

Rezension:

Dirk vom Lehn

Michaela Goll (2002). Arbeiten im Netz. Kommunikationsstrukturen, Arbeitsabläufe, Wissensmanagement. Opladen: Westdeutscher Verlag, 334 Seiten, ISBN 3-531-13810-3, EUR 32,90

Keywords:

Verteilte Arbeit,
Organisation,
Netzwerkorganisa-
tion, Ethnometho-
dologie, Ethno-
grafie, Workplace
Studies

Zusammenfassung: *Arbeiten im Netz* ist eine ethnografische Untersuchung der Arbeitspraxis in einem vernetzten Unternehmen. Die Mitarbeiter des Unternehmens arbeiten zumeist vom Homeoffice, von unterwegs oder vom Büro eines Kunden. GOLLs Analyse zeigt, wie die Mitarbeiter verschiedene Technologien verwenden, um Dokumente ihrer Arbeitspraxis herzustellen, die die Basis für die Koordination von Handlungen im Unternehmen sowie für die Kontrolle geleisteter Arbeiten legen. Das Buch leistet einen wichtigen Beitrag zur Arbeits- und Organisations-Soziologie und Psychologie und ist all denjenigen zu empfehlen, die sich für empirische Untersuchungen von Arbeit interessieren.

Inhaltsverzeichnis

- [1. Ausgangspunkte](#)
- [2. Arbeitspraxis, Koordination und Kontrolle](#)
 - [2.1 Unsichtbarkeit der Arbeitspraxis](#)
 - [2.2 Koordination von Arbeit](#)
 - [2.3 Kontrolle von Arbeit](#)
- [3. Resümee](#)
- [Literatur](#)
- [Zum Autor](#)
- [Zitation](#)

1. Ausgangspunkte

Die Charakterisierung des Wandels der modernen Gesellschaft zu einer Netzwerkgesellschaft (CASTELLS 1996) hat in der jüngeren Vergangenheit Soziologen und Wissenschaftler aus verwandten Disziplinen dazu ermuntert, auch soziale Beziehungen auf der Meso- und Mikroebene mit Hilfe der Analogie des Netzwerkes zu beschreiben. Netzwerke werden in dieser Perspektive als die funktionale Lösung zum Problem der sozialen Integration der modernen Gesellschaft angesehen. Trotz ihrer theoretischen Tiefe vernachlässigen diese Analysen bisher jedoch häufig Fragen bezüglich der Art und Weise, wie Netzwerke durch die Organisation und Koordination von sozialen Handlungen und Aktivitäten produziert werden. [1]

Michaela GOLLs Buch "Arbeiten im Netz" leistet einen wichtigen empirischen Beitrag hinsichtlich des praktischen Managements in vernetzten Organisationen. Sie schließt an neuere ethnografische und ethnomethodologische Untersuchungen zur Arbeit in Organisationen an und stellt am Beispiel eines

vernetzten Unternehmens dar, wie die räumlich verteilten Organisationsmitglieder Technologien benutzen und mit ihren Arbeitspraktiken verweben, um ihre verteilten Handlungen füreinander transparent zu machen und zu koordinieren. Durch ihre detaillierte ethnografische Untersuchung arbeitet GOLL heraus, wie die Mitarbeiter des Unternehmens durch "Kommunikationsarbeit" (KNOBLAUCH 1996) die Vernetzung der Arbeit in einen Rationalitätsgewinn für das Unternehmen umwandeln. Zudem zeigt sie einige wesentliche Aspekte dessen auf, was Kommunikationsarbeit als solche ausmacht. [2]

