



# Organisationale Identität in digitalisierten Arbeitswelten: Grundlage für gelingende Kooperation

Prof. Dr. Arjan Kozica / ESB Business School

Prof. Dr. Stephan Kaiser / Universität der Bundeswehr München

8. Changetagung vom 27./28. Januar 2022

Basel – Kollegienhaus



# Vorüberlegungen zu digitalisierten Arbeitswelten

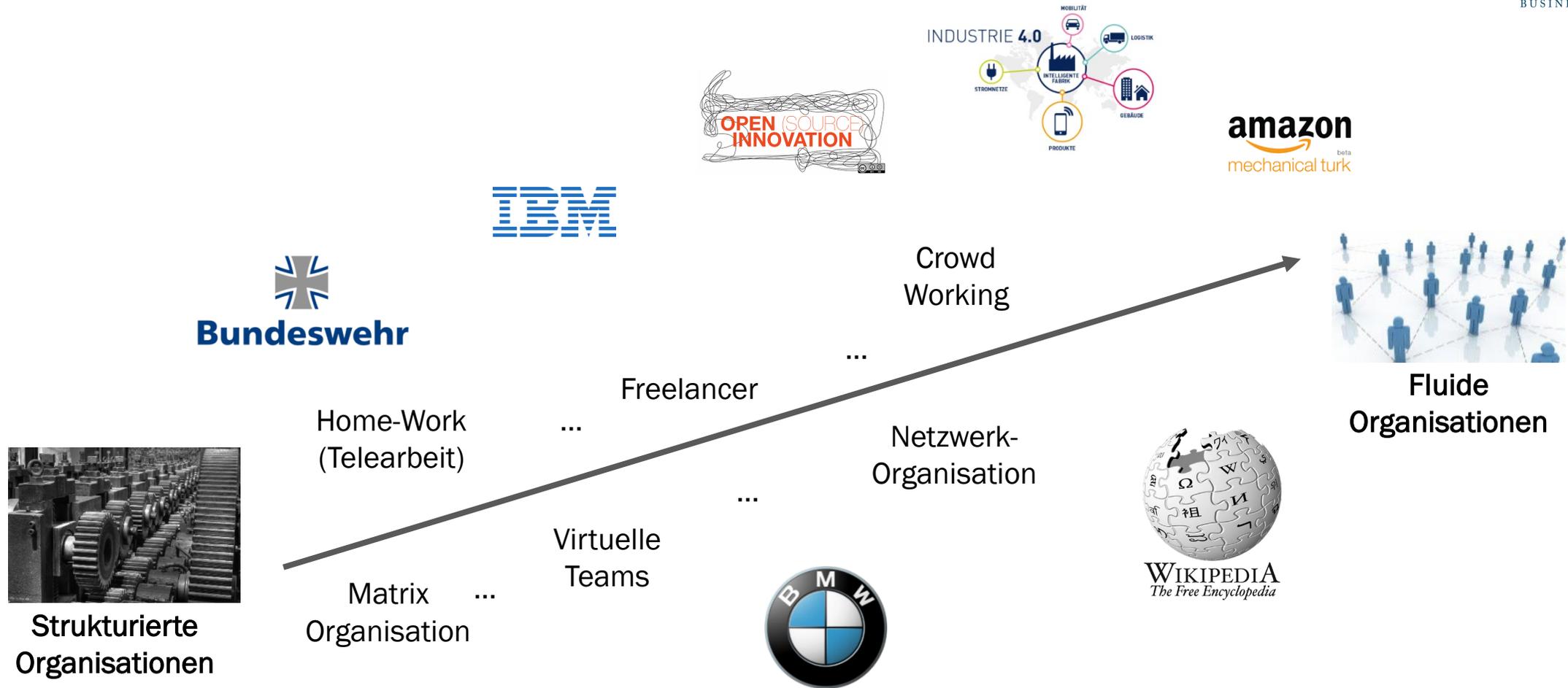
## Organisation als Koordination arbeitsteiligen Handelns



## Veränderungen der Koordination durch Digitalisierung



# Die digitale Transformation von Organisationen



Die Digitalisierung beeinflusst wie wir zusammenarbeiten

Insbesondere die Koordination und Kooperation verändern sich

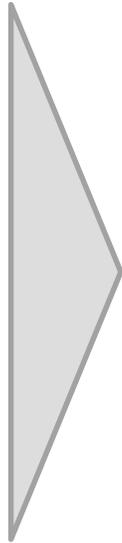
Die Grenzen von Organisation lösen sich immer mehr auf

# Wie verändert sich Arbeitsteilung/Integration durch die Digitalisierung?

Durch die **Digitalisierung** können Aufgaben können stärker

- sachlich,
- räumlich
- zeitlich
- und personell

aufgeteilt werden.



