

CALL FOR PAPERS – CHANGETAGUNG 27./28. Januar 2022 Buchprojekt und/oder Tagungsbeiträge

Verlässliche Kooperation in Zeiten der Digitalisierung

«Jede Zusammenarbeit ist schwierig,
solange den Menschen das Glück ihrer Mitmenschen gleichgültig ist.»

Dalai Lama

«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 *Collaboration!*). Angesichts all der Vorteile gelingender sozialer 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 Lösungen als Ausgangspunkt nimmt und zusätzlich praktische Beispiele anzuführen weiss, in denen genau dies 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. Das Problem verlässlicher Kooperationen besteht nicht darin, dass sich die Mitwirkenden nicht über die Vorteile ihrer Zusammenarbeit bewusst wären. Es ergibt sich 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 das eigentliche Problem, und dieses Problem verschärft sich noch in Zeiten der Digitalisierung.

1 Kooperation – mehr als 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 kein rein funktionaler Modus der Koordination von Handlungen. Zu Beginn steht der individuelle oder auch kollektive Bedarf an Unterstützung oder der Wunsch gemeinsam etwas zu erschaffen, d.h. eine Erwartung, die durch andere erfüllt werden muss, bzw. die man selbst gegenüber anderen erbringen muss. So entsteht ein Kreislauf aus Unterstützungsbedarf und Erwartung, Aufmerksamkeit, Hilfgewährung und – bei Gelingen – Bestätigung und Beruhigung oder Enttäuschung und Schädigung. Die beteiligten Personen haben Erwartungen aneinander und gehen darüber in Beziehung zueinander. Sie wissen um diese Erwartungen, aber können sich oftmals nicht sicher sein, ob sie angemessen realisiert werden.

1.1 Tradition der Changetagung

In der Tradition der Changetagung wollen wir den Fokus vor allem auf die Organisation und die in ihr kooperierenden Akteure¹ legen. Um die Bedeutung von verlässlicher Kooperation aufzuzeigen, wollen wir 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 jeder für sich alleine – und zwar durch die Überwindung der eigenen persönlichen Beschränkungen. Die Zusammenarbeit erfolgt bewusst und zielgerichtet im Hinblick auf einen gemeinsamen Zweck.

Die Bedeutung des Geschäftszwecks liegt darin, dass die Bereitschaft zur Kooperation sich nicht ohne ein Ziel für die Zusammenarbeit entwickeln kann. Ebenso wie Barnard, weist Elton Mayo 1933 (vgl. Kieser 1999) darauf hin, dass eine Kooperation der Organisationsmitglieder durch gemeinsam geteilte Ziele erreicht werden kann. Ohne Ziel versteht niemand, welche Leistung vom Einzelnen verlangt und welche Leistungsanreize geboten werden können. Alle Beteiligten von diesem gemeinsamen Zweck und den sich daraus ergebenden Zielen zu überzeugen, ist Aufgabe der Unternehmensführung.

Dass ein Ziel allein nicht hinreichend ist und dass eine derartige Bereitschaft zur Kooperation keineswegs einfach so vorausgesetzt werden kann, sondern Kosten 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. Unter Transaktionskosten verstehen sie Kosten, die zusätzlich zur Kombination der Produktionsfaktoren anfallen, um das Zustandekommen von Tauschhandlungen, das Sicherstellen von Erwartungen abzusichern.

1.2 Kontrollierte, erzwungene Kooperation

Wer Ziele erreichen will und dabei auf Kooperation angewiesen ist, muss prüfen, wie diese Kooperation verlässlich sichergestellt werden kann. Die Elemente der Bewertung und Disziplinierung der Mitarbeitenden und deren daraus resultierende 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) –
(womit deutlich wird, dass sich auch hinter jedem Belobigungsverfahren vielfach ein gerütteltes Mass an Misstrauen verbirgt...).

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 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. Letztendlich verwirft Perrow (1972) im Rückgriff auf Weber gänzlich die Auffassung von Organisationen als kooperative Systeme. Solange sie die Kooperation ihrer Mitglieder durch hierarchische Strukturen erzwingen, wird es keine natürliche Bereitschaft ihrer Mitglieder zur Kooperation geben.

