

# **Jenseits der Automatisierung!?**

## **Potentiale und Realität alternativer Nutzungsformen von Informations- und Kommunikationstechnik**

Carsten Dose

### **Einleitung**

Kann die weitergehende Durchdringung von Dienstleistungsunternehmen mit Informations- und Kommunikationstechnik (IuK-Technik) die Ausbreitung stärker selbstbestimmter, eigenverantwortlicher und ganzheitlicher Tätigkeiten unterstützen? Im Bereich von Dienstleistungs- und Verwaltungstätigkeiten existieren vielfältige arbeitsorganisatorische Optionen der Nutzung von IuK-Technik, eindeutige Auswirkungen auf wichtige tätigkeitsbezogene Dimensionen wie Eigenverantwortlichkeit, Dispositionsspielräumen, Ganzheitlichkeit der Aufgabe oder Qualifizierungsniveau hat der Einsatz von IuK-Technik offensichtlich nicht. Nicht einfacher wird diese Frage heute durch eine unüberschaubare Vielfalt an technischen Optionen, deren Nutzungsmöglichkeiten für Verwaltungstätigkeiten noch nicht annähernd ausgelotet sind. Gerade deshalb gilt auch für den Bereich der Dienstleistungsarbeit, daß Fragen nach Alternativen der Technikentwicklung und –gestaltung nicht ausreichend zum Thema sozialwissenschaftlicher Diskussion gemacht wurden (Böhle 1998, 234).

In meinem Beitrag konzentriere ich mich auf Gestaltung und Einsatz computergestützter Informationssysteme im Bereich der Massensachbearbeitung und –kundenberatung von Banken und Versicherungen. Gemeint sind solche Informationssysteme, die in neuartiger Weise produkt-, kunden- und arbeitsprozeßbezogene Informationen zusammenbinden und Aspekte von Überwachung und Steuerung des Arbeitsprozesses integrieren. Systeme, die potentiell geeignet sind, die Reflexivität des Arbeitshandelns zu stärken. Ich beschränke mich dabei auf den in dieser Hinsicht besonders ambivalenten Bereich von qualifizierten Tätigkeiten im Bereich der Massensachbearbeitung und –kundenberatung, wie er typischerweise bei staatlichen Verwaltungen oder eben Banken und Versicherungen auftritt. Die Problematik dieses Bereiches wird im Vergleich deutlich: Für hochqualifizierte, professionalisierte Wissensarbeit stehen offensichtlich vielfältige IuK-Technologien zur Verfügung, die fachliche Kompetenzen stärken,

kreativitätsfördernd genutzt werden können und Dispositionsmöglichkeiten erhöhen können. Medizinische Expertensysteme, Simulationssoftware für Ingenieure, der gesamte Forschungsbereich zu computerunterstützten kooperativen Arbeitsbeziehungen dürften als Hinweise genügen.

Im Bereich massenhafter Verwaltungs- und Kundenberatungsvorgänge hingegen dominieren Konzepte umfassender Formalisierung und entsprechender Nutzungsformen von IuK-Technik. Aufbauend auf einer immer weiter vorangetriebenen Gestaltung aller Bearbeitungsvorgänge gemäß explizierter Regeln werden weiterhin Tätigkeiten automatisiert oder standardisiert, um sie an Vorgaben der DV-Systeme an schlußfähig zu machen. Dies kann zu sehr restriktiven Arbeitsbedingungen führen oder - etwa durch das Zusammenführen verbliebener, komplexer Tätigkeitsanteile - zu anspruchsvolleren Tätigkeiten. Als Mittel immer stärkerer Formalisierung eingesetzt, verbleibt IuK-Technik beide Male in einem sehr prekären und zutiefst widersprüchlichen Verhältnis zu eigenverantwortlichem, kreativem und selbstbestimmtem Arbeitshandeln. Dieses entwickelt sich im letzteren Falle eher trotz als durch IuK-Technik. Alternative Nutzungsformen von IuK-Technik auch in Bereichen der Massenverwaltung fehlten bisher. Denn der mangelnden sozialwissenschaftlichen Beschäftigung entsprach lange Zeit eine große Phantasielosigkeit hinsichtlich neuer Nutzungsformen auch auf Seiten der Unternehmen und Verwaltungen. Aber diese Verengung des Blickfeldes ist ja ein Kennzeichen verfestigter Paradigmata der Organisations- und Technikgestaltung (Wittke 1990, 26; Deutschmann 1997, 65).

Heute sind Änderungen zu verzeichnen, von entsprechenden Suchprozessen soll hier die Rede sein. Selbstverständlich bleiben die mit der Massenhaftigkeit der Leistungen verbundenen Restriktionen bestehen, selbstverständlich schränken vielfältige Versuche der manageriellen Kontrolle, die auf eine ständige Steigerung des Arbeitspensums gerichtet sind, schon eine solche Suche stark ein. Allerdings lassen sich auch Gründe angeben, warum Unternehmen heute Alternativen des Technikeinsatzes ausloten. Meine These lautet: Es kommt zu neuen Nutzungsformen von IuK-Technik, die Möglichkeiten zu verstärkter Selbsttätigkeit schaffen. Diese sind aber eingebunden in Tendenzen einer noch umfassenderen Formalisierung organisationaler Strukturen und Kommunikationen, was Möglichkeiten zur Selbsttätigkeit immer wieder auch einschränkt. Der Zusammenhang von IuK-Technik und anspruchsvollen Tätigkeiten im Massengeschäft der Finanzdienstleister bleibt damit – auch unter der Prämisse neuartiger Nutzungsformen – prekär.

### **Der Kontext: Veränderte Rationalisierungskonzepte**

Wenig überraschend spiegelt sich hier die ganze Widersprüchlichkeit der Nutzung der Potentiale lebendiger Arbeit in aktuellen Rationalisierungskonzepten, wie sie in der Industriosozilogie breit diskutiert wird (vgl. Bechtle 1994, Schmiede 1996, Moldaschl 1998). Sie treten im Bereich von Finanzunternehmen an die Stelle überkommener, bürokratisch-hierarchischer und stark arbeitsteiliger Organisations- und Arbeitsformen, die angesichts gestiegener Flexibilitätsanforderungen, aufgrund erhöhter Produkt-, Preis- und Qualitätskonkurrenz zu einem Anachronismus geworden sind.

Folglich kommt es zu einer Neubestimmung des Verhältnisses von hierarchisch über- und untergeordneten Stellen. Baecker hat das Ziel dieser Entwicklungen als sekundäre Hierarchisierung interpretiert (1999, 198ff). Die Hierarchie bleibt für ihn bestehen, sie ist es selbst, die die untergeordneten Einheiten anleitet, sich nicht mehr nach hierarchischen Anweisungen zu richten. Statt dessen sollen sie die systemische Eingebundenheit jedes Leistungsaustauschs reflektieren und sich dazu an Anforderungen und Bedürfnissen der vor- und nachgelagerten Stellen ausrichten. Indem sie dies tun, kommen sie gleichzeitig der Anweisung der Hierarchie nach.

Dementsprechend werden Beschäftigte viel früher und umfassender mit den Unwägbarkeiten des Marktes – konkret den Kunden – konfrontiert, werden ihnen in komplexen, unübersichtlichen Entscheidungssituationen vielfältige Reflexionsleistungen abverlangt. Umfassende zentrale Steuerung ist gescheitert, Unternehmen können daher nicht anders, als den Kompetenzen und Entscheidungen ihrer Beschäftigten vor Ort zu vertrauen. Trotz aller Dezentralisierung bleibt aber die Hierarchie bestehen und es ist gänzlich unwahrscheinlich, daß sie in der Praxis auf direkte, hierarchische Eingriffe und Anweisungen verzichten würde. Ob man dies nun optimistisch als andauernden Lernprozeß (Baecker) oder pessimistisch als neue Kontrollform eines permanenten Pendelschlags, einer auf Dauer gestellten Gleichzeitigkeit zwischen sich ausschließender Steuerungskonzepten interpretiert (Wolf 1999 156f.): Die Auswirkungen auf Beschäftigte sind widersprüchlich und belastend.

Im Kontext dieser neuen Organisationskonzepte und –realitäten kann der Gegenstandsbereich noch einmal konkretisiert werden. Es geht um Systeme, die Reflexionsleistungen der Beschäftigten unterstützen, welche ja immer Momente von Selbstbestimmtheit und Kreativität implizieren, aber in einem Zuge diese Reflexionsleistungen nach zentralen Vorgaben orientieren und beeinflussen. Dies be-

deutet regelmäßig auch eine Verbindung zentralisierter Informationen und lokalen Wissens.

Während bei bisherigen Systemen fachlich anspruchsvolle Aufgaben diejenigen waren, die nicht durch das System vorgezeichnet waren, richtet sich hier der Systemeinsatz auf die Unterstützung komplexer Reflexionsleistungen, während bisher IuK-Technik die Beschäftigten mit klar vorgegebenen Entweder-Oder-Entscheidungen konfrontierte, geht es hier um die Gleichzeitigkeit von Vorgaben und Handlungsspielräumen.

