

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. Voggeler 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 soziotechnisches 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 Brüggmann	
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	Führungsdimensionen 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 Führungsdimensionen im digi-talen VUCA-Zeitalter	234
14.4	Resonanzzeugung als bedeutender Führungsgrund-satz 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 Führungsdimensionen	239
14.5.1	Möglichkeiten und Grenzen der Weiterentwicklung der individuellen achtsam-reflektierten Haltung von Führungsdimensionen	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 Entscheidungsproblem 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 Klötzner 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 Platform 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 Platform 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 Platform 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 Platform 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