



Sarah Nies

---

## Transformation als Gestaltungsraum: Arbeit im digitalen Wandel und die Verschiebung des Verhandelbaren

Jahrestagung Kooperationsstelle Hochschulen & Gewerkschaften Hannover-Hildesheim „22 Jahre beständiger Wandel. Transformation von Wissenschaft und Arbeitswelt“

# Transformationskraft von Digitalisierungsprozessen

- Konträre Vorstellungen zu Folgen „der“ Digitalisierung
  - Produktivitäts- und Humanisierungsversprechen: Entlastung von monotonen, repetitiven und körperlich belastenden Aufgaben, flexible Anpassung an Arbeits- und Lebensanforderungen, Stärkung des Standorts
  - Dystopische Kritik: Automatisierung, (Re-)Standardisierung und Einschränkung von Handlungsspielräumen, Ausweitung von Kontrolle, Verlust sozialer Arbeitsräume, einseitig flexible Anpassung an Unternehmenserfordernisse
- unmittelbar Folgen „der Technik“?

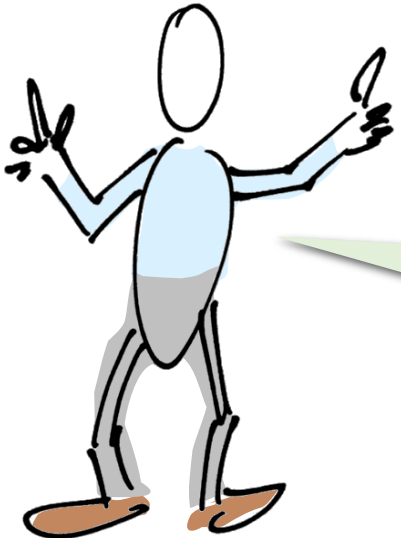
„Dann ziehe ich am Stecker, dann ist er weg.“

- Gestaltungs*notwendigkeit* und Gestaltung*möglichkeit* der Digitalisierung
- Gestaltung nicht in beliebigen Rahmen: Einbettung von Digitalisierung in betriebliche Rationalisierungspfade und Interessenskonflikte

# Betriebliche Strategien der Digitalisierung

- (1) arbeitskraftbezogene Strategien
- (2) Strategien der prozessbezogenen und systemischen Rationalisierung
- (3) Strategien des Markteingriffs (Geschäfts-, Markt- und Marketingstrategien)
- (+) innovations- oder diskursgetriebene Digitalisierung

Strategien an der Schnittstelle von Markt- u. Produktionsökonomie



„Das andere Thema ist aber, wir haben noch keine klaren Zielvorstellungen (...). Es ist alles noch nicht so wirklich griffig, dass wir sagen, was machen wir denn jetzt damit?“

(HR Manager)

# Autonome Technik statt Autonomie der Beschäftigten?

- Unternehmerisches Grundproblem: Vermittlung von Marktlogik und innerorganisatorischen Prozessen
  - Vision der flexiblen und autonomen Selbststeuerung technischer Systeme als technische Bewältigung von Widersprüchen zwischen markt- und produktionsökonomische Logik
- Verlockung der Digitalisierung: Bewältigung von Flexibilitäts- und Marktanforderungen durch Selbststeuerung der Systeme
  - Verselbstständigung der technischen Systeme gegenüber Beschäftigten im Sinne eines digitalen Taylorismus (auch über den Produktionsbereich hinaus)?
  - Grenzen selbststeuernder Systeme und praktisches Scheitern von Digitalisierungslösungen
  - Plan und Beherrschbarkeit der Prozesse als Voraussetzung statt als Folge der Digitalisierung

„Wenn es analog nicht funktioniert, bringt die ganze Digitalisierung nichts“ (Lean-Managerin)

# Entwicklungen der Steuerung von Arbeit

## Widersprüchliche Momente der Steuerung von Arbeit im Unternehmen:

- einerseits der Versuch, Arbeitsprozesse zu durchleuchten, Echtzeitdaten zu generieren, um Abläufe zu standardisieren und effektiver aufeinander abzustimmen
- andererseits das Bestreben, unternehmerische Eigenverantwortung der Beschäftigten gezielt auszuweiten


## Fallbeispiel: Echtzeit-Fehleranalyse

- Echtzeit-Transparenz als „aktivierende Transparenz“
- Anknüpfend an Prinzipien ergebnisorientierte Steuerung im vermarktlichten Unternehmen
- „eingehegte Autonomie“ – Druck durch Verantwortlichkeit unter fremdgesetzten Bedingungen