2. Arbeitspraxis, Koordination und Kontrolle

GOLLS Buch beinhaltet fünfzehn Kapitel, in denen sie ihre ethnografische Arbeit als Mitglied im untersuchten Unternehmen, das sie "Communications" nennt, beschreibt. Sie stellt dar, wie Transparenz und Koordination von Arbeit durch die Handlungen der Mitglieder hergestellt werden. Nach einer kurzen Einleitung, in der GOLL ihre Untersuchung kontextualisiert, folgt im zweiten Kapitel eine Übersicht über die Formen, Kontexte und Charakteristika netzbasierter Kommunikation. Anschließend an diese technischen Anmerkungen stellt die Autorin kurz das methodische Instrumentarium ihrer Untersuchung vor (Kapitel 3). Sie weist auf GARFINKELs (1986) "Ethnomethodological Studies of Work" hin, deutet auf den wachsenden Korpus von Untersuchungen, die sich mit der Organisation verteilter Arbeit beschäftigen, wie den "Workplace Studies" (LUFF, HEATH & HINDMARSH 2000) und der Computer Supported Cooperative Work (CSCW) (BANNON & SCHMIDT 1991; HEATH & LUFF 1992, 2000; SCHMIDT 1991), und beschreibt das Datenmaterial ihrer ethnografischen Untersuchung. Im Anschluss an diese eher formalen Kapitel beginnt GOLL mit der Beschreibung ihres Eintritts in das Unternehmen (Kapitel 4) und liefert in den folgenden Kapiteln (5-13) eine detaillierte Darstellung der Art und Weise, wie die Arbeit in der Organisation ausgeführt, koordiniert und kontrolliert wird. Kapitel 14 schließt GOLLS ethnografische Untersuchung mit ihrem Verlassen des Unternehmens, dem noch das 15. Kapitel angefügt ist, in dem sie mit Blick auf das von ihr untersuchte Unternehmen über die vernetzte Organisation als neuen Organisationstypus reflektiert. [3]

Im Folgenden wendet sich die Rezension drei Bereichen zu, die aus arbeits- und organisationssoziologischer Perspektive von Interesse sind: der Arbeitspraxis im vernetzten Unternehmen (2.1), der Koordination (2.2) und der Kontrolle von Arbeit (2.3). [4]

2.1 Unsichtbarkeit der Arbeitspraxis

Die Arbeit der Mitglieder der Organisation ist für den Beobachter weitgehend unsichtbar. In "konventionellen" Unternehmen, in denen Mitarbeiter ihre Arbeit zumeist in Büros erledigen, sind ihre Handlungen und Aktivitäten für die Kollegen zumeist sichtbar. In der jüngeren Vergangenheit sind eine Vielzahl ethnografischer und ethnomethodologischer Untersuchungen ausgeführt worden, die zeigen, wie Handlungen zu "Dokumenten" (GARFINKEL 1967) und damit zu Ressourcen in der Ausführung und Koordination von Arbeit werden (HARPER,

RANDALL & ROUNCEFIELD 2000; HEATH & LUFF 2000). GOLL zeigt, dass den Mitarbeitern bei Communications derartige Dokumente nicht zur Verfügung stehen, da die Arbeit zumeist an räumlich verteilten Orten ausgeführt wird. Diese Unsichtbarkeit der Arbeitspraxis hat Konsequenzen für weite Teile der Organisation. Dies wird durch die folgende kurze Beschreibung von GOLLs Eintritt in das Unternehmen, das sie erforscht, illustriert. [5]

Aufgrund der Unsichtbarkeit der Arbeitspraxis können neue Mitarbeiter bei Communications nicht durch Beobachtung von Kollegen Arbeitsabläufe lernen, sondern sind weitgehend auf andere, verschriftlichte Dokumente der Arbeit angewiesen. Diese Dokumente findet der Neuling hauptsächlich in Archiven von Mailinglisten im Intranet des Unternehmens, wo dessen Mitarbeiter fortlaufend Berichte ihrer Arbeit hinterlegen. Für den Zugang zu diesen Dokumenten ist es notwendig, die verschiedenen technischen Medien, wie die Gruppenprogramme und Verteilerlisten, auch im Homeoffice nutzen zu können. Daher bietet Communications neuen Mitarbeitern Hilfe bei der Einrichtung des Homeoffice an, die sowohl die Installation von Computer und Software als auch – bis zu einem gewissen Grad – deren Nutzung umfasst. GOLL wird nach ihrem Eintritt ins Unternehmen der Besuch eines Kollegen angeboten, der ihr bei der technischen Einrichtung des Homeoffice behilflich ist. [6]

