

# BEITRÄGE AUS DER FORSCHUNG

## Band 210

Jörg Abel / Klaus Kock (Hg.)

# Arbeiten mit und an Interaktionen

Empirische Analysen aus der Sozialforschungsstelle



sfs

## **Impressum**

**Beiträge aus der Forschung, Band 210**

**ISSN: 0937-7379**

**Dortmund 2022**

Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

Fakultät Sozialwissenschaften | Technische Universität Dortmund

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)2 31 – 755-1

Fax: +49 (0)2 31 – 755-90205

Email: [information.sfs@tu-dortmund.de](mailto:information.sfs@tu-dortmund.de)

[www.sfs.sowi.tu-dortmund.de](http://www.sfs.sowi.tu-dortmund.de)

Jörg Abel, Klaus Kock (Hg.)

## **Arbeiten mit und an Interaktionen**

**Empirische Analysen aus der Sozialforschungsstelle**



## Inhalt

Vorwort	4
<i>Jörg Abel, Klaus Kock</i>	
„Als würden die Kunden denken, dass wir Roboter sind.“ Eine Situationsanalyse von Kassiertätigkeiten im Einzelhandel	6
<i>Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland</i>	
Von der leidigen Notwendigkeit zum bedeutsamen Faktor – Ein Fallbeispiel zum Wandel von Interaktionsarbeit im Technischen Service	19
<i>Jörg Abel, Peter Ittermann, Tobias Wienzek</i>	
Führung als symmetrische Interaktionsform in der Netzwerkorganisation	43
<i>Hendrik Lager, Ralf Kopp, Tobias Wienzek</i>	

Jörg Abel, Klaus Kock

## Vorwort

Dienstleistungsarbeit zeichnet sich im Vergleich zur Industriearbeit dadurch aus, dass neben dem Unternehmen und seinen Beschäftigten die Konsument\*innen als dritte Partei direkt involviert sind. Verkauft wird kein fertiges Produkt, vielmehr greifen Kund\*innen, Klient\*innen, Patient\*innen bereits in den Prozess der Leistungserstellung ein. Sie bestimmen mit darüber, was die Dienstleistung im Endeffekt genau ausmacht und auf welche Weise sie zustande kommt. Inhärenter Bestandteil der Dienstleistungsarbeit sind daher Interaktionen mit denen, die sie beauftragen und konsumieren. Dies gilt erst recht für personenbezogene Dienstleistungen, in denen die Konsument\*innen selbst zum Gegenstand der Arbeit werden. Dabei bewegen sich die Akteur\*innen in einem ökonomischen Umfeld, das heißt, ihre Interaktionen beinhalten immer auch Auseinandersetzungen um ein angemessenes Verhältnis von Preis und Leistung.

Für die Beschäftigten in interaktiver Dienstleistungsarbeit ergeben sich daraus spezifische Anforderungen: Sie müssen in der Lage sein, Kooperationsbeziehungen mit den jeweiligen Konsument\*innen herzustellen, um den Prozess der Leistungserstellung gemeinsam erfolgreich durchzuführen. Die Dienstleistenden sollen fähig sein, so mit ihren Emotionen umzugehen, dass die Beziehung zur Kundschaft zumindest nicht gestört, wenn möglich sogar gefördert wird. Die Gefühle der Kundschaft wiederum sollen positiv beeinflusst werden, denn Zufriedenheit ist wesentliches Erfolgskriterium für eine Dienstleistung. Schließlich wird von den Beschäftigten gefordert, dass sie ihre subjektiven Fähigkeiten zu Empathie, sinnlicher Wahrnehmung und Improvisation einsetzen, um mit den Unwägbarkeiten der jeweiligen Situation und den Eigenheiten der beteiligten Kund\*innen zurechtzukommen (Böhle/Wehrich 2020, 16-19).

Die drei in den folgenden Aufsätzen vorgestellten Forschungsprojekte aus der Sozialforschungsstelle thematisieren jeweils einen besonderen Aspekt von Interaktionsarbeit. Sie werden im

Rahmen der Förderbekanntmachung „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“ vom BMBF und aus Mitteln des ESF gefördert. Übergeordnetes Ziel dieser Förderung ist es, ein besseres Verständnis zu gewinnen über Anforderungen von Interaktionsarbeit und Möglichkeiten, ihnen zu entsprechen. Weiterhin soll die gesellschaftliche Anerkennung der teilweise mit hohen Arbeitsanforderungen und Belastungen verbundenen interaktiven Arbeit verbessert werden (BMBF 2017). Die Aufsätze verstehen sich als Beiträge zur wissenschaftlichen Diskussion um Interaktionsarbeit und zur Entwicklung praktischer Ansätze einer menschengerechten Arbeitsgestaltung.

Das Projekt *RespectWork (Entwicklung gegenseitigen Respekts in der Kundeninteraktion zur Verbesserung von Arbeits- und Dienstleistungsqualität)* setzt einen Schwerpunkt auf moralische Fragen im Umgang zwischen Beschäftigten und Kundschaft. Untersucht wird, was einen respektvollen Umgang in der Dienstleistungsbeziehung ausmacht, welchen Stellenwert er im Erleben der Beschäftigten einnimmt und wie gegenseitiger Respekt in der Kundeninteraktion etabliert und gefördert werden könnte. Der Aufsatz zeigt anhand einer mikrosoziologischen Analyse von Kassiertätigkeiten in einem Baumarkt, welche Momente in unterschiedlichen Situationen auf welche Weise respektvoll oder respektlos wirken und wo Gestaltungsmaßnahmen ansetzen könnten.

Das Projekt *VISITS (Vernetzung und Interaktionsarbeit in Smarten Technischen Services)* richtet den Fokus auf die Ausgestaltung von Interaktionsarbeit in unternehmensnahen Dienstleistun-

gen im Zeichen der Digitalisierung. Am Beispiel des Technischen Services wird gezeigt, dass Interaktionen mit dem auftraggebenden Unternehmen und seinen Beschäftigten unabdingbarer Bestandteil sind, um die jeweilige Dienstleistung erstellen zu können. Im Unterschied zu personenbezogenen und sozialen Dienstleistungen basiert im Technischen Service die Interaktion auf einer gemeinsamen fachlichen Grundlage. Am Beispiel eines Unternehmens wird gezeigt, dass die Interaktionen dennoch nicht störungsfrei verlaufen. Es werden organisatorische und technische Maßnahmen identifiziert, um die Interaktionsarbeit im Technischen Service zu gestalten.

Das Projekt *eLLa4.0 (Gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation)* betrachtet einen in der Debatte um Interaktionsarbeit wenig beachteten Aspekt: Mit den organisationalen Veränderungen in den Unternehmen ergeben sich zugleich neue Rollenbilder von Führung und neue Anforderungen an Führungskräfte. Zentral sind dabei die internen Interaktionen mit den Geführten, aber auch die Interaktionen mit anderen Unternehmensbereichen oder mit der Unterneh-

mensumwelt. Am Beispiel eines Unternehmens wird gezeigt, wie sich im Zuge des Wandels von einer Matrixorganisation zu einer Netzwerkorganisation auch die Führung verändern muss. Dabei wird die These vertreten, dass die bisherige asymmetrische Interaktion in eine symmetrische Interaktion übergehen muss.

## Literatur

BMBF (2017): Richtlinie zur Förderung von Maßnahmen für den Forschungsschwerpunkt „Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen“ im Rahmen des FuE-Programms „Zukunft der Arbeit“ als Teil des Dachprogramms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“, Bundesanzeiger vom 25.08.2017, [https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/bekanntmachungen/de/2017/08/1399\\_bekanntmachung.html](https://www.bmbf.de/bmbf/shareddocs/bekanntmachungen/de/2017/08/1399_bekanntmachung.html) (22.2.2022)

Böhle, F., M. Wehrich (2020): Das Konzept der Interaktionsarbeit; in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Heft 74, 9-22

Klaus Kock, Edelgard Kutzner, Ninja Ulland

# „Als würden die Kunden denken, dass wir Roboter sind.“ Eine Situationsanalyse von Kassiertätigkeiten im Einzelhandel

## 1. Einleitung

Was die Kassierer\*innen aus einem Lebensmittelmarkt im Titelzitat anspricht, erleben viele Beschäftigte im Einzelhandel. Ihre Leistungen werden zwar in Anspruch genommen, als Personen fühlen sie sich jedoch von der Kundschaft oftmals herabgesetzt oder missachtet. „Seit ich im Einzelhandel arbeite, hasse ich Menschen“ lautete beispielsweise eine Überschrift im Magazin „Stern“ (Graen 2019). Allgemein wird in den letzten Jahren von einer zunehmenden Respektlosigkeit der Kund\*innen berichtet, was sich manifestiert in einem fordernden oder gar herausfordernden Verhalten gegenüber dem Verkaufspersonal. Für die Beschäftigten kann dies in hohem Maße belastend wirken. Die Ergebnisse einer Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit von 2018 zeigen, dass 35 Prozent derjenigen Beschäftigten, die oft mit Kundschaft, Patient\*innen, Klient\*innen etc. zu tun haben, oft ihre Gefühle bei der Arbeit verbergen müssen, 18 Prozent müssen Konflikte oder Streitigkeiten mit der Kundschaft durchstehen, 11 Prozent erfahren herablassende Behandlung durch andere (Institut DGB-Index Gute Arbeit 2018, 9).

Dies war Anlass und Ausgangspunkt für unsere Untersuchung zum Respekt im Einzelhandel. Respekt gehört zu den Regeln und Verbindlichkeiten, die ein Zusammenleben der Menschen erst möglich machen, Respekt ist eine Frage der Moral. Wir fragen in unserem Projekt RespectWork danach, welche Regeln und Verbindlichkeiten in der Situation des Einkaufens im Einzelhandel gelten, warum sie oft nicht eingehalten werden und

was getan werden könnte, um Respekt in den Interaktionen zwischen Kundschaft und Verkaufspersonal mehr Geltung zu verschaffen.

Bei RespectWork handelt es sich um ein sog. Verbundprojekt.<sup>1</sup> Beteiligt sind neben der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund, die den wissenschaftlichen Part übernommen hat, die Deutsche Angestellten-Akademie GmbH DAA Westfalen, die Beratungsstelle Arbeit & Gesundheit e.V. in Hamburg und der Handelsverband NRW Westfalen-Münsterland e.V. Praxispartner des Projekts ist die B. Frieling Service- und Dienstleistungen GmbH & Co. KG in Coesfeld mit sieben hagebaumärkten im Münsterland. Assoziiert sind weiterhin ein Edeka-Markt sowie die Gewerkschaft ver.di. In der Zusammenarbeit zwischen Akteur\*innen aus Wissenschaft, Beratung, Weiterbildung und Unternehmen werden gemeinsam Aufgaben definiert und konkrete Maßnahmen und Empfehlungen entwickelt.

Im Folgenden präsentieren wir erste Ergebnisse unserer sozialwissenschaftlichen Untersuchungen aus drei Filialen der Baumarktkette. Vorangestellt ist ein kurzer Überblick über den soziologischen Hintergrund sowie über Fragestellung und methodische Anlage der Studie.

## 2. Respekt – der theoretische Hintergrund

Respekt und andere moralische Normen sind nicht in Gesetzen und Urteilen festgeschrieben, Menschen empfinden und erkennen sie als Pflichten für ihr Handeln in der Gesellschaft. Res-

<sup>1</sup> Das Projekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autor\*innen.

pekt ist eine Haltung gegenseitiger Rücksichtnahme. Es macht einen Unterschied für das Reden und Handeln einer Person, dass andere anwesend sind. Eine Person handelt respektvoll, wenn sie in Betracht zieht, dass die andere Person mit gleichem Recht Ansprüche an ihr Verhalten stellt wie umgekehrt (Dillon 2018; Lindner 2016).

Die Pflicht, andere Menschen zu respektieren, hat zum Inhalt, sie als rationale und freie Personen anzuerkennen. Nach einer bekannten Formulierung von Immanuel Kant ist der Mensch keine Sache, „mithin nicht etwas, das bloß als Mittel gebraucht werden kann, sondern muss bei allen seinen Handlungen jederzeit als Zweck an sich selbst betrachtet werden“ (Kant 2008, 70). Jeder Mensch soll von den anderen als Subjekt angesehen werden, das Anspruch darauf hat, selbstbestimmt zu handeln.

Bezogen auf die Dienstleistungsbeziehung bedeutet dies, dass eine Haltung der Anerkennung gefordert ist, mit der die beteiligten Personen sich gleichberechtigt begegnen und miteinander umgehen, und eben nicht als „König Kunde“ und seine Dienerschaft. Stephan Voswinkel (2005, 314 f.) hat dies aus anerkennungstheoretischer Sicht als „zivile Dienstleistungsarbeit“ bezeichnet. Die Frage nach einer Erklärung für Respektlosigkeit in der Verkaufsbeziehung ist eine Frage nach den Gründen der Beteiligten, im zwischenmenschlichen Verhalten mit zivilen Umgangsformen gleichberechtigter Subjekte zu brechen.

Allerdings liegt es in der Natur der Sache, dass sich Beschäftigte und Kund\*innen beim Kaufen und Verkaufen gegenseitig instrumentalisieren. Das Personal dient der Kundschaft als Mittel, um etwas zu kaufen. Die Kundschaft dient umgekehrt dem Personal als Mittel, um Geld einzunehmen für das Unternehmen und damit das eigene Einkommen zu sichern. Der Widerspruch, als autonomes Subjekt zugleich den Zwecken anderer Subjekte dienen zu müssen, lässt sich nicht vermeiden, im Alltag muss dafür eine Umgangsweise gefunden werden. Das soziologische Interesse richtet sich auf die Untersuchung dieser widersprüchlichen sozialen Beziehung.

Respekt ist kein Altruismus, sondern liegt durchaus im eigenen Interesse jedes Individuums. Menschen sind gesellschaftliche Wesen, sie brauchen die Anerkennung von anderen, um Selbstbewusstsein zu entwickeln und Sicherheit in ihrem Verhalten zu gewinnen. Dies ist dadurch möglich, dass Menschen sich in andere hineinversetzen und das eigene Handeln aus der Perspektive der anderen betrachten. Respekt impliziert, dass ein Individuum in seinem Verhalten das der anderen berücksichtigt und sich damit auseinandersetzt (Respect Research Group o.J.).

Respekt ist insofern zu unterscheiden von Toleranz. Respekt meint immer eine Form der sozialen Beziehung, Toleranz dagegen heißt: Die beteiligten Personen dulden einander nur, verhalten sich aber so, als sei die jeweils andere Person nicht von Bedeutung für das eigene Handeln (Bauman 2005, 22 und 370 f.). Oder um es mit Goethe zu sagen: „Toleranz sollte eigentlich nur eine vorübergehende Gesinnung sein: sie muss zur Anerkennung führen. Dulden heißt beleidigen.“ (zit. n. Forst 2004, 1) Verkäufer\*innen empfinden es beispielsweise als respektlos und entwürdigend, wenn ihr freundlicher Gruß von Kund\*innen nicht erwidert wird – als würden sie das Personal gar nicht wahrnehmen oder als Teil des Inventars betrachten.

In der Theorie der Anerkennung wird Respekt unterschieden von Wertschätzung (Honneth 1992, 148 ff.). Wertschätzung meint, dass die individuellen Fähigkeiten einer Person und ihre Beiträge zu gemeinsamen Zielen von den anderen anerkannt und für wichtig befunden werden. Das geschieht im Betrieb zumeist im Team und durch die Vorgesetzten, aber auch durch Dankbarkeit von Kund\*innen für Bedienung und Beratung. Respekt dagegen bezieht sich darauf, als Mensch mit gleichen Rechten behandelt zu werden, ohne danach zu fragen, was diese Person leistet. Respekt schuldet ein Mensch dem anderen, er muss nicht erworben werden. Respekt steht somit am Anfang jeder Interaktion, er ist in gewisser Weise ihre Voraussetzung. Er kann sich weiterentwickeln zur Wertschätzung.

Umgangssprachlich wird der Begriff Respekt oft gebraucht im Sinne von Furcht oder Angst als Re-

sultat von Einschüchterung. Das kann Respekt vor der „Obrigkeit“ sein, aus Angst vor Strafe hält man sich an die Gesetze. Oder eine bestimmte Person schüchtert eine andere so ein, dass diese tut, was jene sagt. So wussten sich beispielsweise viele Einzelhandelsgeschäfte im Zuge der Corona-Pandemie nicht anders zu helfen, als Wachpersonal vor dem Eingang zu postieren, um die Einhaltung der Hygiene-Regeln zu erzwingen. Respekt zeigt sich darin, dass eine solche Einschüchterung nicht notwendig ist, weil alle sich aus Einsicht und Verantwortung gegenüber den Mitmenschen an die Regeln halten.

### 3. Fragestellungen des Projekts RespectWork

In Forschungen zur Interaktionsarbeit (Böhle/ Wehrich 2020) werden Belastungen und Beanspruchungen interaktiver Arbeit in Zusammenhang gestellt mit der besonderen Struktur dieser Tätigkeiten. Weil die Dienstleistung im Einzelhandel nur durch Mitwirkung der Kund\*innen gelingen kann, gewinnt die soziale Beziehung zwischen den Beteiligten an Bedeutung.

Winfried Hacker (2009, 67 f.) bezeichnet es als den Kernwiderspruch aller dialogisch-interaktiven Arbeit, dass diese einerseits den Empfänger\*innen mitmenschliche Hilfe und soziale Unterstützung zukommen lassen soll, andererseits aber einen ökonomischen Tauschprozess von Leistung gegen Bezahlung darstellt. Die Beschäftigten im Einzelhandel sollen Empathie für die kaufwillige Person zeigen, zugleich aber den wirtschaftlichen Erfolg im Auge haben und Distanz wahren zur zahlenden Kundschaft. Die Tätigkeit des Verkaufs soll sich nach den spontanen und zum Teil emotionalen Bedürfnissen der Kund\*innen richten, wird aber andererseits nach strikt rationalen Effizienzkriterien beurteilt. Wir fragen danach, wie sich diese Widersprüche im Arbeitsalltag geltend machen, wie sie die Interaktionen in der Verkaufssituation prägen und ob ein Ausbalancieren zur Zufriedenheit von Beschäftigten, Kundschaft und Unternehmen möglich ist.

Weil in der Verkaufstätigkeit persönliches Engagement gefordert ist, werden Konflikte mit der Kundschaft von den Beschäftigten nicht nur als

sachliche Kontroversen angesehen, sondern immer auch als psycho-soziale Probleme erlebt. Als „soziale Stressoren“ in diesem Sinne gelten u. a.

- außergewöhnliche Anforderungen, d. h. wenn einige Kund\*innen besondere Behandlung erwarten;
- persönliche Angriffe, von ungerechtfertigter Kritik über Beleidigungen und Beschimpfungen bis hin zu körperlicher Aggression;
- Zwang zur Bedienung unangenehmer Kund\*innen;
- Abstimmungsschwierigkeiten mit der Kundschaft, wenn deren Wünsche widersprüchlich oder unklar sind (Holz et al. 2004, 285; vgl. Yagil 2017).

Im Projekt RespectWork untersuchen wir Akte des Kaufens und Verkaufens als Situationen interpersonalen Handelns. Unter bestimmten Umständen, die zu analysieren sind, treffen Menschen aufeinander, die ihre Handlungen aneinander ausrichten und aufeinander abstimmen. Die Situation ist bestimmt von äußeren Gegebenheiten, im Wesentlichen aber davon, wie diese Gegebenheiten von den Akteur\*innen interpretiert werden, welche Bedeutung sie ihnen zumessen. Die kaufende Person muss mit der verkaufenden übereinkommen, was Gegenstand ihrer gemeinsamen Handlungen sein soll und wie sie miteinander umgehen wollen (Dunkel/ Wehrich 2014).

Dabei ist der Akt des Kaufens und Verkaufens im Einzelhandel in gewisser Weise definiert und vorstrukturiert, es geht um Waren, die vom Besitz des Unternehmens gegen Geld in den Besitz der Kundin\*innen wechseln sollen. Hierfür gibt es gesellschaftlich anerkannte Gewohnheiten und Regeln, die ihre Gültigkeit aber nicht aus sich heraus gewinnen, sondern nur dadurch, dass die Akteur\*innen sie befolgen und damit realisieren. Auch Werte und Normen im zwischenmenschlichen Umgang gelten nicht an sich, sondern werden in der jeweiligen Situation praktiziert und aktualisiert – oder auch nicht.

Wie Beschäftigte und Kundschaft ein gemeinsames Verständnis der Situation entwickeln, wie sie miteinander umgehen, welchen expliziten und impliziten Regeln sie dabei folgen, wie und unter

welchen Bedingungen solche Regeln zugunsten gegenseitigen Respekts etabliert werden können, sind Fragestellungen des Projekts. Die Praxispartner\*innen erwarten von den Projektarbeiten vor allem Hinweise auf mögliche Maßnahmen zur Etablierung und Förderung eines respektvollen Umgangs zwischen Personal und Kundschaft. Es geht dabei nicht nur um die Strukturierung von Interaktionssituationen im Verkauf, sondern auch um die Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen.

## 4. Methoden der Untersuchung

Im Rahmen der wissenschaftlichen Analyse wird die betriebliche Realität in ihrer Vielschichtigkeit so umfassend wie möglich erkundet. Betriebliche Fallstudien in den projektbeteiligten Baumärkten und im Lebensmittelmarkt bilden die Basis der Projektarbeit. Im Mittelpunkt der Analyse steht die Interaktionssituation zwischen Beschäftigten und Kund\*innen mit allen beeinflussenden Gegebenheiten wie z.B. Aufbau des Marktes, Arbeitsabläufe oder Qualität und Preis der Ware.

Der Fokus der Analyse liegt auf der sozialen Situation, in der gearbeitet wird. Wir beziehen uns dabei auf die theoretischen Konzepte zur Interaktionsordnung von Erving Goffman. Eine Situation entsteht, wenn zwei oder mehr Menschen sich zur gleichen Zeit am gleichen Ort befinden und miteinander interagieren, also ihr Handeln aufeinander abstimmen. In den Interaktionen kommen gewisse Regeln zum Tragen, die dafür sorgen, dass die Interaktion gelingt. Dieses Regelwerk nennt Goffman „Interaktionsordnung“ (Goffman 2001).

Zur Situation gehört alles das, dem sich der Mensch im gegebenen Moment zuwenden kann. Das ist zum einen die Umgebung, in der die Interaktionen stattfinden. Bestimmte Gegebenheiten müssen die Beteiligten so hinnehmen, wie sie sind, z.B. das Raumklima oder das Warensortiment. Bei anderen Teilen der Umgebung liegt es im Ermessen der Beteiligten, was sie davon in die Interaktionen einbeziehen, ob sie beispielsweise im Verkaufsgespräch verschiedene Waren in die Hand nehmen, ob sie im Computersystem nachsehen usw. Es sind Gegebenheiten, die mehr oder

weniger relevant gemacht werden. Ausgeklammert werden dagegen die als privat angesehenen Angelegenheiten der Beschäftigten in ihrem außerbetrieblichen Lebenszusammenhang. Wer „private“ Probleme hat, muss dies in der Rolle als Dienstleister\*in überspielen.

Unter diesen Gegebenheiten formen die beteiligten Personen ihre Interaktionen mit Hilfe von Blicken, Gesten, Haltungen und sprachlichen Äußerungen. Dabei kommen persönliche Charaktereigenschaften und individuelle Kompetenzen zum Tragen. Es ist „subjektiverendes Arbeitshandeln“ (Böhle/Wehrich 2020, 12) notwendig, um mit der Unbestimmtheit der Situation zurechtzukommen. Es werden soziale Tatsachen hervorgebracht und gestaltet. Die Verhaltensweisen der beteiligten Personen verknüpfen sich miteinander und beeinflussen sich. Goffman (1986, 8) vergleicht das mit der Syntax einer Sprache, also den Regelungen darüber, wie einzelne Elemente miteinander verknüpft werden.

Die Situation zu untersuchen, heißt also, das in den Blick zu nehmen, was in einem bestimmten Kontext zwischen den Menschen entsteht, wenn sie miteinander interagieren, „die syntaktischen Beziehungen zwischen den Handlungen verschiedener gleichzeitig anwesender Personen. [...] Es geht [...] nicht um Menschen und ihre Situationen, sondern eher um Situationen und ihre Menschen.“ (ebd., 8 f.)

Im Rahmen unserer Fallstudien kommen verschiedene Methoden der qualitativen Sozialforschung zum Einsatz, die Einsicht in alltägliche Interaktionssituationen und das Erleben der Beschäftigten ermöglichen (zur Methode der Situationsanalyse: Clarke 2012). Den wichtigsten Teil bilden Interviews mit Beschäftigten aus verschiedenen Bereichen der Betriebe, in denen sie uns anhand von konkreten Situationen ihre Erfahrungen im Umgang mit der Kundschaft schildern. Die Sicht der Beschäftigten wird ergänzt durch Gespräche mit der Geschäftsleitung, der Personalleitung und (falls vorhanden) der betrieblichen Interessenvertretung. Arbeitsplatzbeobachtungen im Markt geben Einsicht in den Ablauf, die Anforderungen und die Gestaltung alltäglicher Verkaufs- und Beratungstätigkeiten. Erste Erkennt-

nisse werden in vertiefenden Gruppendiskussionen mit mehreren Beschäftigten einer Abteilung besprochen. Zudem werden unternehmensbezogene Dokumente (Struktur der Belegschaft, Gefährdungsbeurteilungen, Leitbilder, Weiterbildungsangebote, Stellenausschreibungen etc.) analysiert. Zwischen- und Endergebnisse werden den Beschäftigten in geeigneter Form (z. B. in einer Betriebsversammlung oder in Gruppentreffen) vorgestellt und mit ihnen diskutiert. Auch die Perspektive der Kundschaft ist für eine umfassende Analyse der Interaktionssituationen relevant. Hierzu werden Ergebnisse vorhandener Kundenbefragungen ausgewertet und Befragungen im Markt durchgeführt.

Ergänzend werden im Rahmen sogenannter Kurzfallstudien in einigen weiteren Unternehmen betriebliche Dokumente ausgewertet, ausführliche Gespräche mit der Geschäftsleitung und der betrieblichen Interessenvertretung geführt sowie Gruppendiskussionen mit Beschäftigten organisiert. Interviews mit Expert\*innen aus Arbeitgeberverband, Gewerkschaft, Berufsgenossenschaft und Wissenschaft vervollständigen die Erkenntnisse.

Die Ergebnisse der wissenschaftlichen Analysen sollen zum besseren Verständnis der Interaktionssituation von Kundschaft und Beschäftigten im Einzelhandel beitragen. Es soll nachvollziehbar werden, wie Respektlosigkeiten bzw. Respekt entstehen, um Ansatzpunkte für Veränderungen zu benennen und Grundlagen für die Entwicklung von Informations-, Bildungs- und Beratungsangeboten durch die Projektpartner\*innen zu schaffen.

## 5. Situationsanalyse von Kassiertätigkeiten

Die hier vorgestellte Analyse konzentriert sich auf Tätigkeiten im Bereich der Kassen in drei Baumärkten. Grundlage sind jeweils eintägige Arbeitsplatzbeobachtungen in den drei Märkten, 13 Intensivinterviews mit Beschäftigten sowie Interviews mit dem Geschäftsleiter und der Personalreferentin der Baumarkt-Kette.

Im Folgenden werden Kassiertätigkeiten beschrieben und insbesondere kritische Situationen analysiert, in denen die normalen, routinisierten Abläufe auf die eine oder andere Weise gestört werden und die Interaktionen nicht reibungslos ablaufen. Gerade in solchen Situationen zeigt sich Respekt bzw. Respektlosigkeit im Umgang miteinander (vgl. Joris/Schmid 2019, Menz/Nies 2021).

### 5.1 Kassieren – eine unterschätzte Tätigkeit

Nach den Eindrücken der befragten Kassiererinnen hält ein Großteil der Kund\*innen die Arbeit an der Kasse für eine anspruchslose Tätigkeit. Manche sind überzeugt, das Ganze sofort mindestens genauso gut, wenn nicht besser und vor allem schneller erledigen zu können. Viele beachten die Person an der Kasse gar nicht, sie erscheint als ein Teil der Maschine.

Die Kassiertätigkeiten werden vorwiegend von Frauen in Teilzeit ausgeübt. Nach einem verbreiteten Vorurteil arbeiten viele von ihnen als sog. Zuverdienerinnen, die finanziell durch das Einkommen des Ehemanns abgesichert seien.

Es gibt Kund\*innen, die ihre Geringschätzung ganz offen formulieren, wie z.B. der Vater, der sein Kind ermahnt, in der Schule gut aufzupassen, sonst werde es später auch an der Kasse sitzen müssen. Die Geringschätzung der Tätigkeit wird zur Herablassung gegenüber der Person, die sie verrichtet. Dies ist eine große Belastung für die betreffenden Kassiererinnen:

„Manchmal komme ich auch an meine Substanz, ja. Vor allem, wenn es so ungerecht ist. Wenn die dir gar nicht zuhören und dich wie so ein – so eigentlich wie: ‚Was willst du denn von mir? Hättest du in der Schule besser aufgepasst, würdest du hier nicht stehen.‘ Dann denke ich mir immer: Mach *du* mal den Job, du würdest kläglich untergehen.“ Auf die Nachfrage, wie sie solche Respektlosigkeiten für sich verarbeitet, antwortete sie: „Eine rauchen gehen und schreien!“ (KassiererIn)

Es stellt sich die Frage, ob sich an dieser allgemeinen Einstellung, an diesen Vorurteilen etwas

ändern ließe. Eine Möglichkeit könnte eine entsprechende öffentliche Ansprache der Kundschaft sein. Im Lebensmittel-Markt beispielsweise hängen große Plakate mit Portraits der Beschäftigten. Damit wird seitens des Unternehmens Respekt für die Mitarbeiter\*innen signalisiert, der sich auf die Kundschaft übertragen soll. Eine andere Möglichkeit läge in organisatorischen Änderungen. So gibt es in einem von uns untersuchten Fahrradmarkt keine gesonderten Kassenkräfte; wer einen Artikel verkauft, geht mit dem Kunden/der Kundin an die Kasse und regelt die Bezahlung. Eine solche Lösung ist aber nicht überall machbar.

Der Arbeitstag einer Kassiererin in den untersuchten Baumärkten beginnt damit, dass sie die Kasse vorbereitet, d. h. sie reinigt ihren Arbeitsplatz, holt ihre persönliche Geldschublade und meldet sich mit ihrem Passwort an. Nur die Person, die an der jeweiligen Kasse angemeldet ist, darf dort kassieren. Zur Arbeit einer Kassiererin gehört auch, die Ständer mit Kleinwaren im Umfeld der Kasse nachzufüllen. Am Schichtende nimmt die Kassiererin ihre Schublade heraus und zählt das Geld zusammen mit einer Kollegin, um es dann im Tresor zu deponieren. Die Schublade wird wieder mit Wechselgeld gefüllt, und die Kollegin der nächsten Schicht kann sie übernehmen. Kleinere Abweichungen der eingenommenen Geldsumme von den Buchungen des Kassensystems gelten als unproblematisch, bei größeren Fehlbeträgen wird nachgeforscht, was dazu geführt hat. Sanktionen seien nicht zu befürchten, berichteten die Kassiererinnen einhellig, das sei alles „sehr human geregelt“ (Kassiererin).

