

## **Rezension:**

### **Matuschek, Ingo/ Henniger, Annette /Kleemann, Frank (2001): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven.**

Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, ISBN: 3-531-13675-5, 294 Seiten, kartoniert, 29 €

Keine Frage, die Potenziale neuer Informations- und Kommunikationstechnologien sind in aller Munde. Oft werden dabei Visionen einer „schönen neuen Arbeitswelt“ verbreitet, die – bezogen auf eine bestimmte Gruppe von „Wissensarbeitern“ als Prototyp – mit der Arbeitsrealität der großen Mehrheit der Beschäftigten nicht viel gemein haben. Die reale Veränderungskraft neuer Technologien, durch ihre Diffusion in nahezu alle Arbeitsbereiche, wird jedoch zumeist vernachlässigt. So verwendeten beispielsweise nach Erkenntnissen des BIBB/IAB 1999 bereits 62% der Erwerbstätigen quer durch alle Bereiche computergesteuerte Arbeitsmittel.<sup>1</sup>

Der Titel des kürzlich erschienen Bandes „Neue Medien im Arbeitsalltag“ verspricht diesem Manko entgegenzutreten. So fragen die HerausgeberInnen Ingo Matuschek, Annette Henniger und Frank Kleemann nach realen Einsatzformen, Veränderungspotenzialen und Gestaltungsmöglichkeiten neuer Technologien im konkreten Arbeitsalltag. Dies waren auch die grundlegenden Fragen der gleichnamigen Tagung, deren Beiträge der Band dokumentiert. Maßgeblich für die vierzehn Aufsätze ist die Annahme, dass die neuen Technologien zugleich Medium und Maschine sind und sich mit ihnen immer auch soziale und kulturelle Normen verbinden. Reale Auswirkungen neuer Medien auf den Arbeitsalltag können aus dieser Perspektive nur erfasst werden, wenn die Technik in ihre Wechselwirkung mit organisatorischen Strukturen und der konkreten Nutzung durch die Subjekte betrachtet wird. So beleuchten die einzelnen Aufsätze aus verschiedenen disziplinären Richtungen wie der Arbeitspsychologie, Soziologie oder Informatik jeweils eine oder mehrere dieser drei Aspekte.

Neben einer Einleitung und einem Abschlusskommentar gliedert sich der Sammelband in die Abschnitte „Empirische Befunde“, „Gestaltungskonzepte“ und „Theoretische Perspektiven“, aus denen im folgenden jeweils ein Aufsatz exemplarisch vorgestellt werden soll.

#### **Empirische Befunde**

Die Ambivalenz informatisierter Arbeit am Beispiel von Call-Center-Tätigkeiten steht im Zentrum des Beitrags von Ursula Holtgrewe. Ihrem Argument folgend, versuchen die Unternehmen durch aktuelle Restrukturierungsmaßnahmen, das organisationale Dilemma der Öffnung und Schließung gegenüber der Umwelt an die Beschäftigten weiterzureichen. Diese müssen zwischen individuellen Kundenwünschen einerseits und standardisierten organisationalen Abläufen – repräsentiert durch technische Informationssysteme – andererseits vermitteln. Zentral sind zwei Aussagen im Beitrag Holtgrewes: Erstens erfordert die Grenzstellenar-

---

<sup>1</sup> Troll (2000): Arbeitsmittel in Deutschland – Teil 1. Moderne Technik bringt neue Vielfalt in die Arbeitswelt, IAB Kurzbericht Nr. 6/15.5.2000