Nachdem die technische Basis für die Teilnahme an der Kommunikation im Unternehmen gelegt ist, kann der/die neue Mitarbeiter/in ganz auf das Wissen der Organisation zugreifen, das im Intranet gespeichert und organisiert ist. Durch das Intranet hat er/sie Zugang zu Informationssammlungen zur Organisation der Arbeit im Unternehmen sowie zu technischen Fragen. Zudem befinden sich dort auch die Wochenberichte der Kollegen, in denen sie die Arbeit an den Projekten beschreiben, die in ihrer Verantwortung stehen oder standen. Durch das Lesen der Dokumente im Intranet lernt der/die Mitarbeiter/in nicht nur was für die Arbeit bei Communications relevant ist, sondern er/sie beginnt auch sich den Stil der Beiträge zu den verschiedenen Bereichen des Intranet anzueignen. Während die Verteilerlisten im Intranet zur Wissenssammlung und -verteilung im Unternehmen dienen, beinhalten sie keine Information zur praktischen Ausführung der Arbeit. Um bei praktischen Problemen Hilfestellung zu bekommen, sind Mitarbeiter von Communications daher zumeist auf Telefongespräche oder persönliche Treffen mit Kollegen angewiesen. [7]

2.2 Koordination von Arbeit

In der Sichtbarmachung der Arbeitspraxis durch verschriftlichte Dokumente sieht GOLL die Grundlage für die Möglichkeit räumlich verteilte Arbeit miteinander zu koordinieren. Mitarbeiter bei Communications haben nur selten eine Präsenz im Büro des Unternehmens. Daher benutzen sie eine Reihe von Technologien, die ihnen die Möglichkeit geben, miteinander zu kommunizieren und Produkte ihrer Arbeit auszutauschen. Diese Technologien, wie die Telefonanschlüsse im Homeoffice, im Unternehmensbüro, beim Kunden und Mobil, oder die Internetzugänge, geben den Mitarbeitern Adressen und stellen ihre Erreichbarkeit sicher. Zudem stehen ihnen Softwareprogramme und elektronische Kalender als

Ressourcen zur Verfügung, um einzusehen, wo sich Kollegen aufhalten und wie sie zu erreichen sind. [8]

Die jederzeitige Adressier- und potentielle Erreichbarkeit aller Mitarbeiter ist eine ausreichende Bedingung für die Koordination der Arbeit bei Communications und gleichzeitig ein Dokument der "embodied practice" (GOLL) im vernetzten Unternehmen. Obwohl man den anderen nicht sieht, zeugen verschickte Dokumente von erledigter Arbeit und geben Hinweise auf den letzten Status von Arbeitsschritten, so dass Arbeit an gemeinsamen Projekten auf Basis dieser Dokumente koordiniert werden kann. Mögliche Lücken im Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern werden durch Telefongespräche und persönliche Treffen aus dem Weg geräumt. Hierzu werden einerseits von der Unternehmensleitung regelmäßige "Firmenmeetings" und andererseits ad-hoc Treffen zwischen einzelnen Mitarbeitern organisiert. Um aufgetretenen Problemen bei der Koordination von Arbeitsabläufen zu begegnen, wurden während des Untersuchungszeitraumes zudem "wöchentliche Bürotage" eingeführt, die von jedem Mitarbeiter "verbindlich" einzuhalten sind. Es zeigt sich, dass die Mitarbeiter versuchen, den Informationsaustausch bei persönlichen Treffen zu maximieren. GOLL beschreibt beispielsweise an verschiedenen Stellen, wie Mitarbeiter bei persönlichen Treffen umgehend in Diskussionen über laufende Arbeit eintreten. [9]

Neben den persönlichen Treffen ist es vor allem die E-Mail-Kommunikation, durch die die Koordination der Arbeit bei Communications zwischen Mitarbeitern sichergestellt wird. Mitarbeiter, die vom Homeoffice oder von Kundenbüros aus arbeiten, überprüfen regelmäßig ihren elektronischen Postkasten und bleiben so mit den Arbeitsabläufen in Communications vernetzt. Aufgrund des hohen E-Mail-Aufkommens im Unternehmen haben die Mitarbeiter auch einen besonderen Stil für die E-Mail-Kommunikation entwickelt, der sich durch seine Knappheit im E-Mail-Text und eine prägnante Betreffzeile auszeichnet. [10]