Zum Kassenbereich gehört der zentrale Informationsschalter als erste Anlaufstelle für die Kundschaft. Hier werden auch Reklamationen und Umtauschwünsche bearbeitet und ggfs. in die betreffende Abteilung weitergeleitet. Zurückgenommene Artikel werden zunächst gelagert und

später von den Beschäftigten in die entsprechende Abteilung gebracht und in die Regale eingeräumt. Unter den Kassiererinnen muss immer eine anwesend sein, die zugleich die Funktion einer Kassenaufsicht ausüben kann. Ihre Aufgabe ist es, die Kassiererinnen einzuarbeiten und anzuleiten. In der Regel arbeitet sie selbst am Infoschalter. Wenn sich an den Kassen längere Menschenschlangen bilden, wird am Infoschalter eine zusätzliche Kasse eröffnet.

Der einzelne Kassivorgang wird dadurch eingeleitet, dass die Kund\*innen die gewünschten Artikel aus dem Einkaufswagen auf das Transportband der Kasse legen. Die Kassiererin zieht die

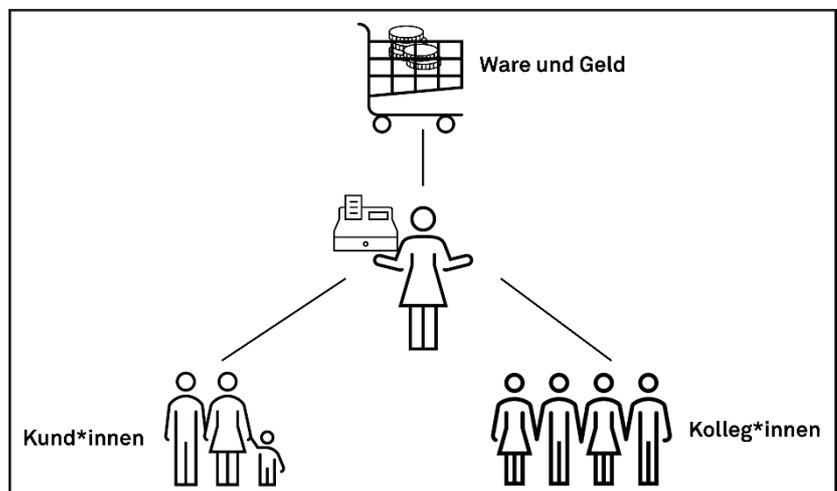


Bild 1: Dreierlei Anforderungen im Kassivorgang (eigene Darstellung)

Waren über einen Scanner, schwere Waren verbleiben im Einkaufswagen, die Etiketten werden von der Kassiererin mit einem Handscanner eingescannt. Kund\*innen können währenddessen ihre Kundenkarte oder weitere Rabattkarten vorzeigen. Wenn alle Artikel eingescannt und Rabatte erfasst wurden, ermittelt das Kassensystem den zu zahlenden Betrag, die Kassiererin nennt ihn den Kund\*innen, um daraufhin das Geld einzunehmen. Bei Kartenzahlung wird auf das Kartenlesegerät verwiesen, bei Barzahlung wird der gezahlte Betrag in das Kassensystem eingegeben, das daraufhin die Höhe des Rückgeldes berechnet und die Geldschublade öffnet. Die Kassiererin sucht dann den entsprechenden Betrag aus der Schublade und überreicht den Kund\*innen das Geld und den Kassenzettel. Mit „Auf Wiedersehen, einen schönen Tag noch“ wird die Kundin/der Kunde verabschiedet.

Eine Kassiererin muss immer zugleich darauf achten, erstens korrekt mit Ware und Geld umzugehen, zweitens die Interaktion mit den Kund\*innen zu gestalten und drittens die eigene Arbeit im Zusammenhang mit der von Kolleg\*innen und Vorgesetzten zu sehen. Diese drei Anforderungen können sich widersprechen, z.B. kann der korrekte Umgang mit Ware und Geld aus Sicht der Kund\*innen zu lange dauern. Wenn die Kassiererin dagegen zu schnell ist, riskiert sie, das Wechselgeld falsch herauszugeben usw.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden verschiedene Situationen im Baumarkt analysiert. Die Darstellung gliedert sich danach, welcher Gegenstand jeweils im Mittelpunkt der Tätigkeiten steht: Ware und Geld, Kund\*innen, Kolleg\*innen und Vorgesetzte.

## 5.2 Hantieren mit Waren und Geld

### Warenetiketten scannen

Die Kassiererinnen im Baumarkt sind dazu verpflichtet, an jedem Artikel einzeln das Etikett einzuscannen, auch wenn mehrere gleiche Artikel auf dem Band liegen. In den Interviews wurde deutlich, dass ein Großteil der Kundschaft den Sinn dieser Vorgehensweise offenbar nicht versteht, weil es anscheinend doch viel effizienter wäre, einen Artikel einzuscannen und mit der Anzahl zu multiplizieren.

Der Kunde meint: „Ist doch zwölfmal das gleiche Isorohr!‘ Panzerrohr in der Sanitärabteilung sieht haargenau gleich aus. Das Panzerrohr ist aber einen Euro teurer als das Iso. Und da – das ist dieses sortenreine Kassieren, ist für uns super und auch gut. Aber der Kunde versteht es nicht, der geht an die Decke wie ein HB-Männchen<sup>2</sup> manchmal.“ (Kassiererin)

Es entsteht eine typische Situation, die wir als „kritische Situation“ bezeichnen. Die beschriebene Vorgehensweise ist sinnvoll aus betriebsorganisatorischen Gründen, nicht aber aus Sicht von eiligen Kund\*innen. Es kommt zu Irritationen auf beiden Seiten. Die im Interview geschilderte

Art des Umgangs mit dem Problem geht auf Kosten der Kassiererin, sie muss sich den Ärger der Kund\*innen anhören und individuell damit zu recht kommen. Das Problem wird subjektiv von der Kassiererin verarbeitet. Die Analyse macht sichtbar, wo anzusetzen wäre im Hinblick auf einen respektvollen Umgang zwischen Beschäftigten und Kundschaft:

- Eine alternative Umgangsweise mit dem Problem bestünde darin, den Anlass der Irritation zu beseitigen, indem die betriebliche Regelung, jedes Exemplar eines Artikels einzeln einzuscannen, hinterfragt und geändert würde.
- Möglich wäre auch, den Kund\*innen zu erklären, warum so verfahren wird. Dann würden sie verstehen, dass nicht die Kassiererin verantwortlich ist, sondern der Betrieb seine Gründe hat und sie sich darin fügen müssen, wenn sie in diesem Markt einkaufen.
- Wenn die Kund\*innen sich dennoch auf respektlose Weise beschweren, müsste die Kassiererin sie zurechtweisen, etwa: „Sie können sich gerne beschweren, aber nicht in diesem Ton!“

### Diebstahlversuche unterbinden

Ein zweiter Grund, alle Artikel einzeln einzuscannen, liegt darin, Diebstähle zu verhindern. Es komme nicht selten vor, wurde in den Interviews gesagt, dass Kund\*innen beispielsweise einen Besen und den dazugehörigen Stiel zusammenstecken in der Hoffnung, an der Kasse werde nur eines der beiden Etiketten erfasst. Die Kassiererinnen nehmen alle zusammengesteckten Artikel wieder auseinander, um sie einzeln einzuscannen. Sie sehen in alle Gefäße hinein, öffnen jeden nicht verklebten Karton. Dies ist ein Aspekt, auf den Testkäufer\*innen des Unternehmens bei ihren unangekündigten Besuchen besonders achten.

Auf Seiten der Kundschaft kann solches Vorgehen durchaus als Misstrauen interpretiert werden, das sie als ehrliche Menschen für nicht gerechtfertigt halten und das in gewissem Widerspruch

<sup>2</sup> Der Ausdruck „HB-Männchen“ bzw. „in die Luft gehen wie ein HB-Männchen“ stammt aus der Zigarettenwerbung für die Marke HB in den 1960er Jahren. Die Zeichentrickfigur Bruno, das „HB-Männchen“, wurde sprichwörtlich für das Verhalten eines aufbrausenden, leicht erregbaren Menschen.

steht zur allgemein zuvorkommenden Haltung des Personals gegenüber der Kundschaft. Man wurde gut beraten, freut sich, eine schöne Tapete gefunden zu haben – dann kommt der Bruch: An der Kasse wird offenbar vermutet, man könnte etwas stehlen wollen. Entsprechend unwirsch reagieren manche Kund\*innen und lassen ihren Unmut an den Kassierer\*innen aus.

Betriebliche Veränderungsmaßnahmen könnten damit beginnen zu fragen, welche Umgangsweise mit dieser Irritation in der Interaktion angemessen wäre:

- Soll die Kassiererin das einfach „wegstecken“, weil es zum Beruf gehört? („Das muss man abkönnen.“)
- Oder könnte der Anlass irgendwie beseitigt werden? Z.B. könnten Diebstahlsicherungen an den Artikeln angebracht werden. Damit wäre das Problem technisch gelöst.
- Kann die Kassiererin ihr Vorgehen den Kund\*innen erklären, indem sie z.B. sagt, dass dies kein spezielles Misstrauen ist, sondern eine generelle Vorsichtsmaßnahme darstellt?
- Ab welchem Punkt ist es zu viel, wo ist die Grenze, und die Kund\*innen müssen zurechtgewiesen werden?

### Preise registrieren und berechnen

Irritationen in der Interaktion zwischen Kassierinnen und ihrer Kundschaft entstehen auch, wenn der am Regal angezeigte Preis abweicht von dem, der im Kassensystem gespeichert ist. Wenn das der Fall ist, gilt die Regel, dass der niedrigere Preis zu berechnen ist. Aber die Differenz muss erst einmal auffallen.

Der Fehler kann sofort korrigiert werden, wenn der Kunde bzw. die Kundin das Kassendisplay einsehen kann, aufmerksam ist und die Kassiererin darauf hinweist, dass hier etwas nicht stimmen kann. Manchmal fällt der Fehler erst auf, wenn die Kundin/der Kunde den Kassenbon prüft und im Nachhinein reklamiert. Oft handelt es sich um ein Missverständnis, das schnell geklärt werden kann. Wenn Kund\*innen aber darauf bestehen, erfragt die Kassiererin per Telefon den korrekten Preis bei den Kolleg\*innen in der entsprechenden Abteilung.

Auch hier wieder ist der Anlass an sich kein Grund, die Kassiererin respektlos zu behandeln. Trotzdem kommt es vor, und es wäre zu untersuchen: Muss sie das dulden? Kann der Anlass nicht vermieden werden, wenn Preisschilder immer aktuell gehalten werden (wofür es technische Lösungen gäbe)? Klärt man das Problem im Gespräch? Oder muss das Personal die Kundschaft zurechtweisen?

### Geld einnehmen und herausgeben

Geld einzunehmen und in die Schublade zu legen, ist ein auf den ersten Blick einfacher Vorgang. Wenn alle Artikel eingescannt und Rabatte erfasst wurden, nennt die Kassiererin den Betrag. Bei Barzahlung wird eingegeben, wie viel Geld jemand gegeben hat. Das Kassensystem rechnet dann die Höhe des Rückgeldes aus, und die Schublade mit dem Bargeld öffnet sich. Die Kassiererin entnimmt den entsprechenden Betrag und reicht ihn der Kundin/dem Kunden zusammen mit dem Kassenbon. Da es aber schon mal vorkomme, dass sie eine falsche Zahl in die Kasse eintippt, erläuterte eine Kassiererin im Interview, rechne sie immer auch im Kopf noch einmal nach, ob alles korrekt ist.

Sie lege viel Wert darauf, betonte eine Kassiererin, dass die Kundschaft alles nachvollziehen kann – sowohl, was auf dem Display erscheint als auch die Summe des Wechselgeldes:

„Es ist mir zum Beispiel auch immer wichtig im Kassensbereich [...], dass wirklich der Kunde auch sieht an Wechselgeld, was er bekommt. Dass Scheine vorgezählt werden. Dass dem Kunden auch wirklich die volle Aufmerksamkeit geschenkt wird, dass man dem Kunden auch in die Augen schaut.“ (Kassiererin)

Irritationen werden hier vermieden, indem alle Vorgänge transparent gehalten werden und indem die Kassiererin sich ganz auf ihr Gegenüber konzentriert und sich z.B. auch nicht stören lässt, wenn in der Warteschlange Unmutsäußerungen hörbar werden.

## 5.3 Arbeiten mit und an der Kundschaft

### Beziehung herstellen

Viele Kund\*innen wirken an der Kasse sehr unbeeiligt, legen ihre Ware auf das Band und bezahlen, ohne der Kassiererin, die sie freundlich begrüßt hat, irgendeine Aufmerksamkeit zu schenken, sie anzusehen oder zu grüßen. Die Kassierinnen empfinden solches Verhalten als Missachtung ihrer Person. Manche wiederholen nachdrücklich ihren Gruß, um eine Reaktion zu provozieren. Andere grüßen nur diejenigen Kund\*innen, die sie zumindest ansehen. Besonders ärgerlich ist es für die Beschäftigten, wenn Kund\*innen während des Kassiervorgangs weiter mit ihren Smartphones telefonieren.

Die Frage ist daher: Auf welche Weise wäre es möglich, die Kund\*innen dazu zu bewegen, ein Mindestmaß an Höflichkeit zu zeigen und zurückzugrüßen, wenn sie angesprochen werden? Die Zeitung „Augsburger Allgemeine“ berichtete beispielsweise von einem Lebensmittelhändler, der Schilder aufstellen ließ mit dem Text: „Verehrte Kunden! Wir bitten Sie, während des Bedienungsvorgangs aus Gründen des Respekts gegenüber unseren Mitarbeitern auf Telefongespräche mit Ihrem Handy zu verzichten. Vielen Dank.“ (Glatzer 2019)

### Positive Gefühle herstellen

Eine Kassiererin, die in ihrer Funktion als Kassenaufsicht auch ihre Kolleginnen einarbeitet und anleitet, betonte im Interview den interaktiven Charakter der Tätigkeiten an der Kasse. Sie sieht den wesentlichen Inhalt der Arbeit im zwischenmenschlichen Bereich:

„Wir sind das Aushängeschild vom [Name des Unternehmens]. Und da erwarte ich halt auch von jeder Kollegin, dass sie dementsprechend freundlich, immer höflich, gut gelaunt ist, aber dabei den Blick vom Kassieren her nicht verliert, ne? [...] Wie gesagt, der Kunde sollte mit einem Lächeln hier rausgehen, mit einem zufriedenen Gefühl, strahlen. Der muss rausgehen und sagen – selbst wenn er sich vorher im Baumarkt geärgert hat, wenn irgendjemand ihm quergekommen ist, liegt es an mir, das da vorne auszubügeln.“ Und wenn man als Beschäftigte selbst

einmal schlechte Laune hat? „Man setzt so ein falsches Gesicht auf. [...] Ja, man dreht sich praktisch um und setzt halt sein Fröhlichgesicht auf. Das muss man können.“ (Kassenaufsicht)

Die Leitlinien des Unternehmens zur Firmenphilosophie betonen genau diesen Aspekt: „Wir sind immer freundlich, kompetent und zuverlässig“, heißt es dort, und weiter: „Wir sprechen jeden Kunden gerne an und helfen ihm, seine Wünsche zu realisieren. [...] Wir setzen uns dafür ein, dass alle Anliegen und Wünsche unserer Kunden zu deren Zufriedenheit gelöst werden.“ Es wird erwartet, dass die Beschäftigten in der Lage sind, ihre eigenen Gefühle zu beherrschen und die Gefühle der Kundschaft positiv zu beeinflussen. Sie erdulden Respektlosigkeiten, „schlucken sie runter“, oder sie argumentieren und versuchen, aufbrausende Kund\*innen zu beruhigen. Wenn jemand unverschämt wird, müssen sie in der Lage sein, verbal zu kontern und die betreffende Person zurechtzuweisen – riskieren aber dann, dass die Situation eskaliert, oder auch, dass diese Person demnächst woanders einkauft.

### Nähe und Distanz ausbalancieren

Die Beschäftigten des Baumarkts werden auf der Website des Unternehmens und auf einem Schild im Eingangsbereich mit Foto, Namen und Zuständigkeitsbereich persönlich vorgestellt. Sie tragen Namensschilder mit Vor- und Nachnamen. Beides wird auch auf dem Kassenbon vermerkt.

Die Meinungen der befragten Kassierinnen zu einer solchen namentlichen Hervorhebung gehen auseinander. Während die einen es begrüßen, von der Kundschaft mit Vornamen angesprochen zu werden, weil es persönlicher wirke und dazu beitrage, schnell eine Beziehung zum Gegenüber aufzubauen, sind andere eher skeptisch:

„Also, was mich ein bisschen stört, dass die Vornamen dabei sind. Weil das ist immer so ein bisschen – das steht ja auf dem Bon auch drauf, der volle Name. Das ist so ein bisschen, was mich stört. [...] Weil manchmal kriegt man dann auch ein bisschen einen dummen Kommentar: ‚Gerda!‘<sup>3</sup> ne? Wo ich denke, wir haben noch nicht zusammen geknackert<sup>4</sup>, also sprich: Wir kennen uns nicht. Das finde ich dann

<sup>3</sup> Name geändert

<sup>4</sup> Kinderspiel mit Murmeln

manchmal auch nicht so ganz im Sinne des Erfinders, so ein bisschen respektlos auch.“ (Kassiererin)

Respekt wird sicher nicht schon dadurch gewährleistet, dass der Vorname auf dem Namensschild fehlt. Aber vielleicht verführt doch die Nennung des Vornamens manche Kund\*innen dazu, bestimmte Grenzen der Höflichkeit durch respektloses Duzen zu überschreiten.

### **Kundenresonanz aufnehmen und weitergeben**

Der Kassenbereich ist nach Auffassung der Befragten ein entscheidender Punkt, was Kontakte mit der Kundschaft anbelangt. Der Baumarkt ist nach dem Selbstbedienungsprinzip aufgebaut, beraten werden die Kund\*innen nur bei Bedarf und auf Nachfrage. An der Kasse dagegen ist der Kontakt zwischen Personal und Kundschaft zwingend. Die Kassiererinnen sind zusammen mit dem zentralen Informationsschalter eine Art Grenzstelle, an der die Kundenresonanz erfahrbar wird.

Wenn sich Beschwerden an der Kasse häufen, kann das ein Zeichen dafür sein, dass mit den Waren, mit den Abläufen oder mit der Beratung etwas nicht stimmt. Wer sich im Ton vergreift, hat vielleicht inhaltlich doch nicht ganz unrecht. Das muss die Kassiererin unterscheiden können. Wenn sie Kritik der Kundschaft an Kolleg\*innen und Vorgesetzte weitergibt, könnten die Anlässe für Beschwerden vielleicht beseitigt werden, dann hätten alle u.U. auch seltener mit respektlosem Verhalten der Kund\*innen zu tun.

## **5.4 Kooperation mit Kolleg\*innen**

### **Gegenseitiges Verständnis herstellen**

Die Arbeit sei psychisch manchmal sehr belastend, klagte eine Kassiererin:

„Ich bin echt ein starker Mensch. Aber selbst ich habe wirklich Phasen mit – wo ich abends zuhause sitze und heule, weil ich nicht weiß, wohin damit.“ Aber der Zusammenhalt im Team mache einiges wett: „Ich weiß, mir kann hier nicht schnell was passieren. Wir haben ein wahnsinnig tolles Team, auch mit der Marktleitung.“ (Kassiererin)

Eine andere Kassiererin hat es erlebt, wie es ist, wenn man sich nicht gut versteht und eher gegen-

als miteinander arbeitet. Erst durch eine Neuzusammensetzung des Kassenteams sei die Zusammenarbeit besser und ruhiger geworden.

„Also jetzt ist wirklich Ruhe. Wir verstehen uns alle, wir können miteinander sprechen. Man arbeitet an seinen Fehlern.“ (Kassiererin)

Es sei schon eine Erleichterung, sich unter Kolleg\*innen gegenseitig bestimmte problematische Erfahrungen mit der Kundschaft zu schildern, wurde in mehreren Interviews berichtet. Wenn darüber hinaus die Arbeiten im Team gut ineinandergreifen, gibt es weniger Anlässe für Unzufriedenheit auf Seiten der Kundschaft. Die Teammitglieder können sich gegenseitig ergänzen, unterstützen und informieren. Wenn die Kassiererin einer Kundin etwas nicht erklären kann, übernimmt der Kollege aus der Fachabteilung. Auch die Zuweisung bei respektlosem Verhalten fällt leichter, wenn eine Kollegin oder ein Kollege in der Nähe ist und vielleicht dazukommt.

### **Verantwortung füreinander übernehmen**

Manche Etiketten an den Waren sind für den Kassenscanner nicht lesbar.

„Gerade bei Produkten aus dem Außenbereich, Terrassendielen et cetera, da ist es manchmal Katastrophe, furchtbar. Weil die Etiketten sind so bescheiden gedruckt. [...] Ich kann es nicht scannen. Und wenn ich das Etikett abreiße, kann ich die Nummer nicht mehr lesen. Und ich kann nicht über – weiß ich nicht, wie viel Millionen Produkte wir hier haben – alles im Kopf wissen, was das ist, ne? [...] Also wenn die Leute in der Abteilung ihre Arbeit nicht gut machen und auch einmal darauf hören, wenn wir sagen: Leute, diese Etiketten sind nicht zu lesen, oder hinten in den Baustoffen, du kannst da diesen aufgedruckten EAN-Code, der da drauf ist, kannst du nicht abscannen – wenn das dann nicht mal erledigt wird, wenn die ihre Arbeit nicht gut machen, kann ich meine Arbeit an der Kasse auch nicht gut machen. [...] Das sind dann so diese Reibungspunkte Kasse – Markt, ne?“ (Kassiererin)

Wenn solche „Reibungspunkte“ sich vermeiden ließen, würden sie als Anlässe für kritische Situationen beseitigt. Die Zusammenarbeit im Team kann auf diese Weise den Umgang mit der Kundschaft erleichtern.

## Als Team auftreten

In allen Interviews wurde betont, zur guten Arbeit gehöre es, dass man sich mit den Kolleg\*innen gut versteht. Das Team im engeren Sinne bilden die Kassiererinnen. Im Baumarkt wechseln einige von ihnen auch an den zentralen Informationsschalter, zumeist sind das die Personen, die auch als „Kassenaufsicht“ bezeichnet werden, die also eine gewisse Verantwortung für die Arbeit im Kassensbereich insgesamt tragen.

Die gute Atmosphäre in der Zusammenarbeit strahle auch aus auf die Kundschaft, war eine Kassenaufsicht überzeugt:

„Die merken, ob – die Kunden sind so feinfühlig dafür – die merken sofort, ob das gesamte Team sich versteht und dass die miteinander arbeiten. Das ist ja – wenn ich [vom Infoschalter aus] anrufe und sage: ‚Gerd<sup>5</sup>, ich brauche eine Werkzeuginfo, da kommt jetzt eine Dame, die braucht Hilfe, da und da und da.‘ Und [er antwortet]: ‚Ich bin gleich da. Gib mir fünf Minuten. Sag der Kundin, ich bin [gleich] da.‘ Und dann schickst du die dahin, dann erklärst du das. Wenn das eine Harmonie ergibt – und das sage ich: Das war nur das Personal, die Atmosphäre haben *wir* hier erschaffen.“ (Kassenaufsicht)

Bei der letzten Kundschaftsbefragung stimmten in dem betreffenden Markt beinahe dreiviertel der Befragten der Aussage zu „Man hat den Eindruck, dass die Mitarbeiter hier ein Team sind, in dem man sich gegenseitig hilft und unterstützt.“

Wenn es so gelingt, im gesamten Markt eine gute Atmosphäre zu schaffen, ergeben sich von Seiten der Kundschaft weniger Anlässe für Unzufriedenheit. Dazu kommt, dass Kolleg\*innen helfend einspringen können, wenn jemand sich respektlos verhält. Das Wissen, es nicht nur mit einer Person, sondern mit dem ganzen Team zu tun zu haben, schreckt vielleicht auch ab, sich respektlos zu verhalten.

## 6. Fazit

Viele der Befragten haben den Eindruck, Vorgesetzte suchten nach Lösungen für kritische Situationen vorwiegend in Verhaltensänderungen der Beschäftigten. Sie mache den Job jetzt seit vielen

Jahren, sagte eine befragte Kassiererin, die auch am zentralen Infoschalter arbeitet.

„Und im Endeffekt versuche ich jeden Tag nur, meinen Job zu machen und versuche, die Aufgaben, die mir gestellt werden, [...] vernünftig umzusetzen. Und ich versuche, für die Leute eine Lösung zu finden. Das ist mein Job, und dafür bin ich hier. Und mir fällt es mittlerweile immer schwerer wirklich, damit umzugehen, weil ich sage: Ich mache das jetzt viele

Jahre. Ich kann nicht mehr an mir arbeiten. Aber ich gehe teilweise wirklich nach Hause und zweifle an mir selbst.“ (Kassiererin)

Die Beschäftigten fühlen sich überfordert, wenn ihnen fast die gesamte Verantwortung für die Zufriedenheit der Kundschaft und das Gelingen oder Misslingen des Verkaufens und Beratens übertragen wird. Dieses Gefühl wird eher noch verstärkt, wenn Weiterbildungsmaßnahmen vorwiegend Optimierungsvorschläge für individuelles Verhalten gegenüber der Kundschaft beinhalten, während deren Fehlverhalten als unabänderlich hingenommen wird und organisatorisch-technische Gegebenheiten kaum jemals thematisiert werden.

Unsere sozialwissenschaftlichen Untersuchungen sollen dazu beitragen, über die subjektivierende Sichtweise hinaus die Interaktionen zwischen Beschäftigten und ihren Kund\*innen im jeweiligen Kontext zu verstehen. Gemäß dem Diktum von Erving Goffman (1986, 9), es gehe nicht um die Menschen und ihre Situationen, sondern vielmehr um die Situationen und ihre Menschen, kommt es darauf an, die Gesamtumstände, in welche die jeweils beteiligten Personen gestellt sind, in den Blick zu nehmen und gegebenenfalls zu verändern. Dazu gehören Verhaltensänderungen, mehr noch aber die Überprüfung und Gestaltung der Verhältnisse, d. h. organisatorischer und technischer Gegebenheiten wie auch geltender Regelungen zum Umgang mit der Kundschaft wie z.B. Vorschriften für Reklamation und Umtausch.

Und schließlich wäre auch die Frage zu stellen, ob und auf welche Weise Kund\*innen veranlasst werden könnten, ihr Verhalten zu reflektieren und im Sinne von mehr Respekt für das Personal zu verändern. Man dürfe die Kundschaft nicht zu

<sup>5</sup> Name geändert

sehr verwöhnen, gab ein Verkäufer aus dem Baumarkt im Interview zu bedenken:

„Man muss halt auch seine Kunden sich erziehen. Dass man halt guckt: Die Kunden müssen auch wissen, dass sie [...] auch mal Wartezeit haben oder dass sie nicht der einzige Kunde im Laden sind. Manche Kunden, die denken ja, wir sind nur dazu da, um *sie* zu beraten. Die anderen Kunden sind ja quasi nur Luft, ja. Da muss man halt schauen.“ (Verkäufer)

Die oben dargestellte Situationsanalyse von Kassiertätigkeiten zeigt, dass sich bestimmte Momente im Kontext und in der Interaktion selbst herausarbeiten lassen, an denen Veränderungen zugunsten einer respektvollen Beziehung ansetzen könnten. Kritische Situationen entstehen im Arbeitsalltag immer wieder. Schon aufgrund der Widersprüchlichkeit der Dienstleistungsarbeit als zwischenmenschliche Beziehungsarbeit und sachlich-ökonomischer Tauschakt lassen sich Unstimmigkeiten nicht vermeiden. Es kommt darauf an, wie mit ihnen umgegangen wird. Aus der Situationsanalyse konnten bislang vier mögliche Verfahrensweisen herausgearbeitet werden:

1. Subjektive Verarbeitung: Ansatzpunkte für Veränderungen werden im Verhalten der Beschäftigten gesucht. Sie sollen lernen, individuell mit respektlosem Verhalten von Teilen der Kundschaft zurechtzukommen.
2. Beseitigung des Anlasses: Veränderungen richten sich auf die äußeren Gegebenheiten. Der jeweilige Anlass für respektloses Verhalten wird ermittelt und durch organisatorische oder technische Mittel beseitigt.
3. Reflexion der Situation: Die Kundschaft wird einbezogen, indem (durch Hinweise, Ansprache und im Dialog) versucht wird, Verständnis für die jeweilige Situation zu wecken und Einvernehmen darüber herzustellen, wie jeweils zu verfahren ist.
4. Zurechtweisung: Der Kundschaft werden Grenzen des Verhaltens aufgezeigt. Die Beschäftigten weisen respektlose Kund\*innen zurecht und drohen mit Konsequenzen bis hin zum Hausverbot.

Im Fortgang der Projektarbeiten sollen weitere Tätigkeiten im Einzelhandel auf diese Weise analysiert werden mit dem Ziel, solche Momente in

der Interaktion zwischen Verkaufspersonal und Kundschaft zu benennen, die zugunsten von mehr Respekt verändert werden könnten. Welche organisatorischen, technischen und personellen Maßnahmen dann als sinnvoll erachtet und umgesetzt werden, kann letztlich nur von den betrieblichen Akteur\*innen selbst entschieden werden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor dürfte darin liegen, das Wissen der Beschäftigten dafür nutzbar zu machen.