beit von den Beschäftigten die Fähigkeit, auf eine jeweilige Situation anhand von subjektiven Verstehens- und Kommunikationsfähigkeiten angemessen reagieren zu können. Den Freiraum, den Call-Center-Agents zum Agieren benötigen, können die Unternehmen nur indirekt, durch normative Beeinflussung der Selbststeuerung der Beschäftigten kontrollieren. Durch diese Notwendigkeit zur selbstgesteuerten Vermittlung zwischen der sozialen Umwelt und dem Informationssystem sieht Holtgrewe – zweitens – informatisierende Elemente informatisierter Arbeit. Sie nimmt damit Bezug auf Versuche von Sabine Pfeiffer (im gleichen Band), die bisher vorherrschende, und mit zunehmendem Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien immer weniger aussagekräftige, Leitdifferenz zwischen Hand- und Kopfarbeit zu redefinieren. Die Aussagen dazu bleiben zwar widersprüchlich: Während Pfeiffer zwischen (informatisierter) Arbeit durch den Umgang mit Medien und (informatisierender) Arbeit, die das Arbeitshandeln anderer strukturiert, unterscheidet, sieht Holtgrewe grundsätzlich das Element der Strukturierung – und damit auch der Selbststrukturierung – als das entscheidende Kriterium an. Beide greifen jedoch eine zentrale Frage zukünftiger Arbeitsforschung auf, denn neue Technologien machen nicht an althergebrachten Grenzen wie der zwischen Büro- oder Produktions-, Kopf- oder Handarbeit halt. Neue Differenzierungen und Typologien sind notwendig, um die Vielfalt medienvermittelter Arbeit abbilden zu können.

Ingesamt wird am Beitrag Holtgrewes deutlich, dass hohe Ansprüche an individuelle Dispositionen, an „soft skills“ wie Kommunikationskompetenz, Empathie oder Dienstleistungsorientierung einerseits, und vergleichsweise geringe Anforderungen an Fachlichkeit andererseits innerhalb informatisierter Arbeitswelten weit auseinander klaffen. Ein Punkt, der bislang häufig vernachlässigt wurde. Gratifikationen und Status, zumeist an fachlichen Anforderungen orientiert, entsprechen damit kaum den Leistungen, welche die Beschäftigten zu erbringen haben. Eine wichtige weiterführende Frage wäre es zu klären, wie die Beschäftigten mit solch widersprüchlichen Situationen umgehen. Stellt der Widerspruch eine Belastung für die Call-Center-Agents dar oder finden diese Wege, damit umzugehen?

### **Gestaltungskonzepte**

Florian Theißing beschäftigt sich in der Rubrik „Gestaltungskonzepte“ mit den Anforderungen an Software, die für Interaktionsarbeit mit KundInnen eingesetzt wird. Auch hier liegt der Schwerpunkt auf Call-Center-Tätigkeiten, die insgesamt häufiger in dem Sammelband thematisiert werden. Theißing stellt die Frage, wie die Software die Gesprächsführung beeinflusst. Zur Beantwortung stellt er zentrale Merkmale von Call-Center-Arbeit vor, um daran anschließend Probleme der Gestaltung entsprechender Software sowie weiterhin einige Strategien der Beschäftigten, mit den Widersprüchen umzugehen, aufzuzeigen.

Zentral ist das Ergebnis, dass es oftmals rigide Softwarestrukturen sind, die die schwierige Vermittlungsarbeit zwischen Kunden- und Organisationsanforderungen, zwischen einer kontingenten Gesprächssituation, individuellen kognitiven Prozessen und technischen Abläufen des Systems eher behindern denn unterstützen. Orientiert an organisatorischen Vorgaben sowie an der Logik der sachlichen Leistungserstellung werden die Bedingungen der direkten Kundeninteraktion zumeist nicht berücksichtigt, so Theißings Analyse. Kommt es hier zu Konflikten, weil beispielsweise eine zu stellende Frage für die Organisation von essentieller

Bedeutung, im Gesprächskontext jedoch sozial unangemessen ist, sind die Call-Center-Agents auf sich allein gestellt und müssen eigene Strategien entwickeln, diese Situation zu meistern.

Bemerkenswert am Beitrag Theißings ist die Verknüpfung organisationaler Aspekte mit einer *Gestaltungsperspektive* auf Technik, die auch den Umgang der anwendenden Subjekte nicht außen vor lässt. Viel zu oft haben die Arbeitswissenschaften Technik als eine unveränderlich hinzunehmende Größe betrachtet. Mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, die immer weniger Hard- denn Software darstellen, vergrößert sich die grundsätzliche Gestaltbarkeit zusätzlich. Traditionelle arbeitswissenschaftliche Konzepte und Begriffe, die oftmals ihren Fokus auf die soziale Einbettung von Technik gelegt haben, reichen nicht aus, um die Veränderungen und Möglichkeiten medienvermittelter Arbeit erfassen zu können. Theißings Darstellung verbleibt allerdings – anders als der Titel des Aufsatzes „Interaktionsarbeit und Softwaregestaltung“ vermuten lässt – weitestgehend auf der Ebene der Darstellung der Widersprüche, die Call-Center-Arbeit kennzeichnen. Wie die geforderte Interaktionsangemessenheit umgesetzt werden kann, bleibt damit eine weiterführende Forschungs- und Gestaltungsfrage.