2.3 Kontrolle von Arbeit

GOLLs Untersuchung beleuchtet auch die Kontrolle von Arbeit im vernetzten Unternehmen. Da die Arbeitspraxis bei Communications weitgehend unsichtbar ist, dienen die schriftlichen Dokumente, die die Mitarbeiter produzieren und in den Verteiler- und Themenlisten ablegen, als wichtigste Ressource für die Möglichkeit der Kontrolle durch das Unternehmensmanagement. Von besonderer Bedeutung für die Kontrolle von Arbeit und Arbeitsprozessen sind neben den Projektordnern die Wochenberichte der Mitarbeiter. Sie werden von jedem Mitarbeiter regelmäßig erstellt und ins Intranet geschickt, wo sie jederzeit eingesehen und damit zur Kontrolle der Arbeitsabläufe herangezogen werden können. [11]

Das Managementteam des Unternehmens gibt genaue Anweisungen bezüglich des Designs der Wochenberichte und wann sie an welche Adresse im Intranet zu schicken sind. GOLL arbeitet anhand von Wochenberichten einzelner Mitarbeiter heraus, wie sich diese anhand ihres Schreibstils unterscheiden. Sie zeigt, dass der Schreibstil einen Bericht entweder als Teil einer Fortsetzungsreihe

charakterisieren kann, in der detaillierte Berichte über erledigte Arbeitsabläufe geliefert werden, oder als Eindruck über die Arbeit und ihren Fortgang. So zeigt der jeweils verwendete Stil im Wochenbericht an, ob er als Tagebuch, Projekt- oder Stimmungsbericht gelesen werden soll. Die regelmäßige Erstellung der Wochenberichte durch alle Mitarbeiter stellt eine Kontinuität der Kommunikation in der Organisation her, die jedoch dadurch unterbrochen wird, dass die einzelnen Berichte nicht aufeinander Bezug nehmen. Sie sind so formuliert, dass sie für sich stehen und als Dokument oder Zeugnis geleisteter Arbeit gelesen werden sollen. [12]

Die Wochenberichte sind das wohl wichtigste Kontrollinstrument im Arbeitsablauf von Communications. Wie andere Bereiche der Arbeitspraxis im Unternehmen so bleibt auch die Kontrolle an sich, d.h. das Lesen der Wochenberichte durch das Management von Communications unsichtbar. Da jedoch jeder Mitarbeiter aufgefordert ist, seinen/ihren Wochenbericht regelmäßig ins Intranet zu schicken, wird eine potentielle Kontrollsituation geschaffen. Kontrolle ist jederzeit möglich und jede/r Mitarbeiter/in muss damit rechnen, dass seine/ihre Arbeit auf Grundlage des Berichtes kontrolliert wird. Deshalb verfassen die Mitarbeiter/innen mit sehr wenigen Ausnahmen regelmäßig ihre Wochenberichte als Dokumente ihrer Arbeit und als Ressource für die Kontrolle durch das Management. Sie produzieren sie in einem Stil, der es dem Management ermöglicht, ein Bild von den geleisteten Arbeiten zu bekommen, ohne daraufhin in der Lage zu sein, Kritik an der Arbeit zu formulieren. [13]