Diese Systeme stehen in engem Zusammenhang mit der enormen Ausweitung der Aufgaben des betrieblichen Controllings in den letzten Jahren. Dem Controlling kommt die Aufgabe zu, das Management durch die Bereitstellung adäquater Informationen bei seinen strategischen und operativen Führungsaufgaben zu unterstützen.<sup>1</sup> Wesentliche Aufgaben beinhalten die retrospektive und prospektiv orientierte Information über Kosten und Erträge, aber auch alle anderen Ressourcen und Umweltaspekte können zum Gegenstand des Controlling werden (vom Personalcontrolling über das Öko-Controlling bis hin zum Ideen-Controlling (Läge 1999, 261).

Zentrale Forderungen in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur zum Controlling sind (Bausch/Kaufmann 2000): Weg von der rein retrospektiven Analyse hin zur Unterstützung in die Zukunft gerichteter Planungen und Entscheidungen; eine stärkere Ausrichtung auf Prozeßabläufe; eine aktivere Rolle für die Nutzer von Controlling-Informationen, diskutiert unter dem Stichwort des Selbst-Controlling; eine Ausweitung des Nutzerkreises bis hin zur untersten Führungsebene und teilweise den Beschäftigten. Dies spiegelt sich auch in den hier verhandelten Fallbeispielen wider.

Der Begriff der Selbsttätigkeit faßt jenen Sachverhalt, auf den sich die hier diskutierten alternativen Gestaltungs- und Nutzungsformen von IuK-Technik richten. Unter Selbsttätigkeit versteht Wolf Arbeitshandeln, das nicht durch formale Regeln der Organisation geregelt ist (1999, 81). Wolf bezeichnet damit eine Vielzahl unterschiedlichen Arbeitshandelns, solches, das angesichts der nicht erfolgten Verregelung eines Tätigkeitsbereiches zu eigenen Lösungen kommen muß, aber auch absichtsvoll regelverletzendes, illegales. Denn Selbsttätigkeit richtet sich auf beides, auf das Funktionieren des Arbeitsprozesses – das nie durch regelkonformes Handeln allein sichergestellt werden kann und auf die je eigenen Interessen. Selbsttätigkeit ist die notwendige Voraussetzung jeder Leistungserstellung. Unter-

---

<sup>1</sup> Bei dem Begriff ist die umfassendere englische Bedeutung des Lenken, Steuern, Regeln mitzudenken (vgl. Piontek 1996, 17).

nehmen müssen Selbsttätigkeit unterstützen, aber dies bleibt für sie eine zutiefst ambivalente Situation. Die Gefahr, daß die Stärkung von Selbsttätigkeit nicht zur Aufrechterhaltung des Arbeitsprozesses, sondern für eigene Interessen ausgenutzt wird, ist immer vorhanden.

In neuen Nutzungsformen von IuK-Technik setzt sich diese Ambivalenz der Selbsttätigkeit und damit auch die Widersprüchlichkeit aktueller Rationalisierungskonzepte fort. Und ganz besonders deutlich wird dies in Tätigkeitsbereichen wie dem untersuchten, in denen es beides gibt, eine lange Tradition der Formalisierung, der Reglementierungen und engstirnigen Beschränkungen – und eine lange Tradition qualifizierter und engagierter, fachlich kompetenter Beschäftigter mit starker Loyalität gegenüber ihrem Unternehmen.

Bevor die entsprechenden Fallbeispiele diskutiert werden, möchte ich auf einige techniksoziologische Einsichten hinweisen, die einige der Besonderheiten der hier diskutierten alternativen Nutzungsformen von IuK-Technik verdeutlichen können.

### **Techniksoziologische Einsichten**

Die Suche nach alternativen Nutzungsformen von IuK-Technik und ihrem Beitrag zur Unterstützung von Selbsttätigkeit, verweist unmittelbar auf die Funktion der Informationsbereitstellung betrieblicher Informationssysteme. Die Differenz von Automatisieren und Informieren (automating and informing) wurde prägnant von Zuboff (1988) herausgearbeitet und zur Grundlage ihrer empirischen Analysen von Nutzungsformen von IuK-Technik gemacht. Arbeit zu ersetzen und rigide zu steuern, sie zu einem Anhängsel der Maschine zu machen – die Option der Automatisierung –, verbleibe im Bannkreis eines konventionellen Maschinenkonzeptes von IuK-Technik. Deren spezifisches Potential, das Zur-Verfügung-Stellen vielfältigster Informationen, sei in seinen Möglichkeiten noch völlig unzureichend aufgegriffen. Dabei gebe es ein hierarchisches Verhältnis, Automation generiere Informationen, die in der Option des Informierens in neuer, kreativer Weise genutzt werden könne. Hierin stecke ein wahrhaft revolutionäres Potential (1988, 11). Zuboff zweifelt nicht daran, daß die Option des Informierens zu anspruchsvolleren, verantwortlicheren und befriedigenderen Tätigkeiten genutzt werden könne. Dies aber unter der Bedingung, daß qualifizierte und kompetente Beschäftigte vorhanden seien, bereitgestellte Informationen zu nutzen und zu interpretieren. "However, one thing seems clear – the informing potential of the technology cannot be exploited without human skills in ways of thinking that are conceptual, inferential, procedural, and systemic." (172). Und auch hier, bei der Option der

Informatisierung tue sich eine Gefahr auf, nämlich die, daß durch eine zukünftige Abhängigkeit von IuK-Technik andere Qualitäten menschlicher Arbeit nicht hinreichend genutzt und so ihrer Grundlage beraubt werden könnten (164).

Auch heute, 15 Jahre nach Zuboffs empirischen Untersuchungen, dominiert die Option des Automatisierens den Einsatz von IuK-Technik in dem hier diskutierten Bereich. Alle wesentlichen fachlichen Arbeitsvorgänge sind "auf der Maschine", vielfältige Kontrollen der Eingaben sorgen dafür, daß man in den meisten Fällen keine Fehler mehr machen kann. Die Option des Informierens wurde nicht systematisch weiter entwickelt<sup>2</sup>, sie erscheint heute aber aufgrund der oben angesprochenen neuen Managementkonzepte in einem anderen Licht: Es geht um deren Einbindung in Steuerungs- und Kontrollkonzepte jenseits der Formalisierung und Automatisierung.

Um die entsprechenden Nutzungsformen von IuK-Technik zu verstehen, ist Elena Esposito's Analyse der Spezifika moderner IuK-Technik aufschlußreich. Diese ergeben sich für sie aus deren Doppelcharakter als Maschine und Medium: Eine Maschine zum Abarbeiten von Algorithmen, und ein Medium, das neue Formen von Kommunikation eröffnet<sup>3</sup>. Sie umkreist damit die Frage nach der Ermöglichung von Handlungen und Interaktion einerseits und deren spezifischer Vorstrukturierung durch IuK-Technik andererseits.

Bei der individuellen Nutzung werde der Computer als ein Mittel zu einer gesteigerten Selbstbeobachtung genutzt. Esposito verweist als Analogie auf das Medium Schrift. Funktion des Aufschreibens für den eigenen Gebrauch, etwa in einem Tagebuch, sei es, sich zu einem späteren Zeitpunkt überraschen zu lassen von den im Prinzip bekannten Aufzeichnungen und daraus Anregungen zu ziehen. Schrift ermögliche hier eine gesteigerte Selbstbeobachtung. Entsprechend könne auch der Computer genutzt werden. In seiner Eigenschaft als Maschine könne er die bekannten Ausgangsdaten in einer Weise verarbeiten, daß ein "neues", überraschendes Ergebnis herauskomme. Aufgrund der Komplexität der Maschine sei dieses weder vorhersagbares noch in seiner Entstehung nachvollziehbar.<sup>4</sup> Gerade deswegen aber habe es für den Nutzer Informationswert. "In seinem individuellen Gebrauch dient er [der Computer, C.D.] dazu, die Selbstbeobachtung des Systems viel raffinierter zu strukturieren." (1993, 348).<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Selbstverständlich wurden enorme Anstrengung unternommen, um vielfältige produkt- und kundenbezogene Daten unmittelbar zur Verfügung stellen zu können, dies änderte an der fachlichen Aufgabe im Kern nichts – allerdings hat dadurch eine enorme Beschleunigung der Bearbeitung von Vorgängen stattgefunden.

<sup>3</sup> Daß mit der IuK-Technik selbstverständlich auch konventionelle Medien simuliert werden können, bleibt hier unbeachtlich.

<sup>4</sup> Ellrich weist zu Recht darauf hin, daß es aber Nutzungsformen des Computers als Maschine gibt, die explizit nicht auf Überraschung ausgerichtet sind (Ellrich 1997, 209).