¹ Ein «Akteur» ist eine geschlechtsneutrale agierende Einheit. Hierbei kann es sich um Teams, Arbeitsgruppen, Abteilungen sowie Führungskräfte und konkrete Mitarbeitende handeln.

1.3 Verlässliche, vertrauensvolle Kooperation

Burawoy (1979) zeigt demgegenüber, dass dezidiert «freiwillige» Kooperation und Konsens der Arbeiter mit den Herrschenden ein wesentlicher Bestandteil des organisationalen Arbeitsprozesses ist.

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. Die neuen Organisationsformen sollen eine formelle Gleichheit und den Respekt der individuellen Freiheit in Aussicht stellen. Der Vorgesetzte ist jetzt ein Koordinator, Coach, Mentor. Die Bereitschaft muss 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 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 wirkende Kompetenzfelder erkennen: die Qualität der Interaktionen, aus denen Klarheit und Sinnhaftigkeit geschaffen werden, die mitlaufende Reflexion der Zusammenarbeit und der klare Blick auf die gemeinsame Verantwortung. (Novotny 2020)

All diese Modelle und Überlegungen entstanden auf der Grundlage einer Arbeitswelt 3.0, die weitgehend auf nicht-digitalen Möglichkeiten sowie Face-to-face-Kontakten basiert.

2 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- und Videokonferenzen, 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. Soweit so gut.

2.1 Können Maschinen kooperieren, indem sie auf Erwartungen eingehen?

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 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.

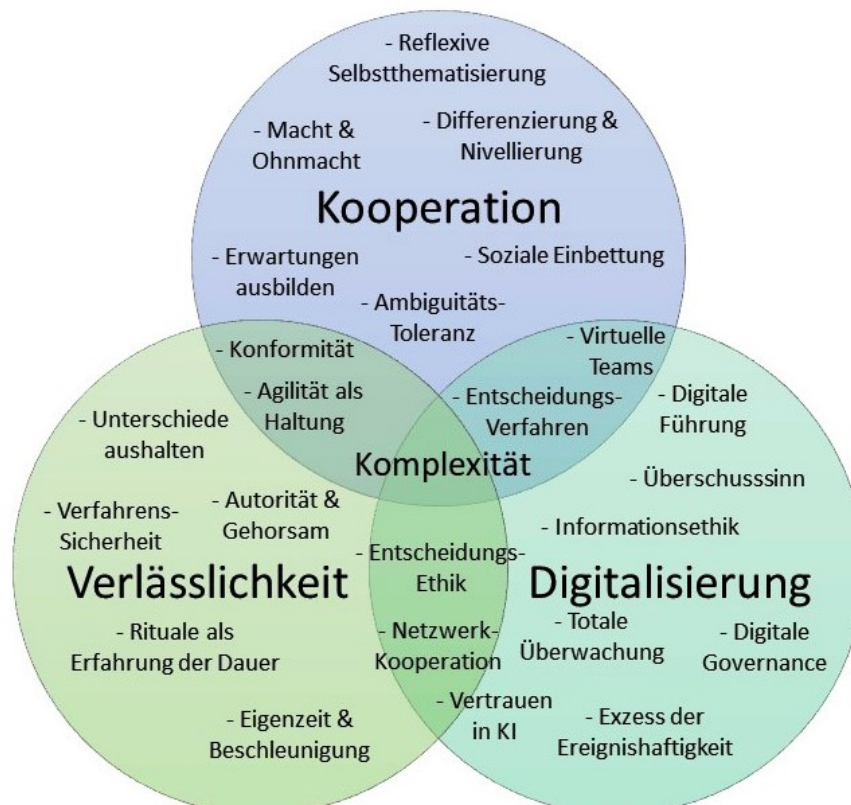
Digitalisierung ist keine kontinuierlich-stufenweise Entwicklung, die wir mit unseren bisherigen Deutungsmustern verstehen können. Um eine Idee davon zu erhalten, was auf uns zukommt, ist es nicht allein damit getan, neue technologische Errungenschaften bedienen zu können, sondern es braucht neue Formen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