## Literatur

- Bauman, Z. (2005): *Moderne und Ambivalenz*, Hamburg
- Böhle, F., M. Wehrich (2020): Das Konzept der Interaktionsarbeit; in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, Heft 74, 9-22
- Clarke, A.E. (2012): *Situationsanalyse. Grounded Theory nach dem Postmodern Turn*, Wiesbaden
- Dillon, R.S. (2018): *Respect*; in: *Stanford Encyclopedia of Philosophy* (<https://plato.stanford.edu/entries/respect>) (22.2.2022)
- Dunkel, W., M. Wehrich (2014): *Interaktive Arbeit: Die soziale Dimension von Dienstleistungsarbeit*; in: Sydow, J., D. Sadowski, P. Conrad (Hg.): *Managementforschung* 24, 245-289
- Forst, R. (2004): *Anerkennung und Toleranz*; in: *fiph-Journal* Nr. 3, 1-4
- Glatzer, K. (2019): *Handy unerwünscht an der Wursttheke*; in: *Augsburger Allgemeine*, 24.05. (<https://www.augsburger-allgemeine.de/bayern/Handel-Handy-unerwuenscht-an-der-Wursttheke-id54397446.html>) (22.2.2022)
- Goffman, I. (1986): *Interaktionsrituale*, Frankfurt a.M.
- Goffman, I. (2001): *Die Interaktionsordnung*; in: ders.: *Interaktion und Geschlecht*, 2. Aufl., Frankfurt a.M., New York, 50-104
- Graen, A. (2019): *Kassierer und Verkäufer berichten: „Seit ich im Einzelhandel arbeite, hasse ich Menschen“*; in: *Stern* vom 7.6.2019

- Hacker, W. (2009): Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit, Lengerich
- Holz, M., D. Zapf, C. Dormann (2004): Soziale Stressoren in der Arbeitswelt: Kollegen, Vorgesetzte und Kunden; in: Arbeit, Heft 3, 278-291
- Honneth, A. (1992): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte, Frankfurt a.M.
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (2018): DGB-Index Gute Arbeit – Der Report 2018: Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen. Mit dem Themenschwerpunkt Arbeit mit Kundschaft, PatientInnen, Lernenden etc., Berlin (<https://index-gute-arbeit.dgb.de/++co++a4b306c2-e730-11e8-b720-52540088cada>) (22.2.2022)
- Joris, E., R. Schmid (Hg.) (2019): Damit der Laden läuft. Ein kritischer Blick in die scheinbar vertraute Welt des Detailhandels, Zürich
- Kant, I. (2008): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Köln
- Lindner, L. (2016): Respekt; in: Frey, D. (Hg.): Psychologie der Werte, Berlin, Heidelberg, 67-175
- Menz, W., S. Nies (2021): Von Kund:innen und Kündigung: Arbeit im Einzelhandel; in: Mayer-Ahuja, N., O. Nachtwey (Hg.): Verkannte Leistungsträger:innen. Berichte aus der Klassengesellschaft, Berlin, 350-372
- Respect Research Group (o.J.): Definition Respekt, <https://www.respectresearchgroup.org/respekt/definition> (22.2.2022)
- Voswinkel, S. (2005): Welche Kundenorientierung? Anerkennung in der Dienstleistungsarbeit, Berlin
- Yagil, D. (2017): There is no dark side of customer aggression – It's all dark; in: Journal of Marketing Management Vol. 33, Nos. 15-16, 1413-1420

Jörg Abel, Peter Ittermann, Tobias Wienzek

# Von der leidigen Notwendigkeit zum bedeutsamen Faktor – Ein Fallbeispiel zum Wandel von Interaktionsarbeit im Technischen Service

## 1. Einleitung

Technische Services gelten als Teil der unternehmensnahen Dienstleistungen und sollen bei den Kundenunternehmen u. a. eine hohe Anlagenverfügbarkeit garantieren sowie für störungsfreie Prozesse in Industrie- und Handelsunternehmen sorgen. Sie werden vom Deutschen Institut für Normung (DIN) als die „Tätigkeiten des Kundendienstes, z. B. Reparatur, Wartung, Instandhaltung, technische Prüfung und Beratung“<sup>1</sup>, definiert. Die Technischen Services stehen derzeit vor einer Vielzahl von Herausforderungen, die die Branche verändern können: Zunächst wandelt sich der Markt und das Beziehungsgeflecht seiner Akteure. Die Maschinen- und Anlagenbauer erweitern ihre Angebote um Service und Wartung und dringen damit in das Betätigungsfeld der Technischen Servicedienstleister ein; gleichzeitig erweitern die ‚klassischen‘ Industriedienstleister ebenfalls ihre Produktpalette von Wartungs-, Instandhaltungs- und Prüftätigkeiten und bieten zusätzliche Beratungsleistungen bis hin zu Betreibermodellen an (vgl. Bienzeisler 2009, 250). Damit verknüpft ist eine steigende (globale) Verzahnung der Wertschöpfungsprozesse, so dass sich Sektoren-, Branchen- und Unternehmensgrenzen zunehmend auflösen. Hinzu kommen seitens der Kundenunternehmen wachsende Anforderungen an die technischen Dienstleistungsunternehmen. Von den ursprünglichen Kernaufgaben ausgehend, wie der Instandsetzung defekter Maschinen und Anlagen oder der Optimierung der Anlagenzuverlässigkeit, hat sich das Anforderungs- und Angebotsprofil erheblich ausgedehnt

und umfasst inzwischen Aspekte wie beispielsweise Erhöhung der Energieeffizienz, Minimierung des Ressourceneinsatzes oder Gewährleistung von Umweltschutzauflagen (vgl. Pawellek 2016, 4): „Kunden fordern heute statt einzelner Produkte ‚Rundum-sorglos-Pakete‘ mit passenden Serviceleistungen.“ (Schallmo/Rusnjak 2017, 2)

Getrieben wird dieser Wandel insbesondere von der digitalen Transformation, die u. a. mit Begriffen wie Smart Maintenance (vgl. Henke et al. 2019) auch das Segment Technischer Services erfasst:

„Sie eröffnet erstens neue Möglichkeiten für die Erbringung industrienaher Dienstleistungen, etwa durch eine digitale Vernetzung zwischen Dienstleistungsunternehmen und Industriekunden. Zweitens ermöglicht die Digitalisierung neue Dimensionen der Verknüpfung von industriellen Wertschöpfungsketten (‚Industrie 4.0‘) und erfordert gleichzeitig spezialisierte Dienstleistungen für ihre Konzeption und Realisierung. Drittens kann mit Hilfe der Digitalisierung der Dienstleistungsgehalt von Industrieprodukten deutlich erweitert werden. Damit eröffnen sich völlig neue Möglichkeiten für produktbegleitende Dienstleistungsangebote.“ (Koch et al. 2019, 25)

Die Veränderungen der Marktbedingungen, die neuen Geschäftsmodelle oder die Digitalisierung als die wesentlichen Treiber des Wandels schlagen nicht nur auf die Organisations- und Prozessstrukturen der Technischen Dienstleistungsunternehmen durch, sondern auch auf das Arbeitsverhalten der Servicebeschäftigten: Hier sind neben neuen fachlichen Anforderungen aufgrund der steigenden Komplexität der Maschinen und Anlagen und speziellen IT-Kenntnissen in Anwen-

<sup>1</sup> <https://www.din.de/de/service-fuer-anwender/normungsportale/dienstleistungsportal/dienstleistungsfelder/technische-dienstleistungen>

dungen digitaler Technologien zunehmend Fähigkeiten zur Interaktionsarbeit der Servicebeschäftigten gefragt: Interaktionsarbeit findet an und mit Menschen statt und ist in vielen beruflichen Feldern Kern der täglichen Arbeit von Beschäftigten, z. B. in Gesundheitsberufen oder in der Gastronomie. Sie ist jedoch auch – und hierauf konzentriert sich der Beitrag – in den Technischen Services von wachsender Bedeutung, wenngleich sich ihre Wichtigkeit für das Arbeitsergebnis, das stark von den fachlichen Beiträgen geprägt ist, nicht sofort erschließt. Die Bedeutung resultiert aus der wachsenden Komplexität der Produkte und Dienstleistungen, die Technische Dienstleister anbieten und die einen höheren Beratungs- und Abstimmungsbedarf erfordern. Den modernen „Smart Service-Ingenieur“ (Brumby 2017, 27; bzw. „Asset Manager“ und „Value-Chain-Manager“ [Weber/Reichel 2018, 48]) kennzeichnet somit ein Anforderungsprofil, das neben fachlichen und wirtschaftlichen Dimensionen eine wichtiger werdende Sozial-Dimension umfasst:

„Die Sozial-Dimension im Kompetenzbild des Service-Ingenieurs zeigt, dass in der Instandhaltung auch die erforderlichen Kompetenzen in der Führung und Kommunikation sich verändern. Wo heute noch die Konflikt- und Problemlösung im Vordergrund steht, wird zukünftig auch von einem Instandhalter Service-Excellence erwartet, die Kundenbegeisterung statt (nur) Kundenzufriedenheit zum Ziel hat. Und schließlich werden gesellschaftliche Veränderungen und Globalisierung neue Kompetenzen in der Internationalität und Interkulturalität von dem Service-Ingenieur erfordern.“ (Brumby 2017, 28; vgl. Brumby 2018, 85 f.)

Neue Interaktionsarbeiten im Sinne intensiverer Kommunikation und Kooperation in der Arbeit der Technischen Services betreffen zum einen den Vertrieb, zum anderen auch die Entwicklungs- und Serviceteams, die diese beratende Funktion zunehmend ausführen. Die Beschäftigten haben nicht nur neue, sondern auch komplexere Aufgaben zu bewältigen. Vor diesem Hintergrund – und

dem bekannten Fachkräftemangel – müssen die Technischen Dienstleistungsunternehmen die Arbeit nicht nur produktiver (als Konstante unternehmerischen Handelns), sondern auch attraktiver im Sinne der Umsetzung Guter Arbeit machen.

Der Beitrag will am Beispiel der Fallstudie INLOG<sup>2</sup> untersuchen, welchen (wachsenden) Stellenwert die Interaktionsarbeit im Arbeitshandeln in den Technischen Services hat, welche Besonderheiten die Interaktionsarbeit in diesem Segment aufweist und mit welchen neuen (Kompetenz-)Anforderungen die Beschäftigten konfrontiert werden. Dabei wird die These vertreten, dass interaktive Arbeit auch im Technischen Service ein „fester Bestandteil der Dienstleistungsarbeit“ (Zühlke-Robinet 2012, 11) ist, jedoch in diesem Feld andere Bedingungen herrschen als in den in der arbeitssoziologischen Literatur behandelten Branchen personenbezogener Dienstleistungen: Im Sinne einer „Dispositionsbeziehung“ geht es darum, das möglicherweise asymmetrische Verhältnis zwischen Ausführenden und Kundenunternehmen in eine Kooperationsbeziehung, bei der beide Seiten zum Gelingen des Serviceprozess beitragen, zu transformieren (vgl. Ruiner/Wilkesmann 2016).

Der Gang der Argumentation beginnt mit der Vorstellung der Fallstudie und der typischen Leistungserstellungsprozesse in einem Technischen Service-Unternehmen. Anschließend werden aktuelle Erkenntnisse des vorliegenden Forschungsstandes zur Interaktionsarbeit aufgearbeitet und an den konkreten Anforderungen an interne und externe Arbeits- und Kooperationsbezüge im Fallbeispiel gespiegelt (3). Alsdann (4) werden Maßnahmen des untersuchten Technischen Dienstleisters diskutiert, die die Interaktionsarbeiten zwischen Beschäftigten und Kund\*innen verbessern sollen. Abschließend werden in einem Fazit erste Grundzüge eines Leitbildes „Guter Interaktionsarbeit in Technischen Services skizziert (5).

<sup>2</sup> Das Unternehmen INLOG ist Kooperationspartner in dem Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Vernetzung und Interaktionsarbeit in Smarten Technischen Services“ (VISITS) der TU Dortmund: Das Projekt VISITS wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ (Förderkennzeichen O2L18A190 bis O2L18A194) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

## 2. Die Fallstudie „INLOG“

Das Unternehmen „INLOG“ mit Sitz in Süddeutschland deckt die gesamte Leistungspalette eines Technischen Dienstleisters ab: Es berät Kundenunternehmen im Bereich Intralogistik, plant als Generalunternehmen die Anlagen, programmiert die erforderliche Software, sowohl die den Materialfluss steuernde Automatisierungssoftware als auch die überlagernde Software des Warehouse Management Systems, nimmt die Anlagen in Betrieb, wartet sie und bietet zudem technischen Support für den Störfall an. An diesem Fallbeispiel können exemplarisch unterschiedliche Interaktionsarbeitskontexte zwischen Technischem Dienstleister und Kundenunternehmen betrachtet werden. Bei INLOG wurden für die Fallstudie insgesamt 14 Personen per Online-Interview befragt, davon sechs aus der Projektentwicklung, vier aus dem Service sowie vier aus angrenzenden Bereichen. Die Gesprächspartner waren alle männlich, in der Regel viele Jahre im Unternehmen, bekleideten in der Mehrzahl eine Führungsposition als Teamleiter und waren häufig noch in das operative Tagesgeschäft eingebunden. Zum Einsatz kamen Interviewleitfäden; die Gespräche, die zwischen einer und zwei Stunden dauerten, wurden aufgezeichnet, transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet.

### 2.1 Die Eckdaten des Fallunternehmens

INLOG ist ein vergleichsweise junges Unternehmen, das 1984 gegründet wurde und zunächst den Bau von Schaltschränken betrieb. Mittlerweile ist das Unternehmen mit einem multinationalen Konzern fusioniert und dessen Supply-Chain-Sparte zugeordnet worden. Das *Leistungsangebot* wurde Schritt für Schritt ausgeweitet: Bis in die 2000er Jahre war INLOG vorwiegend als Subunternehmen tätig, mit der nächsten Generation des Familienbetriebs wurde INLOG zu einem Generalunternehmer ausgebaut, was mit einem massiven Wachstumsschub einherging. Konzentrierte man sich zunächst auf Planung und Inbetriebnahme, kamen seitens der Kundenunternehmen immer häufiger Anfragen nach einer Betreuung der Anlage über die Inbetriebnahme hinaus. Deshalb baute INLOG vor einigen Jahren einen

Servicebereich auf, der vorrangig als telefonischer Support agiert und Störungen per Remote bei Kundenunternehmen beseitigt:

„Wir stellen die ganzen Anlagen auf, wir kaufen die Mechanik jetzt zu und wir sind nach außen hin der Verkäufer von allem [...] In dem Zuge wird von uns auch erwartet, dass wir für die Anlagen ein vollumfängliches Wartungskonzept erstellen – das will der Markt. Der Markt will alles aus einer Hand kaufen können; ob er es dann immer macht oder auch nicht, das sei mal dahingestellt. Aber der Markt will, sonst würden wir viele Aufträge gar nicht bekommen.“  
(Teamleitung Field Service)

Die Funktion als „Systemintegrator“ (Teamleitung Field Service) führte nicht nur zu Umsatzsteigerungen, sondern zugleich zu einer deutlichen Zunahme der *Beschäftigtenzahl*. So stieg die Zahl von ca. 90 (2007) über 200 (2011) auf aktuell etwa 300 Beschäftigte. Das Wachstum in den letzten Jahren ist insbesondere auf den Ausbau der Servicedienstleistungen zurückzuführen; der Service begann vor wenigen Jahren mit vier Beschäftigten, mittlerweile arbeiten dort 45 Servicetechniker.

Das *Qualifikationsniveau* ist hoch; in den technischen Bereichen sind Facharbeiter mit einschlägigen Ausbildungen (Mechatroniker, Energieanlagen-elektroniker etc.) sowie Hochschulabsolvent\*innen (insbesondere FH) verschiedener Fachrichtungen (Wirtschaftsinformatik, Informatik, Wirtschaftsingenieurwesen) tätig. Sowohl für die Tätigkeit in der Projektentwicklung als auch für die im Service ist eine mehrjährige Erfahrung erforderlich: „Ich kann zwar alles nachlesen, aber die Vielfalt, die Bandbreite der Projekte, da bedarf es so einer gewissen Erfahrung und Sicherheit.“ (Abteilungsleitung Service)

Die *Aufbauorganisation* des Unternehmens, das innerhalb der Unternehmensgruppe in eine Matrixorganisation eingebunden ist, ist mit ihrer Trennung nach technischen und kaufmännischen Bereichen relativ klassisch: Die beiden Haupttätigkeitsfelder, Projektierung und Service, bilden die Säulen im fachlich-technischen Teil der Organisation. Beide Tätigkeitsfelder sind jeweils nochmals unterteilt in die Softwarebereiche ‚anlagennahe Automatisierung‘ (speicherprogrammierbare Steuerungen) sowie ‚Software‘ als ‚Ma-

terialflüsse, Warenverwaltungssysteme, Benutzeroberfläche – das ist unser Thema“ (Teamleitung Software).

## 2.2 Leistungserstellungsprozesse in Projektentwicklung und Service

„Das Wichtigste ist im Prinzip: Wir haben ja recht lange Projektphasen. Innerhalb dieser Projektphasen haben wir bestimmte Schritte zu gehen, dazu haben wir bestimmte Prozesse definiert, wir haben bestimmte Tools eingeführt, die da natürlich gelebt werden müssen und auch verstanden werden müssen, warum wir die Tools brauchen.“ (Projektleitung 3)

### 2.2.1 Projektvorbereitung: interaktionsintensive Pflichtenheftabstimmung mit dem Kundenunternehmen

In der Projektentwicklung beginnt ein neues Projekt mit der Anfrage eines Kundenunternehmens;

weitere Planung koordinieren, auf das Budget und die Termine achten sowie fachliche Einschätzungen und Entscheidungen treffen. Die Projektleitungen entstammen gesonderten Teams und nicht den das Projekt bearbeitenden Fachteams. Aus den beiden Projektentwicklungsbereichen (anlagennahe) Automatisierung und (überlagernde) Software werden dem Kundenauftrag die benötigten Programmierer\*innen zugeordnet (Bild 1).

Auf diversen Workshops wird von der Projektleitung gemeinsam mit dem Kundenunternehmen aus dem Lastenheft das weiter spezifizierte Pflichtenheft erarbeitet, auf dessen Basis die Projektarbeit ihre Konkretisierung erfährt, u. a.: Welche Hardware und welche Software werden benötigt? Welche Zulieferer kommen in Frage? Welche Standardmodule können genutzt werden, was muss neu programmiert werden? Wie sind die Schnittstellen zu definieren (sowohl INLOG-intern



Bild 1: Organisation von INLOG bei Neuprojekten (Quelle: eigene Darstellung)

der INLOG-Vertrieb bearbeitet die Anfrage sowohl aufgrund seiner eigenen Fachkenntnis als auch durch „Rücksprache mit den Fachabteilungen“, um zum einen „technische Möglichkeiten zu klären“ und zum anderen „eine Ressourcenprüfung“ (Projektleitung 1) vorzunehmen. In dieser „Expertenrunde“ (Projektleitung 1) wird das Angebot an das Kundenunternehmen abgesprochen; Basis ist ein mit dem Kundenunternehmen abgestimmtes Lastenheft.

Unterschreibt das Kundenunternehmen den Auftrag, werden bei INLOG die Gesamtprojektleitung sowie zwei Teilprojektleitungen bestimmt, die die

für die Projektierung als auch beim Kundenunternehmen)?

Die Erarbeitung des Pflichtenheftes gestaltet sich als kontinuierlicher Prozess, der auch während der eigentlichen Projektarbeit weiterläuft. Hatte das Pflichtenheft früher einen überschaubaren Umfang, ist es inzwischen ein „500 seitiges Pamphlet“ (Projektleitung 2) geworden. Um die Projektlaufzeit nicht noch weiter zu verlängern, wurde dazu übergegangen, Teilpflichtenhefte zu verabschieden, die durch das Projektierungsteam bearbeitet werden können, und deren letzte Versionen durchaus auch erst kurz vor der

Inbetriebnahme verabschiedet werden. Deshalb werden

„Kapitel selber herausgelöst, dass wir eigentlich ein Roll-out-Verfahren haben, auch von der Freigabe. Was brauchen wir eigentlich als allererstes? Wir brauchen ein Layout vom Kunden, wo freigegeben wird, um überhaupt mal loszulegen. Wenn ich halt das alles in einem großen Pamphlet niederschreibe und der Kunde soll alles auf einmal freigeben, dann war es sehr oft der Fall, dass das Pflichtenheft zwei Tage vor der Inbetriebnahme freigegeben wurde. Und dann hat man sehr oft solche Hoppaläs noch erlebt, wo der Kunde auf einmal ganz andere Prozesse wollte, wie eigentlich dort beschrieben war. [...] Im Moment sind wir, glaube ich, so bei rund zehn einzelnen Pflichtenheften, wo der Kunde dann freizugeben hat. Die bekommt er dann auch ablauftechnisch vorgelegt, weil wir dann immer Meilensteine im Projekt haben: Was muss der Kunde bzw. wir getan haben, um den nächsten Step zu gehen?“ (Projektleitung 2)

## 2.2.2 Projektbearbeitung: teaminterne Interaktion

Für die kundenspezifische Programmierung haben die beiden Teams Automatisierung und Software als zentrale Ausgangsinformationen das Anlagenlayout, den Elektroplan, ein virtuelles Abbild der Anlage und natürlich das Pflichtenheft sowie dessen Konkretisierung als Resultat der Kundenworkshops. Zudem erfolgt zu Projektbeginn die Absprache der Schnittstellen zwischen den beiden Teams:

„Per se haben wir aber zwischen Software und Automatisierung in der Entwicklungszeit Abstimmungen, ganz klar: Wie ist die Lagerfachnotation? Meldepunktbezeichner usw. Das sind aber alles Dinge, die macht man initial einmal und dann sind die relativ in Stein gemeißelt. Das ändert sich selten in größerem Umfang [...]“ (Teamleitung Software)

Das vorliegende Anlagenlayout wird anschließend von dem Team Automatisierung in einem ersten Schritt „voll ausgearbeitet“,

„wo wir die komplette Anlage noch einmal abbilden, alle Förderer, alle Übergänge, alle Flüsse, alle Materialflüsse, was es da gibt. Die müssen die Kollegen fertig ausarbeiten, müssen alle Bedienelemente, Taster, Lampen, sonstiges mit einzeichnen.“ (Teamleitung Automation)

Dabei haben die Programmierer\*innen in beiden beteiligten Teams je nach Konkretisierungsgrad der Vorstellungen des Kundenunternehmens mehr oder weniger große Entscheidungsspielräume. Entsteht fachlicher Klärungsbedarf, was trotz der aufwendigen Pflichtenhefterstellung vorkommt, wird das vom Projektteam mit dem Kundenunternehmen – meist problemlos – abgestimmt.

Die Programmier- und weiteren Tätigkeiten nehmen in der Regel mehrere Monate in Anspruch. Die Arbeit wird u. a. durch einen sogenannten Integrationstest mittels der virtuellen Anlage finalisiert: „Und diese virtuelle Anlage repräsentiert ziemlich gut, für uns zumindest, die Kundenanlage.“ (Teamleitung Software)

## 2.2.3 Inbetriebnahme: Das Kundenunternehmen kommt erneut ins Spiel

Ist die Kundenanlage projektiert, beginnt die Phase der Inbetriebnahme beim Kundenunternehmen:

„Wir sitzen die ersten x-Wochen im Büro, machen unsere ganze Vorbereitung, bereiten unsere Visio-Zeichnung, Programme, Bedienterminals usw. alles vor. Und dann gibt es irgendwann den Startschuss, wenn es heißt: ‚Jawohl, die Elektrik ist wirklich fertig.‘ Dann fahren wir auf die Baustelle [...] Und dann sitzen wir die nächsten Monate beim Kunden vor Ort und schauen, dass die Anlage funktioniert.“ (Teamleitung Automation)

Die INLOG-Inbetriebnehmenden installieren, prüfen und testen die Neuanlage beim Kundenunternehmen vor Ort. Das Team Software fängt nach Beendigung der Inbetriebnahme des Teams Automatisierung an. Für beide Teams gilt, dass es in der Praxis vielfach anders aussieht als am Schreibtisch:

„Ja, wir haben das Ganze in der Theorie vorbereitet. Und dann kommt man auf die Baustelle und sieht, der Elektriker hat die Lichtschranken ganz anders angebaut, als wir es erwartet hätten. [...] Jetzt haben wir hier aber Ladegut, was genau an der Stelle, wo die Lichtschranke geplant ist, ein Loch hat, wo die durchgucken kann, also muss sie umgesetzt werden. Oder der Halter von der Lichtschranke kann da nicht platziert werden, weil da irgendwas anderes im Weg ist. Wenn es nur einspielen und gut wäre, das

wäre sehr schön. Da wären die Kollegen wahrscheinlich auch sehr froh, wenn sie nicht so lang auf der Baustelle sitzen würden, aber ist es leider nicht.“ (Teamleitung Automation) „[...] da sind dann inzwischen so viele auch Module von uns aktiv und da fällt uns eher mal was auf die Füße [...]“ (Teamleitung Software)

Bei der Inbetriebnahme intensiviert sich naturgemäß der Kontakt zum Kundenunternehmen für die INLOG-Inbetriebnehmer\*innen: Sie benötigen die Unterstützung des Kundenunternehmens, um bestimmte Tests durchzuführen (etwa Bereitstellung von Ladegut für den sog. Massentest), seitens des Kundenunternehmens werden letzte Änderungswünsche geäußert, Fehler der von INLOG beauftragten Subunternehmen oder der eigenen Programmierung müssen korrigiert werden etc.

Bei der Inbetriebnahme kommen INLOG-Inbetriebnehmer\*innen – potentiell – mit wesentlich mehr Beteiligten aus dem Kundenunternehmen in Berührung, als es während der Inhouse-Entwicklungsphase war. Intensiv ist der Kontakt zu Personen aus dem Logistikbereich und zum Teil zur Instandhaltung: „Bestimmte Fehlerbehebungs-szenarien und bestimmte Abläufe muss die Instandhaltung auch kennen.“ (Teamleitung Software) Aus dem Logistikbereich sind dies u. a. die Lagerleitungen, die Schichtführungen, Lagerpersonal – generell „alle Leute, die in unserer Software steuernd irgendwas tun“ (Teamleitung Software).

#### 2.2.4 Service-Übergabe: eine voraussetzungsvolle interne Kommunikation

Der Übergabeprozess markiert einen intensiven Austausch zwischen den Projektierungs- und Inbetriebnahmeteams auf der einen und den Service-Teams auf der anderen Seite: An diesem Termin

„ist vom Service quasi das Wartungsteam mit dabei oder der Teamleiter vom Wartungsteam, der Herr Teamleitung Service 2 vom Supportteam, der Herr R. vom Sales Service, quasi wegen der Hotline-Verträge, und einer vom Ersatzteil-Service ist dabei [...]“ (Teamleitung Service 1)

Im Zuge des Übergabeprozesses wird dem Service auf mehreren Treffen die Anlage erklärt, wobei es insbesondere um die Aspekte geht, die

nicht dem INLOG-Standard entsprechen. Diese Übergabe fand früher auf ‚Treu und Glauben‘ statt; inzwischen sind die Strukturen verändert worden. Dazu zählt insbesondere die Einführung eines Excel-Übergabeprotokolls, das eine von der Projektleitung auszufüllende Checkliste ist, für die die Projektbeteiligten definierte Informationen bereitstellen wie beispielsweise Auftragsnummer, Anlagenbezeichnungen, Lieferumfänge (Spezifikationen der Zulieferteile), Termine oder Ansprechpartner\*innen sowie „was für Tools, was für Softwarestände, was für Programme usw. wurden verwendet, gibt es Besonderheiten usw.“ (Teamleitung Automation).

Die Übergabe an den Service startet etwa sechs Wochen vor dem Start of Production; per E-Mail informiert die Gesamtprojektleitung den Service Vertrieb, IT, Service Software, Service Automatisierung und terminiert einen Gesamt-Kick-off mit der Gesamtprojektleitung und den betroffenen Teamleitungen. Auf diesem ersten Gesamt-Kick-off Übergabe gibt die Gesamtprojektleitung einen

„Grobüberblick mit dem Materialflussschema, erklärt uns [...], soundso viel Meter Fördertechnik, erklärt uns, wie die Entwicklung war beim Kunden, wie der Kunde dann selbst ist, wo er dann sagt: ‚Passt auf, das ist ein schwieriger Kunde, für den ist jeder Cent wichtig‘, oder ob er dann sagt: ‚Ja, das war ein angenehmes Projekt. Der Kunde ist super drauf, alles gut.“ (Teamleitung Service 2)

Bei dem Gesamt-Kick-off bekommen die Service-Teamleitungen „ein erstes Gefühl“ (Teamleitung Service 2): „[...] was sind die wichtigsten Punkte, wo gab es Probleme, bei welchem Zulieferer zum Beispiel, gibt es knifflige Stellen in der Anlage [...]“ (Teamleitung Service 1) Auf diesem Kick-off entscheidet der Service, ob das Projekt übernommen wird: Akzeptiert der Service den Projektstand nicht, muss das Projektteam „noch einmal nacharbeiten“ (IT-Leitung).

Nach dem Gesamt-Kick-off bestimmen die Service-Teamleitungen erfahrene Servicebeschäftigte, das Kundenprojekt weiter zu begleiten:

„Zwei aus meinem Team werden dann bestimmt, die die Service-Übergabe da verwalten, begleiten, und anhand meiner Daten machen die sich schlau. Die gucken dann, im Projektordner sind alle Handbücher abgelegt, gibt es Stellen, die uns wichtig erscheinen,

die wir vielleicht detailliert besprechen sollen während der Übergabe? Weil unsere Übergabe wird ja quasi mit dem Inbetriebnehmen stattfinden.“ (Teamleitung Service 1)

Im Anschluss gibt es für die beiden Hauptstränge Automation und Software gesonderte Übergabetermine, „wo das Programm dann in Einzelheiten durchgesprochen wird“ (Teamleitung Field Service).

### 2.2.5 Service: Interaktionsarbeit unter schwierigen Rahmenbedingungen

Nach der Inbetriebnahme erfolgt die Abnahme durch das Kundenunternehmen. Ist die vollzogen, wird das Projekt INLOG-intern von den Projektentwicklungsteams an die Serviceteams übergeben, die – in Abhängigkeit vom geschlossenen Vertrag – für die Wartung bis zur Störungsbehebung zuständig sind:

„Das Thema Hotline [...] hat immer so ein bisschen negativen Touch. [...] Und wir haben ja einen technischen Support. Das heißt, wir haben eigentlich kein Callcenter davor, das haben wir nicht. Wir machen das ja durch die Einwahl der Telefongastatur: Vertragsnummer und dann das richtige Team auswählen und dann sitzt auch wirklich der Techniker, nimmt das Telefon entgegen, der auch fachlich helfen kann.“ (Abteilungsleitung Service)

Wie bei der Projektentwicklung unterteilt sich auch der Service in die Bereiche Automatisierung und Software. Der Ablauf der Störungsaufnahme und -beseitigung ist bei beiden weitgehend identisch: Nachdem das Kundenunternehmen telefonisch eine Störung gemeldet hat, versuchen die Beschäftigten das Problem zu lokalisieren und genauer zu bestimmen. Dazu müssen sie aus dem Anrufenden genauere Informationen ‚herauskitzeln‘. Der Servicetechniker

„versucht das einzugrenzen. Mein Weg war früher, dass ich dann auf die Visualisierung gegangen bin, wenn wir eine hatten vor Ort, und habe dann geguckt, was wir für Störmeldungen hatten: Wo ist eine Störung? Kann das der Bereich sein? Dann kann ich vielleicht gezielter fragen, dann kann der auch sagen: ‚Gehen Sie mal bitte zu der Visualisierung, damit wir auch vom selben reden.‘ Man kann bitten, dass er vielleicht einen Kollegen mit dazu zieht, der sich besser auskennt.“ (Teamleitung Service 1)

Ist die Störung erkannt, erarbeiten die Servicebeschäftigten eine Lösung. Kundeninformationen, fachliches Wissen, Erfahrung und technische Unterstützung (etwa in der Anlage installierte Kameras) bilden die Hauptkomponenten des Erfolgs bei der Lösungsfindung:

„Jedes Projekt ist definitiv unterschiedlich. Aber die Störungsmeldungen, wie sie rüberkommen, sind eigentlich immer die gleichen. [...] Dann wissen wir halt, okay, durch die Erfahrung bei dem Kunden So und so, damals war ein Dienst abgeraucht und hat sich beendet oder solche Sachen dann. Und zusätzlich haben wir auch unsere interne Wissensdatenbank, wo jeder dann, wenn er solche Fälle hat zum ersten Mal oder was Interessantes, was selten auftritt, wird das dann auch in die interne Wissensdatenbank eingepflegt.“ (Teamleitung Service 2)

Ist eine Lösung, in manchen Fällen unter Hinzuziehung der Projektierung, gefunden, wird die mit dem Kundenunternehmen besprochen. Wenn die Störung beseitigt ist, erhält das Kundenunternehmen einen Rückruf: „Aber Fakt ist, wir müssen dem Kunden immer wieder Rückmeldung geben. Wenn die Störung beseitigt ist, rufen wir ihn auch an und sagen ihm: ‚Okay, Störung ist beseitigt und das war das Problem.‘“ (Teamleitung Service 2) Im Service Automation geht man von einer Stunde durchschnittlicher Bearbeitungszeit pro Anruf aus, während im Service Software die durchschnittliche Bearbeitung zwischen 20 und 30 Minuten liegt.