<sup>5</sup> Esposito spricht hier – in Abhebung von der doppelten Kontingenz der Kommunikation zwischen psychischen Systemen – von der virtuellen Kontingenz der "Kommunikation" (Esposito 1993, 351) mit dem Com-

Im Falle der kollektiven Nutzung als Medium der Kommunikation verkomplizieren sich die Dinge. Der Computer könne als Maschine die Mitteilungen der Kommunizierenden verändern. Mitteilungen seien dann nicht mehr eindeutig mit dem vom Mitteilenden in die Mitteilung hineingelegten Sinn verbunden.

In der Kommunikation führt dies zu Selektionsproblemen. "Das, was der Mitteilende meinte, kann nicht mehr das Kriterium sein, um die Richtigkeit des Verstehens zu prüfen." (1993, 345). Die interpretatorische Offenheit der Mitteilungen wächst, es ist viel stärker dem Verstehenden aufgetragen, zu ergründen, welchen Sinn eine Mitteilung für ihn hat. Trotzdem wird der Vorgang des Interpretierens nicht beliebig. Dies zeigt sich etwa am Beispiel eines Hypertextes, der vom Autor nicht gekannte Textstrukturen zulässt: "Es reicht nicht aus, daß der Benutzer [eines hypertextes, CD] aus dem Text irgendeine Information zieht: Er muß verstehen, was der Text ‚bedeutet‘, und nicht alle Interpretationen sind korrekt. Die Interpretation ... muß auch die Tatsache berücksichtigen, daß eine Mitteilung stattgefunden hat. Was der Text bedeutet, stimmt jedoch mit dem nicht überein, was jemand meinte." (352f).

Arbeiten mit dem Computer heißt dann: Die bereitgestellten Informationen in aktiv strukturierender Weise nutzen, um Überraschungen und damit neue Einsichten zu produzieren. Dabei ist der Mitteilungscharakter der Informationen immer mitzudenken, obwohl die Mitteilenden und deren Intentionen hinter ihrer Mitteilung nicht immer mehr eindeutig bestimmt werden können. Man vergegenwärtige sich dabei, daß auch die Strukturierungen des Systems als Mitteilungen verstanden werden müssen.

In neuen Organisationskonzepten könnten genau diese Ambivalenzen zum Bestandteil eines komplexen Steuerungskonzeptes gemacht werden: Mitteilungen, die als Anweisungen verstanden werden können, aber nicht müssen; Selbsttätigkeit, die an dieser Ambivalenz von Offenheit der Interpretation und begrenzenden Vorgaben ansetzt. Damit ist Espositos Analyserahmen aber überschritten, sie hatte mögliche organisationale Kontexte nicht explizit berücksichtigt, implizit argumentiert sie vor dem Hintergrund macht- und herrschaftsfreier Reflexions- und Kommunikationsprozesse.

In welcher Weise die Nutzung der erzeugten Ambivalenzen von Informationen/Mitteilungen/Anweisungen geschehen könnte, kann unter Hinweis auf Willkes Konzept einer dezentralen Kontextsteuerung (1996) verdeutlicht werden. Er geht aus von dem Fall, daß aufgrund der Komplexität der zu steuernden Einheit un-

---

puter: " Der Benutzer hat den Eindruck, daß es ein anderes Bewußtsein gibt, das denkt, sich am Kontext und am Verhalten des Benutzers selbst orientiert, während es in Wirklichkeit nichts anderes gibt als die vollkommen determinierten Operationen der Maschine. So kann er sich selbst überraschen und neue Informationen gewinnen." (351).

mittelbare Steuerungsanweisungen und –eingriffe versagen. Dann bleibt als mögliche Steuerungsform übrig, die Handlungskontexte für diese Einheiten so zu verändern, daß deren Autonomie weiterhin bestehen bleibt, deren Entscheidungen aber doch in eine bestimmte Richtung orientiert werden. “Möglich sind kontextuelle Interventionen, die in Form einer Optionenpolitik die Kontextbedingungen für ein System oder einen Problembereich verändern und andere Optionen ins Spiel bringen.” (1996, 708) IuK-Technik kann dazu in sehr differenzierter Weise eingesetzt werden. Selbsttätigkeit wird verlangt, um sich mit Mitteilungen auseinanderzusetzen, die zwischen überraschender Information, absichtsvoller Kontextsteuerung und konkreten Arbeitsanweisungen changieren. Aber auch hier gilt: Nicht alle Interpretationen sind korrekt.

Zu beachten ist: Gerade die selbsttätige Beschäftigung mit den Informationen derartiger Systeme könnte die sich in den Strukturierungen der Systeme manifestierenden Machtverhältnisse tendenziell verdecken und zu problematischen Selbstzuschreibungen führen (vgl. Scott (1996). Bowers (1992, 256) plädiert vor diesem Hintergrund für eine Politisierung der eben nur scheinbar neutralen Gestaltung von IuK-Technik. In normativer Absicht diskutiert er Ansätze für einen reflektierteren Umgang mit Informationssystemen: Die Strukturen der Informationssysteme müßten offengelegt werden, um dahinter stehende Interessen erkennbar zu machen, aber auch ihre Defizite und Falschheiten. Die Gestaltung der Systeme sei für Veränderungen durch sehr unterschiedliche Akteure offen zu halten. Dies mache es nötig, Informationssysteme aus ihrer engen Verstrickung mit Hierarchien herauszulösen.

Idealistische Empfehlungen kritischer Software-Entwickler/innen? Nicht nur. Denn Bowers formuliert Maßnahmen, um möglichen Dysfunktionalitäten elaborierter Informationssysteme abzuwehren. Es geht ja um ein in der Organisationsforschung altbekanntes Dilemma. Organisationen müssen zur Aufrechterhaltung ihrer Eigenständigkeit über Aufnahme und Verarbeitung von Informationen aus ihrer Umwelt nach eigenen Kriterien entscheiden können (Luhmann 1971, 334). Wie aber können sie dann, Ausblendungen ihrer Umweltwahrnehmung und damit Dysfunktionalitäten im Verhältnis von Organisation und Umwelt noch selbst wahrnehmen? “Im übrigen drängen sich kritische Tatsachen oft gar nicht auf. Man müßte sie suchen. Dazu aber fehlt bei der Fülle von Arbeit ein Anlaß.” (ebd., 337f). Lösungsvorschläge laufen auf einen reflexiven Umgang mit Informationssystemen hinaus, wobei es einen Unterschied macht, ob diese Aufgabe in speziellen Organisationseinheiten separiert wird oder im Arbeitsprozeß belassen wird (ebd. 338). Wenn aber die Informationssysteme Teil von Machtverhältnissen sind, hat ein solcher

reflexiver Umgang – und darauf verweist Bowers – immer einen herrschaftskritischen Aspekt.

Wie kann eine Nutzungsform von IuK-Technik aussehen, die die Selbsttätigkeit von Beschäftigten in Bereichen der massenhaften Sachbearbeitung und -kundenberatung stärkt? Die Option des Informierens wird in komplexere Steuerungs- und Kontrollkonzepte eingebunden werden. Wie dies konkret vonstatten geht, welche neuartigen Problemlagen daraus resultieren, sowie ob und wie Beschäftigte dazu eine kritische Position einnehmen können, soll anhand zweier Fallbeispiele diskutiert werden.

### **Das Kennziffersystem einer Bausparkasse**

Bausparkassen sind bisher nicht bekannt gewesen als Hort radikaler Neuerungen und Umbrüche. Der hier diskutierte Fall bezieht sich nun auf eine umfassende Reorganisationsmaßnahme in den Jahren 1998-99 in einer Bausparkasse mittlerer Größe mit ca. 1000 Innendienstangestellten in der Zentrale und etwa der gleichen Anzahl meist freier Mitarbeiter im Vertrieb. Die Umbrüche im Finanzsektor wurden sehr handgreiflich, als im Zuge einer Veränderung von Beteiligungsverhältnissen bei dem bisherigen Vertriebspartner, einer Großbank, die Bausparkasse plötzlich ihren wichtigsten Vertriebskanal verlor. In diesem Kontext wurde das Projekt "Neue Organisationsstruktur" (NOS) aufgesetzt, um eine deutliche Steigerung der Effizienz (Vorgabe ist: 20% innerhalb von 3 Jahren), aber auch der Bearbeitungsqualität im Innendienst zu erreichen. Entwicklung und Einsatz eines neuartigen Kennziffersystems sind eingebunden in eine umfassende Veränderung der Aufbauorganisation, weg von einer funktional orientierten hin zu einer divisionalen, nach Regionen gegliederten Struktur. Die Befragungen fanden in zwei Phasen statt, zu Beginn der Restrukturierung im Frühjahr 1999 und ein Jahr später. Zu diesem Zeitpunkt wurde erst der letzte Teil des hier interessierenden Kennziffersystems in Betrieb genommen, so daß die Gesprächspartner noch keine längere Erfahrung mit der Nutzung des gesamten Kennziffersystems vorweisen konnten.

