



Lisa Herzog

Die Rettung der Arbeit

Changetagung Basel, 23. Januar 2020





Vorschau

- 1) Arbeit – “System” oder “Lebenswelt”?**
- 2) Herausforderungen in komplexen arbeitsteiligen Organisationen**
- 3) Hierarchie oder Partizipation?**
- 4) Gefahren – und Chancen! – des digitalen Wandels**

1) Arbeit – “System” oder “Lebenswelt”?



„System“

- Sachzwänge
- Streben nach Geld/Macht
- Keine kommunikative Logik

„Lebenswelt“

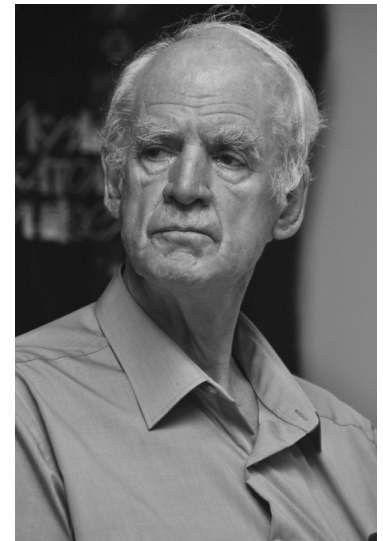
- Kommunikative Logik
- Anerkennung des Anderen
- Ort der Moral

1) Arbeit – “System” oder “Lebenswelt”?

- “Kolonialisierung” der “Lebenswelt” durch das “System”?
 - verschärfte “Kolonialisierung” durch Digitalisierung?
- “Sphären” oder “Betrachtungsweisen”?
- “Rekolonialisierung” möglich?

1) Arbeit – “System” oder “Lebenswelt”?

- Selbsterfüllende Prophezeiung?
- Taylor: Menschen als „self-interpreting animals“
- *(Selbst-)Gestaltung* von Arbeitswelten als entscheidende Aufgabe



2) Herausforderungen in komplexen arbeitsteiligen Organisationen

- Komplexe, arbeitsteilige Kontexte bringen spezifische Herausforderungen mit sich – ohne deshalb zum “System” werden zu müssen
 - Regeln
 - Wissen
 - Kultur

2) Herausforderungen in komplexen arbeitsteiligen Organisationen

- Notwendigkeit von **Regeln** zur Standardisierung und Koordination
- *Anwendung* von Regeln auf konkrete Fälle
- Umgang mit *Ausnahmen*

2) Herausforderungen in komplexen arbeitsteiligen Organisationen

- Umgang mit **Wissen**
- Wissensmanagement: *wer weiß was? Wer gibt welches Wissen an wen weiter?*
- Einspeisen von Wissen über *Veränderungen in der Umwelt* der Organisation

2) Herausforderungen in komplexen arbeitsteiligen Organisationen

- Umgang mit der **Kultur** der Organisation
- Organisationskultur *beeinflusst menschliches Verhalten* und Zusammenarbeit
- Sichtbarkeit bedeutet *Einfluss* auf Kultur

3) Hierarchie oder Partizipation?

- Traditionelle Antwort: Hierarchie



Vorteile

- Vereinheitlichung
- (scheinbar) schnelle Entscheidungen
- Macht (?)

Nachteile

- Wissensverluste
- Motivationsverluste
- fehlende „accountability“

3) Hierarchie oder Partizipation?

- Hierarchie – Menschenbild
 - Mensch als Wesen, das durch externe Anreize gesteuert werden muss
 - grundsätzliches Misstrauen: “shirking” etc.
 - fragwürdiges Hochstilisierung von Führungsfiguren
- Partizipation – Menschenbild
 - Mensch als grundsätzlich motiviert zur Zusammenarbeit, grundsätzliches Vertrauen,
 - Moralische Gleichheit, Komplementarität von Fähigkeiten
 - funktionale Hierarchien – z.B. durch Wahlen

3) Hierarchie oder Partizipation?

- Partizipative Gestaltung von **Regeln**
 - Höheres “commitment”
 - Einigung auf Interpretation der Regeln
 - Dialogischer Umgang mit Ausnahmen

3) Hierarchie oder Partizipation?

- Partizipativer Umgang mit **Wissen**
 - “Planwirtschaft” oder partizipatives Wissensmanagement?
 - “epistemische Theorie der Demokratie”:
“Wissen der vielen”
 - **Transparenz, Fairness, Gegenseitigkeit!**

3) Hierarchie oder Partizipation?

- **Kultur** von Dialog und Augenhöhe
- Motivation durch Partizipation
- Gemeinsame, reflexive Gestaltung der eigenen Kultur – “Lebenswelt”

3) Hierarchie oder Partizipation?

- “Agiles Arbeiten”, “Holacracy” etc.
- zahlreiche interessante tools
- aber: nur zur Effizienzerhöhung oder aus genuinem Interesse an Partizipation?
- Kritisch: Machtverteilung – “zwangloser Zwang des besseren Arguments”?

4) Gefahren – und Chancen! – des digitalen Wandels

- Gefahren
 - Übersehen des sozialen Charakters von Arbeit – Rolle von Vertrauen
 - Verkennen des Sinns von Arbeit (z.B. “Campbell’s Law”-Effekte)
 - Arbeitsteilung Mensch – Maschine

4) Gefahren – und Chancen! – des digitalen Wandels

- Chancen



- Abgabe von Routinetätigkeiten an Maschinen, Konzentration auf menschliche Arbeit – “Handeln”
- Neue Kommunikations- und Koordinationsformen

4) Gefahren – und Chancen! – des digitalen Wandels

- Wo sitzt das entscheidende Wissen über die zu digitalisierenden Schritte?
- Wer kann Erfolg und Misserfolg beurteilen
- Feedback und partizipative Arbeitskultur **nötig**

4) Gefahren – und Chancen! – des digitalen Wandels

Wie kann Partizipation die Digitalisierung gestalten helfen?

Wie kann Partizipation in der und durch die Digitalisierung gelingen?



4) Gefahren – und Chancen! – des digitalen Wandels

- „Invent the printing press and democracy is inevitable.“
- „Invent the internet and democratic work is inevitable.“ (?)

4) Gefahren – und Chancen! – des digitalen Wandels

- Politischer Regulierungsbedarf (I)
 - Was gilt als Arbeitsverhältnis?
 - Qualität von Arbeit (z.B. Kollegenschaft)
 - Teilhaberechte (z.B. Datennutzung)

4) Gefahren – und Chancen! – des digitalen Wandels

- Politischer Regulierungsbedarf (II)
 - Unterstützung von Experimenten
 - Förderung neuer Modelle (z.B. platform coops)
 - gesellschaftliche Lernprozesse unterstützen

**Herzlichen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!**

feedback: l.m.herzog@rug.nl