Digitalisierung ist weit mehr als 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)

Digitalisierung als sozialer und kultureller Prozess heisst für Dirk Baecker nicht nur, dass sich mithilfe der ICT die Kooperationen verändern, sondern dass sich Maschinen an Kommunikation beteiligen und dass sich alle anderen Akteure (Menschen, Teams, Organisationen) darauf einstellen, dass sie sich daran beteiligen. All dies stellt eine nicht zu unterschätzende Komplexitätserweiterung insbesondere im Bereich der Kooperation dar, so dass für ihn die Komplexität selbst eine passende Kulturform für die digitale Gesellschaft darstellt (Baecker 2015).

3 Die Changetagung 2022 – Unsere Fragestellungen

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 externem Zwang sowie den 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.



Wie komplex ist soziale Kooperation unter der Perspektive der Verlässlichkeit und gegenseitigen Erwartungssicherheit in Zeiten der Digitalisierung?

Wir wollen Sie einladen, eine der folgenden Fokus-Fragen zu erarbeiten, wobei wir die jeweiligen Unterfragen lediglich als «Teaser» verstehen:

3.1 Verlässliche Kooperationsformen in der Digitalisierung / auf der Gesellschafts-/ Interpretationsebene

- *Wie verändert sich Kooperation im Zeitalter der Digitalisierung?*
- *(Wie) Findet Kooperation zwischen Mensch und Computer statt?*
- *Wenn vernetzt-digitale Kommunikation und kooperatives Arbeiten zu Basiskompetenzen werden, welche Kulturtechniken müssen sich innerhalb von Organisationen ausbilden?*
- *Braucht es eine digitale Ethik – und wie müsste sie aussehen?*

3.2 Verlässliche Kooperationsverhältnisse auf organisationaler Strukturebene

- *Welche Organisationsmodelle und Theorien gewinnen bei digitaler Arbeit an Bedeutung und inwieweit müssen sie an die Bedingungen digitaler Arbeit angepasst werden?*
- *Wie können Prozesse, Strukturen und Kulturen prospektiv so gestaltet werden, dass sie Innovations-, Leistungsfähigkeit und Kompetenzen sowie Arbeits-, Lebensqualität und Gesundheit von Beschäftigten und Führungskräften fördern?*

3.3 Verlässliche Kooperationsweisen – auf der Handlungsebene von Teams und Gruppe

- *Dass Teammitglieder miteinander in Schwierigkeiten und Konflikte geraten, und dass persönliche Verletzungen passieren, ist erwartbar. Wie können Teams – unter den Bedingungen der Digitalisierung – ein reibungsloses und dauerhaftes Gelingen von Kooperation sicherstellen?*
- *Wie können virtuelle Teams ein Qualitätsniveau in ihrer Arbeitsfähigkeit erreichen und auf längere Zeit stabilisieren, das sicherstellt, dass schwer lösbare Beziehungsthemen und die damit verbundene Gruppendynamik nicht die Bearbeitung der anstehenden gemeinsamen sachlichen Anliegen und Aufgaben überlagert?*

3.4 Verlässliches Kooperationserleben – auf Ebene der Subjekte

- *Welchen Stellenwert wird der Mensch in der Zukunft der digitalen Welt haben?*
- *Inwieweit kann das «Selbst» im Kontext der neuen Technologien zwischen Zwang und Freiheit, zwischen individueller Selbstbestimmung und sozialer Nötigung bestehen?*

