in Bezug auf bestimmte Literatur, die niemand kannte. Nicht fragen!</li> </ul>
3.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- systemtheoretischer Bezug</li> <li>- Literatur konnte man gut auf die Empirie beziehen</li> <li>- Durchbrechen des meist angewandten Prinzips „Referat-Diskussion“</li> <li>- Berücksichtigung unterschiedlicher Forschungsansätze</li> <li>- Nutzung des BSCW</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohes Anforderungsniveau → technische und inhaltliche Vorkenntnisse nahezu unerlässlich</li> </ul>
4.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- schlechte Raumakustik</li> <li>- Am besten auf das Semester vorbereitet ist man leider immer erst am Ende der Veranstaltung...sprich: um eine noch interessantere wissenschaftliche Diskussion in Gang zu bekommen, ist das Semester eigentlich zu kurz!</li> <li>- Die Arbeit in den Gruppen bzw. Teams gestaltete sich zuweilen als schwierig. Es war aber auf jeden Fall eine lehrreich und hilfreiche Erfahrung. Generell hatte dieses Seminar einen sehr guten Bezug zur Praxis. Endlich konnte man selbst erfahren, wie eine Gruppenarbeit im späteren Berufsalltag aussehen könnte.</li> <li>- Eines der besten Seminare seit langer Zeit!</li> <li>- Ich fand es gut, daß mal eine Lehrveranstaltung angeboten wurde, die nicht stur nach Referat-Diskussion bzw. Dozent-spricht abläuft, und auch elektronische Medien genutzt wurden.</li> <li>- Sehr gut gefallen hat mir die „Modul-Struktur“ des Seminars. Der Zwang zur Kooperation wirkte positiv – die Kompetenz zur Teamarbeit wurde erhöht. Die ersten Sitzungen waren vielleicht etwas zu hektisch; weniger Inhalte, dafür mehr Diskussion wäre vielleicht angebrachter, bzw. man hätte den SeminarteilnehmerInnen zumuten können, sich selbst mehr in das Projekt einzulesen. So entsteht mehr „Raum“ im Seminar selbst.</li> </ul>	

**Frau Prof. Shire**

	1,1	1,2	1,3	1,4	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	3,1	3,2	3,3	3,4
<b>n=9</b>	<b>Themenwahl</b>	<b>Gliederung gesamt</b>	<b>Gliederung Sitzung</b>	<b>Einbez. V. Aktuellem</b>	<b>Fachwissen</b>	<b>Didaktik</b>	<b>Mediennutzung</b>	<b>Betreuung</b>	<b>Vorbereitung</b>	<b>Eingehen auf Stud.</b>	<b>Veranst.-niveau</b>	<b>Literaturinhalt</b>	<b>Literaturanspruch</b>	<b>Literaturumfang</b>
<i>Idealwert</i>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Durchschnitt	1,4	1,8	2,0	1,9	1,0	1,7	1,3	1,8	1,4	1,7	4,4	2,0	4,0	3,6
Mittlere Abweichung	0,5	0,5	0,2	0,6	0,0	0,4	0,5	0,7	0,5	0,6	0,5	0,4	0,2	0,6

**Herr Bienzeisler**

	1,1	1,2	1,3	1,4	2,1	2,2	2,3	2,4	2,5	2,6	3,1	3,2	3,3	3,4
<b>n=9</b>	<b>Themenwahl</b>	<b>Gliederung gesamt</b>	<b>Gliederung Sitzung</b>	<b>Einbez. V. Aktuellem</b>	<b>Fachwissen</b>	<b>Didaktik</b>	<b>Mediennutzung</b>	<b>Betreuung</b>	<b>Vorbereitung</b>	<b>Eingehen auf Stud.</b>	<b>Veranst.-niveau</b>	<b>Literaturinhalt</b>	<b>Literaturanspruch</b>	<b>Literaturumfang</b>
<i>Idealwert</i>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Durchschnitt	1,4	1,8	2,0	1,9	1,5	1,7	1,2	1,3	1,4	1,8	4,4	2,0	4,0	3,6
Mittlere Abweichung	0,5	0,5	0,2	0,6	0,5	0,4	0,3	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,2	0,6