## 3. Neue Herausforderungen in der Interaktionsarbeit

### 3.1 Interaktionsarbeit in Technischen Services: von der Bedeutung produktiver Zusammenarbeit

Interaktionen und Interaktionsarbeit sind als wissenschaftliches Erkenntnisinteresse zunehmend in den Fokus arbeitssoziologischer Forschung gerückt. Das gestiegene Interesse hat einen guten Grund: Interaktionen werden instrumentalisiert und zweckorientiert eingesetzt. Etwas simplifizierend lassen sich Interaktionen somit als Arbeitsmittel oder Werkzeug begreifen, das für die Erreichung eines Ziels eingesetzt werden – im hier betrachteten Feld Technischer Services eine

zum Zweck der Gewinnerzielung angebotene Dienstleistung in den Bereichen Beratung, Projektierung und Service. Allerdings – und das unterscheidet Interaktionen von anderen Arbeitsmitteln – ist das ‚Gegenüber‘ (z. B. Kundenunternehmen) aktiver Teil der Interaktionsbeziehung, da die Leistungserstellung in Abstimmung zwischen Beschäftigten und Kunden erfolgt (Menz 2012, 119). Die Beziehungen zwischen Anbieter\*innen und Kund\*innen in Technischen Services werden häufig als Dispositionsbeziehungen charakterisiert, da zwischen den Interaktionspartner\*innen nicht nur unterschiedliche Interessen, sondern auch unterschiedliche Machtressourcen bestehen (vgl. Meil et al. 2017, 541). So geht Hacker etwa von einer „Experten-Laien-Kommunikation“ und einem „Wissensgefälle, das als Machtgefälle interpretiert werden kann“ (Hacker 2009, 80), aus, während Böhle meint, dass der „Dienstleistungsempfänger sich dabei den Anordnungen und Anweisungen des Dienstleistenden unterzuordnen [hat] – entweder, indem er sich aus dem Prozess heraushält, oder indem er notwendige Vor- und Zuarbeiten erledigt“ (Böhle 2006, 334). Diese Beschreibung des (Abhängigkeits-)Verhältnisses von Kund\*innen und Dienstleistenden mag häufig richtig sein, gleichwohl scheint die Komplexität der Beziehungen in vielen Fällen deutlich höher zu sein: Zum einen verfügt wie im betrachteten Untersuchungsfeld – auch das Kundenunternehmen über Machtressourcen, indem es beispielsweise den Auftrag anderweitig vergeben kann. Zum anderen dürfte, insbesondere in der Projektierung, das Wissen in den Kundenunternehmen das eines Laien übersteigen; gerade in Großunternehmen verfügen Stabsabteilungen über einschlägiges Know-how, das über die Erledigung der ‚notwendigen Vor- und Zuarbeiten‘ hinausgeht. Die unterschiedlich verteilten Machtressourcen dürften Auswirkungen auf die Zusammenarbeit haben, indem etwa – so die Annahme – das vorhandene Fachwissen auf beiden Seiten die Interaktionsbeziehung tendenziell versachlicht und somit entemotionalisiert.

Im Zuge dieser ‚Versachlichung‘ macht es das angestrebte Ergebnis der Zusammenarbeit „erforderlich, dass Dienstleister und Kunde zu diesem Zweck eine Kooperationsbeziehung herstellen“ (Wehrich/Dunkel 2012, 16). Diese Ko-Produktion

ist ein Charakteristikum von Interaktionsarbeit und variiert in Abhängigkeit von der konkreten Dienstleistung. Böhle (2010) unterscheidet die Interaktion als „Inhalt der Arbeit“ von der Interaktion als „Arbeitsmittel“. In Technischen Services ist Interaktionsarbeit demnach weniger „Inhalt der Arbeit“ wie bei personenbezogenen Diensten (u. a. Pflege, Lehre, Friseur), sondern richtet sich auf eine Anlage, Maschine, ein Lager etc., die gemeinsam mit dem Kundenunternehmen bearbeitet wird. Interaktionsarbeit ist dabei nicht der „Kern der Tätigkeit“, sondern „ergänzend zu sachbezogenen Aufgaben“ zu betrachten (Böhle 2018, 36), die im Vordergrund der Dienstleistung stehen. Für Technische Services bedeutet das u. a. Kundenberatung, Projektdurchführung oder After-Sales-Service. Diese Dienstleistungen bzw. Tätigkeiten erfordern individuelle Anpassung und intensive Kooperation mit dem jeweiligen Kundenunternehmen: Die Technischen Dienstleister sind zwar bestrebt, durch Standardisierung ihrer Produkte u. a. Kosten zu senken oder Entwicklungszeiten zu reduzieren, dennoch sind Maschinen oder (Intralogistik-)Anlagen häufig ‚Einzelstücke‘; so dass aus der Interaktionsperspektive betrachtet sowohl Ziel bzw. Ergebnis der Projektierung oder Serviceleistung als auch der Weg zum Ergebnis zwischen den Interaktionspartner\*innen ausgehandelt werden müssen; demzufolge kann das Ergebnis der Dienstleistung zwischen den Akteuren strittig sein (vgl. Wehrich/Dunkel 2012, 18).

Sowohl die Projektierung als auch der anschließende Service unterliegen den üblichen Marktbedingungen: Das Dienstleistungsunternehmen will zu konkurrenzfähigen Preisen seine Dienstleistungen verkaufen und einen Gewinn erzielen; das Kundenunternehmen hingegen will den Preis für die Dienstleistungen und damit seine Investitionen niedrig halten. Das schlägt sich in der Projektierung in einem preisgünstigen Angebot nieder; bei der Serviceleistung geht es um kurze Reaktionszeiten des Dienstleistungsunternehmens etwa bei Störungen, um kundenseitige Produktionsausfälle und damit Kosten für das Kundenunternehmen so gering wie möglich zu halten. Dennoch handelt es sich um „keine reinen Marktaustauschbeziehungen“ (Dunkel/Wehrich 2012, 39):

Der zuvor beschriebene Aspekt ‚Interaktionsbeziehung‘ bzw. Ko-Produktion zeigt, dass trotz unterschiedlicher Interessen bei den Beteiligten ein aufeinander Angewiesensein die Regel in dieser Beziehung ist (vgl. Wehrich/Dunkel 2012, 18).

Die Ko-Produktion kennzeichnet sich dadurch, dass mehrere Akteure interaktiv an einer Dienstleistung arbeiten. Dunkel und Wehrich (2012, 35) formen daraus ein „Dienstleistungsdreieck“ (Bild 2) von Unternehmen, Kunden und Beschäftigten, das, wie sie selbst betonen, unterkomplex ist: „In der sozialen Realität ist dieses grundlegende Dienstleistungsdreieck also oftmals komplexer zu denken. Gleichwohl hat sich das Dreieck als Ausgangsmodell bewährt.“ (Dunkel/Wehrich 2012, 35)

Wird das Dienstleistungsunternehmen fokussiert, zeigt sich, dass klassische, tayloristisch geprägte Formen der Steuerung und Kontrolle der Leistungserstellung und damit der Interaktionsarbeit schwierig umzusetzen sind:

„Interaktive Arbeit ist ja genau deshalb nötig, weil sich die Herausforderungen von Dienstleistungsarbeit nur situativ bearbeiten lassen und sich daher einer umfassenden Rationalisierung versperren [...] Diese Schnittstellenarbeit wird zur Herausforderung für die Beschäftigten, aber auch für die Kunden.“ (Wehrich/Dunkel 2012, 19)

In dem untersuchten Feld mit seinen vielfach (hoch-) qualifizierten Beschäftigten führt das zur Gewährung einer hohen Autonomie- und Entscheidungsautonomie bzw. einem großen „klientenorientierten Handlungsspielraum“ (Fischbach et.al. 2012, 529) der dienstleistenden Beschäftigten.

Damit ergibt sich für die betroffenen Dienstleistenden die Problematik, innerhalb dieses interessen- und machtbeladenen und tendenziell konfliktbehafteten Feld zu agieren, in dem „sie zwischen den Erwartungen ihrer Organisation und den Erwartungen der Kunden moderieren müssen“ (Haipeter 2011, 103). Somit stellt sich die

Frage, welche Arbeitskompetenzen die Beschäftigten für ihre (Interaktions-)Tätigkeit benötigen. Für die Arbeit an und mit Menschen legen Böhle und Wehrich (2020) ein integriertes Konzept der Interaktionsarbeit vor. Es umfasst das neben dem beschriebenen Herstellen einer Kooperationsbeziehung die Gefühlsarbeit, die Emotionsarbeit und das subjektivierende Arbeitshandeln (vgl. Becke/Bleses 2015b, 25): Gefühlsarbeit zielt auf die Beeinflussung der Gefühle des Kunden; der Dienstleistende muss auf die Kund\*innen eingehen, um die Voraussetzungen für die Ko-Produktion herzustellen, etwa eine Vertrauensbeziehung aufbauen (Böhle 2018, 37). Zudem muss der oder

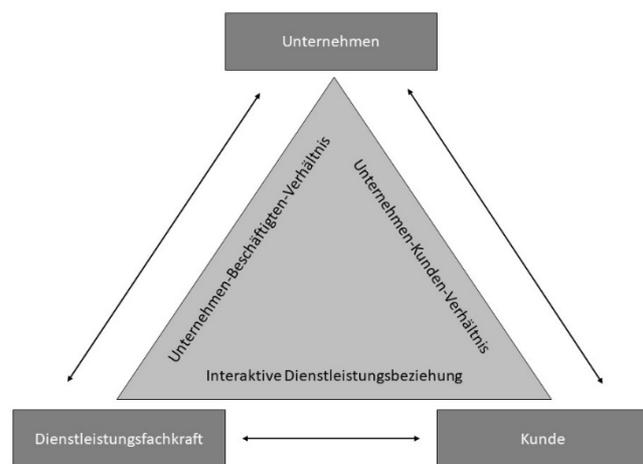


Bild 2: Das Dienstleistungsdreieck (Quelle: Dunkel/ Wehrich 2012, 35)

die Dienstleistende mit seinen bzw. ihren eigenen Gefühlen umgehen können (Emotionsarbeit), damit auch unfreundlichen Kunden gegenüber freundlich geblieben wird. Eine weitere Komponente in dem Interaktionskonzept ist das subjektivierende Arbeitshandeln als „erfahrungsgeleitetes, praktisches Tun“ (Dunkel 2011, 199), das das planmäßig rationale Arbeitshandeln ergänzt sowie „basiert auf subjektivem Erleben, der Nutzung von Kenntnissen über die konkrete räumliche und zeitliche Organisation der Produktionsabläufe und der kontinuierlichen Interaktion mit anderen Beschäftigten“ (Lohr 2003, 519). Wenngleich sich der Ansatz prinzipiell gegenüber der Arbeit mit materiellen und immateriellen Gegenständen distanziert, so besteht doch eine enge Wechselbeziehung, so dass bei Technischen Diensten neben der Kooperationsbeziehung das subjektivierende Arbeitshandeln eine wesentliche Rolle spielt.

### 3.2 INLOG: Bestandsaufnahme neuer Anforderungen der Interaktionsarbeit

Im vorliegenden Fallbeispiel konkretisieren sich die genannten Perspektiven des Dienstleistungsdreiecks dergestalt, dass das ‚Unternehmen‘ das Technische Dienstleistungsunternehmen INLOG ist, die ‚Dienstleistungsfachkraft‘ das Personal einmal für die Projektentwicklung, ein andermal für den Support ist sowie der ‚Kunde‘ ein Unternehmen (bzw. dessen Beschäftigte) ist, das eine Intralogistikanlage planen und bauen lassen will. Im Fallbeispiel würde sich dieses ‚Dreieck‘ erweitern lassen, da beispielsweise Zulieferunternehmen, etwa von Regalbediengeräten etc., oder Handwerksfirmen, die den Aufbau der Anlage und ihre Inbetriebnahme unterstützen, zu berücksichtigen sind.

Die komprimierte Beschreibung des Leistungserstellungsprozesses bei INLOG lässt die Vielzahl der Interaktionen erahnen – sowohl intern als auch extern zum Kundenunternehmen (und zu Zulieferunternehmen oder Handwerksbetrieben). Die internen Interaktionen betreffen in erster Linie den fachlichen Austausch zwischen den Projektleitungen und den Fachteams, zwischen den Fachteams untereinander und nach der Kundenabnahme der Anlage zwischen den Fachteams und dem Service im Zuge der sogenannten Service-Übergabe. Die externen Interaktionen konzentrieren sich auf INLOG und die Kundenunternehmen. Sowohl die internen als auch die externen Interaktionen sind aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen, Wissensungleichgewichten zwischen den beteiligten Akteuren, persönlichen Befindlichkeiten sowie knapper Ressourcenden tendenziell konfliktbeladen.

#### Interessenlagen

Bei den externen Interaktionen mit dem Kundenunternehmen spielen die unterschiedlichen Interessenlagen eine erhebliche Rolle. Grundsätzlich will etwa während der Pflichtenhefterarbeitung „der Kunde sehr viel Einfluss nehmen [...] und [das] auch tut“, so dass dieser Projektabschnitt „sehr oft ein langer Weg und auch ein steiniger Weg“ (Projektleitung 2) ist. Die Kundenunternehmen – insbesondere die Großunternehmen, die

selbst über eine gewisse Expertise verfügen – haben eigene Vorstellungen von der auf ihre individuellen Bedürfnisse zugeschnittenen Anlage, die sie zu einem möglichst niedrigen Preis beauftragen wollen. Die INLOG-Beschäftigten versuchen demgegenüber, eine für ihr Unternehmen (kosten-)günstige Lösung zu verkaufen, was insbesondere den umfangreichen Einsatz von Standardmodulen bedeutet.

Diese Grundkonstellation des ‚jeder will seinen Schnitt machen‘ setzt sich im Servicefall fort. Der ökonomische Druck lastet massiv auf den Kundenunternehmen: „[...] die haben für alles immer weniger Zeit, das wird alles schnelllebiger, Just-in-Time.“ (Abteilungsleitung Service) Insbesondere bei den Unternehmen aus dem Fahrzeugbau kostet jeder Stillstand hohe Summen, was kundenseitig entsprechende Nervosität zur Folge hat und wiederum den Druck auf die INLOG-Servicebeschäftigten erhöht: Beim erneuten Anruf „werden sie auch nicht mehr so freundlich, sage ich mal“ (Teamleitung Service 2), sein.

#### Ungleiche Wissensverteilung

Grundsätzlich ist bei dem Verhältnis von Technischen Dienstleistungsunternehmen und Kundenunternehmen von der erwähnten „Experten-Laien-Kommunikation“ und somit einem „Wissensgefälle“ (Hacker 2009, 80), also von einer ungleichen Wissensverteilung, auszugehen. Daraus resultieren unter Umständen Widersprüche im Pflichtenheft, die zwischen Kundenunternehmen und INLOG geklärt werden müssen. Hier kommen durchaus ‚Nicht-Interaktionen‘ vor, wenn das INLOG-Projektteam von sich aus aktiv für das Kundenunternehmen eine Entscheidung trifft: „Wenn wir das so machen, hebeln wir aber bestimmte Dinge aus, die der Kunde aber trotzdem haben will. Die haben sich quasi über zwei Prozesse hinweg im Pflichtenheft eigentlich widersprochen.“ (Teamleitung Software) In so einem Fall treffen die INLOG-Beschäftigten bei Bedarf „Annahmen zu Bedürfnissen und Wünschen des potenziellen Nutzers“ (Melzer 2018, 46), um Unklarheiten auszuräumen.

Diese Unsicherheit über den Wissensstand des Kundengegenübers setzt sich in der Inbetriebnahme fort. Grundsätzlich ist der Kundenkontakt

„auf der Baustelle ist [...] völlig normal“ (Teamleitung Automation):

„Der Kunde ist ja bei der Baustelle eigentlich immer regelmäßig da. Der will ja auch wissen: Wie ist der Zustand? Der schaut sich an, wie läuft die Inbetriebnahme: Fährt schon was? Da kommt dann teilweise auch schon mal die Frage: ‚Ja, kann man das schon mal sehen?‘ Oder: ‚Beim Vertrieb hieß es damals, die Anlage kann das und das. Zeigen sie mir doch mal, wie das funktioniert.‘“ (Teamleitung Automation)

Herausfordernd ist, dass die INLOG-Inbetriebnehmenden im Vorfeld nie genau wissen, mit wem sie es auf Kundenseite zu tun haben werden: „Ist auch immer so das übliche Thema: ‚Und was machen sie genau hier?‘“ (Teamleitung Software) Das ist für die Inbetriebnehmer\*innen insofern wichtig zu wissen, um einschätzen zu können, wie tief das Wissen des Gegenübers über die Anlage sein kann bzw. sollte, um dementsprechend die Kommunikation zu gestalten.

Besonders frappant stellt sich das Problem der fehlenden Kenntnisse bei der Störungsbeseitigung dar: Das Personal bei den Kundenunternehmen wird aus INLOG-Sicht zunehmend unqualifizierter. Zwar gibt es Kundenunternehmen, bei denen eine fachkundige Instandhaltung den INLOG-Service unterstützen kann; bei anderen indes war der Instandhalter beispielsweise gelernter Bäcker. In vielen, gerade kleinen und mittleren Betrieben existiert keine Instandhaltung; in diesen Fällen ruft jemand an, der gerade von dem Stillstand betroffen ist: Das kann die Lagerfachkraft, die Aushilfe oder die Lagerleitung sein – und jede erfordert eine individuelle Ansprache seitens des INLOG-Servicebeschäftigten, um einer Eingrenzung des Problems näher zu kommen. Erschwerend kommt angesichts zunehmender Globalisierung der INLOG-Kundschaft die Sprachbarriere hinzu: „Wir haben in der Türkei auch eine Anlage, da kommt es vor, dass die Putzfrau anruft, weil die halt Deutsch kann.“ (Teamleitung Service 1)

### Individuelle Eigenheiten

Im Kundenkontakt, unabhängig ob bei der Projektierung oder der Inbetriebnahme, sind Konflikte möglich, wenn individuelle Eigenheiten zum Tragen kommen. So sollte man beispielsweise seitens INLOG nur mit Vorsicht Kritik äußern, wenn

sich Ansprechpartner\*innen beim Kundenunternehmen etwa für einen Teilprozess besonders eingesetzt haben und ihn als „sein Baby“ betrachten, „solche Sachen kommen schon, aber das ist dann alles auf dem kurzen Dienstweg“ (Teamleitung Software) zu klären. In anderen Fällen ist die Antipathie zwischen INLOG-Servicebeschäftigten und Kundenunternehmen so groß, dass Kolleg\*innen die Störungssuche und -lösung übernehmen müssen: „Es gibt immer mal wieder, dass es menschlich hakt, mit dem einen oder anderen kann man nicht so gut, das ist nur menschlich [...]“ (Teamleitung Field Service)

In Einzelfällen kann es eskalieren: „Ich hatte schon den Fall: Der hatte dem Kunden die Tastatur in die Hand gedrückt und gesagt: ‚Dann machen sie es doch.‘ Und ist gegangen. Das kann durchaus mal vorkommen. Ist aber selten.“ (Teamleitung Software) Die Eskalationsursachen liegen einmal beim Kundenunternehmen, wenn etwa die INLOG-Beschäftigten beschimpft werden („Ich habe die von der Baustelle geholt. Das ging dann seinen Eskalationsweg.“ [Teamleitung Software]), ein andermal bei den INLOG-Beschäftigten, „das waren aber auch Leute, die schlussendlich nicht mehr lange bei der Firma waren“ (Teamleitung Automation). „In ganz großen Ausnahmen“ (Teamleitung Automation) ist die Beziehung zum Kundenunternehmen so angespannt, dass entweder das Kundenunternehmen einen bestimmten Servicebeschäftigten nicht mehr haben will oder ein Servicetechniker nicht mehr bei einem bestimmten Kundenunternehmen eingesetzt werden will.

### Ressourcenproblematik

Die Ressourcenproblematik jenseits des Bestrebens der Kundenunternehmen, eine gegebene Leistung zu einem niedrigen Preis einzukaufen, tritt insbesondere im INLOG-internen Umgang auf. Speziell zeigt sich das bei der Service-Übergabe und den dazu gehörenden Anlagendokumentationen, die häufiger Anlass zu (kleinen) Scharmützeln zwischen Projektierung und Service sind: Beispielhafte Streitpunkte sind teils nicht mehraktuelle Dokumente, aufwendiges Suchen benötigter Dokumente, fehlende Protokolle der Übergabe-Treffen oder Veränderungen der Anlage

durch das Kundenunternehmen, die nicht nachgehalten werden in den Unterlagen zur Anlage. Die Servicebeschäftigten haben kaum eine Chance, etwa während einer Störungsbeseitigung zu prüfen, ob die abgelegten Dokumente tatsächlich dem letzten Stand entsprechen:

„Das geht auf Vertrauen.[...] Klar, gucken die die an, aber ob das jetzt alles der Wahrheit entspricht, was da drinsteht, das können wir natürlich [...] nicht nachvollziehen. [...] Da müssen wir schon darauf verlassen, dass die auch von den Personen nach bestem Wissen und Gewissen erledigt werden.“ (Projektleitung 2)

Die Beschäftigten aus der Projektentwicklung und Inbetriebnahme sind vielfach zeitlich unter Druck, sei es auf der Baustelle oder sei es im Büro. Das führt zu Strategien der Arbeitsvereinfachung, die beim Service zu Schwierigkeiten führt:

„Es sind oft irgendwelche Dokumentationen, die mit Copy und Paste erstellt wurden, die wurden nicht mehr richtig quergelesen, da sind Sachen beschrieben in den Anleitungen, die es in der Anlage gar nicht gibt, weil es halt reinkopiert wurde. Das ist alles so nach dem Motto: ‚Ich muss das machen, hier habt ihr.‘ Aber das ist alles nicht richtig kontrolliert.“ (Teamleitung Service 1)

Die Hauptursache für diese Versäumnisse in der Kooperation und Kommunikation bei der Service-Übergabe ist die fehlende Zeit: Die Entwickler\*innen haben nach eigener Aussage keine Zeit für die Übergabe, weil sie schon im nächsten Projekt arbeiten; die Zeitpläne der Projekte sind aus Wettbewerbsgründen knapp gehalten. Diese fehlende Verfügbarkeit der Projektierungsbeschäftigten ist der „Hauptgrund“ (Teamleitung Service 2) für Probleme bei der Service-Übergabe:

„Ich bin aber eigentlich seit einer Woche mitten in der Entwicklung für ein Projekt in Polen, das werde ich schieben müssen, das werde ich jetzt nicht hinbekommen, das heißt, meine Hotline-Übergabe, die ich eigentlich schon hätte machen sollen, die ist momentan auch noch nicht erfolgt. Wenn die Hotline-Übergabe nicht erfolgt, komme ich aus dem Projekt nicht heraus. Ja, das ist so der Klassiker.“ (Teamleitung Software)

Dieser Zeitmangel scheint aber nicht nur die Projektierungsteams zu betreffen, sondern die stellen das auch beim Service fest:

„[...] und auch teilweise braucht es viel Druck, dass eine Service-Übergabe rechtzeitig stattfinden kann, wenn jetzt irgendwo ein kritisches Kundenprojekt ist, weil es dann einfach heißt: ‚Nee, die nächsten drei Wochen haben wir erstmal keine Zeit, da können wir nichts machen.‘ ‚Ja, wir sind nur noch eine Woche vor Ort und wir haben es vor vier Wochen schon angemeldet. Jetzt muss so langsam mal was passieren.‘“ (Teamleitung Automation)

### 3.3 Zwischenbilanz

Fasst man die unterschiedlichen Interaktionen zwischen den INLOG-Beschäftigten untereinander und die zwischen INLOG und dem Kundenunternehmen zusammen, zeigt sich, dass gravierende Probleme in der Interaktion eher selten sind – weder aus Sicht der Unternehmensleitung noch aus Sicht der Teamleitungen oder Beschäftigten. Sie kommen vor, aber sie sind nicht der ‚Standard‘ wie in anderen Dienstleistungsbranchen, bei denen etwa die Hotline-Beschäftigten eines Callcenters oder die Kundenberater\*innen eines Telefondienstleisters den gesammelten Ärger der Kundschaft ausbaden müssen: „Es ist halt, die Arbeit an sich ist manchmal so ein bisschen anstrengend, psychisch anstrengend, weil man halt viele Kunden hat, die verärgert sind.“ (Bormann/Haggenmiller 2019, 44) Was in diesem Segment zugespitzt der ‚Normalfall‘ zu sein scheint, ist bei dem Technischen Dienstleistungsunternehmen INLOG eher die Ausnahme. Die auftretenden Probleme im Kundenumgang lassen sich, so schält sich der Eindruck heraus, eher den normalen Friktionen menschlichen Miteinanders zuschreiben und nicht einem strukturellen Problem, das quasi im Selbstlauf zu einer hohen Belastung der INLOG-Beschäftigten durch die Interaktionen mit dem Kundenunternehmen führt. Gleichwohl finden Veränderungen auf der Strukturebene statt, die nicht unbedingt ursächlich als Optimierung der Interaktionsbedingungen beabsichtigt sind, jedoch auf jene Bedingungen gleichwohl nicht-intendierte Folgen zeitigen.

Insgesamt bestätigt das Fallbeispiel die oben skizzierte (3.1) Einordnung bestimmter Interaktionsarbeiten als „Arbeitsmittel“. Dies ist im Technischen Service eindeutig der Fall – wie auch etwa in der Softwareentwicklung oder dem Pro-

duktmanagement (vgl. Bolte 2017). Diese Einschätzung entwertet die hohe Relevanz von Interaktionen in diesen Tätigkeitsfeldern jedoch keineswegs. Die Beschäftigten der Dienstleistungsunternehmen müssen sich beispielsweise in die „Perspektiven und Handlungslogiken“ (Becke/Bleses 2015a, 12) ihrer Ansprechpartner\*innen in den Kundenunternehmen hineinversetzen können, müssen – etwa im telefonischen Support – durch geschicktes Fragen die Probleme und Wünsche der Kundenunternehmen aufnehmen, mit Unwägbarkeiten zurechtkommen (vgl. Pfeiffer 2017a, 343 f.) oder Vertrauen aufbauen (vgl. Dunkel/Wehrich 2012, 51) – dies unter Berücksichtigung der ökonomischen Interessen ihres Unternehmens, der Maßgabe der Kundenorientierung und der fachlichen Erfordernisse (vgl. Pfeiffer 2017b, 353). Zwar bleibt der fachliche Kern bei diesen Tätigkeiten weiterhin dominant, aber die Notwendigkeit von Interaktionen als Inhalte der Arbeit nimmt zu.

#### 4. Gestaltung der Interaktionsarbeit bei INLOG

Die wachsende Bedeutung der internen und externen Interaktionen bei INLOG ist für das Unternehmen eine ernstzunehmende Herausforderung, die nicht nur Auswirkungen auf die Rentabilität, Wettbewerbsfähigkeit und Kundenzufriedenheit hat, sondern auch Folgen mit sich bringt, die sich u. a. auf Fragen der Arbeitsorganisation, der Zufriedenheit der Beschäftigten, der Personalrekrutierung angesichts des allseits konstatierten Fachkräftemangels oder der Belastung der Beschäftigten beziehen. Eine Vielzahl von Problemen resultiert aus den knappen Ressourcen Zeit und Geld. Derzeit wird bei INLOG darüber nachgedacht, den internen Interaktionsanforderungen etwas gerechter zu werden, indem man eine „Karenzzeit zwischen den Projekten“ (Teamleitung Software) einräumt, damit insbesondere für die Service-Übergabe mehr Zeit bleibt und die Entwickler\*innen nicht von einem Projekt Übergangslos ins nächste wechseln müssen. Das Problem ist indes:

„Wir haben ein sehr strenges Controlling. Und diese Karenzzeit müsste man auf das Projekt aufkalkulieren, dass ich quasi dafür Nacharbeiten mache, das

ist nicht kalkuliert. Ich vermute, die Argumentation aus dem Vertrieb wäre auch: Dann sind wir nicht mehr marktfähig, wenn wir, was weiß ich, vier Mannwochen draufschlagen oder so, je nach Anlagengröße. [...] Die Idee ist, so etwas zu tun, die Frage ist: Wer zahlt es?“ (Teamleitung Software)

Wenig aussichtsreich scheint ein großzügigerer Umgang mit der Ressource Zeit auch auf der Baustelle zu sein:

„Erfahrungsgemäß, wenn ich die Baustellenzeit um zwei Wochen verlängere, habe ich zwei Wochen mehr zu tun. Das Problem ist, dass wir tatsächlich diese Terminalschiene auch nutzen, um einfach mal ... Das Problem ist, so lange man vor Ort sitzt, und das ist eher so ein, ich würde schon fast psychologisches Problem sagen: Der Kunde sieht, man ist da, dann wird man ständig mit Themen, die später gar keine Rolle mehr spielen, die sind später egal, aber: ‚Kannste mal gucken, da ...‘, ‚Könnten wir das nicht vielleicht so ...‘, ‚Ich hätte da noch ...‘. So lange man da sitzt, wird man quasi nicht freigelassen. [...] Was uns eher fehlt an der Stelle, ist, im Nachgang an ein Projekt Zeit zu haben, das zu dokumentieren.“ (Teamleitung Software)

Die Zurverfügungstellung von Ressourcen wäre zwar ein möglicher Weg, wird aber zugleich mit einer Reihe von neuen Problemen begleitet, so dass andere Lösungsansätze verfolgt werden. Unter Bezugnahme auf das sozio-technische Konzept (vgl. Hirsch-Kreinsen/Ittermann 2021) werden nachfolgend die von INLOG mehr oder weniger explizit beschrittenen Wege aufgezeigt, mit denen das Unternehmen versucht, die Interaktionsbeziehungen zum Kundenunternehmen und intern zu verbessern sowie die Interaktionsarbeit selbst menschengerechter zu gestalten. Dabei wird sich zeigen, dass INLOG quasi eine Ausweichstrategie verfolgt: Die Maßnahmen fokussieren in erster Linie eine organisationsbezogene Strategie durch Zentralisierung der Kundenkontakte; die eigentliche Interaktionsbeziehung wird dagegen kaum in den Blick genommen.

##### 4.1 Organisationale Ansätze

Die organisationsbezogenen Ansätze zur Optimierung der Kundeninteraktion stehen bei INLOG im Fokus; hier wurden – neben sich quasi naturwüchsig herausbildenden Maßnahmen – die größten Veränderungen vorgenommen.