4 Literatur

- Dirk Baecker** (2015): Postheroische Führung, Vom Rechnen mit Komplexität, Springer Fachmedien Wiesbaden
- Baecker Dirk** (2016): Wie verändert die Digitalisierung unser Denken und unseren Umgang mit der Welt? In: Rainer Gläß und Bernd Leukert (Hrsg.), Handel 4.0: Die Digitalisierung des Handels – Strategien, Technologien, Transformation, Berlin: Springer Gabler, 2016, S. 3–24.
- Barnard, Chester** (1969). Organisation und Management – Ausgewählte Aufsätze. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag.
- Bendix, Reinhard** (1960): Herrschaft und Industriearbeit. Untersuchungen über Liberalismus und Autokratie in der Geschichte der Industrialisierung. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Boltanski, Luc; Chiapello, Ève** (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz: UVK.
- Burawoy, Michael** (1979): Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism. Chicago; London: The University of Chicago Press.
- Edwards, Richard C.** (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozess. Frankfurt am Main; New York: Campus.
- Endreß, Martin** (2012) Vertrauen und Misstrauen – Soziologische Überlegungen, in: Christian Schilcher, C. Will-Zocholl, M., Ziegler M. (Hrsg.) (2012): Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt, Springer Fachmedien Wiesbaden
- Heintel, Peter; Fischer-Ledenice, Katharina** (2008) Zum Ursprung und der Bedeutung des Buches, in: P. Heintel (Hrsg.), Betrifft: TEAM – Dynamische Prozesse in Gruppen. Wiesbaden: VHS.
- Kieser, Alfred** (1999). Human Relations-Bewegung und Organisationspsychologie. In A. Kieser (Hrsg.), Organisationstheorien (S. 101 – 131). 3. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.
- Maurer, Andrea; Schmid Michael (2010) Erklärende Soziologie, VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Novotny, Till** (2020) Teamkompetenz an der Spitze – der neue Anspruch auf dem C-Level, in: Organisationsberat Superv Coach (2020) 27:155–168
- Perrow, Charles** (1972): Complex Organizations. A Critical Essay. Glenview: Scott, Foresman.

5 Was ist die Changetagung – was ist das USP der Changetagung?

Die Changetagung hat sich seit sehr 2008 prominent etabliert. Alle zwei Jahre treffen sich Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis rund um ein aktuelles Thema.

Dies sind unsere (Alleinstellungs-)Merkmale

1. **Fokus: Angemessene Wissenschaftlichkeit und Vertiefung der Themen**
(Deep Dive statt nur Best-Practice-Tipps)
2. **Zugang: Blick über den Tellerrand hinaus**
(Interdisziplinarität und Diversität von Personen und Zugängen ohne Berührungängste)
3. **Mitwirkende: Personen, die bereit sind, das System kritisch zu reflektieren**
(Führungskräfte und Beratungs-Personen, die Fragen stellen und viel bewegen)
4. **Raum und Zeit: Netzwerktreffen für Begegnung und gemeinsamen Austausch**
(Menschenzentriert – mit der Atmosphäre eines grossen Klassentreffens)
5. **Veröffentlichung eines Sammelbandes**

6 Die Tagungsformate

1. Tagungsband
2. Keynotes
3. Panels
4. Erfahrungs-/ Diskursräume
5. Workshops
6. Vorkongress

7 Der Zeitplan

- **bis 30.09.2020**
Abgabe eines aussagekräftigen Abstracts über die Kerninhalte des geplanten Beitrags, um den Fokus gegenüber Mitautoren / Mitautorinnen abzugrenzen (ca. 200 Wörter)
UND als Grundlage für die Programmplanung der Change-Tagung (Vorträge, Workshops)
- **bis 30.10.2020**
Abgabe eines Vorschlages für einen Tagungs-Workshop
- **bis spätestens 31.01.2021**
Abgabe des vollständigen Textbeitrags
(12 Seiten à ca. 2.600 Zeichen inkl. Leerzeichen - gemäss DOC-Vorlage)
- **bis 01.03.2021** Feedback zum Text durch uns
- **ab 01.05.2021** Lektorat und Buchproduktion durch Verlag
- **Januar 2022** Erscheinen des Buches zur Tagung!

8 Ihre Ansprechpersonen

Olaf Geramanis
olaf.geramanis@fhnw.ch

Stefan Hutmacher
stefan.hutmacher@fhnw.ch

9 Alle Zuschriften bitte an: changetagung@fhnw.ch