In der neuen Aufbauorganisation werden die drei nach Qualifikationsanforderungen unterschiedenen Tätigkeitsbereiche, bisher in eigenen Abteilungen organisiert, auf die 20 neuen Arbeitsgruppen aufgeteilt. Diese sind dann in drei neuen Abteilungen (Süd, Mitte, Nord) zusammengefaßt. Jede Gruppe ist für alle Kunden einer Region zuständig. Dabei wurde die Funktionsteiligkeit keineswegs aufgege-

ben, die unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen bestehen in den Gruppen fort. Allerdings sind die Beschäftigten angehalten, sich jeweils mit den anderen Bereichen vertraut zu machen, um etwa bei Urlaub oder jahreszeitlichen Schwankungen des Arbeitsaufkommens in den anderen Tätigkeitsbereichen aushelfen zu können.

Auf diese Weise sollen bisherige Schnittstellen abgebaut werden, denn alle Vorgänge werden komplett in einem Team erledigt, Wissen über regionale Spezifika, Kunden und insbesondere die Außendienstler soll besser ausgetauscht werden können, schließlich soll ein allgemeines Verantwortungsgefühl für einen eingegrenzten Kundenstamm stimuliert werden.

Die gleichartigen Teams müssen sich nun anhand festgelegter Kriterien vergleichen lassen. Bei diesem sogenannten Benchmarking kommt es nicht so sehr darauf an, Einheiten, die bestimmte Ziele nicht erreicht haben, zu sanktionieren. Daß vielfältige Sondereinflüsse die Vergleichbarkeit der Ergebnisse beeinträchtigen, ist allen bekannt. Stattdessen sollen alle Einheiten zu einer kontinuierlichen Verbesserung ihrer eigenen Leistungen angehalten werden und ein Austausch über bewährte Praktiken, die zu erhöhter Leistung führen, angeregt werden. Denn der Vergleich beinhaltet auch den regelmäßigen Austausch unter den Teamleitern und zwischen den Abteilungsleitern.

Dieser interne Wettbewerb beruht wesentlich auf einem neuentwickelten Kennziffernsystem, das verschiedene Leistungsaspekte detailliert erfaßt und zu Kennzahlen aggregiert. Diese sind bezogen auf die Produktivität des Arbeitsprozesses, die Qualität der erbrachten Leistungen, auf die Kooperation zwischen Innen- und Außendienst, aber auch auf die Kunden, ihre Zufriedenheit und ihre langfristige Bindung an das Unternehmen.

Es ist die Bereitstellung einer Vielzahl von Informationen, die vorher überhaupt nicht vorhanden waren, die dieses System so interessant machen. Der umfassende Ansatz folgt aus dem Versuch allseitiger Optimierung, Verbesserungen in einem Punkt sollen gerade nicht auf Kosten eines anderen Parameters gehen. Ein Teamleiter: "Ich bin schon gezwungen zu sagen, hier wo bin ich gut und hier, da hab ich noch Entwicklungsbedarf. Und wenn ich bei einer Kennziffer über 100% hinauskomme, da auch mal zurückzustecken. Und da, wo ich Entwicklungsbedarf habe, da muß ich meine Kapazitäten hineinstecken. Und das ist für mich eigentlich das faszinierende. Die Möglichkeit hatten wir früher nicht." Es mag vielleicht verwundern, aber ein derartiges System stellt eine wirkliche Umwälzung dar in einem Bereich von Angestelltenarbeit, bei dem die Ergebniskontrolle trotz aller Standardisierung und trotz des umfangreichen Einsatzes von IuK-Technik bisher schwierig war. Das habe er in der ersten Woche seiner Lehrzeit von den Kollegen

beigebracht bekommen, daß man in die wöchentlichen Arbeitslisten nicht die tatsächliche Anzahl abgearbeiteter Vorgänge eintrage, berichtete ein heutiger Abteilungsleiter. Neu ist insbesondere die Erfassung tätigkeitsbezogener Daten und ihre Kombination mit verkaufs- und kundenbezogenen Informationen. Letztere waren zwar schon immer verfügbar, wurden aber bisher kaum je bis auf einzelne Arbeitsgruppen heruntergebrochen.

Es lohnt, einige der sechs verschiedenen Kennziffern etwas näher zu betrachten. Dabei soll herausgestellt werden, wie bedeutsam Fragen der organisatorischen Einbindung derartiger Systeme sind und wie weitreichend die Folgen eines solchen Systemeinsatzes sein können.

Produktivität wird als Verhältnis zwischen erbrachter Leistung und verausgabter Arbeitszeit gemessen. Genauer: Als Verhältnis zwischen einer für die jeweilige Anzahl bearbeiteter Vorgänge gemäß der Kapazitätsplanung zugestandenen Personalkapazität und der tatsächlich in der jeweiligen Organisationseinheit geleisteten Arbeitszeit. Letztere wird detailliert durch ein erneuertes Zeiterfassungssystem erhoben. Erstere stützt sich auf eine ebenfalls zu diesem Zweck völlig neu erstellte Kapazitätsplanung. Dazu mußten zunächst einmal alle Tätigkeiten einzelnen Vorgängen zugeordnet werden, bisher war die Kapazitätsplanung an den unterschiedlichen Funktionsbereichen orientiert gewesen.

Möchte ein Teamleiter die Produktivitätskennzahl verbessern, sind mehrere Strategien möglich. Neben einer allgemeinen Arbeitsintensivierung geht es darum, die vorhandenen Arbeitskapazitäten den – jahreszeitlichen Schwankungen unterworfenen – Arbeitsmengen anzupassen. Ansetzen kann der Teamleiter bei der Zuteilung von Urlaubszeiten und der Steuerung der Gleitzeitguthaben der Beschäftigten. Darüber hinaus wird es wichtig, daß die jeweiligen Tätigkeitsbereiche sich gegenseitig aushelfen, denn die Arbeitsspitzen verteilen sich jeweils unterschiedlich. Hier ist eine mittelfristige Qualifizierungsstrategie wichtig, um alle Beschäftigten zu befähigen, in den anderen Tätigkeitsbereichen auszuhelfen. Aber auch die Motivationskunst des Teamleiters ist gefragt. Der Abteilungsleiter: "Die Mitarbeiter im Tätigkeitsbereich I fühlen sich durch das Finanzierungsgeschäft schon etwas höherwertig und haben den Eindruck, sie müßten, [wenn sie anderen aushelfen] ich will nicht sagen minderwertigeres, Geschäft machen, aber nicht so hochwertiges Geschäft." (B11/8)

Diese Steuerungsaufgaben sollen dadurch unterstützt werden, das die Informationen des Kennziffernsystems zu einer computergestützten Szenarienbildung verwandt werden: Ein Mitarbeiter des Projektteams:

“Idealerweise stellen sie diese Informationen z.B. in eine Excel-Tabelle ein, ... und ein Gruppenleiter, der ca. 8-14 Mitarbeiter führt setzt sich selbst hin an diese Excel-Tabelle und bildet Szenarien, und sagt, wenn ich die und die Verläufe hätte, wie würde sich das dann entsprechend auswirken. Oder wenn ich Urlaubs- und Seminarplanung mache, was heißt das dann in meiner Produktivität.” (B5/92)

Welcher Geltungsanspruch verbindet sich nun mit der Produktivitäts-Kennziffer im Arbeitsalltag? Dies ist klärungsbedürftig, weil unstrittige Informationen (etwa über die Anzahl der abgearbeiteten Vorgänge) aber auch managerielle Anweisungen (etwa die Kennziffer zu verbessern) in sie eingehen. Und noch komplizierter: Die Zeitvorgaben für die einzelnen Vorgänge wurden in einem längeren Diskussionsprozeß unter nicht unerheblicher Beschäftigtenbeteiligung festgelegt. Anweisungen, sachliche Informationen und konsensuell getroffene Entscheidungen vermischen sich in dieser, aber auch anderen Kennzahlen. Die Nutzer werden sich mit der Vielfalt der implizierten Geltungsansprüche immer wieder reflexiv auseinandersetzen müssen. Ist die Produktivitätskennzahl Teil des von allen Fachleuten zu akzeptierenden Regelkanons in der Organisation oder handelt es sich um den Ausdruck von Managementinteressen, den man als solchen – vielleicht als praxisfern und nicht durchführbar – kritisieren kann?