## **Anhang B) Seminarkritik / Anregungen der Studierenden**

### **Modul 1: IuK-Technologie / Informatisierung**

Das Seminar über wissensintensive Dienstleistungsarbeit im Wintersemester 2001/2002 stand in angenehmen Kontrast zur üblichen Seminarpraxis der Hochschule: Das gemeinsame Arbeiten an Inhalten im Team und die Nutzung moderner Arbeitsmittel ermöglichten (neben dem eigentlichen Inhalt des Seminars) Erfahrungen mit Kompetenzen, die in der Praxis in fast allen Beschäftigungsbereichen vorausgesetzt werden. Allerdings bestätigte sich mit der Teamarbeit auch, dass persönlichen Kontakten hohe Bedeutung zukommt: Teams, die bereits untereinander bekannt waren, arbeiteten effizienter. Umgekehrt waren Teams, die sich erst im Seminar gebildet hatten benachteiligt. Offenbar sind die recht losen Bindungen zwischen (nicht persönlich bekannten) Studierenden keine gute Voraussetzung von Teamarbeit. Die Nutzung von Internettechnologie war wichtig, um die Zusammenarbeit (unter den genannten Umständen) zu fördern und diente dadurch dem gesamten Lernprozess. Ein anderer wichtiger Teil war die projektähnliche Verknüpfung von empirischer und theoretischer Arbeit. Jedoch war das Seminar mit der Zusammenfassung von methodologischen Grundlagen, inhaltlich-theoretischer Arbeit und empirischen Auswertungen etwas überfrachtet. Insgesamt war das Seminar ein gelungener Versuch neuer Methoden. Es wäre wünschenswert, wenn Erfahrungen und Komponenten in den allgemeinen Lehrbetrieb einfließen würden.

### **Modul 2: Selbstorganisation / Marktsteuerung**

Nach unserer Auffassung hätte die Einführung kürzer gestaltet werden können; die Darstellung der Unternehmen hätte z.B. von uns aus den Interviews rekonstruiert werden können. Sehr interessant war, dass uns empirisches Material zur Verfügung gestellt wurde und wir zur selbständigen Arbeit ermuntert wurden. Entgegen anfänglicher Skepsis war die Gruppenarbeit erfreulich konstruktiv, wobei die Technik dabei (BSCW) eher eine untergeordnete Rolle spielte. Die häufige Betonung der potentiellen Kontrolle über den BSCW Server hat einerseits disziplinierend gewirkt, andererseits die Unbefangenheit und das Vergnügen bei der Nutzung des Servers eingeschränkt. Insgesamt hat sich das Seminar u.a. wegen der Erzeugung von Motivation positiv von konventionellen Seminaren abgesetzt.

### **Modul 3: Qualifikation / Kompetenzentwicklung**

Das Seminar „Methoden und Konzepte wissensintensiver Dienstleistungsarbeit“ im Hauptstudium der Sozialwissenschaften hat mit dem Aufbrechen gängiger Strukturen vergleichbarer Veranstaltungen einerseits vergleichsweise mehr Anforderungen an die teilnehmenden Studierenden gestellt, andererseits auch mehr Abwechslung und Lernfortschritt ermöglicht und mit der Aufteilung in projektbezogene Module die Arbeitsweise in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen plastisch gemacht. Referatsvorträge, die gelegentlich aufgrund unzureichender bis fehlender Vorbereitung der Studierenden oder mangelnder Qualität des Vortrags wenig Lernfortschritt vermitteln, wurden in dieser Veranstaltung durch eine andere Struktur ersetzt. Durch einen ‚sanften Druck‘ aufgrund der notwendigen Vorbereitung der transkribierten Interviews und der Basistexte durch alle Teilnehmer und der modulspezifischen, primär außerhalb des Seminars stattfindenden Projektarbeit erfolgte eine aktivere Einbringung der Teilnehmer in den Seminarablauf. Das Medium Internet diente als modulübergreifende Kommunikationsplattform und damit dem gegenseitigen Wissensaustausch. Gewisse Grundkenntnisse der Organisationssoziologie waren nötig, um die Herausforderung der Verknüpfung von Theorie und Praxis sowie der Projektarbeit bewältigen zu können. Die Auswertung der Interviews gestaltete sich allerdings stellenweise schwierig, da m. E. zum Verständnis einiger Passagen und Andeutungen mehr Einblick in die Strukturen und den Betriebsalltag der Unternehmen förderlich gewesen wäre (*Stephan Erichsmeier*).