3. Resümee

In ihrem Buch "Arbeiten im Netz" arbeitet Michaela GOLL anhand einer ethnografischen Untersuchung der Arbeitspraxis die Bedeutung von Kommunikationsarbeit für vernetzte Unternehmen heraus. Die Arbeitspraxis der Mitarbeiter im Unternehmen bleibt weitgehend unsichtbar. Daher ist ein hohes Maß an Kommunikation notwendig, um Dokumente zu produzieren, die sichtbar machen, dass überhaupt Arbeit verrichtet wurde. So werden Dokumente erzeugt und im Unternehmen verteilt, die eine virtuelle Präsenz der Mitarbeiter schaffen, die Arbeit der Mitarbeiter widerspiegeln und einen gemeinsamen Wissensvorrat im Unternehmen bereitstellen, auf das jeder Mitarbeiter zugreifen kann. Diese Dokumente der Arbeitspraxis können potentiell jederzeit vom Unternehmensmanagement dazu herangezogen werden, die Arbeit von Mitarbeitern zu kontrollieren. Auch Kontrolle von Arbeit wird im vernetzten Unternehmen durch Kommunikationsarbeit geleistet. [14]

Wie die Mitarbeiter und das Management des vernetzten Unternehmens so steht auch die Ethnografin vor dem Problem, dass die Arbeitspraxis der Mitarbeiter unsichtbar bleibt. GOLL versucht sie mit Hilfe von Videoaufnahmen und Beschreibungen sichtbar zu machen. Doch es wird schnell ersichtlich, dass sie, wie die Mitarbeiter auch nur beschränkten Zugang zum eigentlichen Vollzug von Arbeit hat. Vielleicht hätte hier eine ethnomethodologische Herangehensweise, wie sie David SUDNOW am Beispiel des Erlernens der Praxis des Klavierspielens (1979) und des Spielens von Videogames (1983) vorführt, an

manchen Stellen zu einem besseren Verständnis der Organisation der Arbeit im vernetzten Unternehmen führen können. Beispielsweise beruht ihre Analyse zu weiten Teilen auf einer Rekonstruktion der Arbeitspraxis auf Basis der sequentiellen Organisation (schriftlicher) Dokumente, die auch den Mitarbeitern zur Verfügung stehen. Jedoch gibt sie relativ wenig Auskunft über die detaillierte Arbeitspraxis beim Umgang mit Technologie, durch die diese Dokumente und ihre sequentielle Organisation produziert werden. Hier hätte die Untersuchung von der CSCW-Forschung profitieren können, wo in den vergangenen Jahren ein reichhaltiger Korpus ethnografischer Arbeit entstanden ist, der sich damit beschäftigt, wie Teilnehmer ihre Handlungen miteinander organisieren und koordinieren, wenn sie beispielsweise Desktop-Computer oder andere Displays (GREATBATCH et al. 1995; HEATH & LUFF 2000; HINDMARSH & HEATH 2000), Timesheets und elektronische Kalender (BROWN 2001; BROWN et al. 2000) oder Papierdokumente (SELLEN & HARPER 2001) zur Koordination und Organisation ihrer Arbeitspraxis in vernetzten Unternehmen verwenden. [15]

Michaela GOLLS Buch leistet einen wichtigen Beitrag zur Arbeits- und Organisationssoziologie und -psychologie. Sie produziert eine detaillierte ethnografische Beschreibung der Arbeit in einem vernetzten Unternehmen. In dieser Rezension konnten nur einige wenige Facetten ihrer Untersuchung herausgegriffen werden, die zentral für das Verständnis der Arbeit in vernetzten Unternehmen sind. GOLLS Untersuchung geht in vielen Belangen über die in der Rezension dargestellten Aspekte der Kommunikationsarbeit hinaus. Sie stellt beispielsweise dar, wie Kommunikationsarbeit die Konstruktion einer "Corporate Identity" und die Identifizierung der Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen ermöglicht. Zudem weist sie auf die Spannungen hin, die sich daraus ergeben, dass die gleichen Dokumente, die die Koordination von Arbeit benutzt werden, die Grundlage zur Kontrolle der Arbeit legen. GOLL deutet an diese Beobachtung anschließend auch an, dass diese Spannungen dazu führen können, dass das Potential von Technologie nicht voll ausgenutzt wird. [16]

Das Buch ist all denjenigen zu empfehlen, die sich für die Praxis und Organisation von Arbeit in vernetzten Unternehmen interessieren. Es wird Arbeits- und Organisationssoziologen/-psychologen ebenso Gewinn bringen, wie denjenigen, die eher ein techniksoziologisches Interesse haben. GOLL hätte das Interesse an ihren soziologischen Befunden ausweiten können, wenn sie daran anschließend Empfehlungen für die Manager und Mitarbeiter von vernetzten Unternehmen sowie für Designer von Technologien zur Unterstützung von kollaborativer und verteilter Arbeit ausgearbeitet hätte. [17]

Literatur

Bannon, Liam & Schmidt, Kjeld (1991). *CSCW: Four Characters in Search of a Context. First European Conference on Computer Supported Cooperative Work (ECSCW '89)*. Gatwick, London: ACM Press.