Diese Frage wird sich erst in Konfliktsituationen stellen und sie ist möglicherweise auch dann reichlich theoretisch, denn wer könnte dies wann tun? Interessiert sein könnten die Verlierer des Wettbewerbs zwischen den Gruppen und Abteilungen. Jedesmal könnte aber argumentiert werden, daß dieselben Kriterien für alle gleich gelten und auch in jeder Periode gleich sind. “Wenn sie nur auf die Zahlen schauen, da passiert eins, das sehe ich in bestimmten Zimmern. Da wird dann so eine bestimmte Kennzahl, die wird ausgedruckt, da wird sie an die Wand hingehängt, toll, wir sind jetzt auf den vorderen Rängen wir sind jetzt auf Platz 1 oder 2. Das ist für mich eine reine Zahlenbetrachtung.” (B11/17) Ein Spielverderber aber, wer die Regeln ändern will in dem Augenblick, in dem sie ihm nicht mehr passen. So fließen Managementvorgaben durch das Kennziffersystem in jede selbsttätige Aneignung des Systems durch die Teamleiter ein. Die weitere empirische Untersuchung müßte zeigen, ob dadurch die Anweisungen einer Kritik dauerhaft entzogen werden.

Ohne vorheriges Beispiel ist die Kennziffer zur Kundenzufriedenheit. Diese basiert auf einer regelmäßigen Fragebogenerhebung bei Kunden und den eingegangenen Beschwerden. Standardisierte Fragen richten sich auf die Beurteilung der verwaltungsbezogenen Aspekte des Bausparprodukts: Schnelligkeit der Bear-

beutung, Freundlichkeit, Reaktion auf Reklamationen etc.. Zusätzlich werden weitere schriftliche Hinweise erbeten. All dies wird dann in der einen Kennziffer verdichtet, 90% Kundenzufriedenheit sind das Ziel.

Ein detaillierter Nachvollzug der Berechnung der Kennziffer, die immerhin die gesamten Daten bis auf eine Zahl verdichtet, dürfte im Alltag schnell an Grenzen stoßen. Dies steht einer Nutzung bei der täglichen Arbeit nicht entgegen. Es könnte dazu kommen, daß die Interpretation dieser und der anderen Kennziffern bei den Teamleitern zu einer Herausbildung von Vermutungen über Zusammenhänge, zu einem Gefühl für Korrelationen führt, wie sie verschiedentlich, gerade auch von den sogenannten workplace studies (Knoblauch 1996) beschrieben wurden.

Ganz offensichtlich ist, daß hier die Kundenperspektive in für ein Back-Office ganz neuer Weise für das alltägliche Arbeitshandeln relevant gemacht wird. Dies geschieht um den Preis einer sehr selektiven Konstruktion dieses Bezugspunktes und seiner organisationsinternen Reifizierung. "Kundenzufriedenheit" kann endlich gemessen werden – oder auch nicht?

Der Abteilungsleiter: "Ich meine man bekommt eine bessere Argumentationsgrundlage. Das eine ist das Wissen, aber dieses Wissen irgendwie nur gefühlsmäßig oder aufgrund Aussagen anderer vermittelt zu bekommen ist ein Unterschied, als wenn sie das Wissen mit Fakten belegen können. Also in dem Moment, wenn ich was mit Fakten belegen kann, mein ich ist eine ganz andere Aussagekraft dahinter." (B11/21)

Man braucht aber nur einige Standardargumente der sozialwissenschaftlichen Methodenkritik bemühen, um Reliabilität und Validität der Ergebnisse zu bezweifeln. Mindestens müßten daher die Ergebnisse dieser Kennziffer sehr vorsichtig genutzt werden und immer wieder kritisch hinterfragt werden. Es ist aber unklar, wie dies mit der augenblicklich sehr starken Bedeutung der Kennziffern zusammengehen kann. Alternative Quellen des Wissens um den Kunden waren sicherlich nicht ausreichend, trotzdem scheint es riskant, ihre Geltung innerhalb der Organisation abzuwerten und sich so stark auf die Kennziffer zu verlassen.

Die Kennziffer Kundenerhalt erfaßt, wieviele Kunden nach Ablauf ihres jetzigen Vertrages einen neuen abschließen. Dies wird automatisch durch Auswertung des Bestandsverwaltungssystems festgestellt. Offensichtlich handelt es sich hierbei um eine für das Gesamtunternehmen wichtiges, vom Innendienst jedoch nur sehr begrenzt zu beeinflussendes Ziel. Es steht sicherlich in einem nur losen Zusammenhang mit der Tätigkeit des Innendienstes. Damit schließt das Kennziffernsystem Reflexion vor Ort in den untergeordneten Einheiten und eine umfassende Gesamtbewertung des Unternehmens unvermittelt kurz. Es wäre überraschend,

wenn sich der Wunsch des Managements, bei den Beschäftigten unternehmerisches Engagement zu fördern, so einfach umsetzen ließe. Die naheliegendere Vermutung ist, daß Informationen ohne entsprechende Handlungsmöglichkeiten Reflexionsleistungen nicht sinnvoll anregen können und daher Informationen, die das Unternehmen als Ganzes betreffen im täglichen Arbeitsprozeß folgenlos bleiben. Ein solches Beispiel macht deutlich, daß beim Aufbau derartiger Informationssysteme Unternehmen auf wenig Erfahrungen zurückgreifen können und noch längere Lernprozesse auf der Suche nach reflexionsfördernden Nutzungsformen zu erwarten sind. Oder geht es einfach darum, die Systemnutzer symbolisch an die Existenz von Kunden zu erinnern und im übrigen darauf zu hoffen, daß eine derartige Kennzahl produktive Überraschungen (Esposito 1993; Rammer u.a. 1998) erzeugt?

Hat man nun diese sehr heterogenen Kriterien in einem System erfaßt, stellt sich die Frage ihrer jeweiligen Gewichtung. Die entsprechende Entscheidung über Gewichtungsfaktoren als sehr wichtige strategische Entscheidung angesehen, die aber einen längeren Diskussions- und Reflexionsprozeß, allerdings erst auf Abteilungsleitererebene in Gang setzt.

Interessanterweise wird den kunden- und marktbezogenen Kriterien mit einem Anteil von 70% an der sogenannten Masterkennzahl, die die Zielerreichung über alle Kriterien angibt, ein sehr großes Gewicht eingeräumt. Der Grund sei gewesen, daß man sich klar gemacht habe, daß Kundenzufriedenheit das letzte Ziel sei. Vermutlich sind die bisher stark dominierenden Ziele der Effizienz und mengenbezogenen Produktivität im Handeln der Akteure und den Organisationsstrukturen so stark verankert, daß man meint, sie zunächst einmal relativ geringeren Gewichten zu können.

Zusammen mit der veränderten Aufbauorganisation bildet das Kennziffersystem die Grundlage für internen Wettbewerb zwischen den Abteilungen und Gruppen. Aus der Masterkennzahl und den einzelnen Kennzahlen werden monatliche Ranglisten erstellt, die auch allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Das Unternehmen erhofft sich eine neue Form von Wettbewerb und Kooperation. Konkurrenz soll Anlaß dazu geben, "best practice"-Konzepte zu identifizieren, zur Diskussion zu stellen und sie für die weniger guten Gruppen verfügbar zu machen. Ebenso sollen auch Schwachstellen identifiziert werden. Wie schnell das gehen kann, verdeutlicht folgende Erlebnis des Abteilungsleiters:

"[Der erste Kennzahlbericht] war beim Vorstand oben. Und in den nächsten 5 Minuten hat bei mir mein zuständiger Ressortchef angerufen [lacht], der war sofort am Telefon: ‚Warum seid ihr so schlecht?‘. Sag ich [weiterhin lachend]: ‚Herr P.

wovon reden sie denn?’ Ich wußte gar nicht, was los war. Ok, da haben wir es im Gespräch rausgestellt. Und da mußte ich ihm sagen, Herr P, nicht ich bin so schlecht, ihr Außendienst ist so schlecht. [lacht].” (B11/54). Dies Beispiel verdeutlicht gleichzeitig, welche Bedeutung den Zahlen sofort zugemessen wird.

So verändert sich vor allem die Tätigkeit des Teamleiters. Er ist dazu angehalten, seine Entscheidungen daraufhin zu befragen, ob sie zur Erreichung der unterschiedlichen Ziele beitragen und ob nicht die Erreichung eines Zieles unverantwortlich stark auf Kosten eines anderen geht. Die ersten Erfahrungen der Teamleiter gehen in Richtung eines stärker reflexiven Führungsstils. Die Ergebnisse des Systems sind zum Teil überraschend und fordern zu einer Neubewertung bisheriger Routinen heraus.

Dies betrifft alles nicht die normalen Sachbearbeiter. Sie bekommen nur die aggregierten Zahlen nicht zur Verfügung gestellt, auch wenn sie wollten (und dazu Zeit fänden), könnten sie sich daher nicht differenziert und eingehend mit den Entwicklungen hinter den Zahlen beschäftigen. Es ist dem Teamleiter anheimgestellt, in welcher Art und Weise er mit den Beschäftigten in seiner Gruppe über die Resultate redet. Das Kennziffersystem wird derzeit also nur zur Unterstützung der Reflexionsleistungen einer kleinen Gruppe – der Teamleiter – genutzt.

