



Olaf Geramanis · Stefan Hutmacher  
Lukas Walser *Hrsg.*

# Kooperation in der digitalen Arbeitswelt

Verlässliche Führung in Zeiten virtueller  
Kommunikation

uniscope

Publikationen der  
SGO Stiftung



Springer Gabler

---

# **uniscope. Publikationen der SGO Stiftung**

**Reihe herausgegeben von**

Markus Sulzberger, SGO-Stiftung, Glattbrugg, Schweiz

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12146>

---

Olaf Geramanis · Stefan Hutmacher ·  
Lukas Walser  
(Hrsg.)

# Kooperation in der digitalen Arbeitswelt

Verlässliche Führung in Zeiten virtueller  
Kommunikation

Hrsg.

Olaf Geramanis  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Muttenz, Basel Land, Schweiz

Stefan Hutmacher  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Muttenz, Basel Land, Schweiz

Lukas Walser  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Fachhochschule Nordwestschweiz  
Muttenz, Basel Land, Schweiz

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Zeichnungsfehler sind zu beachten.  
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Ulrike Loercher

Handlung, Lektorat: Ulrike Eschenbacher  
Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Geleitwort

Kooperationen sind in den meisten Dimensionen, Arten und Ausprägungen eine für alle Beteiligten anspruchsvolle Betätigung. Weder die vernetzte Gesellschaft noch die heutige arbeitsteilige Wirtschaft können ohne Kooperation zwischen Menschen, Mensch und Maschine und Maschinen existieren; die Realisierung maßgebender Synergiepotenziale würde wegfallen. Durch die stark ansteigende Vernetzung im zunehmend digitalen Umfeld mit gleichzeitig agierenden Elementen nehmen Kooperationen sprunghaft zu. Die Forderung nach Verlässlichkeit grenzt ein und grenzt aus, postuliert eine Erwartung, die vor dem Eintreten in eine Kooperation nur sehr bedingt beurteilt werden kann. Eine zu strenge Anforderung, Verlässlichkeit zu garantieren, würde den innovativen Geist, die Flexibilität und das Lernen/Entdecken während der Zusammenarbeit weitgehend ausschließen. Dass der Eintritt in eine Kooperation vorsichtig geplant werden muss, steht außer Frage. Gemeinsame Ziele und inhaltliche Einigkeit stellen die Grundlagen dar. Der Anspruch nach Verlässlichkeit macht offenes und ehrliches Engagement aller Beteiligten während des Kooperationsprozesses unabdingbar.

Kooperationen im Sinne von zweckgerichtetem Zusammenwirken von Personen oder Systemen sind immer dann notwendig oder gewünscht, wenn eine Grenze zum Wohl aller Beteiligten, sei diese menschbezogen, technisch, kulturell, geographisch, wirtschaftlich, institutionell oder rechtsraumbezogen, überwunden werden muss. Wie hinlänglich bekannt, entstehen an diesen Grenzen sehr oft Kontroversen, Missverständnisse oder Reibungsverluste. Damit stellen sich zwei Problemstellungen, erstens, wie werden Kommunikation und Prozesse über oder durch die Grenze wertschöpfend festgelegt und operativ, effizient gelebt – die Arbeit im System – und zweitens, kann oder soll die Grenze verschoben oder kann sie gänzlich aufgehoben werden – die Arbeit am System. Im ersten Fall liegt eher eine dauerhafte Optimierungsaufgabe für die Beteiligten vor, im zweiten Fall ergeben sich mit neu definierten Grenzen grundsätzlich andere Problemstellungen, mit oftmals reduzierter Komplexität. Dieser zweite Lösungsansatz wird zu oft übersehen, was unendlich aufwendige Kommunikations- und Schlichtungsprozesse zur Folge haben kann. Die Grenzziehung ist eine dauernde Herausforderung im Umgang mit Kooperation und Verlässlichkeit.

Kooperationen lassen sich von ihrer Wünschbarkeit, Notwendigkeit und Auflösbarkeit grob in drei Kategorien einteilen, a) freiwillig, locker, von Neugierde und Innovation getragen, relativ wenig formalisiert und daher einfach auflösbar, b) notwendig im Sinne von Prozess- oder Lieferketten oder Kostenoptimierungen, formalisiert und daher mit entsprechendem Zeit- und Kostenaufwand auflösbar und c) zwingend, es kann nicht darauf verzichtet werden, da es keine übergeordnete Steuerungsinstanz gibt, streng formalisiert und daher kaum oder nicht auflösbar. Allen drei Kategorien ist gemeinsam, dass wir unbewusst und rein zufällig in ein Kooperationsverhältnis hineinschlittern können; dies ganz speziell im Umfeld der Digitalisierung – Mensch/Maschine. Das Management oder das individuelle Verhalten der Beteiligten sind in diesen drei Kategorien grundlegend verschieden, dies bezüglich Planung, Kontrolle, Steuerung, Koordination, Reporting, Krisenbewältigung u. a.

Trotzdem lassen sich drei Erfolgsfaktoren für verlässliche Kooperationen jeglicher Art für alle drei Kategorien postulieren:

- **Vertrauen**

Vertrauen ist Grundvoraussetzung für jegliches Gelingen, für die Verlässlichkeit von Kooperationen. Vertrauen in das/die anderen Individuen, Vertrauen in die Maschine, Vertrauen in Institutionen und Systeme: Vertrauen ist das „Schmiermittel“ in jeder Art von Kooperation; Offenheit ist ein Schlüssel zum Erfolg. Sicher ist es neu, schwieriger und ungewohnter, im Zeitalter der Digitalisierung Vertrauen in die bzw. zur „Maschine“ aufzubauen und zu pflegen. In diesem Bereich besteht noch beachtlicher Forschungsbedarf. Expertenwissen ist dabei wichtig und unabdingbar, erübrigt aber die Etablierung einer breiten und vertieften Vertrauenskultur bei allen Betroffenen nicht. Zusätzlich sind interkulturelle Kontexte zu beachten. Speziell in einer globalisierten Wirtschaft ist es oft nicht einfach, Vertrauen vor und während einer Kooperation aufzubringen. Schnelligkeit und Effizienz können Feinde einer Vertrauenskultur sein.

- **Risikokompetenz**

Jede Kooperation eröffnet Chancen, birgt aber auch Risiken. Drei Komponenten begründen die notwendigen Kompetenzen: **Fähigkeit:** Können aktuelle und zukünftige Risiken frühzeitig erkannt werden? Stehen genügend Ressourcen (Wissen, Kapazitäten u. a.) für den negativen Fall zur Verfügung? Verfügen die Beteiligten über ausreichende Resilienz? **Fertigkeiten:** Eine erfolgreiche Kooperation hat viel mit Tagesgeschäft zu tun, Kommunikation, Wahl des richtigen Zeitpunktes für eine Aktion/Entscheidung, Glättung von Kontroversen, Leben einer Verzeihenskultur; **Bereitschaft:** Mut zum Wagnis, Bereitschaft zu Experimenten und Musterbrüchen sowie zum Umgang mit Ungewissheit.