## Zentralisierung der Projektstrukturen

Dazu zählt an erster Stelle die Zentralisierung der Projektstrukturen. Eingeführt wurden für die Projekte Projektleitungen, die je nach Größe und Komplexität der Projekte nochmals unterteilt sind in Gesamt- und Teilprojektleitung – eine vergleichsweise neue Funktion bei INLOG – und gegebenenfalls den Fachverantwortlichen; für die Inbetriebnahme gibt es auf den Baustellen äquivalent die Baustellenleitungen. Neben der Zentralisierung der Interaktionen war der Auslöser für diese Veränderung die Überforderungen der Teamleitungen:

„Ich kann mich gar nicht in alle Projekte so tief einarbeiten, das geht nicht. Aus dem Grund haben wir eben die relativ große Struktur mit Projektleitung und noch Teilprojektleitung Automatisierung, Software usw., dass die eben die Detailabklärung machen können und auch mit dem Kunden die Sachen abklären können.“ (Teamleitung Automation)

Demzufolge gehören zu den Aufgaben der Projektleitungen u. a. die Koordination der Teilaufgaben, fachliche Klärungen oder die Aufsicht über das Projektbudget; im Fokus steht aber die Aufgabe, Kontakt zum Kundenunternehmen zu halten:

„Als Projektleiter sehe ich mich eher, das Ganze zu koordinieren, die Grundlage zu schaffen, damit man eben arbeiten kann. Eben sehr stark auch der Kundenkontakt, also alles, was in Richtung Kunden geht, sollte federführend über mich gehen, wenn es gerade in die Richtung finanzielle und Terminpläne geht. Das sind natürlich ganz wichtige Kriterien, die schon in der Hand vom Gesamtprojektleiter sein sollten.“ (Projektleitung 1)

Zwar werden viele Fragen gemeinsam im INLOG-Projektteam besprochen, nach außen agiert aber insbesondere die Gesamtprojektleitung: „Das muss ich dementsprechend auch dem Kunden gegenüber vertreten können.“ (Projektleitung 1) In der konkreten Ausformung der unterschiedlichen Rollen hat INLOG Anleihen bei den agilen Methoden genommen und unterscheidet gewissermaßen zwischen dem Product Owner (Gesamtprojektleitung: Termine, Budgets, wenig Fachliches) und dem Scrum Master (Fachverantwortliche: vornehmlich inhaltliche Themen):

„Dementsprechend haben wir jetzt die Rollendefinition so zugeordnet, dass der Product Owner der Softwareprojektleiter ist, weil er die Budgetverantwortung hat und die Projektverantwortung hat und auch das Sprachmedium in Richtung Kunde darstellt und somit letztendlich die Endverantwortung hat, ob die Produktentwicklung in die richtige Richtung geht und dass auch das ist, was der Kunde braucht und will. Der Scrum Master bildet bei uns im Prinzip der Projektfachverantwortliche ab. Der hat also somit innerhalb dieses Konstrukts mehr Kompetenzen, als das Scrum das eigentlich vorsieht, und zwar geht es in die Richtung, dass der fachlich die letzte Entscheidung trifft.“ (Projektleitung 3)

Analog zu den (Teil-)Projektleitungen gibt es bei größeren, komplexen Projekten für die Inbetriebnahme Bauleitungen, die sich um die Termineinhaltung oder die „Koordination der Subgewerke“ (Teamleitung Automation) kümmern „und auch viel vom Kundenkontakt damit übernimmt, dass die Inbetriebnehmer\*innen auch möglichst effektiv arbeiten können“ (Teamleitung Automation). Aber der Verzicht auf direkten Kundenkontakt hat auch einen juristischen Hintergrund:

„Da geht es ja auch teilweise um rechtliche Fragen: Was ist jetzt genau im Vertrag festgeschrieben? Die Kunden sind natürlich, wenn da irgendwo was schief läuft, je nach Kunde auch teilweise etwas emotionaler und das wird vom Projektleiter geklärt.“ (Teamleitung Automation)

Neben diesen fachlich begründeten Ursachen und dem Ziel der Entlastung der Teamleitungen und Projektbeschäftigten sollen die (Teil-)Projektleitungen insbesondere die Interaktion mit den Kundenunternehmen kanalisieren. Lediglich in bestimmten Fällen, insbesondere wenn es vertiefter fachlicher Kenntnisse bedarf, werden die Fachverantwortlichen aus den Fachteams oder gar die Projektbeschäftigten hinzugezogen: „Aber die (die operativen Projektmitglieder – d. A.) haben eigentlich keinen Kundenkontakt.“ (Projektleitung 2; ähnlich Teamleitung Automation) Somit können in Ausnahmefällen die operativen Projektbeschäftigten während der Projektentwicklung Kundenkontakt haben. Dieser ist aber vergleichsweise selten, zudem streng geregelt und fokussiert auf „ganz spezielle Sachen“ (Teamleitung Automation) oder wenn „Probleme ad hoc gelöst“ (Projektleitung 2) werden müssen. In die-

sen Fällen wird nicht bis zum nächsten Kundentermin gewartet, sondern gelegentlich direkt beim Kundenunternehmen – das gilt insbesondere für „Bestandskunden, wo man schon kennt“ (Teamleitung Automation) – oder beim Zulieferunternehmen angerufen und das Problem oder die Frage abgeklärt.

### Regelkommunikation

Unterstützt wird diese Zentralisierung der Kontakte durch eine locker gehandhabte interne Regelkommunikation. Die Gesamt- und Teilprojektleitungen sowie bei Bedarf die Projektmitglieder aus den Teams treffen sich, „dass der Austausch da ist, sonst entwickelt der eine in die eine Richtung und der andere in die andere Richtung. Das funktioniert ja nicht, die Abstimmung muss schon da sein.“ (Projektleitung 1) Zugleich will man koordiniert bei den Kundenterminen dem Kundenunternehmen gegenüber auftreten. Nach der Inbetriebnahme gibt es bei einigen Kundenunternehmen etwa mit dem INLOG-Wartungsservice monatliche Meetings.

Insbesondere diese extern gerichtete Regelkommunikation, aber auch die Qualität der durchgeführten Arbeiten, hilft das Verhältnis etwa zwischen INLOG-Wartung und Kundenunternehmen zu verbessern: „Über die Jahre wird die Verbindung im Normalfall besser.“ (Teamleitung Field Service) Diese Einschätzung dürfte nicht nur für die Wartungsteams gelten, sondern auch für die übrigen Interaktionen von INLOG mit dem Kundenunternehmen: Der Vertrauensaufbau über die Jahre und die erfolgreiche Bearbeitung von Kundenproblemen erleichtert aufgrund des Vertrauensvorschlusses seitens des Kundenunternehmens die Kommunikation und Kooperation – die Ko-Produktion – beider Akteure. Um dieses Vertrauen zu gewinnen, sind „hohe interaktive und kommunikative Anforderungen, die unterschiedlichen Perspektiven und Handlungslogiken der Beteiligten zu erkennen, miteinander in einen Dialog zu bringen und in Entscheidungsprozessen [...] zu berücksichtigen“ (Becke/Bleses 2015a, 12) zu erfüllen.

### Kundenerziehungsmaßnahmen

Die Regelkommunikation wird ergänzt und unterstützt durch Kundenerziehungsmaßnahmen: „Ich muss ihn schon ein bisschen, ja, wie sage ich immer, führen, ohne dass er es merkt.“ (Projektleitung 2) Dazu zählt zunächst, dass die Abstimmungen mit dem Kundenunternehmen auf der Basis einer definierten Liste erfolgen sollen, wer seitens INLOG für welches Thema verantwortlich zeichnet:

„[...] ist bei uns klar strukturiert. Der Kunde bekommt auch am Anfang vom Projekt ein Organigramm: Welche Person ihm zugeteilt ist und wer für ihn dann auch zuständig ist. Und dann weiß der Kunde schon, ja, wenn er jetzt ein mechanisches Problem hat [...], dass er nicht unbedingt bei mir anrufen muss – ich kann ihm zwar auch weitestgehend weiterhelfen –, aber dass ich halt die falsche Ansprechperson bin. Und auch wenn diese Projektbesprechungen beim Kunden sind, wird natürlich vorher eine Agenda erstellt: Was wollen wir denn an diesem Termin besprechen? Und dann sind dementsprechend diese Personen von uns auch mit beim Kunden vor Ort.“ (Projektleitung 2)

Die Kundenunternehmen sollen lernen, dass auftretende Fragen während der Projektentwicklung über die (Teil-)Projektleitung zu lösen sind. Das verschafft INLOG Zeit, die Fragen zunächst intern zu besprechen und Lösungsalternativen festzulegen, denn

„sonst kommt man zu viel in die Diskussion. Dann gibt es eine never ending story. Man muss den Kunden schon ein bisschen an die Hand nehmen. [...] Das klappt eigentlich recht gut.“ (Projektleitung 2)

Einer ähnlichen Logik folgend ist INLOG bestrebt, dem Kundenunternehmen vertraglich vorzuschreiben, wer kundenseitig im Fall einer Störung den Service anrufen soll. Die Vertragsverpflichtung des Kundenunternehmens, dass nur zuvor definierte Personen den INLOG-Service anrufen sollen, klappt allerdings nur begrenzt:

„Querbeet, leider. Wir haben die letzten Jahre dann schon in den Vertrag reingeschrieben, dass eigentlich nur fachkundiges, kompetentes Personal anrufen darf oder soll. Wir versuchen die Kunden dahin zu bewegen, zu zwingen, uns die Namen zu nennen von den Leuten, die anrufen dürfen. Natürlich darf jeder anrufen. Aber wir haben halt die Hoffnung,

dass jemand anruft, der uns tatsächlich sagen kann, was das Problem ist.“ (Teamleitung Service 1)

## Führungskräfte

Neben diesen Maßnahmen werden die Führungskräfte in die Pflicht genommen. Das betrifft einmal die Bereitschaft der Führungskräfte, bei Problemen für die Beschäftigten ansprechbar zu sein. Aus Studien ist bekannt, dass ein Beschäftigter die „Möglichkeit, sich bei Vorgesetzten oder Kollegen nach belastenden Kundeninteraktionen auszusprechen, [...] als soziale Unterstützung erlebt“ (Krohn 2015, 30). Über das Aussprechen hinaus geht es um die Unterstützung der Teammitglieder durch – nicht zuletzt aufgrund eigener Erfahrungen der Führungskräfte entstandene – Ratschläge, die den Beschäftigten helfen sollen, auf die Kund\*innen einzugehen, mit Ärger umzugehen und – nicht zuletzt – die Kund\*innen zu lenken, „die Leute durchführen und anleiten. Man muss eigentlich nur den ersten Sturm, dass der mal kurz Dampf ablassen kann, verdauen können und den dann an die Hand zu nehmen und zu führen [...]“ (Business-Unit-Leitung)

„Aber man muss einem Kunden auch bewusst machen, dass es nichts bringt, wenn er da jetzt unnötig Druck aufbaut, je nachdem, wer da am Telefon ist, kommt er auch nicht weiter dann. Da braucht man viel Erfahrung für und man muss auch ein gutes Händchen haben mit den Kunden.“ (Teamleitung Service 1)

Das kann bei Wartungsaufträgen konkret dazu führen, dass die INLOG-Wartungsleute mit den Kundenansprechpartner\*innen gemeinsam durch die Anlage gehen: „Aber sonst bringt es ja auch dem Endkunden immens viel, wenn der mal ein bisschen sieht: Ja, was machen die überhaupt? Wo arbeiten die überhaupt? Solche Punkte.“ (Teamleitung Field Service) In eine ähnliche Richtung geht der Versuch, generell den persönlichen Kontakt zu intensivieren, indem beispielsweise die INLOG-Servicebeschäftigten während der Inbetriebnahme zum Kundenunternehmen fahren, um sich die Anlage selbst anzusehen, aber auch um die potentiellen Ansprechpartner\*innen beim Kundenunternehmen kennenzulernen.

Neben Hilfestellungen sind die Führungskräfte aber auch gefordert, sich im Konfliktfall vor ihre Beschäftigten zu stellen. Sollte die Situation mit dem Kundenunternehmen eskalieren, was selten vorkommt, sollen sich die Beschäftigten zurückziehen und ihre Führungskräfte die Angelegenheit klären lassen. Akzeptiert wird, sich auf fachlicher Ebene zu „fetzen“, „wenn es persönlich wird, ist es eine andere Hausnummer“: „Ich werde nicht bezahlt, um mich anschreien zu lassen.“ (Teamleitung Software) Sollte es zu sehr eskalieren, „sollen sich da mal die Geschäftsführer drüber unterhalten“ (Teamleitung Software). In der Regel wird es über die Team- oder Projektleitungen versucht zu klären:

„[...] was ich immer zu den Kollegen sage: ‚Wenn er ausrastet und dich zu arg nervt, sage ihm, er soll bei mir anrufen.‘ [...] Ja, es geht nicht anders. Wir haben auch Kunden, die verhalten sich nicht korrekt, sage ich mal so. Ich habe auch schon bei dem einen oder anderen aufgelegt.“ (Teamleitung Field Service)

Aber es gibt auch die – seltenen – Situationen, in denen die Führungskräfte die eigenen Beschäftigten zur Raison bringen müssen. So achten die Führungskräfte darauf (etwa im Rahmen des sogenannten ‚Mitarbeiterdialogs‘), dass der Umgangston zum Kundenunternehmen hin angemessen bleibt – das gilt ebenfalls für die interne Kommunikation:

„Aber, ich sage mal, in der Leiter nach unten muss ich ab und zu, ja, es kommt recht selten vor, aber da habe ich hier und da schon mal ein bisschen eingreifen müssen: ‚Du, über deinen Tonfall solltest du mal ein bisschen drüber nachdenken.‘“ (Projektleitung 2)

In diesen Fällen, aber auch um den erwähnten gesunden Menschenverstand zu stärken, spielt neben den Führungskräften der teaminterne Austausch (‚Wer weiß etwas über das Kundenunternehmen?‘) bzw. die interne Anleitung eine große Rolle: „Das kriegt man von den Kollegen mit, wie man sich da zu verhalten hat.“ (Teamleitung Automation)

## 4.2 Technikbasierte Ansätze

Betrachtet man eine (weiter gefasste) Technik einerseits als Inhalt und andererseits als Arbeits-

mittel bzw. Werkzeug der Interaktion zwischen INLOG und dem Kundenunternehmen, lassen sich als Ansätze, die Interaktionsarbeit zu optimieren, sowohl produktbezogene als auch digitale Lösungen unterscheiden, die die Interaktion zwischen INLOG und dem Kundenunternehmen beeinflussen: Das sind zum einen Standardisierungsbemühungen – etwa im Unterschied zu sozialen Dienstleistungen (vgl. Becke/Bleses 2015a, 25) – und zum anderen der Einsatz von Digitalisierungstechniken.

## Standardisierung

Insbesondere eine produktseitige Standardisierung, zunächst mit Blick auf die Softwareprogrammierung, ist für INLOG ein wichtiges Handlungsfeld, da Standardisierung die Kosten senken und damit die Wettbewerbssituation verbessern kann; außerdem soll mit Blick auf die Konzernstrukturen, in die INLOG eingebunden ist, erreicht werden, dass der Anteil konzerneigener Produkte bei Neuanlagen steigt. Es gilt, „das Koordinationsproblem zu bearbeiten, indem man die Möglichkeiten der Koordination beschränkt: Es werden nur bestimmte Produkte angeboten, zu deren Erhalt nur ein ganz bestimmtes Procedere führt“ (Dunkel/Wehrich 2012, 43). Deshalb wird

„sehr großes Augenmerk darauf gelegt, dass im Designprozess diese Standards eingehalten werden. Es gibt da zwar sehr oft Diskussionen: Ich sage mal, der Vertriebsmann hat, banal ausgedrückt, einen Förderer mit zwei Stellplätzen ausgewählt, hat den dann beim Mechaniker auch so bestellt. Wir sagen dann als Automatisierungsabteilung: ‚Nein, ich brauche eine Förderertrennung.‘ Klar, kostet erstmal ein paar Euro mehr bei dem mechanischen Lieferanten, aber wir können unseren Standard einsetzen und somit haben wir dann nachher den Benefit.“ (Projektleitung 2)

Aber auch für die Interaktion zwischen INLOG und den Kundenunternehmen resultieren Veränderungen durch die Zunahme der Standardisierungen. Grundsätzlich vereinfachen etwa „gewisse Baukastensysteme“ (Business-Unit-Leitung) den Aufwand bei der Projektentwicklung, der Inbetriebnahme und dem späteren Service. Die Bauteile und Module sind den INLOG-Beschäftigten bekannt: Bei Standardteilen im Umfang von 80 bis 90 Prozent bei einem ‚normalen‘ Auftrag reduziert

sich der Programmieraufwand in erster Linie auf das Konfigurieren und Parametrieren. In der Vertriebs- und Entwicklungsphase entsteht zwar zunächst der Kommunikationsbedarf, dem Kundenunternehmen seine neue Anlage so zu verkaufen, dass der Standardanteil möglichst hoch ist; dadurch reduziert sich jedoch im weiteren Verlauf der Abstimmungsbedarf. Ähnlich ist es beim Service nach Anlauf der Anlage: Bei einem hohen Anteil von Standardprodukten wissen die Servicebeschäftigten um die möglichen ‚Macken‘ der einzelnen Bauteile, müssen geringeren Aufwand treiben, um gemeinsam mit dem Kundenunternehmen die Fehlerursache zu bestimmen, und können somit schneller die Anlage nach einer Störung wieder zum Laufen bringen – was insgesamt den Interaktionsaufwand reduzieren hilft. Das bedeutet für INLOG Produktivitätszuwächse und für die Beschäftigten eine vereinfachte und letztlich auch weniger Kommunikation mit dem Kundenunternehmen.

## Technische Hilfsmittel

Weiterhin wird auf technische Hilfsmittel gesetzt, um insbesondere den Service bei seiner Arbeit zu unterstützen: So werden seit einiger Zeit Kameras genutzt, die in der Anlage auf bestimmten Geräten installiert sind und sich bewegen können. Mit diesen Kameras kann der Service sich „direkt verbinden und dann auch prüfen, was steht eigentlich gerade auf diesem Gerät. Steht da eine Palette drauf? Oder was für ein Material steht da drauf?“ (Teamleitung Service 2) Eine weitere Maßnahme ist die Nutzung einer Chat-Funktion („kann auch übersetzen“ [Business-Unit-Leitung]) bei einer eingesetzten Service-App oder die Verwendung einer Datenbrille: „Es reicht ja gegebenenfalls auch jemand, der vor Ort ist, dem ich jetzt so eine Brille aufsetze und sage: ‚Lauf mal durch und mach mal.‘“ (FuE-Leitung)

„Ich denke, das wird vieles verändern. In Bezug auf die Datenbrille kann ich das natürlich, das kann ich jetzt natürlich auch dem Mitarbeiter, der sich vielleicht auch schlecht ausdrücken kann, eine Datenbrille aufsetzen und sagen, er soll sich mal neben die Problemstelle stellen und einfach zugucken und filmen [...] Da gibt es natürlich ganz andere Diagnosemöglichkeiten.“ (Teamleitung Field Service)

Fasst man die beschriebenen Maßnahmen zusammen, zeigt sich, dass sie zwar alle Einfluss auf die Interaktion (als Kommunikation) zwischen INLOG und den Kundenunternehmen haben, aber nicht vorrangig für die Verbesserung der Interaktionsarbeiten sorgen sollten, sondern eher Gründe eine Rolle spielen wie die Verringerung der Entwicklungszeit, die Steigerung der Produktivität der Beschäftigten durch Reduzierung der Kommunikation mit den Kundenunternehmen, aber auch intern, oder – ganz generell – Kostensenkung. Die dadurch induzierten Veränderungen der Interaktion sind – bis auf wenige Ausnahmen – eher Beiwerk. Lediglich mit Blick auf den Service dienen etwa das Festschreiben der Kontaktpersonen beim Kundenunternehmen oder der Einsatz von digitaler Technik direkt einer Erleichterung der Arbeit der Servicebeschäftigten. Inwieweit die Maßnahmen greifen, lässt sich derzeit noch nicht absehen, da manche erst relativ neu sind. Es gibt gleichwohl einige Hinweise darauf, dass nicht alles wie gewünscht funktioniert: So werden, gerade bei Bestandskundenunternehmen, die eingespielten, alten Kontakte weiter gesucht oder bei Störungen rufen weiterhin eigentlich nicht autorisierte Personen an; außerdem sind manche Kundenunternehmen den digitalen Techniken aus Gründen der Datensicherheit gegenüber skeptisch und möchten nicht, dass INLOG diese zu Servicezwecken installiert.

### 4.3 Beschäftigtenbezogene Ansätze

Der Umgang mit den Beschäftigten der Kundenunternehmen bedarf bestimmter Kompetenzen, die die Beschäftigten mitbringen, die sie lernen und die sie erhalten müssen. Dabei sind die Anforderungen bei den Beschäftigten in der Entwicklung und Inbetriebnahme etwas anders als im Service, wo verärgerte Kundenunternehmen häufiger zu beruhigen sind. Weitere Aspekte sind aufgrund der zunehmenden internationalen Kundschaft von INLOG Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenz; außerdem haben es die INLOG-Beschäftigten mit einer Vielzahl unterschiedlicher Kundenansprechpartner\*innen zu tun, was etwa die Qualifikation bzw. des Kenntnisstandes der betroffenen Anlage des Anrufernden oder die hierarchische Position betrifft:

„Nein, also, nicht jeder ist ja gleich, das wissen wir ja. Der eine hätte gerne den Bauch gestreichelt, der andere möchte gerne gleich wissen, was Sache ist, was jetzt die nächsten Schritte sind, die man einleitet.“ (Teamleitung Service 1)

Daher ist die erste Anforderung für die Teamleitungen in der Projektierung, ihre Projektteams so zusammenzustellen, dass soziale Kompetenz bei den Teammitgliedern vorhanden ist. Noch stärker gilt das in den Inbetriebnahme- und Wartungsteams, die vor Ort nochmals enger mit den Kundenunternehmen kooperieren und kommunizieren müssen. Dementsprechend umsichtig hat die Auswahl der Beschäftigten mit Kundenkontakt zu erfolgen:

„Die soziale Kompetenz ist da schon schwierig. Ich habe da auch bei mir im Team mit zu kämpfen, definitiv. [...] Das fängt schon damit an, dass jemand sagt: ‚Um acht Uhr morgens kann ich nicht arbeiten. Vor zehn braucht bei mir keiner fragen.‘ Da ist der Kunde auf der Baustelle, den juckt das nicht. Da geht die Anlage um sechs Uhr morgens los.“ (Teamleitung Software)

Besonders ausgeprägt muss die soziale Kompetenz der Beschäftigten im telefonischen Support sein:

„Die Gespräche sind halt schon ab und zu ein bisschen, ich will nicht sagen: heftiger, aber anstrengender, sage ich mal. Aber da müssen wir natürlich auch unsere Ruhe bewahren, was auch nicht immer einfach ist, muss man auch zugeben, und die Störung halt so schnell wie möglich beseitigen. Aber ich hatte auch schon Telefonate, die waren recht unangenehm, ja.“ (Teamleitung Service 2)

Die Ratschläge der Führungskräfte sind vorwiegend praktischer Natur: Insbesondere die Hotline-Beschäftigten müssten lernen, dass „der angespannte, gereizte Ton vom Kundenunternehmen [...] nicht persönlich an den Hotline-Beschäftigten“ geht: „Das muss man dann versachlichen.“ (Business-Unit-Leitung) Dabei sollen die Beschäftigten „sachlich bleiben, ruhig bleiben, auch wenn der anfängt zu schreien, sich nicht anstecken lassen, wieder zur Sache zurückkommen und da sich auf das Wesentliche konzentrieren“ (Business-Unit-Leitung; ähnlich Bormann/Hagemmiller 2019, 44) was bedeutet,

„dem Kunden bestimmt sagen: ‚Hör zu, kommen Sie auf den Punkt zurück, sonst kann ich Ihnen nicht

helfen. Sie müssen mir das Problem jetzt schildern. Es nützt uns nichts, wenn Sie generell mit dem Hammer auf alles hauen, da kommen wir nicht weiter.“ (Abteilungsleitung Service)

Die INLOG-Beschäftigten werden jenseits derartiger Praxistipps kaum auf die Kundenkommunikation vorbereitet: Bei INLOG setzt man vorrangig auf den „gesunden Menschenverstand“ (Teamleitung Automation; Teamleitung Software) und „mit den Jahren [...] Erfahrung sammeln“ (Teamleitung Service 1), der den Beschäftigten hilft, angespannte Situationen mit den Kund\*innen zu entschärfen: „Ein Servicetechniker ist immer auch ein bisschen Psychologe.“ (Abteilungsleitung Service) Damit verbunden ist letztlich die Hoffnung, dass bei der Interaktion mit den Kundenunternehmen gewisse „Scripte“ eingehalten werden: „Das generalisierte Script enthält die Vorstellung, dass es einen gut definierten Anfang und ein gut definiertes Ende für die Dienstleistungsinteraktion gibt.“ (Dunkel/Wehrich 2012, 50) Man verlässt sich also auf gesellschaftliche „Konventionen“ (Dunkel/Wehrich 2012, 50) im Umgang miteinander bzw. auf „die kulturelle Rahmung der Interaktionssituation, die für die Beteiligten nicht unbedingt eindeutige Verbindlichkeiten produziert, aber immerhin als Anker und Bezugspunkt fungieren kann“ (Birken 2012, 4).

Die Interaktionsarbeit wird offenbar von den Führungskräften derzeit als noch nicht so belastend angesehen, dass sie Qualifizierungsmaßnahmen für erforderlich halten: „Aber es gibt jetzt keine spezielle Schulung für unsere Leute, wie sie damit umgehen, also das ist mehr Learning-by-doing.“ (Teamleitung Service 1) Entsprechende (externe) Angebote sind eher optional, werden zwar genutzt, aber es fehlen – insbesondere für die Beschäftigten im Support – systematische Qualifizierungsmaßnahmen:

„Genereller Umgang der Servicetechniker im Umgang mit dem Kunden. [...] Den hatten wir in der Tat mal angeboten und angefragt. Aber er ist leider aus diversen Gründen, Budgetgründen etc., Interesse nicht zustande gekommen. Aber das ist wirklich ein spannender Part, wo man da definitiv auch in Zukunft mehr Augenmerk drauflegen muss, auch im Bereich Schulungen.“ (Abteilungsleitung Service)

Gleichwohl wird das Thema ernst genommen: „Ja, das ist definitiv ein Thema“ (Teamleitung Software), das allerdings vorrangig mit organisatorischen Maßnahmen zu lösen versucht wird.

Mit Blick auf die Lösungsansätze scheint die Mischung aus vorrangig organisatorischen Maßnahmen plus verschiedener weiterer Maßnahmen, die vielfach auf den guten Willen und kompetente Führungskräfte und Beschäftigte sowie Learning-by-doing setzen, zu funktionieren. Die Beschäftigten äußern wenig Ungemach mit den Kundenunternehmen, die wiederum im Zuge einer Kundenbefragung INLOG sehr gute Noten gegeben haben: „Also die Freundlichkeit der Servicetechniker war mit Schulnoten, ich glaube, mit einer 1,8 oder so irgendwas bewertet. Die Kollegen und die Endkunden, das funktioniert.“ (Teamleitung Field Service)

## 5. Gute Interaktionsarbeit: Bilanzierung und Leitbild

Wagt man einen Blick in die Zukunft, ist davon auszugehen, dass Interaktionsarbeit zukünftig ein noch größeres Gewicht bekommen wird. Das liegt zunächst an der wachsenden Komplexität der Produkte und Dienstleistungen, die Technische Dienstleister, aber etwa auch Softwarehäuser etc., anbieten und die einen höheren Beratungsbedarf erfordern. Das betrifft einmal den Vertrieb, aber insbesondere auch die Entwicklungs- und Serviceteams, die diese beratende Funktion zunehmend ausführen werden, da dem Vertrieb die vertieften Kenntnisse fehlen. Das betrifft aber zugleich die höhere Komplexität durch eine zunehmende digitale Vernetzung nicht nur des einzelnen Kundenunternehmens, sondern auch die datentechnischen Verknüpfungen mit weiteren Unternehmen (Zulieferunternehmen, Subunternehmen etc.). Etwas näher in der Zukunft liegt der Einsatz von VR-/AR-Datenbrillen, die sowohl für Schulungszwecke, aber auch als Live-Video-Remote-Systems (Streibl/Brandl 2016) genutzt werden können, um Kundenpersonal mit der Datenbrille durch die Anlage zu leiten, um als Service vom heimischen Arbeitsplatz die Störung zu bestimmen und die Lösung umzusetzen. Das erfordert nicht nur bestimmte, etwa da-

tenschutzrechtliche Voraussetzungen, sondern auch noch zu definierende kommunikative Kompetenzen, um beispielsweise das Kundenpersonal im Störfall anzuleiten.

Wenngleich somit der Stellenwert und der Anteil von Interaktionsarbeit am Leistungserstellungsprozess wächst, scheinen diese Interaktionsbeziehungen – zumindest mit Blick auf den direkten Kundenkontakt – weniger konfliktbehaftet oder belastend bzw. nicht so emotional und gefühlsmäßig belastend für die Beschäftigten zu sein, als dies aus personenbezogenen Dienstleistungen bekannt ist. Die Frage stellt sich jedoch, warum das so ist?

Der eine Teil der Antwort zielt im Fallbeispiel auf die organisatorisch-strukturellen Vorkehrungen, die unternehmensseitig implementiert wurden. Auch wenn diese Maßnahmen ihrer ursprünglichen Intention nach anderen Zielen dienen, tragen sie dennoch dazu bei, die Kommunikation zwischen Dienstleistenden und Kund\*innen in eine Richtung zu lenken, die den sachlichen Umgang zwischen beiden Akteuren miteinander als den Normalfall und nicht den potentiellen Konflikt fokussiert. Es wäre vermessen zu glauben, dass diese Maßnahmen immer von Erfolg gekrönt sein werden. Die tägliche Erfahrung der Dienstleistenden spricht dagegen; es wird weiterhin die unter Druck stehende Logistikleitung geben, die nervös, ungeduldig und lautstark auf den Servicebeschäftigten einredet:

„Es kommt halt immer drauf an, welcher Kunde gerade betroffen ist und wie viel Zeitdruck der eigentlich selbst hat. Und diesen Druck bringt der uns natürlich rüber. Wir haben Kunden [...], die mal eine Störung hatten, die hatten im Durchschnitt alle fünf Minuten bei uns wieder angerufen, um zu fragen, wie der Stand ist, bis ich dann mal gesagt hatte: ‚Männer, hört auf, das bringt nichts, ihr reißt mich aus meiner Konzentration raus, um die Störungsursache zu finden und sie zu beseitigen. Wenn ihr mich alle fünf Minuten anruft, bin ich aus meinen Gedanken raus, muss mich wieder eindenken und damit verliere ich nur mehr Zeit.‘ [...] Ich meine, es ist verständlich, aber die Kunden müssen halt auch verstehen, dass wir an dem Fall jetzt dran sind und da natürlich das Beste machen, das Beste geben, um das so schnell wie möglich beseitigen zu können.“ (Teamleitung Service 2)

Der andere Teil der Antwort bezieht sich auf die Inhalte der Interaktionen: Von den Gesprächspartnern wurde unisono betont, dass das Fachliche ein geeignetes Fundament für eine lösungsorientierte Kommunikation bietet. Die fachliche Auseinandersetzung gewinnt in der Regel die Oberhand, da beide Akteure an einem tragfähigen Ergebnis der Interaktion interessiert sind und – in der Projektentwicklung – auf beiden Seiten mehrheitlich fachlich versierte Gesprächsteilnehmende agieren. Im telefonischen Support sieht das mitunter etwas anders aus: Hier ist der Druck auf Seiten des Kundenunternehmens häufig hoch; dementsprechend angespannt – und hin und wieder ausfallend – sind die Anrufenden aus den Kundenunternehmen. Bei den nicht ausreichend qualifizierten Anrufenden liegt für die Servicebeschäftigten die Belastung eher darin, mit spezifischen Fragen die Störungsursache zu eruieren. Aber trotz der potentiellen Problemlagen bei Interaktionen scheinen Konflikte eher die Ausnahme zu sein.