„Ja, man kommt sich ab und zu ein bißl beobachtet vor, das stimmt schon. Aber halt jetzt ... ich tät sagen, also ich finde es jetzt nicht schlimm.“

„...das ist die oberste, höchste Stufe, die man da erreichen kann: dass ich (gemeint ist der Beschäftigte) nur noch gegenüber meinem persönlichen Anspruch, so wie ein Unternehmer handle (...). Und da muss man hinkommen.“ (Werksleiter)

# Zwischenfazit: Gestalt und Gestaltung digitaler Transformation von Arbeit

- Verschärfter Widersprüche zwischen erweiterter Verantwortung und beschränkten Handlungsbedingungen
  - Beschleunigte marktgetriebene Reorganisation und Marktkoppelung
  - Neue Handlungseinschränkungen u.a. durch Formalisierung und Standardisierung von Prozessen und Abläufen, Vordefinitionen durch technische Materialität
- Gestaltungsanforderung: Von der Insellösung zum Gesamtblick auf übergeordnete Digitalisierungsziele und ihren Wechselwirkungen 
- Perspektivenwechsel: Wie beeinflusst digitale Transformation Rahmbedingungen der Gestaltung und Mitbestimmung?
  - Auswirkungen auf Machtressourcen und Reichweite tarif- und betriebsvertraglicher Regelungen in der digitalisierten Ökonomie
  - Voraussetzungen interessenpolitischer Meinungsbildung in virtueller Arbeit und im Home-Office
  - Inskription und Technische Vorfestlegungen des Verhandelbaren

# „Inskription“ – Interesseneinschreibung in Technik

- Technik als neutrales Medium: Folgen von Technik nur eine Frage des konkreten Einsatzes?
- Interesseneinschreibungen in die Materialität/Struktur der Technik
  - „Inskription“: Einschreibung und Festlegung von bestimmten Handlungskorridoren und Beziehungskonstellationen in der technischen Struktur
  - normative Leitbilder, Interessen und impliziten Vorstellungen der Designer\*innen, interessengeleitete Einflussnahmen auf den Entwicklungs- und Designprozess prägen die späteren Anwendungs- und Gestaltungsmöglichkeiten
  - Technikdesign als interessengeleiteter Prozess
  - „Einschreibungen“ bei Entwicklung *und* Implementation
- Technikinskription als interessenpolitische Herausforderung
  - Inskription beinhaltet die gezielte oder auch unwillkürliche Vorfestlegungen über die Arbeits- und Organisationszusammenhänge, mit denen Beschäftigte, Interessenvertretungen konfrontiert sind
- Aber auch Unternehmen tw. mit nicht-antizipierten Technikeinschreibungen konfrontiert (mit Folge scheiternder Digitalisierungsprojekte oder zusätzlicher Belastungen für die Beschäftigten)

## Verschiebung des Verhandelbaren

- Einfluss digitaler Technologien auf Wahrnehmung betrieblicher Realität
  - Vom „Handlungsskript“ der Produktionstechnologie zum „Wahrnehmungsskript“ digitaler Technologien
  - Digitale Technologien nehmen nicht nur auf Handlungsmöglichkeiten Einfluss, sondern auch auf die Wahrnehmung betrieblicher Realitäten und die Definition des Notwendigen und Unhintergehbaren
- Verschiebung der Bestimmung des Verhandelbaren und Begrenzung von Aushandlungsspielräumen durch vermeintlich neutrale technische Vermittlung von Anforderungen, notwendigen Strukturen etc.

„Der technische Charakter der Prozeduren vermag zu verschleiern, auf welche Weise bestimmte Vorannahmen in die Programmierung einfließen, welche Selektionen vorgenommen werden und welche denkbaren Alternativen ausgeschlossen werden“ (Mau 2017, S. 206).



## Transformation als Gestaltungsraum?

- Vorfestlegungen, aber auch Aneignungen von Technik
- Digitalisierung als politischer und interessen geleiteter Prozess vollzieht sich damit auf mehreren Ebenen
  - Technikentwicklung
  - Auswahl, Selektion und Spezifizierung
  - Implementation
  - Aneignung im Arbeitsprozess
- Herausforderung: *Frühzeitige* Einflussnahme unter Einbezug auch außerbetrieblicher Akteure
- Digitale Gestaltung bedeutet nicht nur Auseinandersetzung um konkrete Wirkungen, sondern auch um Redefinition des Aushandlungsrahmens



**Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit!**

Prof. Dr. Sarah Nies, Universität Göttingen, [sarah.nies@uni-goettingen.de](mailto:sarah.nies@uni-goettingen.de)