Brown, Barry (2001). Unpacking a timesheet: formalisation and representation. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW). The Journal of Collaborative Computing*, 10(4), 293-315.

Brown, Barry; Sellen, Abigail J. & O'Hara, Kenton (2000). *A diary study of information capture in working life. CHI'2000*. Hague, The Netherlands: ACM Press.

- Castells, Manuel (1996). *The Rise of the Network Society. Vol. I: The Information Age. Economy, Society and Culture*. Malden, MA: Blackwell.
- Garfinkel, Harold (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Oxford: Blackwell.
- Garfinkel, Harold (Hrsg.) (1986). *Ethnomethodological Studies of Work*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Greatbatch, Dave; Heath, Christian; Campion, Paul & Luff, Paul (1995). How Do Desk-Top Computers Affect the Doctor-Patient Interaction? *Family Practice*, 12(1), 32-36.
- Harper, Richard; Randall, Dave & Rouncefield, Marc (2000). *Organisational Change and Retail Finance*. London, New York: Routledge.
- Heath, Christian & Luff, Paul (1992). Collaboration and Control. Crisis Management and Multimedia Technology in London Underground Line Control Rooms. Computer Supported Cooperative Work (CSCW). *The Journal of Collaborative Computing*. 1(1/2), 69-94.
- Heath, Christian & Luff, Paul (2000). *Technology in Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hindmarsh, Jon & Heath, Christian (2000). Sharing the Tools of the Trade. *Journal of Contemporary Ethnography*, 29(5), 523-562.
- Knoblauch, Hubert (1996). Arbeit als Interaktion. Informationsgesellschaft, Post-Fordismus und Kommunikationsarbeit. *Soziale Welt*, 47, 344-362.
- Luff, Paul; Hindmarsh, Jon & Heath, Christian (Hrsg.) (2000). *Workplace Studies. Recovering Work Practice and Informing System Design*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schmidt, Kjeld (1991). *Riding a Tiger, or Computer Supported Cooperative Work. Second European Conference on Computer-Supported Cooperative Work (ECSCW)*. The Hague: Kluwer Academic Publishers.
- Sellen, Abigail J. & Harper, Richard H. (2001). *The Myth of the Paperless Office*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Sudnow, David (1979). *Ways of the Hand. The Organization of Improvised Conduct*. New York: Bantam.
- Sudnow, David (1983). *Pilgrim in the Microworld. Eye, Mind, and the Essence of Video Skill*. New York: Warner Books.

Zum Autor

Dirk VOM LEHN (PhD.), ist Research Fellow in der Work, Interaction and Technology Research Group (WIT, The Management Centre) am King's College London. Forschungsschwerpunkte: Soziale Interaktion und Technologie in Museen, Galerien und Science Centern, Ethnomethodologie, Ethnografie, Video-basierte Feldstudien.

Kontakt:

Dr. Dirk vom Lehn

Work, Interaction & Technology Research Group
The Management Centre
King's College London
Franklin-Wilkins Building
150 Stamford Street
London SE1 9NN, UK

Tel.: +44 (0)207 8484314

Fax: +44 (0)207 8484479

E-Mail: Dirk.vom_Lehn@kcl.ac.uk

URL: <http://www.kcl.ac.uk/management/witrg/>

Zitation

Vom Lehn, Dirk (2003). Rezension zu: Michaela Goll (2002). Arbeiten im Netz. Kommunikationsstrukturen, Arbeitsabläufe, Wissensmanagement [17 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 4(3), Art. 29, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0303291>.

Revised 6/2008