Dieser Fokus auf die fachlichen Inhalte resultiert zugleich aus dem ausgeglichenen Machtverhältnis in den Beziehungen – dies weist auf den besonderen Charakter der Dispositionsbeziehung in der Interaktionsarbeit in dem Fallbeispiel hin: Die Interaktionspartner\*innen treffen sich – mal mehr, mal weniger – auf Augenhöhe. Das Dienstleistungsunternehmen bietet die fachliche Expertise und die Ressourcen, einen Auftrag auszuführen; das Kundenunternehmen verfügt ebenfalls über ein gewisses Maß an Expertise und die Machtressource, den Auftrag anderweitig zu vergeben.

### **Leitbild Gute Interaktionsarbeit im Technischen Service**

Eine wichtige Erkenntnis der Fallstudie INLOG ist, dass – zumindest in diesem Unternehmen – die durch die Interaktionsarbeit entstehenden Probleme nicht so gravierend sind, wie dies Studien aus anderen Branchen nahelegen würden. Gleichwohl bleibt angesichts der skizzierten Entwicklungen in der Branche zu fragen, ob auf Dauer technische und organisatorische Lösungsansätze ausreichen, oder ob nicht vielmehr ein Leitbild Guter Interaktionsarbeit in Technischen Services vonnöten ist, das die Interaktionsarbeit

stärker in den Blick nimmt und auf einem ganzheitlichen, sozio-technischen Verständnis basiert.

Eine zentrale Basisannahme in dem VISITS-Projekt ist, dass ein Leitbild „Gute Interaktionsarbeit in Technischen Services“ eine unabdingbare Voraussetzung sowohl für die Gestaltung humaner Arbeitsplätze als auch für die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (und damit der Arbeitsplätze) ist. Nur auf diesem Weg, so die Grundüberzeugung, lassen sich die steigenden Anforderungen im Markt und bei der Produkt- und Prozesstechnik sowie die zunehmende Komplexität intensiverer Kommunikation mit den Kund\*innen bewältigen; nicht zuletzt ziehen gute Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auf dem umkämpften Feld der Fachkräfte geeignete Bewerber\*innen an.

Deshalb wird abschließend in gebotener Kürze ein Bild von Guter Interaktionsarbeit in Technischen Services gezeichnet. Der Bezugspunkt des Leitbildes sind arbeitspsychologisch und -wissenschaftlich basierte, normativ aufgeladene Vorstellungen von humanen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen. Die Diskussion über die menschengerechte Gestaltung von Erwerbsarbeit ist in der jüngeren Vergangenheit geprägt durch das „Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens“ (HdA) und seine Nachfolger des damaligen Bundesministeriums für Forschung und Technologie (BMFT, heute BMBF) (Kleinöder 2016); aktuell wird insbesondere Bezug genommen auf den Index „Gute Arbeit“ des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) und die von der Politik angestoßene „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) als Zusammenschluss von Bund, Länder und Kommunen, Arbeitgeberverbänden und Kammern, Gewerkschaften, der Bundesagentur für Arbeit, der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sowie betrieblicher und wissenschaftlicher Expert\*innen (Fuchs 2006).

Die normativen Setzungen für Gute Arbeit basieren auf handlungsregulationstheoretischen Konzepten, die auf Winfried Hacker (1978) und Walter Volpert (1974) zurückgehen: Diese Überlegungen führten zu einem „hierarchische[n] System zur

ergonomischen Bewertung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen (Hacker 1978, 378) mit den vier Bewertungsfaktoren Ausführbarkeit, Schädigungslosigkeit, Beeinträchtigungsfreiheit und Persönlichkeitsförderlich. Aufgrund der Kritik an der hierarchischen Konzeption Hackers (u. a. Moldaschl 2001; Fuchs 2006) entwickelte Ulich (1992) ein nicht-hierarchisches Leitbild.

Die für Ulichs Leitbild humaner Arbeit notwendigen Bewertungskriterien lassen sich aus dem auf Hacker zurückgehenden, an das sozio-technische Konzept anschlussfähige Tätigkeitsbewertungssystem ableiten, mit dessen Hilfe Arbeitsgestaltungshinweise gewonnen werden können. Dabei lassen sich fünf Hauptkategorien benennen (vgl. Ulich 1992, 123 ff.):

- organisatorische und technische Bedingungen (Mensch-Rechner-Interaktion, Vollständigkeit der Tätigkeit, Beeinflussbarkeit der Tätigkeit etc.),
- Kooperation und Kommunikation (Formen, Inhalte etc.),
- Verantwortung, die aus dem Arbeitsauftrag erfolgt,
- erforderliche Denkanforderungen (bei der Ausführung der Tätigkeit) sowie
- Qualifikations- und Lernerfordernisse (benötigte Qualifikation, Lernerfordernisse etc.).

Kritisch anzumerken ist u. a., dass die hinter den Kategorien stehenden Ausprägungen teilweise problematisch sind. Etwas simplifizierend lässt sich sagen, dass bei den Ausprägungen der Hauptkategorien tendenziell ‚mehr = besser‘ zu sein scheint: höhere Komplexität der Tätigkeiten ist besser als niedrige; selbstständige Wartung ist besser als detaillierte Wartungsvorgaben; mehr Kooperation ist besser als geringe etc. In der Praxis gilt indes, dass die Bewertung vom jeweiligen Arbeitsplatz bzw. von der Tätigkeit abhängt. Moldaschl (2001) hat zurecht darauf verwiesen, dass widersprüchliche Arbeitsanforderungen existieren, so dass nicht grundsätzlich ‚mehr‘ auch ‚besser‘ sein muss, weil ansonsten Überforderung durch eine zu hohe Komplexität entstehen kann, zu viel Kooperation den Arbeitsfluss (und die Produktivität) behindert etc.

Fasst man die Tätigkeitsbestandteile und die Anforderungen an die Beschäftigten im Technischen Service zusammen, ergeben sich eine Reihe von Merkmalen, deren Berücksichtigung bei der Arbeitsgestaltung zentral ist (vgl. neben eigenen Projektergebnissen Pfeiffer 2017a, 2017b, 2017c; Koch 2010; Gutsche/Voigt 2018). Dazu zählt zunächst eine fachlich anspruchsvolle Tätigkeit sowohl in der Projektentwicklung als auch im Service, bei dem – im Unterschied zur teamförmig organisierten Projektierung – auch noch ein gewisses Dasein als ‚Einzelkämpfer\*in‘ hinzukommt. In beiden Arbeitsfeldern müssen die Beschäftigten zudem zwischen divergierenden Interessen (betriebswirtschaftliche Überlegungen vs. fachlich-professionelle Standards) ausgleichen (vgl. Pfeiffer 2017c, 353). Auch wenn ein nicht unerheblicher Anteil der täglichen Arbeit aufgrund von Standardisierungen (etwa der Software oder der mechanischen Anlagenmodule) und Erfahrungswissen gewissermaßen Routine sein mögen, sind Unwägbarkeiten gang und gäbe, auf die die Beschäftigten ad hoc, unter Zeitdruck und bei Bedarf improvisiert reagieren müssen. Dementsprechend sind neben dem unabdingbaren Erfahrungswissen insbesondere weitreichende Handlungs- und Entscheidungsspielräume unentbehrlich – aber durchaus mit gesetzten Rahmenbedingungen, um den Beschäftigten zu verdeutlichen, was sie dürfen und was nicht (vgl. Koch 2010, 156).

Ein Vergleich der skizzierten empirischen Erkenntnisse mit den Bewertungskategorien zeigt, dass – mit Blick auf das Fallbeispiel INLOG – die Tätigkeit in den Technischen Services anspruchsvoll, ganzheitlich, lernförderlich und abwechslungsreich ist. Insbesondere macht die Fallstudie deutlich, dass die Grundvoraussetzungen für eine humane Arbeitsgestaltung gegeben sind. Darauf aufbauend lassen sich jedoch Verbesserungspotentiale identifizieren, insbesondere in Bezug auf Partizipation, der schnelle und problemlose Zugriff auf die Kundeninformationen etwa im Störfall (z.B. durch Technik) oder das Herstellen von Kundenbindung (vgl. Lohmann 2019). Hier wird zudem eine zukünftige Herausforderung sein, wie Marktveränderungen oder Digitalisierung für die Gestaltung und Verbesserung der Interaktionsarbeit genutzt werden können. Die in personengebundenen Dienstleistungen zentralen

Aspekte wie Gefühls und Emotionsarbeit finden bei Technischen Services ihren Niederschlag in „Organisationsregeln [...] als Gefühlsregeln. Korporative Emotionen erscheinen als regelgeleitete, intendierte Konstruktionen. Damit rücken insbesondere Organisationskultur aber auch interne Machtverhältnisse in den Fokus.“ (Kleres 2013, 131)

## Literatur

- Becke, G., P. Bleses (2015a): Koordinations- und Interaktionsarbeit als Voraussetzungen für die Produktivitätsgestaltung sozialer Dienstleistungen – Zur Einführung; in: G. Becke, P. Bleses (Hrsg.): Interaktion und Koordination. Wiesbaden, 7-19
- Becke, G., P. Bleses (2015b): Koordination und Interaktion – ein konzeptioneller Rahmen zur Analyse ihres Wechselverhältnisses bei sozialer Dienstleistungsarbeit; in: G. Becke, P. Bleses (Hrsg.): Interaktion und Koordination. Wiesbaden, 23-49
- Bienzeisler, B. (2009): Business Transformation: Neue Organisations- und Geschäftsmodelle; in: D. Spath, W. Ganz (Hrsg.) Die Zukunft der Dienstleistungswirtschaft. München, 241-259
- Birken, T. (2012): Interaktive Arbeit – Arbeit im Angesicht des Anderen und in Echtzeit; in: W. Dunkel, B. Bienzeisler (Hrsg.): 3sResearch. Sozialwissenschaftliche Dienstleistungsforschung. Stuttgart, CD-ROM
- Böhle, F. (2006): Typologie und strukturelle Probleme von Interaktionsarbeit; in: F. Böhle, J. Glaser (Hrsg.): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Wiesbaden, 325-347
- Böhle, F. (2010): Personenbezogene Dienstleistung als Interaktionsarbeit. Vortragsfolien: München
- Böhle, F. (2018): Interaktionsarbeit – neue Herausforderungen an eine humane Arbeitsgestaltung; in: ver.di-Bereich Innovation & Gute Arbeit (Hrsg.): Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren. Band 1: Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf. Frankfurt am Main, 36-44

- Bolte, A. (2017): Unwägbarkeiten; in: F. Böhle (Hrsg.): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Wiesbaden, S. 487-492
- Bormann, S., F. Haggemiller (2019): Die Zukunft des Kundenservice: Arbeit – Digitalisierung – Gewerkschaftliche Handlungsfelder. Eine Fallstudie am Beispiel der Deutschen Telekom Service. Berlin
- Brumby, L. (2017): Standards und Menschen sind und bleiben die Grundpfeiler der Smart Maintenance; in: M. Henke (Hg.): Tagungsband des 17. InstandhaltungsForums. Dortmund, 20-29
- Brumby, L. (2018): Instandhaltung und Asset Management; in: J. Reichel, G. Müller, J. Haeffs (Hrsg.): Betriebliche Instandhaltung. 2. Aufl. Berlin, 67-89
- Dunkel, W. (2011): Arbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen: die Interaktion mit dem Klienten; in: A. Evers, R. Heinze, T. Olk (Hrsg.): Handbuch Soziale Dienste. Wiesbaden, 187-205
- Dunkel, W., M. Wehrich (2012): Interaktive Arbeit – das soziologische Konzept; in: W. Dunkel, M. Wehrich (Hrsg.): Interaktive Arbeit. Wiesbaden, 29-59
- Fischbach, A., C. Decker, P. Lichtenthaler (2012): Emotionsarbeit, Wertschätzung und Stolz in Einzelhandel und Pflege; in: R. Reichwald, M. Frenz, S. Hermann, A. Schipanski (Hrsg.): Zukunftsfeld Dienstleistungsarbeit. Professionalisierung – Wertschätzung – Interaktion. Wiesbaden, 525-539
- Fuchs, T. (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen. 2. Aufl. Dortmund, Berlin, Dresden
- Gutsche, K., B.-F. Voigt (2018): Value Chain Service im Asset Management; in: J. Reichel, G. Müller, J. Haeffs (Hrsg.): Betriebliche Instandhaltung. 2. Aufl. Berlin, 161-180
- Hacker, W. (1978): Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie. 2. Aufl. Bern, Stuttgart, Wien
- Hacker, W. (2009): Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit. Lengerich
- Haipeter, T. (2011): Kaufleute zwischen Angestelltenstatus und Dienstleistungsarbeit – eine soziologische Spurensuche. Wissenschaftliche Diskussionspapiere Heft 126. Bonn
- Henke, M., T. Heller, V. Stich (Hrsg.) (2019): Smart Maintenance – Der Weg vom Status quo zur Zielvision. München
- Hirsch-Kreinsen, H., P. Ittermann (2021): Digitalization of Work Processes: A Framework for Human-Oriented Work Design; in: A. McMurray, N. Muenjohn, C. Weerakoon (eds.): The Palgrave Handbook of Workplace Innovation. Cham, 273-293
- Kleinöder, N. (2016): „Humanisierung der Arbeit“ – Literaturbericht zum „Forschungsprogramm zur Humanisierung des Arbeitslebens“. Working Paper Forschungsförderung Nummer 008. Düsseldorf
- Kleres, J. (2013): Helena Flam: Emotional ›Man‹; in: K. Senge, R. Schützeichel (Hrsg.): Hauptwerke der Emotionssoziologie. Wiesbaden, 130-134
- Koch, A., C. Lerch, C. Rammer, G. Klee, N. Meyer (2019): Die Bedeutung der industrienahen Dienstleistungen in Baden-Württemberg unter besonderer Berücksichtigung der Digitalisierung. Abschlussbericht an das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg. Tübingen, Karlsruhe, Mannheim
- Koch, V. (2010): Interaktionsarbeit bei produktbegleitenden Dienstleistungen. Am Beispiel des technischen Services im Maschinenbau. Wiesbaden
- Krohn, J. (2015): Erschöpfen Emotionen in der Dienstleistung den Mitarbeiter?; in: Human Resources Consulting Review, Band 6, 29-33
- Lohmann, K. (2019): Emotionale Ansteckung in technologiebasierten Serviceinteraktionen. Wiesbaden
- Lohr, K. (2003): Subjektivierung von Arbeit. Ausgangspunkt einer Neuorientierung der Industrie- und Arbeitssoziologie; in: Berliner Journal für Soziologie, 13 (4), 511-529
- Meil, P., E. Heidling, H. Rose (2017): Subjektivierendes Handeln bei verteilter Arbeit; in: F. Böhle (Hrsg.): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Wiesbaden, 537-541

- Melzer, M. (2018): Gestaltung von Interaktionsarbeit: Aktivitäten und Angebote der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; in: ver.di-Bereich Innovation & Gute Arbeit (Hrsg.): Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren. Band 1: Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf. Frankfurt am Main, 45-50
- Menz, W. (2012): Grundorientierungen interaktiver Arbeit – Dienstleistungsfachkräfte in der Hotellerie; in: W. Dunkel, M. Wehrich (Hrsg.): Interaktive Arbeit. Wiesbaden, 119-138
- Moldaschl, M. (2001): Herrschaft durch Autonomie. Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen; in: Deutsche Forschungsgemeinschaft (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Berlin, 132-164
- Pawellek, G. (2016): Integrierte Instandhaltung und Ersatzteillogistik. 2. Aufl. Berlin, Heidelberg
- Pfeiffer, S. (2017a): Tätigkeit und Arbeitsprozess; in: F. Böhle (Hrsg.): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Wiesbaden, 343-344
- Pfeiffer, S. (2017b): Unwägbarkeiten; in: F. Böhle (Hrsg.): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Wiesbaden, 345-346
- Pfeiffer, S. (2017c): Subjektivierendes Arbeitshandeln im technischen Service; in: F. Böhle (Hrsg.): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Wiesbaden, 347-360
- Schallmo, D., A. Rusnjak (2017): Roadmap zur Digitalen Transformation von Geschäftsmodellen; in: D. Schallmo, A. Rusnjak, J. Anzengruber, T. Werani, M. Jünger (Hrsg.): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen. Wiesbaden, 1-32
- Streibl, M., P. Brandl (2016): Einsatz eines Live Video Remote Systems in der Industrie; in: B. Weyers, A. Dittmar (Hrsg.): Mensch und Computer 2016 – Workshopbeiträge, 4.-7. September 2016. Aachen
- Ulich, E. (1992): Arbeitspsychologie. 2. Aufl. Stuttgart
- Volpert, W. (1974): Handlungsstrukturanalyse als Beitrag zur Qualifikationsforschung. Köln
- Weber, A., J. Reichel (2018): Value Chain Service im Asset Management; in: J. Reichel, G. Müller, J. Haeffs (Hrsg.): Betriebliche Instandhaltung. 2. Aufl. Berlin, 35-48
- Wehrich, M., W. Dunkel (2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Eine Einleitung; in: W. Dunkel, M. Wehrich (Hrsg.): Interaktive Arbeit. Wiesbaden, 15-26
- Zühlke-Robinet, K. (2012): Geleitwort; in: W. Dunkel, M. Wehrich (Hrsg.): Interaktive Arbeit. Wiesbaden, 9-13

Hendrik Lager, Ralf Kopp, Tobias Wienzek

# Führung als symmetrische Interaktionsform in der Netzwerkorganisation

## 1. Einleitung

Digitale Technologien halten vermehrt Einzug in Unternehmen und verändern Prozesse und Strukturen und damit auch die Arbeitswelt. Zugleich sehen sich Unternehmen mit einer steigenden Komplexität und Dynamik ihrer Markt- und Umfeldbedingungen konfrontiert (demographischer Wandel, Globalisierung etc.). Unternehmen reagieren hierauf nicht nur mit der Nutzung digitaler Technologien, sondern auch mit der Veränderung ihrer Organisationsstrukturen: weg von starren Hierarchien hin zu flexiblen, netzwerkförmigen Strukturen. Dadurch verändert sich die Art und Weise des Zusammenarbeitens. Häufig wird in diesem Zuge auf „neue“, „gute“ Formen von Arbeit verwiesen, in denen die Beschäftigten mehr Verantwortung, Autonomie und unternehmerisches Denken übernehmen und über Freiräume für selbstorganisiertes, flexibles Arbeiten verfügen sollen. Die Interaktion zwischen Führenden und Geführten wandelt sich. Für Führung ergeben sich dadurch neue Herausforderungen, denn es werden veränderte Führungskonzepte und Führungsstile erforderlich (Hill 2016; Franken 2016; Schwarzmüller et al. 2017). Dabei kann zwischen zwei unterschiedlichen Perspektiven auf Führung unterschieden werden: Führung in Veränderungsprozessen (eher im Sinne eines Change-Managements) und – hierauf fokussieren wir in diesem Beitrag – Führung in der täglichen Interaktion mit den Beschäftigten und anderen Führungskräften im Prozess der Leistungserstellung.

Ziel des Beitrages ist es zu untersuchen, wie sich das Verständnis von Führung in einer Netzwerkorganisation darstellt und inwiefern sich Füh-

rungsstile, das Führungsverhalten und die Interaktion zwischen Führungskraft und Beschäftigten verändern. Wir vertreten die These, dass je stärker in der Organisation über Abteilungsgrenzen hinweg, netzwerkförmig, dezentral und in selbstorganisierten Teams zusammengearbeitet wird, desto stärker geraten traditionell hierarchische, asymmetrische Interaktionsmuster zwischen Führungskräften und Geführten unter Veränderungsdruck. An ihre Stelle treten vertrauensbasierte Formen symmetrischer Interaktion, die jedoch vielfach erst noch entwickelt, etabliert und mit bestehenden Koordinationsformen kompatibel gemacht werden müssen. Funktion und Rollenverständnis von Führung sind hiervon betroffen. Führungskräfte werden zu Dienstleister\*innen, die für notwendige Informationen, Qualifikationen/Kompetenzen und Motivation sorgen, um die Beschäftigten zur Selbstorganisation zu befähigen (Krokowski/González Ocanto 2021).

In einem ersten Schritt wird das Konzept von Führung als Interaktion erläutert. Daran anschließend werden empirische Ergebnisse einer Betriebsfallstudie, die im Rahmen einer Begleitforschung aus dem Projekt „Gute Führung in der soziodigitalen Transformation“ (eLLa4.0)<sup>1</sup> entstanden ist, präsentiert. Dabei handelt es sich um ein Unternehmen aus dem Maschinenbau, das sich von der Matrixorganisation zu einer Netzwerkorganisation entwickeln will. Zur Forcierung der Transformation und zur Unterstützung der Interaktion von Führungskräften und Beschäftigten in der Netzwerkorganisation soll ein digitales Netzwerktool eingeführt werden. Insbesondere bei der Unternehmensleitung sowie den Abteilungen Personal und Digitale Transformation wurde eine

---

<sup>1</sup> Das Forschungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ (Förderkennzeichen: 02L18A200) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfond (ESF) gefördert.

Debatte in Gang gesetzt, in der über die Weiterentwicklung ihrer Matrixorganisation in Richtung einer Netzwerkorganisation und Konsequenzen für Führung nachgedacht wird. Diese Vorstellungen werden in diesem Beitrag aufgezeigt und diskutiert. Die zunehmende Bedeutung symmetrischer Interaktion wird deutlich erkennbar, bezieht sich jedoch einerseits auf bereits aktuell virulente Anforderungen und andererseits auf prospektive Einschätzungen.

Es wurden fünf leitfadengestützte Interviews mit betrieblichen Akteur\*innen aus der Abteilung für Personal und Organisationsentwicklung, der Abteilung für Digitale Transformation und der Geschäftsführung durchgeführt; betroffene Führungskräfte und Beschäftigten konnten nicht interviewt werden. Insgesamt waren acht Gesprächsteilnehmer\*innen beteiligt. Davon hatten vier eine Leitungsfunktion. Zudem wurde ein Workshop mit Teilnehmer\*innen aus der Abteilung für Personal und Organisationsentwicklung, der Abteilung für Digitale Transformation, einer ausgegründeten Gesellschaft, deren Aufgabe in der Entwicklung disruptiver Impulse und neuer Geschäftsmodelle besteht, und dem Betriebsrat durchgeführt. Hier erfolgte eine Bestandsaufnahme und Diskussion der betrieblichen Aktivitäten zur Digitalisierung und Netzwerkorganisation wie auch zu Führungsstilen. Dabei kam u. a. der Digitalisierungskompass der IG Metall zum Einsatz, um einen ganzheitlichen Soll-Ist-Abgleich zu unterstützen (Deuse et al. 2019). Darüber hinaus wurde eine Vielzahl an Dokumenten und Materialien wie Videos, Präsentationen und interne Papiere, die von dem Unternehmen zur Verfügung gestellt wurden, ausgewertet.

## 2. Führung als Interaktion

Unter Führung kann allgemein „die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen“ (Nerding 2019, 96) verstanden werden:

„Die Ziele der Einflussnahme folgen in der Regel aus den Zielen der Organisation, in der geführt wird. [...] Führungskräfte sollen mit ihren Mitarbeitern zum

Erreichen dieser Ziele beitragen. Sie müssen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter (mindestens) so viel leisten, wie zum Erreichen der Ziele notwendig ist.“ (ebd.)

Führung meint somit eine Tätigkeit; Führungskräfte sind diejenigen Personen, die Führung ausüben.

Mit der Thematisierung von Führung als Interaktionsarbeit wird kein soziologisches Neuland betreten. Einem Großteil der industrie-, arbeits- und organisationssoziologischen Führungsforschung liegt mehr oder weniger ein Paradigma von Führung als Interaktion bzw. Interaktionsarbeit zugrunde, wie es in den 1980er Jahren entwickelt wurde. Strikt hierarchische, unidirektionale Anweisungsmodelle werden nicht nur hinsichtlich ihrer demokratischen Legitimität und ihrer Effizienz, sondern auch in Bezug auf ihren Realitätsgehalt infrage gestellt und durch Vorstellungen sozialer Aushandlungsprozesse auf Grundlage multilateraler Machtverteilungen ersetzt. Der Betrieb erscheint als arbeitspolitische und mikropolitische Arena der Arbeits- und Technikgestaltung (Birke/Schwarz 1990), in der Führung als Interaktionsprozess konzipiert wird (Schmidt 1986; Pongratz 2003, 93; Pongratz/Voß 1997; Neuberger 1990).

Wird Führung als soziale Interaktion<sup>2</sup> verstanden, erscheint sie als eine direkte Form des Verhaltens oder der Verhaltensbeeinflussung, von Angesicht zu Angesicht zwischen mindestens zwei Personen (vorgesetzte Person/unterstellte Person). In dieser Perspektive handelt es sich um einen hierarchischen, aber wechselseitigen Beeinflussungszusammenhang bzw. um eine spezifische Form „sozialer Interaktion“, die konstitutiv von einem organisatorischen Rahmen (personen- und persönlichkeitsunabhängige Regulierung mittels Regeln, Normen, Rollen, Standards) abhängt. Die Interaktion zwischen Führenden und Geführten ist keine Interaktion unter formal Gleichen (wie im Freundeskreis), sondern sie bewegt sich auf Grundlage einer formalen, arbeitsrechtlich abgesicherten asymmetrischen Macht- und Einflussstruktur.

<sup>2</sup> Unter sozialer Interaktion versteht man „in der Soziologie, alle die Formen sozialen Handelns, bei denen das Verhalten von direkt miteinander kommunizierenden Personen sich jeweils an dem Verhalten, den unterstellten Motiven und Erwartungen, den Wünschen oder Reaktionen des anderen ausrichtet“ (Türk 1984, 64).

Die soziologische Perspektive betrachtet (Arbeits-)Organisationen als nicht komplett durchplanbar und durchorganisierbar, weil bürokratisierte, normierte und standardisierte Routinen beständig von ungeplanten und unabsehbaren Ereignissen und Störungen unterlaufen werden. Eine Kernherausforderung von Führungsarbeit bildet in diesem Kontext das Transformationsproblem von Arbeit und die Offenheit bzw. Unbestimmtheit des Arbeitsvertrages (Braverman 1980; Marrs 2018). Die konkrete Arbeitsleistung lässt sich arbeitsvertraglich nur bedingt im Voraus exakt bestimmen (z. B. Art, Dauer und Lohn der Arbeit), da Unternehmen auf einen flexiblen Arbeitseinsatz angewiesen sind. Zudem ist die Arbeitsleistung stets personengebunden; nur die Arbeitenden verfügen über ihr Arbeitsvermögen. Die Führungskraft ist daher auf die Mitwirkung und Interaktionsbereitschaft ihrer Beschäftigten in Leistungserstellungsprozessen angewiesen. Arbeitsanforderungen (Soll-Vorgaben) und Verhalten (normative Anforderungen) können jedoch mehr oder weniger auseinanderfallen. Es entstehen Steuerungs- bzw. Kontrolllücken, die durch informatorische, qualifikatorische und motivationale Defizite verursacht werden können. Dementsprechend markiert die Spezifizierung dieser Lücken einen systematischen Ansatzpunkt zur Konkretisierung von Personalführungsbedarfen, von geeigneten Führungsaktivitäten und -instrumenten sowie erforderlichen Führungskompetenzen. Anders formuliert: Personalführungsbedarf entsteht dann, „wenn eine Person nicht von selbst oder durch andere Kontrollmechanismen gesteuert die an sie gestellten Anforderungen erfüllt“ (Türk 1984, 68). Kennzeichnend für Führung ist allerdings nicht nur die wechselseitige Interaktion mit „ihren“ Beschäftigten im Sinne von Personalführung. Führungskräfte interagieren auch mit anderen Führungskräften sowohl auf der vertikalen (z. B. mit der vorgesetzten Führungskraft) als auch auf der horizontalen Ebene (z. B. mit Führungskräften aus anderen Abteilungen).

## 2.1 Führung als asymmetrische Interaktion

Konzeptionell lässt sich Führung in symmetrische und asymmetrische Interaktion unterscheiden. Traditionelle Hierarchien werden durch asymmetrische Interaktionsformen geprägt. Dabei handelt es sich um ein Koordinationsmuster, welches im Kontext spezifischer Rahmenbedingungen (geringe Veränderungsdynamik, geringe Feedbackintensität, hohe Planbarkeit/Vorhersagbarkeit der Abläufe, Wissenskonzentration in der Zentrale, starke Organisationsgrenzen, engmaschige Vorgaben und Kontrolle, Befehl und Ausführung etc.) durchaus eine Reihe von Stärken aufweist (vgl. Kühl 1994, 2015). Beispiele hierfür sind autoritäre Führung und transaktionale Führung (Hinkelmann/Enzweiler 2018, 21 f.).

Bei der autoritären Führung ergeben sich Macht und Status einer Führungskraft aus ihrer Position in der Hierarchie. Es handelt sich um ein asymmetrisches Machtverhältnis zugunsten der Führungskraft: Anspruch auf Gehorsam seitens der Beschäftigten wird durch die hierarchisch höhere Position legitimiert. Das Führen erfolgt über Anweisungen, während Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten begrenzt sind. Dementsprechend liegt eine eindimensionale Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten in Form einer unidirektionalen Anweisung „von oben nach unten“ vor. Gemäß dem autoritären Führungsstil trifft die Führungskraft Entscheidungen im Alleingang.

Demgegenüber basiert transaktionale Führung<sup>3</sup> auf einem stabilen und rationalen Austauschverhältnis zwischen Führungskraft und Beschäftigten im Sinne eines Gebens und Nehmens (Franken 2016, 39 f.; Lippold 2021, 7 f.). Es handelt sich um einen „nutzenorientierten Austausch von Leistung und Belohnung“ (Franken 2016, 39). Argumentiert wird, dass die Führungskraft spezifische Ziele an ihre Beschäftigten stellt, welche die Ziele wiederum durch spezifische Verhaltenswei-

<sup>3</sup> In der Literatur wird transaktionale Führung nicht eindeutig als klassisches oder neues Führungskonzept eingeordnet (Hinkelmann/Enzweiler 2018; Franken 2016; Lippold 2021). Wir verstehen es in diesem Beitrag als traditionelles Konzept, da es sich vordergründig um ein rationales, nutzenorientiertes Austauschverhältnis handelt, während neuere Führungskonzepte ganzheitlicher angelegt sind, indem sie etwa die ganze Person (z. B. Werte, Vorstellungen, Bedürfnisse) ansprechen und damit aus unserer Sicht weniger begrenzt erscheinen.

sen oder Leistungen erreichen können. Im Sinne einer indirekten Steuerung des Verhaltens der Beschäftigten wird über Zielvereinbarungen geführt und durch extrinsische Anreize motiviert in Form von Belohnungen oder Sanktionen (z. B. variables Entgelt, negatives Feedback). Transaktionale Führung spricht „vor allem den Homo oeconomicus im Mitarbeiter an“ (ebd., 40) und weniger die ganze Persönlichkeit oder die Emotionsebene der Geführten.

Traditionelle Führungskonzepte mit ihrer Vorstellung der „Herrschaft einer (all)wissenden, selbstbewussten Führungskraft über nicht- oder geringqualifizierte Arbeitende“ (ebd., 36) erwiesen sich in der „alten“ Arbeitswelt (mechanisierte Produktion am Fließband) als erfolgreich, gerieten jedoch frühzeitig im Hinblick auf das hiermit verbundene Menschenbild und die Arbeitsbedingungen in Kritik. Zunächst vor dem Hintergrund einer Humanisierung des Arbeitslebens, später auch als funktionales Erfordernis im Kontext veränderter Rahmenbedingungen entwickelten sich seit langem (und verstärkt im Zuge der Digitalisierung) alternative Modelle einer befähigenden und aushandlungsbasierten Führung: „Gefragt sind eher fördernde Rahmenbedingungen, die intrinsische Motivation und die Unterstützung von Ideen der Beschäftigten.“ (ebd.) Damit ändert sich das Führungsverständnis: weg von einer eher einseitigen Einflussnahme der Führungskraft hin zu einer zweiseitigen, stärker symmetrischen Führungsbeziehung zwischen Führungskraft und Beschäftigten. Diese Konzepte setzen auf Befähigung und Aushandlungsprozesse im Führungsprozess.