- **Gesunder Menschenverstand und Eigenständigkeit**

Hier geht es primär um das Bauchgefühl, über das wissenschaftlich Beweisbare hinaus. Kopf und Körper sind als Gesamtorganismus anzuhören und haben sich wertend zu äußern. Das Einbringen von über lange Zeit und aus zahlreichen praktischen Fällen angehäufter Erfahrung steht im Vordergrund. Zusätzlich kann die formelle oder informelle Meinungsbildung mit vertrauten Personen aus dem Netzwerk erfolgsentscheidend sein – die zweite Meinung. Nicht die wissenschaftlich fundierte Empirie steht hier im Vordergrund, sondern Reflexion, Intuition und Nichtbeweisbares.

Geramanis und Hutmacher ist es wiederum gelungen, ein sehr aktuelles Thema fundiert und breit zu behandeln und die Ergebnisse als Werk zugänglich zu machen. Die hohe Kompetenz der Autorinnen und Autoren der einzelnen Beiträge macht die Lektüre dem Themenbereich entsprechend anspruchsvoll, garantiert aber den Erhalt fundierter Informationen, klarer Meinungsäußerungen und eines ausgewogenen Überblicks. Zusätzlich ist das Buch mit Hinweisen für die praktische Umsetzung angereichert. Wir stehen angesichts der herrschenden Ungewissheit am Anfang einer fundamentalen Entwicklung, primär getrieben durch die Digitalisierung. Die vorliegenden Inhalte betreffen uns alle sehr, wir müssen umdenken – Freiwilligkeit ist weitgehend ausgeschlossen.

Die Kooperation zwischen dem Herausgeberteam und der SGO-Stiftung ist das beste Beispiel einer verlässlichen Kooperation. Vertrauen, Risikokompetenz und gesunder Menschenverstand haben diese Zusammenarbeit geprägt. Die SGO-Stiftung ist stolz darauf, dass dieses Werk in der Schriftenreihe „uniscope“ erscheint. Der Stiftungsrat bedankt sich beim Herausgeberteam und bei den Autorinnen und Autoren für die sehr wertvolle Arbeit und gratuliert zu den erreichten Ergebnissen.

Glattbrugg  
im Mai 2021

Dr. Markus Sulzberger  
Präsident der Stiftung SGO

---

## Vorwort

„Ein wahrer Feind verlässt dich nie.“

**Stanislaw Jerzy Lec**

Die Suche nach verlässlichen Kooperationsordnungen ist nur allzu gerne von dem Glauben geleitet, dass die Mitarbeitenden zum einen ein gemeinsames Ziel verfolgen *wollen* (Stichwort: *Purpose!*) und zum anderen, dass sie aufgrund ihrer Bereitschaft zum Commitment und ihrer guten Gesinnung gemeinsames Handeln organisieren *können* (Stichwort: *Kollaboration!*). Angesichts all der Vorteile gelingender Zusammenarbeit wäre es nahezu widersinnig, nicht daran glauben zu wollen. Dabei kann leicht übersehen werden, dass das „Böse“ nicht aus der Welt zu schaffen ist, dass die „Erziehung des Menschengeschlechts“ regelmäßig misslingt und dass bisweilen erreichte Zustände gesellschaftlicher Kooperation immer wieder zu „Pathologien“ degenerieren (vgl. Maurer & Schmid, 2010).

Wer lediglich normativ-wünschenswerte Zustände als Ausgangspunkt nimmt und als Beleg praktische Beispiele anzuführen weiß, in denen genau dies auch gelungen ist, unterliegt nur allzu leicht der „Funktionalismusfalle“. In diese gerät man, wenn man aus dem Funktionieren einer sozialen Handlung zugleich auch ihr Entstehen erklären will. Die Herausforderungen beim Erzielen verlässlicher Kooperationen bestehen nicht darin, dass sich die Mitwirkenden *nicht* über die Vorteile ihrer Zusammenarbeit bewusst wären. Es ergibt sich vielmehr daraus, dass sie dem Problem gegenüberstehen, wie sie wechselseitig sichere Erwartungen darüber ausbilden können, dass die *immer gegenwärtigen* Abweichungs- und Verweigerungsinteressen aller Beteiligten eingehegt oder gänzlich unterbunden werden können.

Oder kurz gesagt: Das Erreichen verlässlicher Kooperation ist nicht die Lösung, sondern die eigentliche Herausforderung, die sich insbesondere in VUCA-Zeiten und unter den Bedingungen der Digitalisierung um ein Vielfaches verschärft.

## **Kooperation – mehr als bloße Koordination von Handlungen**

Nach Martin Endreß (2012, S. 87) lässt sich Kooperation als das strukturierte, d. h. nicht zufällige, auf relative Dauer gestellte und sich durch (zumindest temporäre) wechselseitige Erwartungssicherheit (entweder auf reziproker oder auf nicht reziproker Basis) begründende koordinierte (und damit zielorientierte) Wirken (Zusammenwirken) Mehrerer verstehen.

Kooperation ist damit kein rein funktionaler Modus der Koordination von Handlungen, sondern weit mehr. Zu Beginn steht der individuelle oder auch kollektive Bedarf an Unterstützung oder der Wunsch gemeinsam etwas zu erschaffen, was alleine nicht oder nur schwer möglich gewesen wäre. Es liegt also eine Erwartung vor, die durch andere gewährt werden muss, bzw. die man selbst gegenüber anderen zu leisten hat. Die beteiligten Personen wissen um diese Erwartungen, aber können sich oftmals nicht sicher sein, ob sie angemessen realisiert werden. Dadurch entsteht ein Kreislauf aus Unterstützungsbedarf und Erwartung, Aufmerksamkeit, Hilfegewährung und – beim Gelingen – Bestätigung und Beruhigung oder – beim Defektieren – Enttäuschung und Schädigung.

In diesem Sammelband wollen wir den Fokus vor allem auf die Organisation und die in ihr handelnden Akteure<sup>1</sup> legen, diese können Einzelpersonen ebenso wie Teams oder Abteilungen sein. Um die zentrale Bedeutung von verlässlicher Kooperation aufzuzeigen, wollen wir in diesem Vorwort zunächst bei den Klassikern der Organisationsforschung nachschauen, was dort über Kooperation gesagt wird: Chester I. Barnard versteht 1938 formale Organisationen als kooperative Systeme, in denen zwei und mehr Personen zusammenarbeiten, weil sie gemeinsam mehr erreichen können als jede für sich alleine – und zwar durch die Überwindung der eigenen persönlichen Beschränkungen. Die Zusammenarbeit erfolgt bewusst und zielgerichtet im Hinblick auf einen gemeinsamen Zweck, der von zentraler Bedeutung ist. Ohne einen solchen (Geschäfts-)Zweck, ohne ein gemeinsames Ziel wird sich keine Bereitschaft zur Kooperation entwickeln. Ebenso wie Barnard, weist Elton Mayo 1933 (vgl. Kieser, 1999) darauf hin, dass eine Kooperation der Organisationsmitglieder erst durch gemeinsam geteilte Ziele erreicht werden kann. Ohne Ziel versteht niemand, welche Leistung von Einzelnen verlangt und welche Leistungsanreize geboten werden können. Aufgabe der Unternehmensführung ist es daher, alle Beteiligten von diesem gemeinsamen Zweck und den sich daraus ergebenden Zielen zu überzeugen.

Dass ein Ziel allein nicht hinreichend ist und dass eine derartige Bereitschaft zur Kooperation keineswegs einfach so vorausgesetzt werden kann, sondern Transaktionskosten verursacht, wurde bereits 1937 durch die Wegbereiter dieses Ansatzes Ronald Coase (1937) und Oliver E. Williamson mit ihren Überlegungen zu den unterschiedlichen Transaktionskosten von Märkten, Unternehmen und Kooperationen gelegt.