### **Theoretische Perspektiven**

Blieb die Frage nach dem individuellen strategischen Umgang der Beschäftigten mit den Anforderungen an Subjektivität im Beitrag von Ursula Holtgrewe noch unbeantwortet, steht diese Frage im Zentrum des Beitrags von Frank Kleemann und Ingo Matuschek. Das Konzept „Personaler Arbeitsstil“ ist der subjektorientierte Beitrag der beiden Autoren zur Analyse informatisierter Arbeitswelten. Die Widersprüche medienvermittelter Arbeit fordern aus der Sicht von Kleemann/Matuschek aktiv handelnde Subjekte, die über funktionale Anforderungen und Qualifikationen hinaus, alle persönlichen Fähigkeiten und Ressourcen mobilisieren, um individuelle Methoden der Gestaltung des Arbeitsalltags zu entwickeln. Diese können ihrer Ansicht nach nicht ausschließlich aus betrieblichen Anforderungen abgeleitet werden: gleichen Rahmenbedingungen begegnen Individuen deutlich unterschiedlich. Beschäftigte entwickeln individuelle Routinen zur Selbststeuerung des Arbeitshandelns, so die These.

Die Autoren entwickeln das Konzept „Personaler Arbeitsstil“ in bezug zu anderen Ansätzen, wie der Handlungsregulationstheorie, dem Konzept des subjektivierenden Arbeitshandelns oder strukturationstheoretischen Überlegungen, die ebenfalls den Modus der Hervorbringung von Handlungen durch Subjekte thematisieren. Hier liegt auch die Stärke des Beitrages. In der intensiven Auseinandersetzung mit den verschiedenen Perspektiven gelingt es Kleemann/Matuschek zwischen den verschiedenen Konzepten zu vermitteln und das Arbeitshandeln aktiver und zugleich vergesellschafteter Subjekt in kontingenten und gleichzeitig sozial vorstrukturierten Situation zu erfassen. Sozialität, Situativität, Sinn und Biografie sind die Dimensionen, die das den personalen Arbeitsstil und damit das Arbeitshandeln der Beschäftigten beeinflussen. Die zugrundeliegende Annahme der aktiven Mitgestaltung der technisch-organisatorischen Entwicklung durch die Beschäftigten selbst, schafft die Möglichkeiten auch positive und weiterführende Aspekte neuer Freiräume im Arbeitshandeln „neuer Beschäftigtentypen“ erfassen zu können. Außen vor bleibt jedoch die – einer Arbeitshandlung voraus-

gehende - Frage, wie der medienvermittelte Arbeitsalltag auf die Beschäftigten wirkt, z.B. ob dieser beispielweise als Belastung wahrgenommen wird.

Insgesamt beleuchten die verschiedenen Aufsätze jeweils einzelne Aspekte der Dimensionen Technologie, Organisation und Subjekt. Eine systematische Verbindung aller drei Perspektiven unterbleibt dabei zwar und stellt weiterhin eine Herausforderung für zukünftige Forschungsdesigns dar, dennoch gelingt es dem Sammelband ein vollständigeres Bild medienvermittelter Arbeitswelten als bisher aufzuzeigen.. Der Band legt den Finger auf die richtigen Punkte: bislang vernachlässigte Aspekte, wie die Frage nach der Subjektivität, nach Möglichkeiten der Gestaltung von Technik oder der Typologisierung medienvermittelter Arbeit werden aufgegriffen und voran getrieben. Dass die Überlegungen noch unvollständig und widersprüchlich bleiben ist zum derzeitigen Zeitpunkt nicht weiter verwunderlich, stellen die Fragen doch Neuland dar. So bleibt zu wünschen, dass interdisziplinäre Ansätze wie der vorliegende Band, durch transdisziplinäre Untersuchungen ergänzt werden.

**Kontakt zur Autorin:**

Stefanie Springer

stefanie.springer@ta-akademie.de