## 2.2 Führung als symmetrische Interaktion

Betrachtet man die Beschreibungen der „neuen“ Herausforderungen und Trends der Arbeitswelt als Bezugspunkte von Führung, stößt man überwiegend auf „alte Bekannte“. Die vielfach zitierte VUCA-Welt, in der die Rahmenbedingungen von Organisationen durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität sowie Ambiguität gekennzeichnet werden, und erste hierauf bezogene Führungskonzepte reichen bis in die 1980er Jahre zurück (Bennis/Nanus 1996). Auch der demographische

Wandel, ein damit verbundener Fachkräftemangel und das Eintreten neuer Generationen in das Arbeitsleben (z. B. Generation Y, Digital Natives), die über andere Ansprüche, Werte und Arbeitsorientierungen verfügen, sind beeinflussende Faktoren. Die zunehmende Bedeutung von Wissensmanagement, hybriden Wertschöpfungskonzepten, Organisationsgrenzen überschreitende Vernetzungstendenzen, die Dezentralisierung von Wissen, Projektifizierung von Arbeit, agile Teamarbeit, Selbstorganisation und -kontrolle, Agilität und selbst das im Zuge der Covid-Pandemie omnipräsent gewordene Thema „Führen auf Distanz“ sind keine technikinduzierten Neuheiten. Um diese Entwicklungen bewältigen zu können, so meist die Argumentation, sei eine Aufwertung von Arbeit notwendig. Merkmale solcher Arbeitsformen sind beispielsweise ein hohes Maß an Autonomie, Flexibilität, Selbstorganisation, Partizipation, Freiheit, Kreativität, Handlungs- und Entscheidungsspielräumen sowie hierarchie-, bereichs- und organisationsübergreifende Kommunikation und Kooperation (vgl. Ittermann et al. 2016). Für Führungskräfte ergeben sich dadurch veränderte Anforderungen, die neue Führungskonzepte und ein verändertes Führungsverhalten notwendig erscheinen lassen.

Dort, wo bereits selbstorganisierte netzwerkförmige Kommunikations- und Kooperationsprozesse den Arbeitsalltag bestimmen, erweitern sich die Unsicherheitszonen für das Management. Die Anweisungsfähigkeit und Durchsetzungsmacht von Führung als Grundlage asymmetrischer Kommunikationsbeziehungen werden untergraben bzw. dysfunktional. Die Entwicklung symmetrischer Interaktionsformen, oder anders formuliert „Führung auf Augenhöhe“, werden zur zentralen Herausforderung. Die notwendigen Veränderungen erschöpfen sich nicht vordergründig in einem freundlicheren Umgangston, sondern erfordern einen tiefgreifenden Wandel der Organisationsstruktur und -kultur. Die Veränderungsrichtung bringt Charles Handy auf den Punkt

„Whereas the heroic manager of the past knew all, could do all, and could solve every problem, the postheroic manager asks how every problem can be solved in a way that develops other people’s capacity to handle it.“ (Handy 1999, 166)

Je weiter Selbstorganisation und netzwerkförmige Kooperation voranschreiten<sup>4</sup>, desto weniger ist Führung anweisungsfähig (selbst wenn sie anweisungsbefugt bleibt). Wenn Führung (nicht zuletzt aufgrund ihrer in der Regel höheren Gratifizierung) weiterhin funktional legitimiert bleiben will, ist die Frage zu klären, welchen Mehrwert sie für die Organisation bzw. für die Beschäftigten noch erbringen kann. Nach unseren Beobachtungen sind Führungskräfte zunehmend mit der Modernisierung von Hierarchien und der gleichzeitigen Etablierung anschlussfähiger Formen der Interaktion in Netzwerken beschäftigt.<sup>5</sup>

Die hiermit verbundenen Aufgaben von Führung<sup>6</sup> lassen sich wie folgt konkretisieren:

- Entwicklung von dezentralen Entscheidungsstrukturen und -prozessen, die die effiziente und effektive Einbindung aller relevanten Stakeholder sichert (partizipative Ausrichtung).
- Ermöglichung von Orientierung und Verhaltenssicherheit in der Selbstorganisation: Dies impliziert ein weites unternehmenskulturelles Betätigungsfeld (Sinnggebung, Werte, Leitbilder, Prinzipien, Haltungen/Einstellungen, Etablierung agiler Regeln und Mindsets, Förderung wertschätzender Feedbackkultur u. v. m.).
- Förderung von Selbstorganisationsfähigkeiten durch Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung.
- Aufbau von adäquaten Kommunikationsinfrastrukturen und Vermittlung von Fähigkeiten, die es ermöglichen, sich in diesen Strukturen souverän zu bewegen. Im Zuge von Corona hat die Notwendigkeit des Arbeitens und des Führens auf Distanz enorm an Bedeutung gewonnen. Gleichwohl wurde damit kein Neuland betreten, da dies bereits vorher in vielen Projektteams zum Arbeitsalltag gehörte.

An Bedeutung gewinnen befähigende und aus Handlungsorientierte Formen der Führung, die auf einer symmetrischen Interaktionsbeziehung zwischen Führungskraft und Geführten basieren, z. B. das omnipräsent gewordene Konzept transformationaler Führung. Konträr zu transaktionaler Führung kennzeichnet es eine Führungskraft, die ihre Beschäftigten inspiriert, stimuliert, begeistert und wertschätzt (Lippold 2019, 8). Anders als die den Homo oeconomicus ansprechende transaktionale Führung steht bei der transformationalen Führung eine ganzheitliche, die ganze Persönlichkeit und auch Emotionen der Beschäftigten ansprechende Ausrichtung im Vordergrund:

„Die transformationale Führungskraft verändert (transformiert) die Motive, Werte, Ziele und das Vertrauen der Beschäftigten. Sie erkennt nicht nur ihre Bedürfnisse, sondern versucht darüber hinaus, das Niveau dieser Bedürfnisse auf eine höhere Reifestufe anzuheben.“ (Franken 2016, 40)

Die Motivation der Beschäftigten erfolgt stärker intrinsisch, etwa über herausfordernde und interessante Aufgaben, Freiräume, Lernmöglichkeiten und eine Verlagerung von Entscheidungskompetenzen „nach unten“. Die Führungskraft nehme eine Vorbildfunktion ein und gehe mit gutem Beispiel voran. Transformationale Führung kennzeichnet ein wechselseitiges Beeinflussungs- und Abhängigkeitsverhältnis zwischen der Führungskraft und den Geführten:

„Die Führungskraft braucht die Mitarbeitenden als Mitstreiter, Opponenten und Gleichgesinnte genauso wie die Mitarbeitenden die Visionen, Werte und Vertrauen der Führungskraft benötigen. Führung ist keine Einbahnstraße, sondern ein permanenter Austausch- und Gestaltungsprozess.“ (ebd., 41)

Die in der aktuellen Debatte diskutierten Führungskonzepte und Führungsstile gehen in eine ähnliche Richtung. Im Konzept der Führungskraft

<sup>4</sup> In der Netzwerkforschung werden soziale Netzwerke als intermediäres Koordinationsmuster zwischen Markt und Hierarchie beschrieben. Charakteristisch ist ihre höhere Vertrauensabhängigkeit, die hohe Interdependenz zwischen einer Vielzahl an Akteur\*innen sowie die hohe Bedeutung von Diskursivität und Aushandlung (Weyer 2012). Es lassen sich eine Vielzahl von inter- und intraorganisationalen sozialen Netzwerken differenzieren.

<sup>5</sup> In der Fachliteratur wird dies als Ambidextrie (Tushman/O'Reilly 1996) bezeichnet.

<sup>6</sup> Da in unserem Beitrag auf Führung im Kontext alltäglicher Leistungserbringung fokussiert wird, bleiben Implikationen der Anforderungen von Führung im Kontext von Change Management hier unberücksichtigt.

als Coach\*in<sup>7</sup> etwa zielt die Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten darauf, die Entwicklung der Beschäftigten zu fördern sowie deren Leistungsfähigkeit und intrinsische Motivation zu verbessern, wobei das gesamte Potential der jeweiligen Personen (Coachees) angesprochen werden soll. Im Konzept des Shared Leadership obliegt der Führungsprozess nicht allein der Führungskraft. Vielmehr wird dieser auf mehrere Schultern aufgeteilt, sodass Beschäftigte selbst eine Führungsrolle ausüben und Führungsverantwortung übernehmen. Führende und Geführte sollen sich „vor dem Hintergrund der Zielvorgabe als quasi Gleichberechtigte sehen. Der Vorgesetzte agiert eher als Beschleuniger, statt die Rolle des Entscheiders einzunehmen.“ (Lippold 2019, 31)

### 3. Fallbeispiel: Führung im Netzwerk

#### 3.1 Darstellung des Unternehmens

Bei dem untersuchten Betrieb handelt es sich um eine inhabergeführte Unternehmensgruppe mit weltweit mehr als 4.500 Beschäftigten, wobei am untersuchten Standort der Zentrale ca. 1.000 Mitarbeitende beschäftigt sind. Das Unternehmen ist in einer Vielzahl an Ländern physisch mit Landesgesellschaften vertreten. Das Kerngeschäft ist die Herstellung von Intralogistiksystemen in unterschiedlichen Branchen. Das breite Produktportfolio umfasst Bereiche wie Förder-technik, Verpackungstechnik, Palettierroboter, Logistiksysteme oder Lagertechnik und zielt auf den Transport unterschiedlichster Güter (z. B. Baustoffe, Gepäckstücke, Pakete). Mit seinen Lösungen deckt das Unternehmen eine Vielzahl an intralogistischen Anwendungsbereichen ab wie Häfen, Einzelhandel, Industrie, Flughäfen, Minen etc.

In den letzten Jahren verzeichnete das Fallunternehmen ein sehr starkes und dynamisches Wachstum, was sich in verschiedenen, global verteilten Standorten und gestiegenen Beschäftigtenzahlen widerspiegelt. Die Digitalisierung spielt beim Fallbetrieb eine bedeutende Rolle, was sich in einer Vielzahl an Digitalisierungsaktivitäten zeigt. So werden beispielsweise Smart Glasses im technischen Service und digitale Kund\*innenportale genutzt (Condition Monitoring, Predictive Maintenance, Buchen von Services etc.). Darüber hinaus gibt es ein eigens für die Digitalisierung zuständiges Team. Insbesondere über eine ausgegründete Gesellschaft werden zudem disruptive Impulse und neue Geschäftsmodelle vorangetrieben.

Im matrixförmig strukturierten Unternehmen herrschen drei Perspektiven vor, welche die Aktivitäten des Unternehmens ausmachen: Divisionen/Business-Segmente (z. B. Flughafen, Logistiksysteme, Förder- und Ladesysteme, Kundenservice), Linienfunktionen (z. B. Finanzen, Strategie, Personal), welche für die Gruppe bzw. Business-Segmente und Landesgesellschaften gemeinsame Standards und Vorgaben definieren, und die Landesgesellschaften. Diese drei Perspektiven bilden zugleich die wesentlichen Matrixebenen. Durch diesen „Dreiklang“ in der Matrixorganisation zielt das Unternehmen darauf ab, Anforderungen der jeweiligen Business-Segmente, der Kund\*innenbedürfnisse in den verschiedenen Ländern wie auch der jeweiligen Linienfunktionen zu berücksichtigen.

Das Unternehmen befindet sich derzeit im Aufbruch zu einem Netzwerk mit einer stärker symmetrisch ausgerichteten Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten. Zwar verfügt das Unternehmen bereits über abgeflachte Hierarchien, die Matrixstruktur ist jedoch noch vorherrschend. Bei dem Netzwerk handelt es sich um eine Vision – das Netzwerkorganigramm ist noch nicht definiert und befindet sich im Aufbau.

<sup>7</sup> In einem allgemeinen, nicht führungsbezogenen Verständnis meint „Coaching einen interaktiven, personenzentrierten Begleitungsprozess, der berufliche und private Inhalte behandeln kann. Coaching bedeutet mithin persönliche Beratung auf der Prozessplattform. Ein Coach bietet keine direkten Lösungsvorschläge an, sondern unterstützt den Klienten dabei, seine eigenen Lösungen zu generieren. [...] es zielt auf Hilfe zur Selbsthilfe.“ (Hinkelmann/Enzweiler 2018, 32)

### 3.2 Ausgangslage und Problemstellung

In den letzten Jahren hat das Unternehmen einen starken Wachstumsprozess durchlaufen und sich dadurch erheblich verändert. Das mittelständisch geprägte Familienunternehmen mit seinen zuvor wenigen Landesgesellschaften hat sich zu einer großen Unternehmensgruppe mit internationalen Geschäftsaktivitäten, mehreren Landesgesellschaften und vielfältigen Produkten und Services gewandelt. Durch das starke personelle Wachstum und durch Unternehmensakquisitionen ist es zu einer Ausdifferenzierung von „Kulturen“ innerhalb der Gruppe gekommen, wobei insgesamt ein Großteil der Beschäftigten eine Betriebszugehörigkeit von weniger als zehn Jahren aufweist und das Unternehmen dadurch einen Verjüngungsprozess durchlief. Im Unternehmen sind der Unternehmensleitung zufolge auf Basis der Vielzahl an unterschiedlichen individuell gemachten Erfahrungen im Arbeitsleben verschiedene Denkweisen, Haltungen, Werte und Vorstellungen bei den Beschäftigten und Führungskräften anzutreffen. Damit verändern sich auch die Erwartungen der Beschäftigten an Arbeit und an Führung. Laut Interviewpartner\*innen ist das Unternehmen in der Konsequenz über die Jahre diverser geworden, sodass die Unternehmenskultur in der Unternehmensgruppe eher heterogen ist.

Vor diesem Hintergrund kritisiert insbesondere der Geschäftsführer die momentan vorherrschenden Vorstellungen von Erfolgsfaktoren im Arbeits- und Wirtschaftsleben (z. B. Unternehmenswert, Geschäftsvolumen), die über das personelle Wachstum auch in das Unternehmen eingetragen wurden. Erfolg werde z. B. mit der eigenen Position bzw. Stufe einer Person in der Hierarchie gleichgesetzt. Auch die Anzahl der zu führenden Beschäftigten oder der wirtschaftliche Erfolg der eigenen Abteilung werde häufig über alles gestellt. Diese Erfolgsfaktoren würden jedoch nicht zu den Vorstellungen des untersuchten Familienunternehmens passen, die sich z. B. durch Unabhängigkeit, eine langfristige Perspektive und hohe Qualitätsansprüche auszeichneten. Es gehe weniger um eine individuelle Perspektive auf Erfolg, sondern stärker um eine kollektive im Sinne des eigenen, persönlichen Beitrags zum Erfolg des gesamten Unternehmens bzw. des

Teams. Starre Abteilungsgrenzen, Hierarchien und Berichtslinien erweisen sich den Interviewpartner\*innen zufolge als hinderlich erweisen. Für Führungskräfte bedeute dies in der Interaktion mit ihren Beschäftigten einerseits, dass sie die gestiegene kulturelle Diversität und unterschiedliche Interpretationen und Vorstellungen von Erfolg der Beschäftigten im Führungsprozess berücksichtigen müssten. Andererseits müssten die Führungskräfte selbst ihre persönlichen Erfolgsvorstellungen anpassen und als gutes Beispiel vorangehen, damit die Unternehmenskultur auch von den Beschäftigten in der täglichen Arbeit gelebt werde.

Darüber hinaus berichten einige unserer Interviewpartner\*innen von einem Denken in und Optimieren von „Silos“ und damit verbundenen Konflikten in der Matrixorganisation. Damit meinen die interviewten Personen, dass Verantwortliche für die jeweiligen Business-Segmente, Linienfunktionen oder Landesgesellschaften sich zu stark auf ihre eigene Organisationseinheit bzw. auf ihr (abgeschottetes) „Silo“ fokussieren, die Interessen der beiden anderen Perspektiven ausblenden und den Gesamterfolg der Unternehmensgruppe aus den Augen verlieren würden. Gleiches könne auch in den einzelnen Abteilungen innerhalb der Silos, also den „Sub-Silos“, beobachtet werden: „Seit Jahren kommt es zum Hauen und Stechen von Kompetenzen und zu Gerangel, da es hier zu einem stetig schwelenden Zielkonflikt zwischen den verschiedenen Zielperspektiven kommt.“ (Leiter, Digitale Transformation) Gewünscht ist jedoch, dass hierarchische Strukturen unwichtiger werden, ein damit verbundenes Silodenken reduziert und eine abteilungsübergreifende Kommunikation und Kollaboration mit Blick auf den gemeinsamen Erfolg der Unternehmensgruppe eingenommen wird. Konflikte sollen zudem stärker horizontal und in einem gemeinsamen Austausch als (wie bisher) durch die hierarchischen Eskalationsstufen gelöst werden.

Hinzu kommt, dass sich die Komplexität im Unternehmen im Zuge des starken globalen und personellen Wachstums der letzten Jahre laut unseren Interviewpartner\*innen erhöht hat. Ihnen zufolge hat sich für die Interaktion von Beschäftigten und Führungskräften ein gestiegenes Maß an

Intransparenz ergeben: Es sei nicht immer ohne Weiteres ersichtlich, wer in bestimmte Entscheidungsprozesse zu involvieren sei, sodass Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse aufwändiger geworden seien. Abhängigkeiten und Wechselwirkungen etwa zwischen unterschiedlichen Projekten oder Abteilungen würden nur unzureichend abgebildet. Klare Hierarchien und Rollenverteilungen in Unternehmen würden indes immer seltener werden. Prozesse, Projekte, Aufgaben und Zusammenarbeiten würden zunehmend verteilter sowie hierarchie-, bereichs- und landesübergreifend erfolgen. Allerdings würden notwendige Informationen und Daten, um einen Austausch oder ein Zusammenarbeiten der entsprechenden Personen zu fördern, unseren Interviewpartner\*innen zufolge häufig fehlen bzw. deren Auffinden sei mit hohen Suchaufwänden verbunden – sowohl für Beschäftigte als auch für Führungskräfte. Entsprechende Informationen seien z. B. die organisatorische Zugehörigkeit von Personen, ihre Qualifikationen, Kompetenzen und Zuständigkeiten, aber auch bearbeiteten Themen und Projekte.

„Wenn man in Dänemark sitzt, weiß man vielleicht gar nicht, dass es den Experten [in Deutschland] gibt. Da fängt es schon an. Es gibt kein Organigramm der Unternehmensgruppe mit 4.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das sind dann wieder Teildigramme und manchmal weiß man nicht, wo man anfangen soll zu suchen. Man fragt dann bei X, Y oder irgendeiner Führungskraft aus einem anderen Bereich, ob er jemanden aus seinem Team kennt, da er sein Team am besten kennt. Aber manchmal weiß man einfach nicht, ob es die Kompetenz überhaupt gibt, und wenn ja, weiß man nicht, wo man diese findet.“ (Leiter, Digitale Transformation)

Den Aussagen der Interviewpartner\*innen zufolge geraten nicht nur rein hierarchische Organisationsstrukturen, sondern auch die derzeitige Form der Matrixstruktur des Unternehmens, die im Prinzip hierarchisch unterfüttert ist, bei der Bewältigung der oben dargestellten Herausforderungen an ihre Grenzen. Die Matrixstruktur erweise sich in der täglichen Interaktion als zu starr und bilde die Komplexität, die Interdependenzen und Abhängigkeiten im Unternehmen nur bedingt ab. Die zunehmend verteilt und abteilungsübergreifend erfolgende Arbeit der Beschäftigten wie

auch die Eigeninitiative und Selbstorganisation würden durch die Matrix und hierarchischen Berichtslinien eher behindert als gefördert werden. Ausgeprägte hierarchische Strukturen, Berichtslinien und Entscheidungsprozesse würden die Beschäftigten „entmündigen“, sich negativ auf deren Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit auswirken und die Geführten nicht mehr „abholen“. Die stärkere Ausrichtung auf die reale Überformung der Hierarchien durch zunehmend globale, projektbasierte Netzwerke und hiermit kompatible Führungsansätze sollen Entscheidungs-routinen und Interaktionsqualitäten verbessern.

### 3.3 Die Vision der Netzwerkorganisation

Die Unternehmensleitung entwickelte eine Vision der Transformation hin zu einer Netzwerkorganisation und treibt diese aktiv voran. Zum Untersuchungszeitpunkt entspricht die Vision der eines internen bzw. intraorganisationalen Netzwerks, also eines Netzwerks innerhalb der Unternehmensgruppe, und nicht der eines Netzwerks mit Organisationseinheiten außerhalb des Fallunternehmens wie Kund\*innen oder Zulieferern (vgl. Rosenberg 2014, 21-24). Der Transformationsprozess dient den Aussagen der Interviewpartner\*innen zufolge auch dem Ziel, mehr über die eigene weltweite Organisation mitsamt ihren unterschiedlichen Strukturen, Zuständigkeiten, Arbeitsweisen, Kulturen etc. zu lernen und diese zu harmonisieren. Anders als in der Matrixorganisation sollen im Netzwerk Zuständigkeiten, Aufgaben, Rollen und Stakeholder-Beziehungen nicht mehr vorwiegend über starre, eher abgeschottete hierarchische Berichtslinien beschrieben werden. Bisher über Hierarchie und funktionale Berichtslinien definierte Organigramm-Einheiten sollen zu Netzwerkknoten verändert werden, die jeweils unterschiedliche Inhalte und Themen (z. B. Strategie, Nachhaltigkeit, Netzwerk) beschreiben und bearbeiten. Die Einheiten würden mehr oder weniger viele Verbindungen zu anderen Einheiten, und zwar nicht nur vertikal-hierarchisch, sondern insbesondere auch horizontal erhalten. Neue Themen und Netzwerkknoten sollen im Bedarfsfall flexibel eingebunden werden können. Die einzelnen Netzwerk-

knoten und die darin arbeitenden Organisationsmitglieder sollen sich untereinander austauschen, kooperieren und miteinander zusammenarbeiten. Durch wechselseitige Verbindungen zu den verschiedenen Einheiten des Netzwerks werden Beziehungen und Abhängigkeiten sichtbar. Ein/e „Netzwerkknotenmanager\*in“ kann dabei für mehrere Netzwerkknoten und Themen zuständig sein. Auch die Beschäftigten können sich in mehreren Netzwerkknoten engagieren. Nichtsdestotrotz werden den Interviewpartner\*innen zufolge weiterhin hierarchische Strukturen im Netzwerk fortbestehen, jedoch im Vergleich zum jetzigen Stand an Bedeutung verlieren, da die Verbindungen der eigenen Netzwerkeinheit zu anderen Teilen des Netzwerks und damit auch die Zahl relevanter Stakeholder ansteigen.

Zentrale Punkte im Netzwerk seien eine andere Art der Abstimmung und Entscheidungsfindung (z. B. Partizipation, Diskussion, Überzeugen durch Inhalte), ein höheres Ausmaß an Selbstorganisation und Vernetzung der Beschäftigten, eine Reduzierung von Silos bzw. Sub-Silos und deren Einzeloptimierung hin zu einer stärkeren Netzwerk- und Gruppenperspektive:

„Die Idee des Netzwerkes ist es, relativ verlustfrei die Leute zusammenzubringen, die projektspezifisch und auch dauerhaft miteinander arbeiten wollen. [...] Das Netzwerk dient als Mittel zum Zweck, um so arbeiten zu können, wie wir eigentlich arbeiten wollen und um die Probleme, die sich aus der Hierarchiebildung ergeben, zu umgehen.“ (Leiter, Digitale Transformation)

Zugleich gehen damit veränderte Anforderungen an Führungsstile in Richtung einer symmetrischen Interaktion einher, was im weiteren Verlauf deutlich wird. Insgesamt hofft das Unternehmen, mit dem Aufbau einer Netzwerkorganisation auf eine komplexer werdende Umwelt reagieren zu können, was mit „hierarchischen Strukturen und Organigrammen“ (Geschäftsführer) nicht möglich sei. Aktuell befinde sich der Transformationsprozess zum Netzwerk noch im Anfangsstadium:

„Wir haben das Thema konzeptionell durchdrungen. Wir haben in der Organisation an vielen Stellen bereits Netzwerkknoten definiert. Die Menschen sprechen auch über Netzwerkknoten. Und im Unterneh-

men ist das Thema Netzwerk als die Organisationsstruktur der Zukunft bekannt. Was die Organisation natürlich nicht verstanden hat und weiß: Ja, was heißt denn das überhaupt konkret? [...] Und insofern gibt es auch keine Möglichkeit, jetzt zu sagen: Und so wird es am Ende aussehen. [...] Wir begeben uns auf eine Reise, deren Ergebnis wir nicht kennen.“ (Geschäftsführer)

Die Einführung eines Netzwerks sei bereits am Standort der Zentrale gestartet und zeige sich darin, dass erste, kleinere Abteilungen wie die Personalabteilung oder die Abteilung für Digitale Transformation netzwerkförmig arbeiten würden. Zudem sei es so, „dass sich eigentlich heute schon die Kolleginnen und Kollegen in der Gruppe selbst finden, wenn es um Projekte geht“ (Beschäftigter, Unternehmensentwicklung):

„Von daher gibt es einen Teil Netzwerkorganisation eigentlich schon. Nur wir müssen es halt noch ein bisschen weiter ausbauen und wollen es also durch das Tool visualisieren. Das ist, glaub' ich, so, und dass es in den Köpfen noch mal mehr [drin ist].“ (Beschäftigte, Personal)

Durch dieses Netzwerktool soll der Transformationsprozess hin zur Netzwerkorganisation forciert werden. Ziel des Netzwerktools ist es, die Netzwerkorganisation zu visualisieren und eine globale Transparenz über die Unternehmensgruppe herzustellen. Es soll die Arbeit und die Interaktion zwischen Führungskräften und Geführten im Netzwerk erleichtern und fördern, indem notwendige Informationen für eine Interaktion (beispielsweise zur Kontaktaufnahme bei Unterstützungsbedarfen, Wissensaustausch oder Projektzusammenarbeiten) sichtbar und per Suchfunktion leichter auffindbar gemacht werden.

„Wenn man mit einem Experten für Bilderkennung in der Unternehmensgruppe sprechen möchte, dann würde man gerne wissen: Wer kennt sich mit Bilderkennung aus? Es kann sein, dass es ein indischer oder chinesischer Kollege ist. Aber dafür müsste man sich nicht erst durch verschiedene Landesgesellschaften oder durch die Business-Segmente arbeiten und nachfragen, wer sich mit der Bilderkennungsexpertise auskennt.“ (Leiter, Digitale Transformation)

Das Tool wurde bereits erworben, ausgiebig getestet und befindet sich derzeit in einer weiteren

Ausarbeitungsphase, in der u. a. Fragen der Schnittstellenanbindung, Visualisierung von Daten, automatisierten Informations- und Datenintegration aus vorhandenen Systemen (z. B. Mitarbeiter\*innendatenbank) und Eingabe bisher nicht im System vorliegenden Daten (z. B. bestimmte Kompetenzen und Fähigkeiten) geklärt werden.

Der organisationsweite Rollout steht folglich noch aus. Unverzichtbar seien „Klarheit und Transparenz, damit ein Netzwerk funktioniert“ (Leiter, Personal): Wer macht was? Wer muss involviert werden? Wer hat welche Rolle in der Organisation? Um dies zu erreichen, führt das Unternehmen weltweit einheitliche Stellen- und Rollenbeschreibungen ein, welche auch die Basis für das Netzwerktool bilden.

Zwar befindet sich die Entwicklung zum Netzwerk noch am Anfang, nichtsdestotrotz zeichnen sich bereits jetzt Veränderungen in der Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten bzw. anderen Führungskräften ab – und dadurch bedingt Herausforderungen und Konfliktpotentiale im Netzwerk.

### 3.4 Führung und Interaktion in der Netzwerkorganisation

Im Unternehmen vollzieht sich eine bereits beobachtbare Entwicklung hin zu einer stärker symmetrischen Interaktionsbeziehung zwischen Führungskraft und Geführten. Diese ist beispielsweise bedingt durch eine unternehmensweite Strategie zur Förderung des Engagements der Beschäftigten, ohne die ein Arbeiten im Netzwerk nicht zielführend sei, worauf insbesondere die Interviewpartner\*innen aus der Geschäftsführung und Abteilung für Personal und Organisationsentwicklung verweisen. Die Beschäftigten sollen ein deutlich aktiveres und positiveres Verhältnis zur eigenen Arbeit herausbilden als bisher und sich stärker intrinsisch motiviert engagieren. Arbeit müsse daher sinnstiftend und interessant gestaltet sein:

„Wenn das so ist, dann möchten diese Menschen auch gerne ihre eigenen Ideen einbringen, eigenverantwortlich handeln. Dann möchten sie in einem natürlich gesetzten Rahmen dann Verantwortung übernehmen. Und wenn das so ist, dann sage ich,

dass die hierarchischen Systeme am Ende sind. Denn die Hierarchie entmündigt Leute.“ (Geschäftsführer)

Intrinsische Motivation benötige Handlungs- und Entscheidungsspielräume, Autonomie, die erforderlichen Kompetenzen, um die Ziele auch erreichen zu können, sowie Verbundenheit und Vertrauen des Teams. Dies zu fördern, sei Aufgabe der Führungskräfte. Im Netzwerk sollen sich die Beschäftigten zur Bearbeitung von Aufgaben und Projekten vermehrt eigeninitiativ team-, abteilungs-, projekt- und landesübergreifend zusammenfinden, vernetzen und ihr Wissen und ihre Erfahrungen austauschen, damit

„die Aufgaben auch dementsprechend besser bearbeitet werden können oder schneller“ (Beschäftigte, Personal).