---

<sup>1</sup>Ein „Akteur“ ist ein vollkommen ent-individualisiertes Konstrukt, das lediglich „eine handelnde Einheit“ darstellt. Diese Einheit ist weder männlich noch weiblich, weder alt noch jung.

---

Unter Transaktionskosten verstehen sie Kosten, die *zusätzlich* zur Kombination der Produktionsfaktoren anfallen, um das Zustandekommen von Tauschhandlungen und das Sicherstellen von Erwartungen abzusichern.

Wer Ziele erreichen will und dabei auf Kooperation angewiesen ist, muss daher prüfen, wie ebendiese Kooperation verlässlich sichergestellt werden kann. Die Vorgehensweise von „Bewertung und Disziplinierung“ der Mitarbeitenden und deren Veränderungen finden sich bei Edwards (1981) in der historischen Entwicklung von Kontrollformen wieder. Um die nötige Kooperation für und Unterwerfung unter den Arbeitsprozess zu erzielen, kann nach Edwards ein Kontrollsystem der sozialen Beziehungen realisiert werden, welches aus drei Elementen besteht: erstens Anweisung (Definition dessen, was die Arbeiter machen müssen), zweitens Bewertung (Evaluierung und Messung der geleisteten Arbeit) und drittens Disziplinierung (Bestrafung oder Belohnung der Arbeiter).<sup>2</sup>

Derartige Kontrollsysteme haben nach Bendix (1960) immer mit Unterwerfung zu tun, je nachdem, wie totalitär sie sind. Ihm zufolge besteht der Hauptunterschied zwischen totalitären und nicht totalitären Formen der Unterordnung darin, wie stark sie die Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeiten der Beherrschten beeinträchtigen und wie Manager diese beschränkenden, aber stets erwartbaren Begleiterscheinungen aller Autoritätsbeziehung handhaben. Unterwerfung, Zwang, Kontrolle – all diese Vorgehensweisen mögen in ihrer restriktiven Art relativ „verlässlich“ sein, sie sind jedoch weit davon entfernt, unserem aktuellen Verständnis von Kooperation zu entsprechen.

Burawoy (1979) zeigt demgegenüber, dass dezidiert „freiwillige“ Kooperation und Konsens der Arbeiter mit den Herrschenden ein wesentlicher Bestandteil des organisationalen Arbeitsprozesses sein sollte. Nach Boltanski und Chiapello (2003) gilt es, die innerbetrieblichen steil vertikalen Aufstiegskarrieren im Laufe der Zeit abzuwerten, um dadurch flachen Hierarchien und flexiblen Kooperationen mehr Bedeutung zu verschaffen. In dieser Entwicklung geht es um die Emanzipation der Beschäftigten. Neue Organisationsformen sollen eine formelle Gleichheit und den Respekt der individuellen Freiheit in Aussicht stellen. Vorgesetzte sind jetzt KoordinatorInnen, Coachs, MentorInnen, und Motivation und Bereitschaft müssen fortan von den Beteiligten selbst kommen.

„Um die innere Motivation von Menschen in Teams zu aktivieren, braucht es einen „Zustimmungs-Raum“, der viel mit der Dynamik von und in Gruppen zu tun hat: wie z. B. einen anerkannten Platz in einer Gruppe zu besetzen, den Sinn von gemeinsamen Zielen zu kennen, seine persönlichen Ideen, aber auch Vorbehalte einbringen zu können und für beides Wertschätzung zu erfahren. Vertrauen zueinander zu haben, sodass auch Konflikte als Ressourcen erlebbar werden und am Ende zu besseren Ergebnissen führen. All das kann in der Kooperation in Teams entstehen, wenn es gelingt, die üblicherweise unbewussten

---

<sup>2</sup>... womit deutlich wird, dass sich hinter jedem Belobigungs- und Anreizverfahren zugleich auch ein gerütteltes Maß an Misstrauen verbirgt!

Dynamiken gemeinsam zu reflektieren und in einer „Meta-Kommunikation“ über auftauchende Probleme Konsens herzustellen. Gelingt dies, ist das Ergebnis zumeist hohe Arbeitsfreude und der freiwillige, weil sinnvolle Einsatz von Energie“ (Heintel & Fischer-Ledenice, 2008).

In dem Moment, in dem die Kooperation nicht mehr von außen gesteuert wird, muss sie von innen heraus funktionieren. Wenn wir auf ein Team schauen, das seine Kooperation selbst organisiert, so können wir darin drei wirksame Kompetenzfelder erkennen: 1) Die Qualität der Interaktionen, aus denen Klarheit und Sinnhaftigkeit geschaffen werden, 2) die mitlaufende Reflexion der Zusammenarbeit und 3) der klare Blick auf die gemeinsame Verantwortung (Novotny, 2020).

All diese fast schon „historischen“ Modelle und Überlegungen entstanden auf der Grundlage einer Arbeitswelt 3.0, die weitgehend auf nicht digitalen Möglichkeiten sowie Face-to-Face-Kontakten basierte. Sind sie aber auch in eine veränderte Arbeitswelt übertragbar?

### **Kooperation im Zeitalter der Digitalisierung**

Im Jahr 1983 wurde vom TIME Magazine der PC als „Maschine des Jahres“ ausgezeichnet, obwohl normalerweise nur wichtige Menschen auserwählt werden. Damit wollte man bereits zu diesem Zeitpunkt die hohe Bedeutung, die der Computer für die Gestaltung des menschlichen Lebens besitzt, herausstellen. Wie lange mag es wohl dauern, bis eine künstliche Intelligenz zur Mitarbeiterin des Jahres gekürt wird?

Die Digitalisierung der Arbeit eröffnet die Möglichkeit einer zeitlichen, räumlichen und organisatorischen Flexibilisierung und Beschleunigung der Arbeitsprozesse. Möglich wird dies durch länder-, zeitzonen- und unternehmensübergreifende computervermittelte Zusammenarbeit und Führung. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT oder engl. ICT), wie E-Mail-, Chat-, Videokonferenz-, Managementinformations-, Wissensmanagement- und Customer-Relation-Management-Systeme sowie Groupware bzw. Kollaborationssoftware mit gemeinsam genutzten, miteinander vernetzten Datenbanken, erlauben synchrone und asynchrone Kommunikation sowie die Verfügbarkeit von Informationen in Echtzeit innerhalb und über Standorte, Länder- und Unternehmensgrenzen hinweg. So weit, so gut.

All dies scheint sich gut etabliert zu haben oder wurde in Zeiten von Corona „zwangsetabliert“. Allerdings verbirgt sich hinter dem Schlagwort Digitalisierung weit mehr als lediglich Informations- und Kommunikationstechnologie. Stattdessen handelt es sich um einen Sammelbegriff für das komplexe Zusammenwirken unterschiedlicher und gleichzeitig stattfindender Entwicklungen wie Globalisierung, Individualisierung und einer verstärkten Nutzung digitaler Arbeitsmittel.