### **Automatische Verkaufshinweise im Filialbereich einer Großbank**

Der nächste Fall behandelt die Einführung eines komplexen Verkaufssteuerungssystem (“Termin- und Verkaufsmanager TVM”) für das gewöhnliche Privatkundengeschäft. Es stellt derzeit den vielleicht fortgeschrittensten Versuch einer detaillierten Steuerung von Verkaufsaktivitäten der Kundenberater seitens einer Großbank dar. Von den vielfältigen Funktionalitäten dieses Systems interessiert hier besonders die automatische Generierung von Verkaufshinweisen. Dazu bildet das System anhand verschiedener Merkmale Kundentypen und schließt dann aus dem erfolgreichen Verkauf eines Produktes an einzelne Kunden auf erhöhte Kaufwahrscheinlichkeiten bei anderen Kunden mit denselben Merkmalsausprägungen. Diese werden in Form von Arbeitslisten am Bildschirm angezeigt und permanent aktualisiert. Getätigte Verkäufe fließen wieder in die Datenbasis ein und tragen so zur Verbesserung der Hinweisqualität bei. Durch ein Telefonat mit dem Ziel der Vereinbarung eines anschließenden Kundengesprächs soll der Berater diesem Hinweis nachgehen.

Da nun zum ersten Male kundenbezogene Verkaufspläne zentral verfügbar sind, kann die Arbeit der telefonischen Kundenansprache teilweise von einem zentralen Call Center übernommen werden. Damit dieses Call Center auch Gespräche der Kunden mit ihrem Berater in der Filiale vereinbaren kann, ist ein elektronischer Terminkalender in den TVM integriert, in den die Berater An- und Abwesenheit sowie alle vereinbarten Termine eintragen müssen, um nicht versehentlich mit 2 Kunden gleichzeitig konfrontiert zu sein.

Eine weitere Komponente "Analyse Kundenwunsch" wird in Verkaufsgesprächen eingesetzt. Ausgehend von einer teilautomatischen Bestimmung der Risikobereitschaft der Kundin werden Verkaufsvorschläge gemacht. In engem Zusammenhang mit dem TVM steht auch die weitere Automatisierung der Prüfung von Kreditanträgen. Im weiteren interessiert aber hauptsächlich die Funktion der Generierung von Verkaufshinweisen.

Dieses System löst eine Praxis ab, in der Kundenberater außer den allgemeinen Ertragszielen periodisch Vorgaben für den Verkauf bestimmter Produkte bekommen. Dazu konnten sie sich Listen von Kunden mit bestimmten Merkmalen erstellen lassen, im Falle einer Kampagne zum Verkauf von Rentenversicherungen bspw. Kunden zwischen 30-35 mit einem gewissen monatlichen Einkommen, die noch keine Alterssicherung abgeschlossen haben. Eine Beraterin: "Es war eine Menge Kreativität und Eigeninitiative gefordert." (F3/16).

Die Vorschläge des TVM basieren auf der komplexen Verbindung von Kunden-, Produkt-, Ertrags- und arbeitsprozeßlichen Daten. An dieser Stelle stellt sich aus Sicht der Unternehmenszentrale die Frage, ob lokales Wissen zu diesen komplexen Kalkülen noch einen Beitrag leisten kann, ob Dispositionsspielräume im Verkauf sinnvoll sind. Offensichtlich verneint die Großbank dies eher: Für die regelmäßige Nutzung des TVM werden anspruchsvolle Vorgaben gemacht. Es reicht dabei nicht, die Ertragsziele zu erfüllen oder überzuerfüllen, auch die TVM-Nutzung muß stimmen. Die eigenständige Analyse des Kundenstamms mittels der bisherigen Listen soll abgeschafft werden. Eindeutig auch die Entscheidung, in TVM keine Möglichkeit für Freitexteinträge zu einzelnen Kunden vorgesehen ist. Und das Führen schriftlicher Kundenakten wurden auf Anweisung von oben vor wenigen Wochen untersagt. Spezielles Wissen über die bisherige Geschichte der Kundenbeziehung über die Zahlen zum Produktverkauf hinaus, können so nicht festgehalten oder an den Nachfolger weitergegeben werden.

Die befragten Kundenberater äußern sich zu dem System TVM sehr kritisch. "Ich empfinde das ganze System, alles wohin es steuert, ein bisschen so, daß man uns das Selbst-Mitdenken abgewöhnen möchte. Und das mag ich nicht [lacht]." (F3/45). Die Geringschätzung ihres Kundenwissens läuft allen Erfahrungen zuwi-

der. Galt doch bisher: "Je mehr Informationen wir haben, desto mehr Chancen haben wir im Vertrieb." (F3/25). Die Berater sehen es als empfindlichen Einschränkung ihrer professionellen Kompetenzen, die eben auch darin lägen, unter Berücksichtigung sehr detaillierten lokalen Wissens passende Verkaufsstrategien zu finden. Dies stelle den gesamten Status ihrer Tätigkeit in Frage.

"Allerdings frage ich mich, muß ich einen job haben, der zukünftig von Leuten ausgefüllt wird, die nicht einmal eine Bankausbildung haben? Da muß ich mich nicht unbedingt mit auf einen level stellen." (F3/16).

Die Furcht vor einer Abwertung der Beraterposition findet ihre Bestätigung in der Auseinandersetzung um deren tarifliche Neubewertung. Gegenüber dem Betriebsrat und in den derzeitigen gerichtlichen Auseinandersetzungen verweist die Bank genau auf dieses System TVM, um darzulegen, daß nunmehr die Tätigkeit des Kundenberaters nur noch "in begrenztem Umfang eigene Entscheidungen erforder[e]." (Beschreibung der Tarifgruppe 6 im Manteltarifvertrag für das private Bankgewerbe §6).<sup>6</sup>

Überlegungen, bankfremd ausgebildete Beschäftigte für verkaufende Servicetätigkeiten einzusetzen, die mangels fachlicher Qualifikation zur Befolgung derartiger Hinweise kaum eine Alternative hätten, sind im Gange.

Offensichtlich werden mit einer solchen Nutzungsform des Systems Möglichkeiten zur Selbsttätigkeit stark eingeschränkt (nicht jedoch aus dem Versuch des Verkaufens selber, was einen problematischen halbierten Zugriff auf die Kompetenzen qualifizierter Beschäftigter darstellt (vgl. Dose 2000)).

Dabei zeichnen sich Ansätze zu einer stärker reflexiven Nutzung dieses Systems durchaus ab. So macht es die schiere Anzahl von Vertriebshinweisen doch wieder nötig, selektiv mit ihnen umzugehen und eigene Schwerpunkte zu setzen. Mit der langsamen Verbesserung der Hinweisqualität steigt dabei die Nutzungsbereitschaft. Andere Filialen als die der befragten Beschäftigten scheinen das System bereits selbstverständlicher einzusetzen. Auch die interviewten kritischen Berater berichten von ersten Versuchen, das System auf besondere Anregungen hin durchzusehen und die eigene Verkaufsstrategie damit kritisch zu reflektieren (vgl. Rammert u.a. 1999). Dies in zweierlei Hinsicht: TVM verlangt den gleichzeitigen Verkauf unterschiedlicher Produkte, was die Berater mit dem sonst üblichen Vorgehen kontrastieren, sich aus Gründen der Arbeitsökonomie für eine bestimmte Zeit jeweils auf den Verkauf eines Produktes zu konzentrieren, etwa "Fonds zu machen". Und TVM zielt auf eine Ausweitung des Kundenstamms. Bisher offerierten Berater bei Kampagnen die entsprechenden Produkte häufig nur einem

---

<sup>6</sup> Zwar steht eine letztinstanzliche Entscheidung noch aus. Aber die weit überwiegende Anzahl der Gerichte konnte dieser Argumentation nicht folgen.

kleineren Kreis gut bekannter Kunden, die den Ratschlägen häufig bereitwillig folgen. TVM erinnert daran, auch diejenigen anzusprechen, zu denen bisher kaum ein persönlicher Kontakt bestanden hat.

Eine derartige reflexive Nutzung der Systeme wird derzeit durch die nicht entsprechend angepaßten Systeme der Leistungsbeurteilung erschwert. Berater werden weiterhin an jährlichen Ertragszahlen gemessen. Die Hinweise durch TVM implizieren eine viel längerfristige Strategie: Ausweitung der Kundenbasis und Verkauf über die gesamte Produktpalette hinweg um den Preis eines erhöhten Verkaufsaufwandes in der aktuellen Periode. Dadurch stehen Berater- und Unternehmensinteressen gegeneinander und TVM wird zum Symbol dieses Gegensatzes. So konzentriert sich das selbsttätige Handeln der befragten Beschäftigten darauf, der verlangten Nutzung von LVM bloß formal zu genügen: Wenn jemand tagsüber nicht beim ersten Anruf zu Hause ist, ist der Vorschlag abgehakt.

