

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. Voggeser 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 Vertrauthheits-Vertrauen-Vertrauthheits-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 Bruggmann | |
| 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 | Führungspersönlichkeiten 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 Führungspersönlichkeiten 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 Führungspersönlichkeiten | 239 |
| 14.5.1 | Möglichkeiten und Grenzen der Weiterentwicklung der individuellen achtsam-reflektierten Haltung von Führungspersönlichkeiten | 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 Entscheidungsdilemma des Managements | 320 |
| 19.2 Daumenregeln zum Umgang mit brauchbarer und unbrauchbarer Illegalität | 320 |
| 19.2.1 Sachfragen – Sensibilität für die Effekte von Strukturrentscheidungen | 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 Klötzer 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 Plattform 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 Plattform 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 Plattform 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 Plattform 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 |