Nach den Erfahrungen durch die Corona-Krise wurden Chancen und Risiken des Homeoffice sowie virtueller Kooperation und räumlich-zeitlicher Entgrenzung deutlich. Kommunikation über digitale Kanäle ermöglicht viel, aber es erzeugt auch Barrieren für eine verlässliche Kooperation und Vertrauensaufbau. Führungskräfte haben das Risiko,

dass Mitarbeitende nicht so lange und fokussiert wie erwartet arbeiten; Mitarbeitende befürchten, dass ihre Arbeit nicht wahrgenommen und wertgeschätzt wird.

Digitalisierung ist keine kontinuierlich-stufenweise Entwicklung, die wir mit unseren bisherigen Deutungsmustern verstehen können. Um eine Idee davon zu erhalten, was auf uns zukommt, ist es nicht allein damit getan, neue technologische Errungenschaften bedienen zu können, sondern es braucht neue Formen der sozialen Vernetzung und verantwortungsbewussten Kooperation im Zeitalter der Digitalisierung.

Digitalisierung ist weit mehr als nur eine geeignete Kooperationsplattform. „Digitalisierung ist die Reformatierung der Maschine und der Interaktion von Mensch und Maschine. (...) Es geht um eine neue Verschaltung von Mensch und Maschine, Körper, Bewusstsein und Gesellschaft, die im Fadenkreuz analoger und digitaler Verrechnung eher freigesetzt als gezähmt wird“ (Baecker, 2016). Aber Digitalisierung als sozialer und kultureller Prozess heißt für Dirk Baecker nicht nur, dass sich mithilfe der ICT die zwischenmenschlichen Kooperationen verändern, sondern dass sich darüber hinaus Maschinen an Kommunikationen beteiligen und dass sich alle anderen Akteure (Menschen, Teams, Organisationen) darauf einstellen, dass sie sich daran beteiligen. Und so unterhalten wir uns zuhause längst mit Siri und Alexa, werden im Callcenter nicht mehr mit Menschen, sondern Sprachcomputern verbunden und die Roboter-Robbe Paro begeistert Demenzkranke. All dies stellt eine nicht zu unterschätzende Komplexitäts-erweiterung insbesondere im Bereich der Kooperation dar (Baecker, 2015), und für diese Herausforderungen haben wir noch lange keine Kulturform des adäquaten Umgangs gefunden.

Damit wechselseitig vorteilhafte und verlässliche Kooperationsformen – auch unter den Bedingungen einer digitalen Welt – gelingen, kommt es darauf an, das Wechselspiel zwischen individueller Bereitschaft und Selbstverpflichtung einerseits und externen Notwendigkeiten und herrschenden Strukturbedingungen andererseits aufzuhellen. Das ist ein komplexes Unterfangen! Die Frage nach der Verlässlichkeit von Kooperation in Zeiten der Digitalisierung kann daher nicht pauschal, sondern nur abhängig von den je verschiedenen Umständen und unterschiedlichen Logiken erfolgen.



„Kooperation – Verlässlichkeit – Digitalisierung“

### Die Struktur unseres Sammelbandes

In dem vorliegenden Sammelband haben wir Expertinnen und Experten eingeladen, darüber nachzudenken, wie komplex sich das Thema Kooperation unter der Perspektive von Verlässlichkeit und gegenseitiger Erwartungssicherheit in Zeiten der Digitalisierung darstellt und welche Antworten sich auf diese Herausforderungen finden lassen. Daraus haben sich vier Themencluster ergeben, die zugleich die Gliederung des Buches widerspiegeln:

### Teil I – Digitalisierung der Arbeitswelt

Der erste Teil gibt einen Einblick in den aktuellen Status quo der digitalen Veränderungsdynamik. Sie erfahren, ob und inwieweit sich der Begriff der Verlässlichkeit auf Roboter übertragen lässt; was es mit „digitalem Taylorismus“ auf sich hat und warum dieser prekäre – weil unterbezahlt und ungeregelt – Beschäftigungen nach sich zieht. Es wird

untersucht, welche Auswirkungen „toxische Online-Kommunikation“ nach sich zieht, aber auch dargelegt, wie KI als bildgebende Verfahren in der Medizin und der Psychotherapie nutzbringende Anwendung findet. All dies verläuft keineswegs linear und eindimensional, sondern es lassen sich Stufen zunehmender Kooperationsintensität definieren bis dahin, dass ganze Organisationen über Innovationsplattformen miteinander kooperieren.

## **Teil II – Kooperation und Verlässlichkeit**

Immer dann, wenn wir auf Kooperation angewiesen sind, stehen wir vor dem Risiko, dass unsere Erwartungen nicht erfüllt, dass wir enttäuscht und geschädigt werden. Inwiefern Vertrauen zu geben und zu nehmen mehr als nur eine individuelle Entscheidung ist, wird mithilfe eines Vertrauensmodells dargestellt. In diesem Sinne sind auch Rituale über individuelle Mechanismen, in denen mehrere Personen ihre Bewegungen, Emotionen oder Empfindungen gleichzeitig erleben. Es wird aufgezeigt, wie Rituale als gemeinsame Erfahrungen Vereinigung schaffen und damit „sozialen Klebstoff“ bilden. Mit großer Sicherheit müssen wir davon ausgehen, dass sich all diese Dynamiken durch Digitalisierung verändern, aber sie verschlechtern sich nicht automatisch! Jugendliche der „Generation Smartphone“ bringen vergleichbar-gemeinsame Erfahrungen auch dann zustande, wenn sie den ganzen Tag „nur in Bildschirme starren“. In einer weiteren Untersuchung wird dargestellt, dass insbesondere Hochschulen einen Beitrag zur Realisierung verlässlicher Online-Kooperation leisten, indem Studierende gezielt digital kooperieren müssen, um komplexe Probleme zu lösen. Über alle Beiträge hinweg wird deutlich, dass trotz bester technischer Voraussetzungen die Nähe zu Einzelnen oder einer Gruppe nicht automatisch und einfach so entsteht. Es gilt bewusst die Aspekte der gefühlten Nähe und positiven sozialen Identität vor Augen zu haben. So schließt der zweite Teil mit der Frage, ob Kooperation und Konsens zwingend als absolute Werte verstanden werden müssen, oder ob sie nicht gerade aufgrund ihrer Mehrdeutigkeit und ihres fiktionalen Charakters funktionieren.

## **Teil III – Führung und virtuelle Kommunikation**

Wenn lernende Algorithmen und künstliche Intelligenz aus bestehenden Daten lernen, dann ist die Gefahr groß, dass sie die vorhandene Ungleichheit in die Zukunft extrapoliieren. Der erste Beitrag zeigt auf, welche Fach-, Sozial- und Führungskompetenzen in der Arbeitswelt 4.0 gefragt sind, und was es zu tun gilt, dass Frauen gleichberechtigt in MINT-Berufen und in Entscheidungspositionen vertreten sind und über gleichwertige digitale Kompetenz wie Männer verfügen. Dass es für veränderte digitale Arbeitssituationen offensichtlich auch neue Führungskompetenzen braucht, wird im zweiten Kapitel vertieft, die Schlüsselworte lauten: Resonanz erzeugen und eine achtsam-reflektierte Haltung einnehmen. Ob in diesem Sinne auch der „Sozialbereich“ digital kann, wird aufgrund einer weiteren Untersuchung eher bezweifelt. Die häufig hierarchisch ausgerichteten Strukturen scheinen wenig Spielraum zu bieten, dass sich das Engagement und die Ideen der Mitarbeitenden in notwendiger Weise

entfalten können. Insofern tut man gut daran, auf die Stellen zu achten, an denen die Kopplungen und Entkopplungen zwischen digitaler Technik einerseits und psychischen und sozialen Systemen andererseits stattfinden. Ebenso gilt es das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass es aufgrund der Digitalisierung leicht zu einer Renaissance autoritärer Führungsprinzipien kommen kann. Schließlich endet der dritte Teil mit der Darstellung „Triadischer Konzepte“, die dazu einladen, Lust auf Verantwortung zu bekommen.