Ob absichtlich oder aus mangelndem organisatorischem Erfindungsreichtum, die "informating capacity" (Zuboff) des Informationssystems wird hier nicht umfassend genutzt, die weitergetriebene dv-technische Abbildung des Verkaufsprozesses wird dazu genutzt, ihn noch stärker zentral zu steuern und lokales Wissen und Kompetenzen dazu nicht heranzuziehen.

## **Diskussion**

In welchem Verhältnis steht die weitergehende Durchdringung von Dienstleistungsunternehmen mit IuK-Technologie und die Ausbreitung stärker selbstbestimmter, eigenverantwortlicher und ganzheitlicher Tätigkeiten? In den diskutierten Beispielen fallen Organisations- und Technikgestaltung aufs Engste zusammen. Nutzungsformen der Systeme sind durch beides geprägt. Genau deshalb spiegeln sich in den skizzierten Fallbeispielen die Dilemmata aktueller Rationalisierungskonzepte im Dienstleistungsbereich. In allen Beispielen geht es um das Thema der gleichzeitigen Unterstützung und Begrenzung von Selbsttätigkeit.

Diskutiert wurden betriebliche Informationssysteme, die die dominierende Nutzungsform von IuK-Technik in diesem Bereich, die Automatisierung zunächst einmal nicht fortsetzen. Stattdessen geht es um Informationsbereitstellung. Dies ist ein Bruch, dessen Bedeutung Zuboff schon früh herausgestellt hatte. Entsprechend finden sich vielfältige handlungsermöglichende Nutzungsformen: Oft zum ersten Male werden Informationen über zentrale Aspekte des Arbeitshandelns bereitgestellt. Erst jetzt können sie unmittelbar im Arbeitsalltag berücksichtigt werden. Der Hinweis auf Verkaufsoportunitäten erschließt dem Berater

Informationen über den gesamten Kundenbestand der Bank – und das in einer praktisch nutzbaren Form als konkreter Ratschlag. Informationen über die Erreichung der teils gegensätzlichen Handlungsziele wie Kundenzufriedenheit, Qualität und Produktivität unterstützt differenziertere Steuerungsentscheidungen der Teamleiter in der Bausparkasse. Je nach Art der Einbindung werden folgenreiche Lernprozesse auf individueller und organisationaler Ebene angestoßen. Der Zusammenhang von Kennziffernsystem und internem Wettbewerb in der Bausparkasse ist dafür ein gutes Beispiel. Dabei steht eben nicht schon immer fest, wozu und von wem diese neuartigen Informationen genutzt werden. Es ist gut vorstellbar, daß die neuen Kennziffern in bestimmten Situationen von Beschäftigten und unterer Führungsebene in Auseinandersetzungen mit dem Management auch als Argument für die eigene Sache verwendet werden können. Wenn etwa in der Bausparkasse die Kunden und ihre Wünsche stärker relevant gemacht werden, könnte von Beschäftigtenseite auf negative Effekte weiterer Arbeitsintensivierung verwiesen werden. Und ein Organisationsentwickler erwartet, daß erhöhter Krankenstand sich möglicherweise als burn-out-Effekt, als Folge lang andauernder Überarbeitung herausstellt.

Aber ebenso offensichtlich wie zu einer Erweiterung werden Informationssysteme zu einer Begrenzung von Handlungsspielräumen genutzt. Im Lichte der neuen Informationen sind nicht mehr alle bisherigen Handlungsoptionen legitim. Wer umfassend über Verkaufsmöglichkeiten an bisher unbekannte Kunden informiert wird, kann sich nicht auf den Verkauf an eine Handvoll gut bekannter Kunden zurückziehen. Wer die Gruppe mit der schlechtesten Produktivität leitet, muß seine bisherige Form der Personalführung rechtfertigen.

Mit dem Einsatz derartiger Informationssysteme kann nun eine besondere Verbindung von Offenheit für und Begrenzungen von Selbsttätigkeit umgesetzt werden. Es geht um die Generierung von interpretationsbedürftigen Mitteilungen zwischen Anweisung und Tatsacheninformation. Esposito's Diskussion des Computers als Maschine und Medium erweist sich als hilfreich für ein Verständnis dieses Phänomens. In hierarchisch-bürokratischen Organisationen entsteht der Interpretationsbedarf von Mitteilungen nicht etwa dadurch, daß der Mitteilende oder seine Intentionen nicht bekannt seien. Zu deutlich ist, welcher Akteur die Informationssysteme weitgehend in seinem Sinne gestalten kann. Aber auch hier fallen Mitteilung und vom Mitteilenden gemeinter Sinn folgenreich auseinander. Denn das Informationssystem hat die Mitteilungen aus expliziten Managementvorgaben und einer Anzahl sehr unterschiedlicher Informationen unter Zugrundelegung absichtsvoll gestalteter interner Programmstrukturen generiert. Manchmal aufgrund

der Kompliziertheit des Informationssystems, häufig auch, weil es im Arbeitsalltag eine praktische Überforderung wäre, lassen sich diese unterschiedlichen Geltungsansprüche nicht komplett vergegenwärtigen. Dadurch entsteht die Möglichkeit, Anweisungen mit einem reduzierten Maß an Verbindlichkeit zu treffen. Selbstverständlich ist den Vorgaben Folge zu leisten, aber eben nicht sklavisch. Dies hat aus Sicht der Organisation einen großen Vorteil. Wenn eine Anweisung keine direkte Vorgabe eines Vorgesetzten an Untergebene ist, ist es unproblematisch, wenn diese auch einmal davon abweichen. Zweifellos sollen in der Bank die Kunden entlang der automatisch generierten Liste angerufen werden, wenn es aber nicht dazu kommt, muß dies nicht in jedem Einzelfall extra begründet werden. Das Kennziffersystem in der Bausparkasse transportiert eine Vielzahl von Anweisungen in seinen Mitteilungen, die Teamleiter können innerhalb gewisser Grenzen wählen, welche Anweisung sie wie weitgehend erfüllen wollen. Anhand des Konzeptes der dezentralen Kontextsteuerung war eine derartige Steuerungsform bereits diskutiert worden. Gänzlich anders ist hier aber der Detaillierungsgrad der Vorgaben. Im Falle der Verkaufshinweise geht es nicht um allgemeine Zielvorgaben, statt dessen werden in einer bisher nicht dagewesenen Detailliertheit Anweisungen gegeben – aber eben mit einer gewissen Offenheit der Interpretation. Der Fall der Bausparkasse stellt dann eine Zwischenform mit größerer Offenheit dar. Automatisch generierte, detaillierte Anweisungen und interpretatorische Flexibilität zusammenzuführen, daß scheint ein Spezifikum derartiger Informationssysteme. Es tut sich auf eine Skala zwischen allgemein gehaltenen Zielvorgaben und konkreten Anweisungen mit nur geringem Interpretationsspielraum. Die Kontrolle der Befolgung der Anweisung erfolgt dann in zweifacher Hinsicht. Erstens wird statistisch kontrolliert, ob den Anweisungen in hinreichend hohem Maße Folge geleistet wurde, zweitens aber ermöglichen die Systeme auch den Zugriff auf den Einzelfall, was als Möglichkeit allen Beteiligten bewußt bleibt.

All diese Ausführungen stellen nicht in Frage, daß derartige Systeme grundsätzlich geeignet sind, Selbsttätigkeit zu unterstützen. Die angezielte Unterstützung von Selbsttätigkeit führt allerdings zu einem weiteren Formalisierungsschub. Er wirkt sich aus auf die Produkte, den Prozeß der Leistungserbringung, auf die Organisationsstrukturen. Beispiele dafür waren in der Bausparkasse das Zeiterfassungssystem, die Kundenumfragen, die Erfassung der Austauschbeziehungen zum Außendienst hinsichtlich der Einreichungsqualität, in der Bank die Aufnahme zusätzlicher Kundenmerkmale und deren Berücksichtigung bei der Angebotserstellung, die Erfassung des Zeit- und Arbeitsplans der Beschäftigten, um das Zu-

sammenspiel von zentralem Call Center und Filiale bei Terminvereinbarungen zu ermöglichen. Weitere Beispiele ließen sich anfügen. Diese Entwicklung zeigt eine starke Dynamik, ein Endpunkt ist vorläufig nicht zu erkennen.

Zwei Punkte sollen die Problematik dieser Entwicklung verdeutlichen. Zum einen werden die Chancen gesteigerter Reflexion und die Lasten der Formalisierung ungleich verteilt. Es sind die Teamleiter, die in der Bausparkasse durch das System zu neuartigen und komplexen Reflexionsleistungen in die Lage versetzt werden sollen. Für die normalen Beschäftigten wird das System in seiner jetzigen Form nicht zu einer Ressource, etwa in Auseinandersetzung um die arbeitsprozeßlichen Voraussetzungen qualitativvoller Leistungserbringung. Vielmehr wird ihre Arbeit stärker reglementiert und kontrolliert. In der Bank kontrastiert ein enormer Gewinn an Steuerungskompetenzen auf Seiten des Managements mit den geschilderten Folgen vor Ort. Eine derartige ungleiche Verteilung der Chancen und Risiken ist nicht zwangsläufig, dies zeigt sich z.B. an der sehr ungleichen Konsequenzen für die unterste Führungsebene – Teamleiter bzw. Filialleiter. Die Diskussion alternativer Nutzungsformen der Verkaufshinweise durch die Berater gab einen Hinweis darauf, wie derartige Systeme auch die Reflexionsmöglichkeiten der Beschäftigten steigern helfen könnten.