## Modularisierung

- Arbeitspakete die in und außerhalb der Organisation bearbeitet werden (Gig-Working Plattformen, Freelancer)
- Integrationserfordernis der Arbeitspakete durch Modularisierung reduziert

## Projektifizierung

Aufgaben zeitlich befristet und variabel bearbeitbar. Mögliche Konsequenzen:

- Geringere Konsistenz des sozialen Umfelds für Mitarbeitende
- Project hopping (Interessante Projekte als Anreiz)
- Erhöhte Austauschbarkeit der Organisation

## Transaktionalisierung

- Leistungsbeiträge und Anreize auf Arbeitsmodule/Projekte bezogen
- Zeitlich befristete Interaktion mit vereinbarten Austausch
- Persönlicher Kontakt und Bindung an die Organisation nimmt ab

## Digital Taylorism

Erneuter Fokus auf Arbeitsteilung, digitales Messen, Überwachen und Optimieren von Arbeitszeit, (digitale) Kontrolle, Produktivität, etc.

# Durch die Digitalisierung der Arbeitswelt verändert sich die Zusammenarbeit zwischen Akteuren

Interaktion findet nicht mehr nur zwischen menschlichen Akteuren vor Ort statt, sondern wird **vermehrt digital vermittelt** und findet auch **mit technologischen Akteuren oder Akteuren außerhalb der Organisation** statt.

## Digital vermittelt in persönlicher Form

- Webkonferenzen
- Direkte Emailaustausche
- Chats mit erkennbaren Personen

## Digital vermittelt in formalisierter Form, algorithmenbasiert

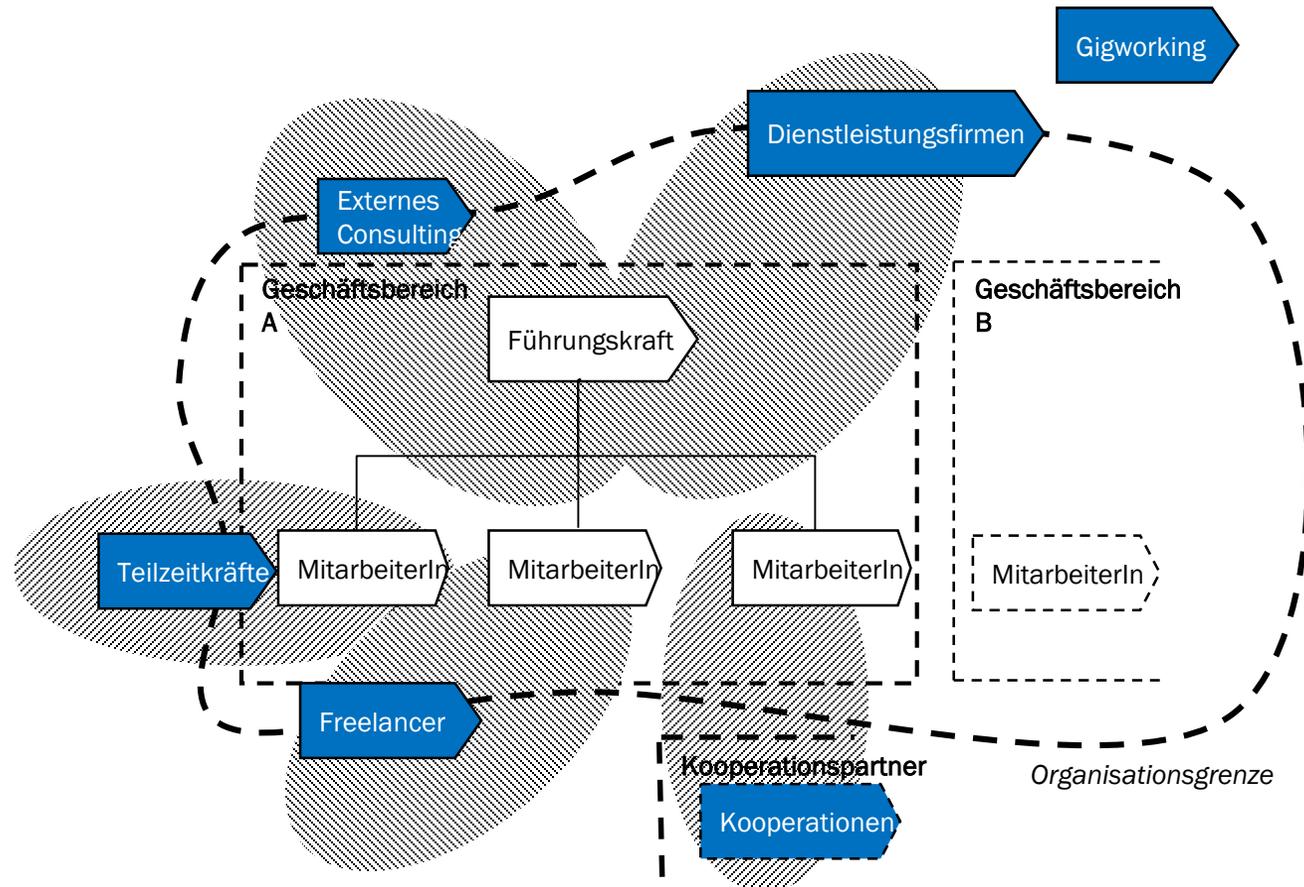
- Software auf Basis von KI schlägt Entscheidungen vor oder trifft diese autonom
- Koordination von Aufgaben über Gig-Work über Eingabemasken
- Textbasierte Nachrichten
- Chatbots
- Chat-Nachrichten ohne persönliche Beziehung

Die **Steuerung von Aufgabenpaketen durch intelligente Algorithmen** führt dazu, dass die einzelnen Akteure sich nicht mehr direkt mit anderen Akteuren koordinieren müssen und somit die **kommunikative Abstimmung zwischen Organisationsmitgliedern entsprechend minimiert** wird.