#### **Teil IV – Organisationale Konsequenzen und Praxisperspektiven**

Im letzten Teil des Sammelbandes schließlich wird vor allem auf organisationale Aspekte Bezug genommen. Wir beginnen mit einer Hommage auf die Illegalität, die dank ihrer Regelabweichung eine hohe Zuverlässigkeit in Organisationen verspricht und gewährleistet. Wie Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse grundsätzlich gestaltet sein müssen, damit virtuelle Kollaborationsplattformen verlässliche Zusammenarbeit ermöglichen, und wie organisationale Identität in digitalisierten Arbeitswelten eine Grundlage und Voraussetzung für gelingende Kooperation bieten, wird in den zwei nachfolgenden Kapiteln beleuchtet. Was aber ist zu tun, wenn die Mitarbeitenden nicht mehr Teil der Organisation sind? Welchen Stellenwert und welche Verlässlichkeit haben „Gig Work“ und „Gig Worker“, wenn Mini-Jobs automatisiert auf Onlineplattformen vermittelt werden? Mit dieser und der nachfolgenden Frage, von welcher Seite aus die Digitalisierung tatsächlich gedacht werden muss, schreiten die Beiträge weiter fort. Dabei geht es den Autoren um nichts Geringeres als um eine Humanisierung der Arbeitswelt 4.0. Und so endet der vierte Teil mit einem Diagnose- und Interventionskompass, mithilfe dessen man nicht nur Fachexpertise von Prozessdynamik unterscheiden, sondern ebenso eine digitale Logik einer sozialen Dynamik gegenüberstellen kann.

Basel  
im Mai 2021

Die Herausgeber  
Olaf Geramanis  
Stefan Hutmacher  
Lukas Walser

---

#### **Literatur**

- Baecker, D. (2015). *Postheroische Führung, Vom Rechnen mit Komplexität*. Springer Fachmedien.
- Baecker, D. (2016). Wie verändert die Digitalisierung unser Denken und unseren Umgang mit der Welt? In R. Gläß & B. Leukert (Hrsg.), *Handel 4.0: Die Digitalisierung des Handels – Strategien, Technologien, Transformation* (S. 3–24). Springer Gabler.
- Barnard, C. (1969). *Organisation und Management – Ausgewählte Aufsätze*. Poeschel.
- Bendix, R. (1960). *Herrschaft und Industriearbeit. Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung*. Europäische Verlagsanstalt.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2003). *Der neue Geist des Kapitalismus*. UVK.

- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent. Changes in the labor process under monopoly capitalism*. The University of Chicago Press.
- Edwards, R. C. (1981). *Herrschaft im modernen Produktionsprozess*. Campus.
- Endreß, M. (2012). Vertrauen und Misstrauen – Soziologische Überlegungen. In C. Schilcher, M. Will-Zocholl, & M. Ziegler (Hrsg.), *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt*. Springer Fachmedien.
- Heintel, P., & Fischer-Ledenice, K. (2008). Zum Ursprung und der Bedeutung des Buches. In P. Heintel (Hrsg.), *Betrifft: TEAM – Dynamische Prozesse in Gruppen*. VHS.
- Kieser, A. (1999). Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (3. überarbeitete und erweiterte Aufl., S. 101–131). Kohlhammer.
- Maurer, A., & Schmid, M. (2010). *Erklärende Soziologie*. VS Verlag für Sozialwissenschaften|Springer Fachmedien GmbH.
- Novotny, T. (2020). Teamkompetenz an der Spitze – Der neue Anspruch auf dem C-Level. *Organisationsberat Superv Coach*, 27, 155–168.
- Perrow, C. (1972). *Complex organizations. A critical essay*. Scott, Foresman.

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Digitalisierung der Arbeitswelt

<b>1</b>	<b>Sind soziale Roboter verlässliche Partner? Fünf Dimensionen des Gelingens und Scheiterns . . . . .</b>	<b>3</b>
	Oliver Bendel	
1.1	Einleitung . . . . .	4
1.2	Grundlagen sozialer Roboter . . . . .	4
1.2.1	Definition und Merkmale . . . . .	4
1.2.2	Beispiele sozialer Roboter . . . . .	6
1.2.3	Verlässlichkeit sozialer Roboter . . . . .	7
1.2.4	Zuständige Disziplinen . . . . .	8
1.3	Verlässlichkeit in den fünf Dimensionen . . . . .	9
1.3.1	Interaktion . . . . .	9
1.3.2	Kommunikation . . . . .	10
1.3.3	Abbildung von Merkmalen . . . . .	11
1.3.4	Nähe . . . . .	12
1.3.5	Nutzen . . . . .	14
1.3.6	Dimensionen und Disziplinen . . . . .	14
1.4	Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	16
	Literatur . . . . .	17
<b>2</b>	<b>Mittelpunkt Mensch? Die Toxik der neuen Arbeitswelt . . . . .</b>	<b>19</b>
	Karlheinz Schwuchow	
2.1	Neue Arbeit, neue Kultur? . . . . .	20
2.1.1	Arbeit auf Abruf . . . . .	20
2.1.2	Mitarbeiter sind Manövriermasse . . . . .	21
2.2	Führungskräfte als Kulturentwickler . . . . .	23
2.3	Folgen toxischer Führung . . . . .	24
2.4	Mitarbeiterengagement durch Stärkenorientierung . . . . .	26

2.4.1	Sicherheit statt Sanktionen . . . . .	27
2.4.2	Vorsprung durch Vertrauen . . . . .	29
2.5	Mensch und Maschine . . . . .	30
	Literatur . . . . .	31
<b>3</b>	<b>Toxische Online-Kommunikation: Auswirkungen und Perspektiven . . . . .</b>	<b>35</b>
	Birgit J. Voggeler und Anja S. Göritz	
3.1	Utopie . . . . .	36
3.2	Dystopie . . . . .	37
3.3	Typologie der Feindseligkeit . . . . .	38
3.3.1	Online-Trolling . . . . .	39
3.3.2	Cybermobbing . . . . .	40
3.3.3	Hatespeech . . . . .	40
3.3.4	Flaming . . . . .	42
3.4	Entfremdete Freunde – das Internet und seine Nutzer . . . . .	43
3.4.1	Nutzereigenschaften . . . . .	43
3.4.2	Eigenschaften der Technologie Internet . . . . .	44
3.4.3	Integration der Stoßrichtungen . . . . .	46
3.5	Das Neuland und seine Digital Natives . . . . .	47
	Literatur . . . . .	50
<b>4</b>	<b>Verlässliche Kooperation mit künstlicher Intelligenz als neuem Akteur in Organisationen? Ein kritischer Blick auf Chancen, Risiken, Gestaltungsmöglichkeiten . . . . .</b>	<b>55</b>
	Ulrich Lenz	
4.1	Einige Bemerkungen zu Verlässlichkeit . . . . .	56
4.2	KI als Akteur in sozialen Systemen? . . . . .	58
4.2.1	KI: Definitionsversuch und Anwendungsfelder . . . . .	59
4.2.2	KI als verlässlicher Akteur? – Erster Boxenstopp . . . . .	60
4.3	Maschinelles Lernen . . . . .	63
4.3.1	Klassische Lernverfahren . . . . .	63
4.3.2	Künstliche Neuronale Netzwerke . . . . .	64
4.3.3	KI als verlässlicher Akteur? – Zweiter Boxenstopp . . . . .	66
4.4	Ethische Aspekte bei der Entwicklung und Nutzung von KI . . . . .	69
4.4.1	Überblick . . . . .	69
4.4.2	Umsetzung ethischer Leitlinien bei Implementierung einer KI . . . . .	71
4.5	Fazit und Ausblick . . . . .	72
	Literatur . . . . .	73