Einen (möglichen) Ablauf einer eigenständig initiierten Interaktion von Beschäftigten aus unterschiedlichen Bereichen schildert ein Beschäftigter aus der Unternehmensentwicklung wie folgt:

„Die betroffene Person selbst würde dann die jeweilige Person erstmal ansprechen: ‚Ich würde dich in dem Projekt benötigen, aufgrund der Tatsache, dass wir schon mal zusammengearbeitet haben. Es hat gut funktioniert. Wie sieht es bei dir aus?‘ Dann gibt es, glaube ich, erst mal eine Rückmeldung: ‚Ja, ich könnte.‘ Oder: ‚Nein, ich könnte nicht.‘ Und ich glaube, die Person würde dann auch sagen: ‚Ich muss erst mal selbst mit meinem Vorgesetzten noch sprechen an der Stelle.‘ Also das wäre jetzt meine Einschätzung, also relativ pragmatisch, was so über das Tool eigentlich abgebildet werden könnte oder müsste. Aber ich glaube, was sich durch das Tool abbilden lässt, ist, eben zu sehen: Gibt es denn jemanden in der Organisation, der mir für dieses konkrete Projekt, für diese konkrete Aufgabe eine Hilfestellung sein könnte? Was heute vielleicht so gar nicht vorhanden ist, weil wir an vielen verschiedenen Fronten mit vielen verschiedenen Themen arbeiten, wo man eben gar nicht weiß, in welchen Aufgaben und Themen ist dann eine Mitarbeiterin involviert, die ich vielleicht noch gar nicht kenne. Und dann sehe ich auf einmal: Ah, okay da gibt es ein Thema, da habe ich gerade Berührungspunkte: ‚Ja, super cool! Könntest du mir in dem Kontext helfen oder können wir zusammenarbeiten?‘ Und das ist auch so ein Thema: Transparenz. Und ich sehe auch, wer bewegt sich wie in der Organisation.“ (Beschäftigter, Unternehmensentwicklung)

Führungskräfte könnten dadurch entlastet werden, da sie in den eigentlichen Such- und Abstimmungsprozess nicht mehr bzw. weniger stark selbst involviert sein müssen: Die Beschäftigten hätten bereits selbstständig untereinander einen möglichen Personaleinsatz abgestimmt, die Führungskraft müsse (im Idealfall) ihr Einverständnis für eine vernetzte Zusammenarbeit geben:

„Es geht nicht nur um Transparenz und eine Wissensdatenbank, wo sich das Know-how befindet, sondern um die Prozessveränderung, in der Art und Weise, wie miteinander gearbeitet wird. Sodass man Leute direkt verlinken kann und die auch dann das Mandat und die Autorität haben, dies auch zu machen, um sich einfach direkt miteinander auszutauschen.“ (Leiter, Digitale Transformation)

In diesem Kontext sei ein Führungsstil erforderlich, der eine solche Form von Arbeit fördere und die dazu erforderlichen Rahmenbedingungen schaffe. Die Vorstellung von Führung weicht stark von einer Führungsrolle qua Hierarchie, Status, Anweisung und rigider Kontrolle ab: Im Netzwerk sollen Führungskräfte eine Coaching-Haltung entwickeln und versuchen, ihre Beschäftigten „zu überzeugen, abzuholen und um Verständnis zu werben“ (Leiter, Personal).

Eine Beschäftigte verweist auf die Notwendigkeit einer stärkeren symmetrischen Interaktion zwischen Beschäftigten und Führungskraft im Netzwerk. Ihr zufolge muss der Führungsstil der Führungskräfte sich stärker als bisher dadurch auszeichnen,

„dass unsere Führungskräfte ganz besonders auch so seine Offenheit haben müssen und auch, wie man es kennt, sehr von dem ursprünglichen Gedanken wegmüssen: Ich führe meine Leute sehr eng, sondern eigentlich eher denen Vertrauen schenken und sie über Aufgaben zu definieren und auch dadurch zu führen. Früher war es ja dann am besten über Zeiten oder sowas. Also davon ganz weg. Und natürlich müssen unsere Führungskräfte auch lernen oder dann die Kompetenz haben, Aufgaben auch abzugeben, auch die Verantwortung dann dementsprechend abzugeben. Also dieses – wie man das ja so umgangssprachlich auch so schön sagt – dieses Mikro-Management dürfen unsere Führungskräfte dann natürlich auch nicht mehr an den Tag legen, weil das funktioniert in einem Netzwerkgedanken ja

auch nicht, weil der Manager oder die Führungskraft ist ja nicht unbedingt der Manager eines Projektes oder einer Aufgabe.“ (Beschäftigte, Personalabteilung)

Um eine stärker symmetrisch ausgerichtete Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten zu fördern, wurden für Führungskräfte auf allen Ebenen weltweit einheitliche und verbindliche Führungsprinzipien formuliert.

### **Führungsleitlinien mit symmetrischen Ansätzen**

Die aktuell geltenden Führungsleitlinien werden zurzeit durch konkrete Verhaltensbeispiele (Dos/Don'ts) in Richtung einer Netzwerkorganisation präzisiert. Ziel ist es, das Führungsverhalten im Unternehmen zu homogenisieren und die Umsetzung der Unternehmenskultur im täglichen Arbeits- und Führungshandeln zu fördern. Ein respekt- und vertrauensvoller Umgang miteinander bildet die Grundlage der Leitlinien. Dies bedeutet insbesondere auch, dass Führungskräfte die Leistung ihrer Beschäftigten anerkennen, wertschätzen und auch nach außen darstellen und diese nicht zu Zwecken der Selbstdarstellung und Eigenprofilierung als Eigenleistung herausstellen:

„Das ist dann das Thema Ego. Diese ganzen Egomanen, die durch die Welt laufen, die zerstören Vertrauen systematisch. Sich dahinzustellen: ‚Ich habe mal gemacht‘ und das ganze Team sitzt da und sagt: ‚Du Vogel! Nicht du hast gemacht. Wir haben gemacht!‘ Kann man nicht mal Danke sagen? Kann man seinem Team nicht mal sagen: ‚Ey, geilen Job!‘ [...] Doch kann man! Und das hat noch nie jemanden geschadet. Aber viele der großen Vorgesetzten glauben ja, dass sie in dem Moment, wo sie jemandem anderen Lob aussprechen, sich selber einen Zacken aus der Krone brechen. [...] Was ich dafür brauche, ist eine völlig andere Art Führungskraft als die, die heute bei uns in unserer Wirtschaft großgezogen wird und deswegen sind sie so sehr selten.“ (Geschäftsführer)

Gefordert wird zudem, dass die Entscheidungen und das Handeln der Führungskräfte für die Beschäftigten nachvollziehbar und transparent sind. Fest verankert ist auch die explizite Vorgabe, dass die Interaktion zwischen Führungs-

kraft und Geführten durch das Fördern beidseitigen Feedbacks gekennzeichnet ist. Das Generieren von Vertrauen, transparentes, nachvollziehbares Führungshandeln wie auch wechselseitiges Feedback funktionieren indes nur, wenn sich die Führungskraft Zeit für die Interaktion mit dem Team nehme (z. B. Mitarbeiter\*innengespräche, Personalentwicklung, Diskussionen). Darüber hinaus sollen Führungskräfte ausdrücklich im Sinne der Gruppenperspektive denken und handeln (und dies auch bei Beschäftigten bewirken), also Silodenken und Silooptimierung ablegen, stattdessen abteilungsübergreifende Interaktionen eingehen und fördern.

Zwar gehen diese Führungsleitlinien in Richtung einer symmetrischeren Interaktionsbeziehung, das Unternehmen ist nichtsdestotrotz in Teilen noch asymmetrisch verhaftet. Um die Verbindlichkeit dieser Prinzipien in der täglichen Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten sicherzustellen bzw. zu erhöhen, setzt das Unternehmen neben formulierten Dos und Don'ts sowie positiven (z. B. Anerkennung, Beförderung) und negativen Konsequenzen (z. B. Sanktionen) und Schulungen auch auf ein 270-Grad-Feedback: Die jeweilige Führungskraft wird nicht nur von ihren Vorgesetzten, sondern auch von ihren Führungskräftekolleg\*innen und ihren geführten Beschäftigten bewertet. Damit fließen deutlich mehr Perspektiven in die Bewertung der Führungsarbeit in den Bewertungsprozess von Führungskräften ein, welche dadurch wiederum „motiviert“ werden sollen, die Interaktion zu den eigenen Beschäftigten wie auch anderen Führungskräften gemäß den Führungsleitlinien des Unternehmens zu gestalten.

### **Interaktion zwischen erweiterter Selbstorganisation und Begrenzung**

Steigen im Netzwerk die Selbstorganisation und das netzwerkförmige Arbeiten der Beschäftigten an und gebe die Führungskraft den Raum dazu, könne dies sowohl positive als auch negative Aspekte nach sich ziehen. So verweist ein Teamleiter auf mögliche Probleme für Führungskräfte, die das Commitment ihrer Beschäftigten im Zuge der erhöhten Selbstorganisationsspielräume hervorrufen könnte. Selbstorganisation

„ist eine Chance für den einzelnen Mitarbeiter, da er sich Themen, die er spannend findet, aussuchen kann. Risiko ist dann ein bisschen, wenn das dazu führt, dass ein geplantes Commitment im Bereich A mit einem ebenfalls von mir ausgeführten Commitment im Bereich B kollidiert: Wenn ich für A brenne, wird es schwierig, B auch so gut auszuführen.“ (Teamleiter)

Die Gefahr bestehe, dass im Zuge eines temporären Wechsels eines Beschäftigten zu einem (nicht immer tagesfüllenden) Projekt oder Thema in einem anderen Bereich, die eigentlichen alltäglichen Aufgaben im eigenen „Stammbereich“ als weniger spannend empfunden werden und dementsprechend vernachlässigt werden könnten (z. B. Dienst nach Vorschrift, Leistungszurückhaltung). Das Aufrechterhalten der Motivation und Leistungsbereitschaft im eigenen Bereich wird für Führungskräfte unverzichtbar. So verweist ein Interviewpartner in der Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten darauf, dass die Führungskraft eine Offenheit für die thematischen Interessen ihrer Beschäftigten entwickeln müsse. Untersage beispielsweise die Führungskraft unter Rückgriff auf ihre Position als weisungsbefugte/r Vorgesetzte/r aufgrund einer persönlichen Aversion gegenüber Digitalisierungsthemen einer beschäftigten Person, welche wiederum ein starkes Interesse an diesem Thema habe, eine Mitarbeit an einem digitalen Projekt, könne die Initiative der beschäftigten Person nachhaltig behindert werden. Im Endeffekt geht es um eine Gratwanderung:

„Es kann auch nicht das Ergebnis sein, dass jeder nur das macht, worauf er Lust hat. [...] Die Idee ist, dass man [=die Führungskraft] dafür ein Gespür schafft, die Leute miteinander direkt arbeiten zu lassen und das auch zulässt und bewusst fördert.“ (Leiter, Digitale Transformation)

Die erforderlichen Abstimmungen zwischen unterschiedlichen Abteilungen werden den Interviewpartner\*innen zufolge trotz größerer Spielräume für selbstorganisierte Interaktionen auch weiterhin bilateral zwischen den jeweiligen Vorgesetzten stattfinden. Entsprechend stoße Selbstorganisation an Grenzen bzw. müsse von der Führungskraft begrenzt werden:

„Selbstorganisation kann nur in einem gegebenen Rahmen (Personen, Scope und Budget, ggf. Time) ermöglicht werden! [...] Selbstorganisation funktioniert nur, wenn der Rahmen gesetzt ist. [...] Ein Netzwerk-Gedanke ist nett, aber so weit weg von der Realität. Know-how-Austausch, alles gut. Aber wenn ich ein Thema selbstorganisiert machen will, nein.“ (Teamleiter)

In diesem Zusammenhang stellt sich aus der Perspektive der Begleitforschung die Frage, wie Führungskräfte verhindern können, dass Beschäftigte „Rosinenpickerei“ betreiben, d. h., sich nur Aufgaben, die sie gern machen, auswählen und unliebsame, aber wichtige Aufgaben vermeiden. Zwar besteht auch hier wieder die Möglichkeit, dies via Anweisung hierarchisch zu lösen. Dies widerspricht jedoch dem Netzwerkgedanken, der Strategie zur Förderung des Engagements und der Eigeninitiative der Beschäftigten sowie der gewünschten Führungskultur im Unternehmen; zumal sich dies negativ auf die Motivation, die Leistungsbereitschaft und Zufriedenheit im Team auswirken könnte. Um derartigen Dilemmata zu entgehen, muss die Führungskraft laut Interviewpartner\*innen sehr stark in den Dialog gehen, Notwendigkeiten deutlich machen und Überzeugungsarbeit leisten. Die Kultivierung von Selbstorganisation in Kombination mit Selbstverantwortung (die auch die Bereitschaft, unliebsame, aber erforderliche Aufgaben zu erledigen, einschließen sollte) stellt eine wichtige Führungsaufgabe dar. Insofern schließen symmetrische Interaktionsformen die Kultivierung eines wechselseitigen Gebens und Nehmens ein (Reziprozität).

Die Interaktion mit ihren Beschäftigten erweist sich aus der Perspektive der Begleitforschung in diesem Kontext für Führungskräfte als ambivalent: Einerseits sollen sie die Beschäftigten zu mehr Selbstorganisation, Eigeninitiative und Vernetzung befähigen. Andererseits sollen sie dies nur bis zu einem begrenzten Grad tun, was nicht immer im Interesse der Beschäftigten ist. Dies wirft die Frage auf, ob die Führungskraft in Konfliktfällen in der Interaktion stärker auf ihre Rolle als weisungsbefugte Instanz zurückgreift oder in den aufwändigeren Dialog und Überzeugungsprozess geht. Konfliktpotential sehen die Interviewpartner\*innen insbesondere beim Einsatz der Beschäftigten für Projekte in jeweils anderen

Abteilungen (Ressourcenallokation und interne Abrechnung). Damit die beteiligten Führungskräfte zur konsensorientierten Konfliktlösung in beiderseitigem Interesse und im Interesse der Unternehmensgruppe motiviert werden, werde perspektivisch eine Anpassung des Zielsystems erforderlich: Würden die Führungskräfte stärker nach dem Gesamterfolg des Unternehmens bezahlt, „dann werden sie vielleicht so viel Verstand haben, dass sie sagen: ‚Okay schauen wir uns das mal an! Was ist am Ende wirklich für das Unternehmen prioritär?‘ ‚Okay dann kriegst du den Mitarbeiter oder du kriegst ihn zu 70% und ich kriege ihn zu 30%‘ oder wie auch immer.“ (Geschäftsführer)

### **Aufwändigere Interaktionserfordernisse bei Entscheidungsprozessen**

Nahezu alle von uns befragten Interviewpartner\*innen führen an, dass Interaktionsprozesse für Führungskräfte im Netzwerk aufwändiger und komplexer werden. Dies liege u. a. daran, dass Führungskräfte im Sinne einer symmetrieorientierten Interaktion verstärkt ihre Beschäftigten in Entscheidungen einbeziehen sollen. Gemäß den Einschätzungen der interviewten Personen zeigt sich dies insbesondere bei Entscheidungsprozessen, bei denen im Netzwerk mehr Perspektiven als bisher zu berücksichtigen sind. Konnten Führungskräfte in der Matrixorganisation Entscheidungen vorwiegend auf Basis ihrer Position in der Hierarchie und in Abstimmung mit einer begrenzten Zahl, nämlich den angrenzenden hierarchischen Berichtslinien, treffen, sei dies im Netzwerk nicht mehr möglich. Im Vergleich zur matrixförmigen Hierarchie steige im Netzwerk die Anzahl an Verbindungen zu anderen Abteilungen, Projekten, Personen etc. und damit die Zahl der zu involvierenden Stakeholder bei Entscheidungsprozessen für Führungskräfte, um ein Gesamtoptimum der Entscheidung zu realisieren (anstelle einer Optimal-Lösung für einzelne Bereiche). Entscheidungsprozesse werden aufwändiger (steigende Abstimmungs-, Diskussions- und Partizipationserfordernisse), interaktionsreicher, teilweise langsamer und konfliktreicher. Letzteres erscheint jedoch nicht als Manko. So führen die Interviewpartner\*innen an, dass Konflikte in der Netzwerkorganisation, anders als

in hierarchischen Strukturen, häufiger sichtbar werden – und dies sei auch gewollt:

„Die Hierarchien sorgen nur dafür, dass eben bestimmte Meinungen gar nicht mehr hochkommen. [...] Es gibt Menschen, die damit besser klarkommen, weil das einfacher ist. Es ist zu verstehen. [...] Wenn ich über Netzwerke rede, rede ich über Stakeholder-Management. [...] Und die hierarchischen Strukturen dienen nur dazu, Stakeholder nicht einbinden zu müssen [...].“ (Geschäftsführer)

Für Führungskräfte steige jedoch die Gefahr, dass wichtige Stakeholder in einem Entscheidungsprozess nicht involviert bzw. vergessen werden würden, sodass das Entscheidungsergebnis nicht optimal sei und sich unnötige Konflikte und Mehraufwände ergeben könnten:

„Meines Erachtens haben Netzwerkorganisationen häufig das Problem der Transparenz. Das bedeutet: Wen muss ich denn in einem Netzwerk eigentlich involvieren, um bestimmte Prozesse und Entscheidungswege korrekt einerseits einzuhalten und vor allem, um zu wissen, wer ist gerade derjenige, der die Expertise zu bestimmten Themen hat? Und je größer eine Organisation ist, je internationaler eine Organisation ist und je komplexer die Sachverhalte sind, die man zu bearbeiten hat, desto eher kann einem ein Fehler passieren und desto eher muss man wissen, wen man eigentlich genau fragen, oder mit wem man sich genau austauschen muss.“ (Leiter, Personal)

Welche Stakeholder dies im Einzelnen sind, sei nicht direkt ersichtlich und ändere sich je nach Situation und Kontext des Entscheidungsprozesses. So können Stakeholder z. B. die eigenen geführten Beschäftigten sein, aber auch Führungskräfte oder Beschäftigte aus anderen Business-Segmenten, Projekten, Abteilungen oder auch Landesgesellschaften. Die Planung der damit zusammenhängenden Interaktionsprozesse soll für Führungskräfte durch das Netzwerktool und dessen Verbesserung von organisationaler Transparenz vereinfacht und unterstützt werden:

„Man ist teilweise im Netzwerk doppelt langsam. Einmal langsam, weil man weniger hierarchische Strukturen und mehr involvierende Strukturen hat. [...] Und dieser Teil des Involvierens ist auf der einen

Seite zeitintensiver und ist dann auch doppelt kompliziert, wenn jemand bei dem Involvieren vergessen wird. Im Prinzip kann man es auch nicht durch Hierarchie ausgleichen.“ (Leiter, Personal)

Könne bei Meinungsverschiedenheiten unterschiedlicher Akteur\*innen<sup>8</sup> keine einvernehmliche Lösung gefunden werden, werde auf Hierarchie zurückgegriffen. Trotz Netzwerkorganisation werde die Möglichkeit von Einzelentscheidungen durch Vorgesetzte aufrechterhalten. Diese Einzelentscheide sollen auf Grundlage einer Konsultation der relevanten Akteur\*innen oder Teammitglieder erfolgen, sodass von konsultativen Einzelentscheiden gesprochen werden könne. Führungskräfte seien angehalten,

„wirklich reinzugehen ins Team, sich die verschiedenen Perspektiven anzuhören und dann am Ende nach bestem Wissen und Gewissen transparent zu entscheiden und zu sagen: ‚Ich habe die Argumente gehört. Vorteilsargumentation. Nachteilsargumentation. Ich weiß, ihr würdet es anders entscheiden, aber ich muss es jetzt entscheiden und aus diesen Argumenten, die ich hier gehört habe, entscheide ich so.‘“ (Geschäftsführer)

Die geschilderten veränderten Anforderungen hinsichtlich interaktionsreicherer, partizipativer Entscheidungsprozesse können bei Führungskräften, die an asymmetrische Führungsstile mit einer hierarchisch legitimierten Anweisung und Entscheidungen im Alleingang gewöhnt seien, zu Überforderung und Akzeptanzproblemen führen: „Natürlich haben wir viele Führungskräfte, die damit nicht klarkommen. [...] Und der Anteil von Führung ist eher noch größer als so wie es damals in anderen Organisationen der Fall war. Das Instrument ‚Ich entscheide das mal jetzt so‘, ist ihnen genommen.“ (Leiter, Personal)

### **Erweiterte Kontrollpotentiale von Interaktionen**

Eine Herausforderung, die im Unternehmen bisher eher am Rande betrachtet wird, sind erweiterte Kontrollpotentiale von Leistungen sowohl von Beschäftigten als auch von Führungskräften, die sich durch die gewünschte Transparenz im Netzwerk und insbesondere durch den Einsatz

<sup>8</sup> Die Ausführungen des Geschäftsführers beziehen sich insbesondere auf Konflikte zwischen Führungskräften und weniger zwischen Führungskräften und Beschäftigten.

des geplanten Netzwerktools ergeben. Dieses Tool soll Verknüpfungen und damit Interaktionen bis auf die Ebene einzelner Personen herunter sichtbar machen. Durch die mögliche Visualisierung der Anzahl der einzelnen Verbindungen der Personen im Netzwerk zueinander (z. B. hinsichtlich Thema oder Projekte) werden in gewisser Hinsicht arbeitsbezogene Interaktionsbeziehungen in der Zusammenarbeit sichtbar. Angesprochen sind damit kontrollbezogene Aspekte: Die Anzahl der Verbindungen könnten sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte zur (informellen/formellen) Bewertung der Leistungsbereitschaft oder tatsächlicher Leistungsfähigkeit einzelner Beschäftigter verleiten. Mehr Netzwerkverbindungen einer Führungskraft oder eines Beschäftigten könnten mit einem Mehr an Leistungsfähigkeit und Engagement assoziiert werden, während wenige Netzwerkverbindungen mit verringerter Leistungsfähigkeit, geringer Eignung und geringerem Engagement verbunden werden könnten. Wobei sich bei der Anzahl der Verbindungen auch die Frage der „Masse statt Klasse“ (viele oberflächliche, schlechte Verbindungen um der Verbindung willen und um sich zu profilieren) bzw. umgekehrt der „Klasse statt Masse“ (wenige Verbindungen, dafür aber mit hohem Engagement und enger Zusammenarbeit) stellen ließe: Ist eine Führungskraft, die über vergleichsweise wenige Verbindungen und damit Interaktionen im Netzwerktool verfügt, automatisch eine schlechte Führungskraft?

Diese Problematik wird von einigen Interviewpartner\*innen zwar ebenfalls gesehen, aber nicht als große Herausforderung betrachtet:

„Ich glaube, das Wichtige ist, auch hier die Organisation zu sensibilisieren, dass nicht jeder Strich automatisch bedeutet, dass da eine hohe Gewichtung dranhängt oder eine hohe prioritäre Aufgabe [...].“  
(Beschäftigter, Unternehmensentwicklung)

Zwar sollen das Netzwerktool und die darin sichtbaren Verbindungen und Interaktionen nicht zur Leistungsbeurteilung herangezogen werden. Ob Führungskräfte und auch andere Beschäftigte dies auf einer informellen Ebene trotzdem tun, kann indes nicht ausgeschlossen werden.

## 4. Fazit

Die Fallstudie bewegt sich nicht auf Grundlage bereits vollzogener oder systematisch angelegter Veränderungen im Rahmen eines klar strukturierter Change-Projektes, sondern auf Basis visionärer Überlegungen insbesondere der Geschäftsführung und auf Vorstellungen der Bereiche Personal und Organisationsentwicklung sowie Digitale Transformation. Zudem liefen die Aktivitäten aus diesen Bereichen im Erhebungszeitraum eher nebeneinander her. Durchaus im Sinne einer zentralen Erkenntnis aus der bisherigen Entwicklung wurde inzwischen unter Verantwortung des Bereichs Personal und Organisationsentwicklung eine integrierte Vorgehensweise angestrebt.

Deutlich wird, dass eine asymmetrisch ausgegerichtete Interaktion zwischen Führungskraft und Geführten auf Basis hierarchischer Strukturen und eher autoritätsorientierter Führungsstile sich im Netzwerk als hinderlich erweist. Stattdessen kennzeichnet das Bild von Führung eine symmetrischere Interaktionsbeziehung zwischen Führungskraft und Geführten. Führung scheint einen stärkeren Dienstleistungscharakter zu entwickeln, der auf notwendige Informationen, Qualifikationen und Kompetenzen sowie Motivation auf Seiten ihrer Beschäftigten abzielt. Das Stimulieren von Eigeninitiative, das Fördern von netzwerkförmigen Arbeits- und Denkweisen und Wissensaustausch wie auch das Befähigen der Beschäftigten zur Selbstorganisation und partizipativen Entscheidungen nehmen zu. Gleichwohl verliert Führung nicht ihren wesentlichen Kern, nämlich die Beeinflussung der Beschäftigten zur Erreichung der Unternehmensziele. Dies zeigt sich etwa darin, dass es sich in der präsentierten Netzwerkvision um eine von Seiten der Führungskräfte begrenzte und – wenn man so will – gelenkte und koordinierte Selbstorganisation der Beschäftigten handelt.

In Anbetracht der wachsenden Anzahl an relevanten, einzubeziehenden Stakeholdern nehmen der Anteil an Kommunikations- und Abstimmungserfordernissen im Netzwerk sowie Konfliktpotenziale in der Interaktion für Führungskräfte zu. Führungskräfte sind als akzeptanzabhängige Koordi-

nator\*innen in Kommunikations-, Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen und weniger als Verkündende von Entscheidungen oder Anleitende gefordert. Gerade in Netzwerken kann man nur „anregen, anlocken, bedienen, moderieren. Erzwingen, hervorbringen, befehlen und durchsetzen aber kann man nicht.“ (Kruse 2009, 32) Dies gilt in der Regel auch dann, wenn modernisierte hierarchische Optionen im Hintergrund mitgeführt und in Ausnahmefällen aktiviert werden. Wenngleich ein Führen qua Partizipation, Diskussion, Überzeugen etc. in der Interaktionsbeziehung an Bedeutung gewinnt, bleibt die Weisungsbefugnis von Führung bis auf Weiteres erhalten und – wenn auch hintergründig – wirksam.

Mit der Ambition, sich in eine Netzwerkorganisation zu transformieren und Formen der Selbstorganisation zu forcieren, stellt der Fallbetrieb keinen Einzelfall dar, sondern bewegt sich im Rahmen eines bereits seit längerem wirksamen Trends, zu welchem auch gehört, dass Hierarchien zwar abgeflacht und modernisiert, aber nicht aufgegeben werden. Der Modus Operandi von Führung ist in vielen Organisationen vorerst die experimentelle Hervorbringung einer hybriden, hierarchisch-netzwerkförmigen Organisation. Dabei bleibt offen, ob der Netzwerkgedanke im Fallbetrieb in der Tiefe und Breite verankert werden kann bzw. ob einzelne Bereiche, Beschäftigtengruppen (z. B. auf dem Shopfloor) oder Landesgesellschaften asymmetrischen Interaktionsbeziehungen zwischen Führungskraft und Geführten verhaftet bleiben.

## Literatur

Bennis, W., B. Nanus (1996): *Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens.* München

Birke, M., M. Schwarz (1990): *Betrieb als arbeitspolitische Arena der Arbeits- und Technikgestaltung;* in: *Soziale Welt*, 41 (2), 167-182

Braverman, H. (1980): *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß.* Frankfurt am Main

Deuse, J., H. Hirsch-Kreinsen, F. Nöhring, T. Wienzek, D. Gerst (2019): *Kompass Digitalisierung. Eine Gestaltungshilfe für gute digitale Arbeit.* Frankfurt am Main

Franken, S. (2016): *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele.* Wiesbaden

Handy, C. (1999): *Understanding Organizations.* London

Hill, H. (2016): *Führung in digitalisierten Arbeitswelten;* in: *Verwaltung & Management*, 22 (5), 241-249

Hinkelmann, R., T. Enzweiler (2018): *Coaching als Führungsinstrument. Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter.* Wiesbaden

Ittermann, P., J. Niehaus, H. Hirsch-Kreinsen, J. Dregger, M. ten Hompel (2016): *Social Manufacturing and Logistics. Gestaltung von Arbeit in der digitalen Produktion und Logistik.* Dortmund

Krokowski, T., M. González Ocanto (2021): *Führungskräftearbeit als interaktionsbasierte Dienstleistung. Interaktionsarbeit, Führung, Digitalisierung.* Gevelsberg

Kruse, P. (2009): *Next practice – erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung.* 3. Aufl. Offenbach

Kühl, S. (1994): *Lean Management. Der vergebliche Kampf gegen die Komplexitätstreiber;* in: *Studies. Das Wissenschaftsforum für Studierende*, (1), 25-33

Kühl, S. (2015): *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien.* 6. Aufl. Frankfurt am Main

Lippold, D. (2019): *Führungskultur im Wandel.* Wiesbaden

Lippold, D. (2021): *Personalführung im digitalen Wandel. Von den klassischen Führungsansätzen zu den New-Work-Konzepten.* Berlin, Boston

Marrs, K. (2018): *Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit;* in: F. Böhle, G. Voß, G. Wachtler (Hrsg.): *Handbuch Arbeitssoziologie. Band 1.* Wiesbaden, 473-502

Nerdinger, F. W. (2019): *Führung von Mitarbeitern;* in: F. Nerdinger, G. Blickle, N. Schaper (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie.* Berlin, 95-117

Neuberger, O. (1990): *Führen und geführt werden.* Stuttgart

- Pongratz, H. (2003): Die Interaktionsordnung von Personalführung. Inszenierungsformen bürokratischer Herrschaft im Führungsalltag. Wiesbaden
- Pongratz, H., G. Voß (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte; in: Zeitschrift für Personalforschung, 11 (1), 30-53
- Rosenberg, T. (2014): Intraorganisationale Netzwerke multinationaler Unternehmen. Eine empirische Untersuchung aus der Perspektive von in Deutschland ansässigen Auslandsgesellschaften. Wiesbaden
- Schmidt, G. (1986): Einverständnis handeln – Ein Konzept zur „handlungsnahen“ Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse; in: R. Seltz, U. Mill, E. Hildebrandt (Hrsg.): Organisation als soziales System. Berlin, 57-68
- Schwarz Müller, T., P. Brosi, I. Welppe (2017): Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert; in: A. Hildebrandt, W. Landhäußer (Hrsg.): CSR und Digitalisierung. Berlin, Heidelberg, 617-628
- Türk, K. (1984): Personalführung – soziologisch betrachtet; in: Harvard Business Manager, (3), 63-71
- Tushman, M., C. O'Reilly (1996): Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary And Revolutionary Change; in: California Management Review, 38 (4), 8-29
- Weyer, J. (Hrsg.) (2012): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. Berlin

## **Bisher erschienen in der Reihe „Beiträge aus der Forschung“**

### **2022**

Band 209 | Hartmut Hirsch-Kreinsen: Soziale Dynamik der Künstlichen Intelligenz

### **2021**

Band 208 | Bastian Pelka/ Jonathan Dees, Greta Hoffacker, Katharina in der Weide, Marlo Neitzel, Chiara-Celine Rüggeberg-Mertins, Danica Trippler, Ann-Sophie Vogel, Julius Vogel, Lynn-Sophia Weichert: Get Online Week 2020/21

Band 207 | Hartmut Hirsch-Kreinsen: Technik und Arbeit – „Bringing technology back in“

### **2020**

Band 206 | Christine Carolin Best: Wissensweitergabe bei Vorsitzwechsel im Betriebsrat – Betriebliche Mitbestimmung im Zeichen des Generationenwechsels

### **2019**

Band 205 | Sabrina Janz: Soziale Verantwortung – ein Aspekt für Lehrformate der tertiären Bildung? Zur subjektiven Wahrnehmung von Studierenden in Service Learning Projekten und im Projektstudium

Band 204 | Saskia Dankwart-Kammoun, Rick Hölsgens, Jürgen Schultze: Anwendung des Konzepts ‚Nutzungssituation‘ für die Erhebung von Anforderungen an die Modellierung eines neuen Stadtklimamodells im Projekt KliMoPrax

Band 203 | Christoph Kaletka/ Projektgruppe Rehabilitationswissenschaften: PIKSL. Neue Standorte zur Förderung digitaler Teilhabe

Band 202 | Ann Christin Schulz: Ausbildung zur digitalen Teilhabe? Eine Analyse der Lehrangebote zu Medienkompetenz in sozialen und pädagogischen Studienfächern an deutschen Hochschulen

Band 201 | Klaus Kock (Hg.): Arbeit erforschen und gestalten. Ein Querschnitt durch die Arbeitsforschung in der Sozialforschungsstelle Dortmund



Band 210  
Beiträge aus der Forschung

sfs