Zum anderen ist zu nennen die Problematik blinder Flecken, hervorgerufen durch die weiter formalisierte und damit notwendig selektive Erfassung von Organisation und Umwelt im Informationssystem. Sie verschärft sich, wenn aufgrund der Zeitnähe und des Detaillierungsgrades der Informationen der Eindruck entsteht, derartige blinde Flecken seien durch das Informationssystem tatsächlich gerade beseitigt worden. Bei der Bank zeigte sich dies an der Meinung, das vor Ort vorhandene Wissen über einzelne Kunden sei prinzipiell verzichtbar, mit den vielfältigen Daten über jeden einzelnen Kunden verfüge die Organisation über alle notwendigen Informationen. Bei der Bausparkasse bleibt abzuwarten, ob die derzeitige Begeisterung darüber, daß man "Kundenzufriedenheit" jetzt messen könne, durch Lernprozesse mit dem System überwunden wird oder eher weiteren Lernprozessen im Wege steht. Klar ist aber: Je wichtiger und bedeutsamer die Informationssysteme werden, desto schwieriger wird es für alle Beteiligten, deren grundsätzliche Begrenztheit immer reflexiv mitzuführen. Dies ist für qualifizierte Angestelltentätigkeiten ein Verlust.

Es bestätigt sich insgesamt die anfangs aufgestellte These, daß die diskutierten Informationssysteme geeignet sind, Momente von Selbsttätigkeit zu stärken, daß aber damit verbunden Tendenzen einer weiteren Formalisierung angestoßen werden, die gegenläufige und problematische Wirkungen zeigen.

## **Ausblick**

Gründe für eine Politisierung dieser Systeme im Sinne Bowers (1992) sollte es nach all dem Gesagten genügend geben. der Herrschafts- und Kontrollcharakter des Informationssystems wird in hierarchisch-bürokratisch strukturierten Organisationen wohl kaum je vergessen. Allerdings scheint es sehr schwierig zu sein, diese Einsicht für eine differenzierte Kritik dieser Systeme und das Andenken von Alternativen auch nutzbar zu machen.

Zunächst liegt dies daran, daß die Informationssysteme nur umsetzen, was prinzipiell dem Management von den meisten Beschäftigten immer schon akzeptiert wird: Arbeitsleistung in nicht personenbezogener Weise in allen relevanten Dimensionen zu messen und innerhalb gewisser Grenzen beliebige Anweisungen zu geben. Der Einsatz derartiger Informationssysteme kann dann nur schwer zum Gegenstand etwa von Widerstand und Verhandlungen gemacht werden. Jetzt, da Arbeitsleistung zum ersten Male tatsächlich umfassend meßbar wird, macht sich das Fehlen jeglicher Traditionen einer Aushandlung von Leistungsniveaus im Angestelltenbereich gravierend bemerkbar.

Außerdem wird weithin unterschätzt, daß derartige Systeme trotz und wegen ihrer Unzulänglichkeiten, Falschheiten und Uneindeutigkeiten funktionieren. Die durch die Informationssysteme induzierten Veränderungen beruhen nicht darauf, daß man nur sie berücksichtigt, sondern, daß man sie auch berücksichtigt. Der interne Wettbewerb in der Bausparkasse gibt das exemplarische Beispiel ab: Er kommt zustande, obwohl möglicherweise die Vergleichszahlen aufgrund kontingenter Umstände nicht korrekt sind und dies nach entsprechender Klärung auch anerkannt wird. Daher läuft auch der oft wiederholte Appell in der Bausparkasse, neben den Zahlen auch die "Realität" zu berücksichtigen, ins Leere.

Schließlich erweist es sich als sehr schwierig, die auf das Gesamtunternehmen bezogenen Kalküle hinter derartigen Informationssystemen mit Verweis auf die eigenen, lokal gebundenen Erfahrungen zu kritisieren. Die befragten Kundenberater können viele Argumente anführen, warum die Verkaufshinweise nach ihrer Erfahrung für sie wenig Sinn macht, die Vermutung, daß es aus Sicht des Gesamtunternehmens aber sicher trotzdem sinnvoll sei, bleibt davon merkwürdig unberührt. Wie sollte auch die Rationalitätsvermutung bezüglich der komplexen Berechnungen hinter dem System, eingebunden in eine Produktstrategie für die bundesweit agierende Bank, durch je persönliche Eindrücke widerlegt werden? In Gesprächen erscheint es teils gar als Ausweis fachlicher Kompetenz, die Rationalität des je-

weiligen Systemeinsatzes nachzuvollziehen, auch wenn er den eigenen Interessen zuwiderlief.

Soviel ist deutlich: Die Politisierung dieser Systeme in der Organisation ist schwierig – und sie wird nicht einfacher werden. Denn wenn die innerbetrieblichen Austauschprozesse erst mit Preisen belegt sind und dadurch in monetäre Controllingssysteme integriert sind – und wenn sie erst mit Beurteilungs- und Entgeltsystemen für die Beschäftigten verknüpft sind, werden sie möglicherweise eine Festigkeit erlangen, die sie jeder Kritik entzieht. Bevor es soweit ist, sollten die Chancen für eine Politisierung dieser Systeme aber noch genutzt werden. Dazu trägt sozialwissenschaftliche Forschung und hoffentlich auch dieser Vortrag bei.

## Literatur

- Baecker, Dirk (1999):** Organisation als System. Frankfurt/Mein: Suhrkamp, S. 198-236.
- Bausch, Andreas; Kaufmann, Lutz: Innovationen im Controlling am Beispiel der Entwicklung monetärer Kennzahlensysteme. In: Controlling. H.3, März 2000. S.121-128.
- Bechtle, G. (1994):** Systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriesoziologischer Forschung? Sonderband Soziale Welt. pp.45-64.
- Bowers, J. (1992):** The politics of formalism. In: Lea, M. (ed.): Contexts of Computer-Mediated Communication. Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf. pp. 232-261.
- Deutschmann, Christoph (1997):** Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung. Soziale Welt Nr.47 (1997), S. 55-70
- Ellrich, Lutz (1997):** Neues über das 'neue Medium' Computer. Ein Literaturbericht. In: Technik und Gesellschaft. Jg.9 . S.195-223
- Esposito, E. (1993):** Der Computer als Medium und Maschine. Zeitschrift für Soziologie, Jg.22, No.5. S. 338-354
- Knoblauch, Hubert (1996):** Arbeit als Interaktion Informationsgesellschaft, Post-Fordismus und Kommunikationsarbeit. Soziale Welt 47, S. 344-362
- Läge, Karola (1999):** Ideencontrolling mit Kennzahlen. In: Controlling, H.6, Juni 1999, S.261-
- Luhmann, Niklas (1971, zuerst 1964):** Die Programmierung von Entscheidungen und das Problem der Flexibilität. In: Mayntz, Renate: Bürokratische Organisation. Köln. Kiepenheuer Witsch. S.324-341.
- Moldaschl, M. (1998):** Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: IAB Nürnberg/ISF München/INIFES Stadtbergen/IfS Frankfurt am Main/SOFI Göttingen (ed.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin: Ed. Sigma. pp. 197-250
- Piontek, Jochem (1996):** Controlling. München, Wien: Oldenbourg
- Rammert, Werner u.a. (1998):** Wissensmaschinen. Soziale Konstruktion eines technischen Mediums. Frankfurt/M, New York: Campus.
- Schmiede, R. (1992):** Information und kapitalistische Produktionsweise. Entstehung der Informationstechnik und Wandel der gesellschaftlichen Arbeit; in: Malsch/Mill (Hg.): ArBYTE. Modernisierung der Industriosozologie?, Berlin

**Scott, Alan (1996):** Bureaucratic revolutions and free market utopias. In: *Economy and Society*. Volume 25, No. 1, February 1996. S.89-110

**Willke, Helmut (1996):** Die Steuerungsfunktion des Staates aus systemtheoretischer Sicht. In: Grimm, Dieter: *Staatsaufgaben*. Frankfurt/Main: Suhrkamp. S.685-712

**Wittke, Volker (1990):** Systemische Rationalisierung – zur Analyse aktueller Umbruchsprozesse in der industriellen Produktion. In: J. Bergstermann/R. Brandherm-Böhmker (Hg.): *Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß*. Bonn, S.23-42.

**Wolf, Harald (1999):** *Arbeit und Autonomie*. Münster

**Zuboff, Shoshana (1988):** *In the Age of the Smart Machine*. New York: Basic Books