---

<b>5 Kooperation und künstliche Intelligenz . . . . .</b>	<b>77</b>
Toni Wäfler und Oliver Rack	
5.1 Einleitung . . . . .	78
5.2 Soziotechnische Systeme . . . . .	79
5.2.1 Hybride Teams . . . . .	79
5.2.2 Anonyme soziotechnisches Systeme . . . . .	80
5.3 Interaktionsintensität zwischen Menschen und Technik . . . . .	82
5.4 Forschungsfragen . . . . .	85
Literatur . . . . .	87
<b>6 Interorganisationale Kooperation über Innovationsplattformen . . . . .</b>	<b>89</b>
Kurt Rachlitz	
6.1 Unternehmenssoftware per Mausklick . . . . .	90
6.2 Was hat es mit Innovationsplattformen und ‚Platform as a Service‘ (PaaS) auf sich? . . . . .	91
6.3 Was hat es mit partiellen Organisationen auf sich? . . . . .	95
6.4 Innovationsplattformen orchestrieren formale Organisationen . . . . .	96
6.5 Was hat es mit Institutionen auf sich? . . . . .	97
6.6 Innovationsplattformen orchestrieren Communities . . . . .	98
6.7 Innovationsplattformen als Orchestratoren . . . . .	101
6.8 Was ergibt sich daraus für das Change-Management? . . . . .	101
Literatur . . . . .	103

## Teil II Kooperation und Verlässlichkeit

<b>7 Vertrauen und Fremdheit – Bedingung und Möglichkeit der Kooperation . . . . .</b>	<b>109</b>
Olaf Geramanis	
7.1 Fragestellung . . . . .	110
7.2 Entscheidungen zwischen Struktur und Prozess . . . . .	112
7.2.1 Das handlungstheoretische Mikro-Makro-Modell nach James Coleman . . . . .	112
7.3 Die Fremdheits-Kontrolle-Fremdheits-Kurve . . . . .	116
7.4 Die Vertrautheits-Vertrauen-Vertrautheits-Kurve . . . . .	119
7.5 Zutrauen als personales Vertrauen . . . . .	121
7.6 Soziales Kapital – die Modellierung der Vertrautheit . . . . .	123
7.7 Schluss – Konsequenzen aus dem Modell . . . . .	127
Literatur . . . . .	128

<b>8 Organisationale Rituale und ihre Bedeutung für verlässliche Kooperation</b> . . . . .	131
Miriam Rennung und Anja S. Göritz	
8.1 Einleitung . . . . .	132
8.1.1 Was sind Gruppenrituale? . . . . .	132
8.1.2 Was bewirken Rituale? . . . . .	133
8.2 Über welche Mechanismen wirken Rituale auf Prosozialität? . . . . .	135
8.2.1 Interpersonelle Synchronizität . . . . .	135
8.2.2 Opazität . . . . .	139
8.3 Schlussfolgerung . . . . .	140
8.3.1 Empfehlung für die Praxis in Zeiten der Digitalisierung . . . . .	141
Literatur . . . . .	142
<b>9 „Generation Smartphone“: Mediatisierte Kommunikation im Jugendalter</b> . . . . .	147
Rahel Heeg und Olivier Steiner	
9.1 Digitalisierte Lebenswelten von Jugendlichen . . . . .	147
9.2 Digitalisierte Kommunikation Jugendlicher . . . . .	149
9.3 Medienkompetenzen Jugendlicher im beruflichen Kontext . . . . .	157
Literatur . . . . .	159
<b>10 Grundbausteine engagierter Zusammenarbeit in Lerngruppen</b> . . . . .	161
Carmen Zahn, Oliver Rack und Lisa Paneth	
10.1 Einleitung . . . . .	162
10.2 Gruppenprozesse als Grundlage verlässlicher Kooperation . . . . .	163
10.3 Digital unterstütztes kooperatives Lernen als Grundlage verlässlicher Kooperation . . . . .	164
10.4 Quality of Collaborative Group Engagement (QCGE): Indikatoren für eine verlässliche Zusammenarbeit in digital unterstützten Lerngruppen . . . . .	166
10.5 Implikationen und Anwendungsbeispiele . . . . .	170
Literatur . . . . .	172
<b>11 Distanz und Nähe verbindende Führung und Zusammenarbeit – wie gefühlte Nähe eine positive soziale Identität und Vernetzung bewirken kann</b> . . . . .	175
Katrina Welge und Anja Bruggmann	
11.1 Welche aktuelle Relevanz hat die Zusammenarbeit und Führung auf Distanz? . . . . .	176
11.2 Welche Herausforderungen birgt die Zusammenarbeit und Führung auf Distanz? . . . . .	176
11.3 Gefühlte Nähe aufbauen . . . . .	177
11.4 Wie kann das Vertrauensdilemma gelöst werden? . . . . .	178

11.5	Wie entsteht auf Distanz ein Gefühl von Nähe? . . . . .	179
11.6	Wie kann soziale Identität entwickelt werden? . . . . .	181
11.7	Wandlung des Führungsverständnisses . . . . .	183
11.8	Unterstützende Management-Praktiken . . . . .	184
11.9	Best Practice „Führung auf Distanz“ mit dem Konzept „gefühlte Nähe“ . . . . .	185
11.10	Qualität in Zusammenarbeit und Führung . . . . .	187
	Literatur . . . . .	187
<b>12</b>	<b>Kooperationen unter Konsensfiktion durch Mehrdeutigkeit</b> . . . . .	191
	Patrick Sailer	
12.1	Aufbau von Kooperationen unter Konsensfiktion . . . . .	191
12.2	Theorien zum Verarbeiten von Mehrdeutigkeit . . . . .	194
	12.2.1 Equivocality . . . . .	194
	12.2.2 Sensemaking . . . . .	196
12.3	Mittel für Mehrdeutigkeit . . . . .	197
	12.3.1 Managementmoden . . . . .	197
	12.3.2 Boundary objects . . . . .	198
12.4	Anwendungsfelder für Mehrdeutigkeit . . . . .	199
	12.4.1 Organisationaler Wandel . . . . .	199
	12.4.2 Politische Unterstützung . . . . .	200
	12.4.3 Agiles Management . . . . .	201
12.5	Funktion und Folgen von Mehrdeutigkeit . . . . .	202
	Literatur . . . . .	203
<b>Teil III Führung und virtuelle Kommunikation</b>		
<b>13</b>	<b>Frauen im digitalen Zeitalter: Neue Chancen vs. alte Stereotype</b> . . . . .	209
	Swetlana Franken	
13.1	Frauen in der digitalisierten Arbeitswelt – Status quo . . . . .	210
	13.1.1 Auswirkungen der Digitalisierung auf die (Frauen-)Arbeit . . . . .	210
	13.1.2 Frauen als Nutzerinnen digitaler Technologien . . . . .	213
13.2	Geringe Beteiligung von Frauen an der Gestaltung der Digitalisierung . . . . .	215
13.3	Geschlechterstereotype als zentrales Hindernis für die Chancengleichheit . . . . .	216
	13.3.1 Stereotype in den Köpfen von Führungskräften und Personalverantwortlichen . . . . .	217
	13.3.2 Mangelndes Selbstbewusstsein bei vielen Frauen . . . . .	218
	13.3.3 Unterrepräsentanz von Frauen in den Medien . . . . .	219
	13.3.4 Geschlechterstereotype von KI . . . . .	220