**Aber, Organisationen sind weiterhin Multi-Agenten-Systeme**



# Zur Frage der Grenzauflösung



ABER:

Organisationen sind „mehr“ als  
Koordination von Arbeitsteilung, und  
umfassend auch Kooperationsbeziehungen

- Organisationale Identität (Grenzziehung!)
- Vertrauensbeziehungen
- Emotionale Bindungen
- ...

# Kooperationsbeziehungen gehen über Koordinationsfragen hinaus



- Zusammenarbeit, als soziale Interaktion im Sinne einer Kooperation, geht über die rein technisch verstandene Koordination arbeitsteiligen Handelns hinaus.
- Es geht eben nicht nur darum, arbeitsteiliges Handeln zu koordinieren, sondern welche soziale Qualität die Koordinationsleistung aufweist.
- Es geht um gemeinsame Verständnis der organisationalen Gesamtaufgabe: Wer sind wir? Und wer sind wir nicht?

# Aushandlung der organisationalen Identität als Beispiel

## Klassische Organisationen

- Organisationalen Identität: Gemeinsam von den Akteuren gebildete Vorstellung, **was die Organisation „eigentlich ist“**.
- Die Akteure beantworten die Frage: **Wer sind wir? Und wer sind wir nicht?**
- Aushandlung über direkte und mündliche **Kommunikation**
- **Physische Artefakte** (Bürogebäude, Logos, Schriftstücke) als Referenzpunkte für die Aushandlungen und Träger der Identität

## Digitalisierte Organisationen

- **Welche Akteure sind bei der Aushandlung dabei?** Haben externe Mitarbeitende (z.B. Gigworker) an der Aushandlung teil?
- **Transaktionalisierung:** (emotionale) Bindung an zeitlich begrenzte Aufgabe, nicht an das „große Ganze“
- **Aushandlung findet vermehrt im virtuellen Raum statt**, der sich bisher stark auf technische Funktionen konzentriert und keine organisationsspezifischen Merkmale aufweist

# Auch digitalisierte (partielle) Organisationen können ihre Identitäten verhandeln



Create account Log in

Project page **Talk** Read View source View history Search

## Wikipedia:Notability

From Wikipedia, the free encyclopedia

*This page is an article notability guideline. For the Notability noticeboard, see [WP:N/N](#). For article footnotes, see [WP:NOTES](#). For other uses, see [Wikipedia:What Wikipedia is not](#) and [Wikipedia:Not now](#).*

*"WP:IMPORTANCE" redirects here. You may be looking for [WP:IMPORTANT](#), which was replaced by this guideline.*

WIKIPEDIA  
The Free Encyclopedia

Main page  
Contents  
Featured content  
Current events  
Random article  
Donate to Wikipedia

Interaction  
Help  
About Wikipedia

Project page Talk Read Edit New section View history Search

## Wikipedia talk:Notability

From Wikipedia, the free encyclopedia

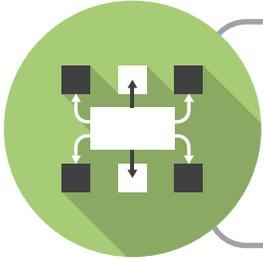
**This is the [talk page](#) for discussing improvements to the [Notability](#) page.**

- **Put new text under old text.** [Click here](#) to start a new topic.
- **Please sign and date your posts** by typing four tildes (`~~~~`).
- **New to Wikipedia? Welcome!** Ask questions, get answers.
- Be polite, and welcoming to new users
- Assume good faith
- Avoid personal attacks
- For disputes, seek dispute resolution

**Shortcuts:**  
WT:N  
WT:NN  
WT:NOTE

**Archives:** 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50,

# Digitale Umbrüche in der Arbeitswelt und ihre organisationalen Auswirkungen



**Arbeitsteilung/  
Integration**

- Modularisierung
- Projektifizierung
- Transaktionalisierung
- Gefahr des Digital Taylorism

**Neukonfiguration der Organisationen mit Grenzverschiebungen**



**Grenzen &  
Kooperations  
beziehungen**

## **Offene Fragen mit Blick auf Grenzen der Organisation und Kooperation**

- Organisationen bilden weiterhin Grenzen über soziale Dimensionen aus (u.a. über Zugehörigkeit, Identität, soziale Beziehungen, ...)
- Wie aber werden soziale Dimensionen ausgehandelt?
- Wer gehört zur Organisation? Wer nicht?
- Wo und wie findet soziale Integration statt?
- ...