Ich schließe mich in weiten Teilen der Reflektion von Stephan Erichsmeier an. Ich war positiv überrascht, dass die zunächst von mir als prekär empfundene Kooperation sich zu einer guten Zusammenarbeit entwickelte, in der sich die Stärken des einen mit den Schwächen des anderen sehr gut und konstruktiv ergänzten. Die Bearbeitung der Interviews empfand ich als ‚spannend‘, weil ich bei ihnen den Eindruck gewann, dass einzelne Aussagen einen Ausschnitt vom Ganzen darstellen, und es war für mich interessant, dieses zu entdecken und zu hinterfragen (*Sabine Blom*).

**Modul 4: Paradoxien der Dienstleistungsrationalisierung**

Das Seminar *Methoden und Konzepte wissensintensiver Dienstleistungsarbeit* hat uns mit seiner modularen Aufteilung einerseits einen guten Einblick in teilweise vergleichbare Projektarbeit (siehe Medienagentur) geben können. Andererseits betrachten wir ein solches Modell kritisch aufgrund einer nicht generell unterstellbaren Partizipationsleistung aller Teilnehmer. Unterschiedliche Anforderungen (Prüfungstermine, Erwerbstätigkeit etc.) und Ansprüche an die eigene Leistung innerhalb der Studentenschaft lassen einen Vergleich mit der Berufswelt letztlich doch nur schwerlich zu. Die Vorselektion der Literatur war sehr hilfreich bei der Bearbeitung der modulspezifischen Themenstellung. Multimedialen Einsatz und internetgestützten Kommunikationsaustausch halten wir für dringend nötig und sollte unbedingt verstärkt genutzt werden. Das Angebot, die Ergebnisse im Rahmen einer Publikation vorstellen zu dürfen, empfinden wir als motivierend und vermittelt, ebenso wie die gesamte Seminaranrichtung, Freude an der Forschung durch Praxisbezug. Für begrüßenswert halten wir auch die Reflexion der Seminarkonzeption, die, inklusive der Beurteilung der DozentInnen durch die Studierenden, für den didaktischen Anspruch und seine Qualität spricht.

## DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

- No. 1/1988 Zum Anspruch einer evolutionsbiologischen Fundierung der Moral.  
Fritz Rudolph
- No. 2/1988 Moralische Institutionen und die Ordnung des Handelns in der Gesellschaft.  
Die "utilitaristische" Theorietradition und die Durkheimsche Herausforderung.  
Hans J. Hummell
- No. 3/1988 Selbstreferentielle Technologiepolitik. Theoretische und thematische Grundlagen der Wirtschaftsbezogenen F & T - Politik.  
Dieter Urban
- No. 4/1988 Berufseinmündung, Berufssituation und soziale Lage Duisburger Diplom-  
Sozialwissenschaftler/innen. Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung.  
Dieter W. Emmerling
- No. 5/1988 Negative Dialektik - oder: Das "andere Genus des Denkens".  
Helga Gripp-Hagelstange
- No. 1/1989 Entscheidungsprozesse im Studium: Weiterstudieren oder Aufgeben?  
Christoph Rülcker, Adelheid Berger, Dieter Emmerling
- No. 2/1989 Lokale Handlungsebene und Jugendarbeitslosigkeit. Ein Forschungsbeitrag zur  
wohlfahrtsstaatlichen Dezentralisierungsdebatte. Ergebniszusammenfassung.  
Jürgen Krüger, Manfred Pojana, Roland Richter
- No. 3/1989 Binäre LOGIT-Analyse: ein statistisches Verfahren zur Bestimmung der Ab-  
hängigkeitsstruktur qualitativer Variablen.  
Dieter Urban
- No. 4/1989 Niklas Luhmann - oder: Was ist ein "differenztheoretischer" Ansatz?  
Helga Gripp-Hagelstange
- No. 5/1989 Die Rationalität irrationalen Handelns. Kollektive Formen politischer Partizipa-  
tion als Ergebnis individueller Entscheidungsprozesse. Eine empirische Analy-  
se.  
Dieter Urban
- No. 1/1990 Adorno und Derrida - oder: Der Versuch einer "Dekonstruktion" der Metaphy-  
sik.  
Helga Gripp-Hagelstange
- No. 2/1990 "Arbeit statt Sozialhilfe" - Empirische Evaluation eines Beschäftigungspro-  
gramms für arbeitslose Sozialhilfeempfänger.  
Thomas Bruns u. Irene Pawellek
- No. 3/1990 Jugendarbeitslosigkeit und lokale Legitimationsprobleme.  
Jürgen Krüger
- No. 4/1990 Zu System und Problematik legal-bürokratischer Herrschaft in der klassischen  
Organisationstheorie.  
Wolfgang Holler

## DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

- No. 5/1990 Die kognitive Struktur von Umweltbewußtsein. Ein kausalanalytischer Modelltest.  
Dieter Urban
- No. 1/1991 Zeitgemäßes Campaigning in der Bundesrepublik Deutschland: Empirische und evaluative Hinweise zum Swing-Index, einem neuen Instrument des "micro targeting".  
Sigurd Matz
- No. 2/1991 Stichworte zur Zukunft des Wohlfahrtsstaates.  
Jürgen Krüger.
- No. 3/1991 Kokain: Zur gesellschaftlichen Karriere einer Droge.  
Thomas Schweer und Hermann Strasser.
- No. 4/1991 Der >reale Sozialismus< und sein Niedergang basieren auf dem Marx'schen >Ausbeutungs<-Irrtum. Sozialstaatlicher Volkskapitalismus statt Abschaffung des Privateigentums an Produktionsmitteln.  
Dieter Holtmann.
- No. 5/1991 The Distribution of Income in Modern Japan: An Examination of the Structural Determinants of Relative Equality.  
Harold R. Kerbo.
- No. 1/1992 Diplomabschlüsse im integrierten Studiengang Sozialwissenschaften an der Universität-GH-Duisburg. Eine empirische Analyse der erfolgreich absolvierten Diplomprüfungen im Zeitraum 1977 - 1990.  
Holger Meinken.
- No. 2/1992 Narzißmus, soziale Einbindung und Suizid. Eine vergleichende Analyse des Suizidgeschehens in Kempten (Allgäu) und seines ländlichen Umfelds im Lichte soziologischer und psychologischer Theorie.  
Heidi Hlawatschek.
- No. 3/1992 Die parlamentarische Willensbildung in portugiesischen Gemeinden.  
Wolfgang Holler, Marcelino Passos
- No. 4/1992 Techniken der Attributdatenanalyse.  
Uwe Engel
- No. 5/1992 Karrieremuster in der Kommunalpolitik. Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Dinslaken und Duisburg.  
Andreas Humpert
- No. 1/1993 Zur relativen Bedeutung eines Klassenkonzepts bei der Erklärung von Einkommens- und Bewußtseinsunterschieden in zehn entwickelten Industriegesellschaften.  
Thomas Hagelstange, Brigitte Hamm, Dieter Holtmann

## DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

- No. 2/1993 Die Selbstzuschreibung extra-funktionaler Fähigkeiten im Ingenieurstudium. Eine geschlechtervergleichende empirische Untersuchung.  
Dorothee Laß
- No. 3/1993 Prozesse der Entvertikalisierung in der japanischen Gesellschaft.  
Brigitte Hamm
- No. 4/1993 Sozialstrukturelle Modernisierung: Stabilisierung oder Destruierung des Wohlfahrtsstaates?  
Jürgen Krüger
- No. 5/1993 Organisation und Motivation (I).  
Wolfgang Holler
- No. 6/1993 Solidarität in Bewegung. Die französischen Krankenschwestern verändern ihre Perspektiven.  
Ingo Bode
- No. 7/1993 Japanese Corporations in Germany: Corporate Structure and Employee Relations (A Summary Report).  
Harold R. Kerbo, Elke Wittenhagen, Keiko Nakao
- No. 1/1994 Organisation und Motivation (II).  
Wolfgang Holler
- No. 2/1994 Kulturelle Nebensächlichkeiten und private Geselligkeit:  
Zu institutionellen Formen einer beliebten Koalition Vorüberlegungen zu einem theoretischen Orientierungsrahmen für die Deskription und Analyse privater Öffentlichkeit.  
Christoph Rülcker, Günter Winter, Mitarbeit: Gerd Bloch
- No. 3/1994 Kollektives Handeln und Ambiguität. Die Regulierung atypischer Beschäftigungsverhältnisse in Frankreich und Deutschland.  
Ingo Bode, Hanns-Georg Brose, Stephan Voswinkel
- No. 4/1994 Einführung in Windows 3.1; Einführung in Word für Windows 2.0.  
Thomas Bruns, Günter Winter  
Sonderheft 1, erhältlich im Sekretariat Soziologie zum Preise von DM 6,00
- No. 5/1994 Einführung in SPSS für Windows.  
Peter Höllmer, Günter Winter  
Sonderheft 2, 2. Auflage 1994
- No. 6/1994 Schnäppchenmärkte. Zu einer schattenwirtschaftlichen Besonderheit.  
Christoph Rülcker; Günter Winter
- No. 1/1995 Zur Distinguierung des sinnlichen Geschmacks: Von der Lust zur Krise der Gourmets.  
Andrea Dederichs

## DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

- No. 2/1995 Studienfach als Differenzierungsmerkmal. Ein empirischer Beitrag zur Analyse studentischer Lebenswelten.  
Josef Köster
- No. 1/1996 Arbeitslosigkeit und Sucht: Eine qualitative Studie zu Suchtkarrieren von Arbeitslosen. Forschungsgruppe Langzeitarbeitslosigkeit:  
Thomas Schweer (inhaltlich verantwortlich), Hermann Strasser, Gabriele Klein, Thomas Bongartz, Klaus Gröhnke
- No. 2/1996 Soziale Netzwerke bei Langzeitarbeitslosen.  
Forschungsgruppe Langzeitarbeitslosigkeit: Klaus Gröhnke (inhaltlich verantwortlich), Hermann Strasser, Thomas Bongartz, Gabriele Klein, Thomas Schweer
- No. 3/1996 Lohnemanzipation in Europa: Synoptische Beurteilung der Gleichstellung abhängig beschäftigter Männer und Frauen nach ihren Durchschnittsverdiensten in der Europäischen Union.  
Wolfgang Gerß
- No. 4/1996 Am Fordismus vorbei: Bauwirtschaft und Gastgewerbe in Deutschland und Frankreich.  
Stefan Lücking, Stephan Voswinkel
- No. 5/1996 Generationensolidarität oder Altenmacht - Was trägt (künftig) den Generationenvertrag? Zur politischen Soziologie der staatlichen Alterssicherung.  
Jürgen Krüger
- No. 1/1997 "Pumps, leider zu klein...": Eine empirische Studie über den privaten Gebrauchsgüterhandel via Offertenblatt.  
Birgit Kunde, Christoph Rülcker, Ansgar Schulz-Kleyenstüber, Uwe Zander
- No. 2/1997 Leistungen und Leistungspotentiale älterer Menschen, Bilanz und Perspektiven des intergenerationalen Lastenausgleichs in Familie und sozialem Netz, Tagungsband.  
Dieter Grunow, Sylvia Herkel, Hans J. Hummell (Hrsg.)
- No. 3/1997 Merkmalsraumbildung und Differenzierung von mehrstelligen Variablen.  
Günter Winter
- No. 4/1997 Determinanten der Studiendauer: Differenzen zwischen Studierenden verschiedener Fachbereiche? Ein Zwei-Gruppen-Test.  
Josef Köster, Uwe Matzat
- No. 5/1997 Die Arbeitsplatzsuchstrategien von Arbeitslosen.  
Forschungsprojekt Langzeitarbeitslosigkeit.  
Klaus Gröhnke, Hermann Strasser
- No. 1/1998 Arbeitszeitverkürzung, Entgelt und Beschäftigung.  
Gerhard Bosch

## DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

No. 2/1998 "Marxloh". Ansichten über einen Duisburger Stadtteil.  
Thomas Rommelspacher, Christoph Rülcker, Ansgar Schulz-Kleyenstüber,  
Uwe Zander

No. 1/1999 Marktphilosophien in der Beschäftigungskrise . Zu den Wirksamkeits- und  
Wirtschaftlichkeitsannahmen im Ersten und Zweiten Arbeitsmarkt.  
Achim Trube

**(ab No. 1/1999 sind alle Beiträge unter <http://soziologie.uni-duisburg.de/dbsf.htm>  
abrufbar)**

No. 2/1999 Der große Zapfenstreich. Eine soziologische Analyse eines umstrittenen Ritu-  
als.  
Ulrich Steuten

No. 3/1999 Sozialwissenschaftliches Praktikum in der amtlichen Statistik. Fallbeispiel: Er-  
gebnisse politischer Wahlen und Strukturmerkmale der nordrhein-westfälischen  
Gemeinden.  
Wolfgang Gerß

No. 4/1999 Arbeiten für gute Zwecke. Organisation und Beschäftigung im Dritten Sektor.  
Ingo Bode, Achim Graf

No. 5/1999 Bedingungen und Möglichkeiten kreativen und innovativen Handelns: Die  
wechselseitige Strukturierung von Subjekten und Organisationen. Ideenskizze  
und Bestandsaufnahme.  
Ursula Holtgrewe

No. 1/2000 Rationalisierung im Dienstleistungssektor – Strategien und Probleme: Ein Lite-  
raturbericht.  
Bernd Bienzeisler

No. 1/2002 Arbeitsmarkt und soziales Kapital: Eine komprimierte Darstellung theoretischer  
Grundlagen und empirischer Befunde.  
Peter Runia

No. 2/2002 Kurzstudie zu einer Todesfallstatistik über Kinder und Jugendliche in Müns-  
ter/Westf.: Eine Erhebung zu Todesfällen für den Zeitraum 1991-1998.  
Jürgen Guggenmos, Sigurd Matz

No. 3/2002 Transformationspfade intermediärer Wohlfahrtsproduktion: Die Entwicklung  
der Caritas im deutsch-französischen Vergleich.  
Ingo Bode

No. 4/2002 Vom Payer zum Player – Oder: Krankenkassen im Wandel. Der Fall der AOK  
und ein vergleichender Exkurs nach Frankreich  
Ingo Bode

No. 5/2002 Methoden und Konzepte wissensintensiver Dienstleistungsarbeit –  
Arbeitsberichte eines Hauptseminars  
Karen Shire/ Bernd Bienzeisler (Hrsg.)