13.4	Frauen als (Mit-)Gestalterinnen der digitalen Zukunft . . . . .	220
13.4.1	Arbeitswelt der Zukunft als Herausforderung und Chance . . . . .	221
13.4.2	Führungskonzepte für die Arbeitswelt 4.0 – agil und heterogen . . . . .	222
13.5	Was ist zu tun? – Fazit und Ausblick . . . . .	223
	Literatur . . . . .	225
<b>14</b>	<b>Führungspersönlichkeiten im digitalen Zeitalter – Eine achtsam-reflektierte Haltung ist entscheidend . . . . .</b>	<b>231</b>
	Corinna von Au	
14.1	Einleitung . . . . .	231
14.2	Besondere Führungsherausforderungen im digitalen VUCA-Zeitalter . . . . .	232
14.2.1	Steigende Mitarbeiteransprüche . . . . .	232
14.2.2	Führung von zunehmend virtuellen Teams . . . . .	233
14.3	Anforderungen an Führungspersönlichkeiten im digi-talen VUCA-Zeitalter . . . . .	234
14.4	Resonanzerzeugung als bedeutender Führungsgrund-satz in der realen und virtuellen Welt . . . . .	236
14.4.1	Bedeutung und Wirkung von Resonanz . . . . .	236
14.4.2	Achtsam-reflektierte Haltung als fundamentale Resonanzbasis . . . . .	237
14.4.3	Digital achtsame Vorbildfunktion . . . . .	238
14.5	Rahmenbedingungen einer wirksamen Resonanzentfaltung von Führungspersönlichkeiten . . . . .	239
14.5.1	Möglichkeiten und Grenzen der Weiterentwicklung der individuellen achtsam-reflektierten Haltung von Führungspersönlichkeiten . . . . .	239
14.5.2	Erfordernis einer Leadership-Kulturentwicklung . . . . .	242
14.6	Fazit . . . . .	242
	Literatur . . . . .	243
<b>15</b>	<b>Kann der Sozialbereich digital? Wie Hierarchien Entwicklungen während Krisen prägen können . . . . .</b>	<b>247</b>
	Sarah Bestgen und Roger Kirchhofer	
15.1	Einleitung . . . . .	248
15.2	Ausgangslage . . . . .	249
15.3	Ergebnisse zu den digitalen Entwicklungen während der Covid-19-Pandemie (erste Welle) . . . . .	252
15.4	Fazit . . . . .	260
	Literatur . . . . .	260

---

<b>16</b>	<b>Digitalisierung – eine Frage der Kopplungskompetenzen</b>	263
	Torsten Groth und Gerhard P. Krejci	
16.1	Beobachtungen im Trading Room – eine Einleitung	264
16.2	Kopplungskompetenzen im Trading Room	266
16.3	Technikeinsatz – eine Lösung, die Probleme schafft	269
16.4	Potentiale in Teams	270
16.5	Muster in Teams – die es zu vermeiden gilt	272
16.6	Abschluss	276
	Literatur	276
<b>17</b>	<b>Autorität, Algorithmen und Konflikte – Die digitalisierte Renaissance autoritärer Führungsprinzipien</b>	279
	Frank H. Baumann-Habersack	
17.1	Einführung	280
17.2	Algorithmen und Führung	281
17.3	Autorität und Konflikte	285
17.4	Mögliche Konsequenzen	287
17.5	Was jetzt ansteht	289
	Literatur	290
<b>18</b>	<b>Lust auf Verantwortung – Triadische Konzepte für eine praktische Gestaltung von Verantwortung</b>	293
	Herbert Schober-Ehmer und Susanne Ehmer	
18.1	Verantwortung im Kontext neuer Ungewissheiten	294
18.2	Vom Dilemma der Polarität hin zu dynamischen Triaden	298
18.2.1	Die Triade „Sinn – Entwicklung – Verbundenheit“	301
18.2.2	Die Triade „Freiheit – Normen – (Für-)Sorge“	303
18.2.3	Die Triade „Mindset/Kultur – Methoden/Verfahren – Rollen/Beziehungen“	305
18.3	Unwägbarkeit – Vertrauen und Kontrolle	307
18.3.1	Die Triaden „Funktion – Rolle – Person“ und „Daten – Strukturen – Akteure“	308
18.3.2	Die Triade „fachlich/inhaltliche Aspekte – strukturell/ Kompetenzen und Ressourcen – persönliche/emotionale Fähigkeiten“	309
18.4	Resümee	311
	Literatur	312

**Teil IV Organisationale Konsequenzen und Praxisperspektiven**

<b>19 Die hohe Zuverlässigkeit der Illegalität – Zum Management von Regelabweichung und Regelkonformität in Organisationen</b> . . . . .	317
Stefan Kühl	
19.1 Regelkonformität und Regelabweichung als Sprichwörter des Managements . . . . .	319
19.1.1 Jenseits des Propagierens von Bauernregeln . . . . .	319
19.1.2 Entscheidungsdilemma des Managements . . . . .	320
19.2 Daumenregeln zum Umgang mit brauchbarer und unbrauchbarer Illegalität . . . . .	320
19.2.1 Sachfragen – Sensibilität für die Effekte von Strukturentscheidungen . . . . .	321
19.2.2 Soziale Fragen – unterschiedliche Perspektiven auf Regelabweichungen . . . . .	321
19.2.3 Zeitfragen – „richtige“ und „falsche“ Zeiten für Regelabweichungen . . . . .	322
19.2.4 Das Dilemma zwischen einem offenen Austausch und Regelunterbindung . . . . .	323
19.3 Die Thematisierbarkeit des Nichtthematisierbaren . . . . .	324
19.3.1 Zur Auswahl der Themen . . . . .	324
19.3.2 Zur Auswahl von Gesprächspartnern . . . . .	325
19.3.3 Zur Abfolge von Interaktionen . . . . .	327
19.4 Fazit – Zum Management von Regelkonformität und Regelabweichung . . . . .	327
Literatur . . . . .	328
<b>20 „Wir müssen reden!“ – Kollaborative Team- und Projektarbeit im Unternehmen</b> . . . . .	331
Margarete Boos, Stefan Klötzer und Thomas Hardwig	
20.1 Kollaborationsplattformen in Unternehmen . . . . .	332
20.2 Herausforderungen in der Arbeit auf Kollaborationsplattformen . . . . .	333
20.2.1 Umgang mit Offenheit . . . . .	333
20.2.2 Zuverlässigkeit der Technik . . . . .	334
20.2.3 Die Regelung der Projektdokumentation . . . . .	335
20.3 Verlässliche Kooperation auf Person-, Team- und Organisationsebene . . . . .	338
20.3.1 Technik und Räume . . . . .	339
20.3.2 Lernen und Entwicklung . . . . .	339
20.3.3 Zusammenarbeit und Regeln . . . . .	340
20.3.4 Führung und Betreuung . . . . .	340

