

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



Springer Gabler

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

ISSN 2626-0581 ISSN 2626-059X (electronic)
uniscope. Publikationen der SGO Stiftung
ISBN 978-3-658-34496-2 ISBN 978-3-658-34497-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34497-9>

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.

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

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 „uniscopes“ 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, Hilfestellung 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 Akteure¹ 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.

¹Ein „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).²

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

²... 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-, zeitzone- und unternehmensübergreifende computervermittelte Zusammenarbeit und Führung. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT oder engl. ICT), wie E-Mail-, Chat-, Video-Konferenz-, 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 „zwangs-etabliert“. 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 Komplexitätserweiterung 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 extrapolieren. 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

1	Sind soziale Roboter verlässliche Partner? Fünf Dimensionen des Gelingens und Scheiterns	3
	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
2	Mittelpunkt Mensch? Die Toxik der neuen Arbeitswelt	19
	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
3	Toxische Online-Kommunikation: Auswirkungen und Perspektiven	35
	Birgit J. Voggeser 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
4	Verlässliche Kooperation mit künstlicher Intelligenz als neuem Akteur in Organisationen? Ein kritischer Blick auf Chancen, Risiken, Gestaltungsmöglichkeiten	55
	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

5	Kooperation und künstliche Intelligenz	77
	Toni Wäfler und Oliver Rack	
5.1	Einleitung	78
5.2	Soziotechnische Systeme	79
5.2.1	Hybride Teams	79
5.2.2	Anonyme soziotechnische Systeme	80
5.3	Interaktionsintensität zwischen Menschen und Technik	82
5.4	Forschungsfragen	85
	Literatur	87
6	Interorganisationale Kooperation über Innovationsplattformen	89
	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

7	Vertrauen und Fremdheit – Bedingung und Möglichkeit der Kooperation	109
	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

8	Organisationale Rituale und ihre Bedeutung für verlässliche Kooperation	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
9	„Generation Smartphone“: Mediatisierte Kommunikation im Jugendalter	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
10	Grundbausteine engagierter Zusammenarbeit in Lerngruppen	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
11	Distanz und Nähe verbindende Führung und Zusammenarbeit – wie gefühlte Nähe eine positive soziale Identität und Vernetzung bewirken kann	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
12	Kooperationen unter Konsensfiktion durch Mehrdeutigkeit	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
Teil III	Führung und virtuelle Kommunikation	
13	Frauen im digitalen Zeitalter: Neue Chancen vs. alte Stereotype	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
14	Führungspersönlichkeiten im digitalen Zeitalter – Eine achtsam-reflektierte Haltung ist entscheidend	231
	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 digitalen VUCA-Zeitalter	234
14.4	Resonanzzeugung als bedeutender Führungsgrundsatz 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
15	Kann der Sozialbereich digital? Wie Hierarchien Entwicklungen während Krisen prägen können	247
	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

16 Digitalisierung – eine Frage der Kopplungskompetenzen	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
17 Autorität, Algorithmen und Konflikte – Die digitalisierte Renaissance autoritärer Führungsprinzipien	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
18 Lust auf Verantwortung – Triadische Konzepte für eine praktische Gestaltung von Verantwortung.	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

19 Die hohe Zuverlässigkeit der Illegalität – Zum Management von Regelabweichung und Regelkonformität in Organisationen	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
20 „Wir müssen reden!“ – Kollaborative Team- und Projektarbeit im Unternehmen	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
21	Organisationale Identität in digitalisierten Arbeitswelten:	
	Grundlage für gelingende Kooperation	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
22	Strategien für ausbalancierte Beziehungen in der Plattform Economy.....	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 Plattform 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 Plattform 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 Plattform Economy	371
	Literatur.....	373
23	Automation Anywhere: Wie gestaltet man die Bot-Ära „human friendly“?.....	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
24	Diagnose und Intervention – Beratung zwischen Fachexpertise und Prozessdynamik	389
	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 Kühn 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. Voggeser 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 ungeregt – 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.