20.3.5	Anpassung und Chance . . . . .	341
20.3.6	Werte und Kultur . . . . .	341
20.4	Fazit . . . . .	341
	Literatur . . . . .	342
<b>21</b>	<b>Organisationale Identität in digitalisierten Arbeitswelten:</b>	
	<b>Grundlage für gelingende Kooperation . . . . .</b>	345
	Arjan Kozica und Stephan Kaiser	
21.1	Einleitung . . . . .	346
21.2	Organisation von Arbeit in der Digitalisierung . . . . .	347
	21.2.1 Organisation als Koordination arbeitsteiligen Handelns . . . . .	347
	21.2.2 Koordination arbeitsteiligen Handelns in der Digitalisierung . . . . .	348
21.3	Organisationale Identität in der digitalen Arbeitswelt . . . . .	352
	21.3.1 Bedeutung von organisationaler Identität . . . . .	353
	21.3.2 Aushandlung von organisationaler Identität . . . . .	354
21.4	Diskussion und Fazit . . . . .	356
	Literatur . . . . .	356
<b>22</b>	<b>Strategien für ausbalancierte Beziehungen in der Platform Economy . . . . .</b>	359
	Jonas Konrad, Corsin Flepp und Thomas Ryser	
22.1	Einleitung . . . . .	360
22.2	Was ist Gig Work? . . . . .	360
	22.2.1 Gig Work als Teil der Platform Economy . . . . .	361
	22.2.2 Die Gig Economy aus Sicht der Arbeitskräfte und Auftraggeber . . . . .	362
	22.2.3 Die Plattformen: Rolle und Herausforderungen . . . . .	363
22.3	Strategien der Beziehungsgestaltung in der triadischen Struktur der Platform Economy . . . . .	364
	22.3.1 Strategie der Trennung in triadischen Beziehungen. . . . .	365
	22.3.2 Strategie der negativen triadischen Balance. . . . .	366
	22.3.3 Strategie der positiven triadischen Balance . . . . .	367
22.4	Bedürfnisse und Motive der Gig Worker . . . . .	368
22.5	Gestaltungspotenziale für die Platform Economy . . . . .	371
	Literatur . . . . .	373
<b>23</b>	<b>Automation Anywhere: Wie gestaltet man die Bot-Ära „human friendly“? . . . . .</b>	377
	Hans-Joachim Gergs und Lars Schatilow	
23.1	Wind of Change – KI-basierte Automatisierung wird die Arbeitswelt tiefgreifend verändern . . . . .	378

23.2	Weg von der Technikzentrierung – Es braucht eine ganzheitliche Sichtweise .....	380
23.3	Das „Human Friendly Automation“ (HFA)-Framework .....	382
23.4	Fazit .....	386
	Literatur .....	387
<b>24</b>	<b>Diagnose und Intervention – Beratung zwischen Fachexpertise und Prozessdynamik .....</b>	<b>389</b>
	Olaf Geramanis	
24.1	Handlungssysteme in Organisationen .....	390
24.2	Problem und Intervention .....	391
24.3	Von einfachen und komplexen Problemen .....	393
24.4	Fachberatung und/oder Prozessberatung .....	396
24.4.1	Fachberatung .....	397
24.4.2	Prozessberatung .....	398
24.5	Prozessdynamische Beratung .....	399
24.6	Diagnose als Intervention – der Interventionskompass .....	401
24.6.1	Handlungssystem Organisation .....	401
24.6.2	Handlungssystem Gruppe .....	403
24.6.3	Handlungssystem Individuum .....	404
24.7	Fazit .....	406
	Literatur .....	407

---

## Autorenverzeichnis

**Frank H. Baumann-Habersack** Universität Bremen, Deutschland

**Oliver Bendel** Hochschule für Wirtschaft FHNW, Schweiz

**Sarah Bestgen** Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Schweiz

**Margarete Boos** Universität Göttingen, Deutschland

**Anja Bruggmann** Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Schweiz

**Susanne Ehmer** Redmont Consulting Cluster, Österreich

**Corsin Flepp** Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Schweiz

**Swetlana Franken** FH Bielefeld, Deutschland

**Olaf Geramanis** Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Schweiz

**Hans-Joachim Gergs** Gesellschaft für empirische Organisationsforschung (GfeO), Deutschland

**Anja S. Göritz** Universität Freiburg, Deutschland

**Torsten Groth** Simon, Weber and Friends GmbH, Deutschland

**Thomas Hardwig** Universität Göttingen, Deutschland

**Rahel Heeg** Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Schweiz

**Stefan Hutmacher** Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Schweiz

**Stephan Kaiser** Universität der Bundeswehr München, Deutschland

**Roger Kirchhofer** Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Schweiz

**Stefan Klötzer** Universität Göttingen, Deutschland

**Jonas Konrad** Hochschule für Wirtschaft FHNW, Schweiz

**Arjan Kozica** ESB Business School Reutlingen, Deutschland

**Gerhard P. Krejci** Simon, Weber and Friends GmbH, Österreich

**Stefan Kühl** Universität Bielefeld, Deutschland

**Ulrich Lenz** Hochschule für angewandtes Management Ismaning, Deutschland

**Lisa Paneth** Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Schweiz

**Kurt Rachlitz** ISF München, Deutschland

**Oliver Rack** Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Schweiz

**Miriam Rennung** Universität Freiburg, Deutschland

**Thomas Ryser** Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Schweiz

**Patrick Sailer** Hochschule Fresenius München, Deutschland

**Lars Schatilow** IBM Deutschland GmbH, Deutschland

**Herbert Schober-Ehmer** Redmont Consulting Cluster, Österreich

**Karlheinz Schwuchow** Hochschule Bremen, Deutschland

**Olivier Steiner** Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Schweiz

**Birgit J. Voggeler** Deutschland

**Corinna von Au** Hochschule für angewandtes Management Ismaning, Deutschland

**Lukas Walser** Hochschule für Soziale Arbeit FHNW, Schweiz

**Toni Wäfler** Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Schweiz

**Katrina Welge** Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Schweiz

**Carmen Zahn** Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Schweiz

---

## Teil I

# Digitalisierung der Arbeitswelt

Der erste Teil gibt einen Einblick in den aktuellen Status quo der digitalen Veränderungsdynamik. Sie erfahren, ob und inwieweit sich der Begriff der Verlässlichkeit auf Roboter übertragen lässt; was es mit „digitalem Taylorismus“ auf sich hat und warum dieser prekäre – weil unterbezahlt und ungeregelt – Beschäftigungen nach sich zieht. Es wird untersucht, welche Auswirkungen „toxische Online-Kommunikation“ nach sich zieht, aber auch dargelegt, wie KI als bildgebende Verfahren in der Medizin und der Psychotherapie nutzbringende Anwendung findet. All dies verläuft keineswegs linear und eindimensional, sondern es lassen sich Stufen zunehmender Kooperationsintensität definieren bis dahin, dass ganze Organisationen über Innovationsplattformen miteinander kooperieren.