



Arbeit.Wissen.Technik.

Gesellschaftliche Erfahrungsräume im digitalen Zeitalter

Dr. Norbert Huchler & Dr. Stephanie Porschen-Hueck

WORK BASED ORGANIZING: ORGANISATION VOM ARBEITSHANDELN AUS DENKEN

Forschungsfeld Organisation: Strukturen und Informalität

Symposium am 06. Juni 2025, IBZ München

1. Skizzierung einer Problemkonstellation
2. „Experiment“ Work Based Organizing:
Organisation vom Arbeitshandeln her denken?
3. Strukturen und Arbeitshandeln
4. Kartographie, Reflexion und Einordnung einer Forschungstradition
5. Grundzüge eines Konzepts WBO und offene Gestaltungsfragen

1. SKIZZIERUNG EINER PROBLEMKONSTELLATION

THESE: GESÄTTIGTER POSTFORDISMUS & INTENSIVIERUNG



Ca. 50 Jahre postfordistische Arbeitsorganisation: eingespielt, verfestigt...

...in seinen immanenten Konflikten: Freiheit/Zwang, Entgrenzung/Begrenzung,
Selbst-/Fremdorganisation, Formal/Informell...

- Defizitäre Kongruenz zwischen **Humanisierung und Management**: Emanzipatorische, humanisierende Aspekte verschwimmen mit Managementkonzepten
 - Gestaltung an kleinen Stellschrauben
 - Beispiel: Flache Hierarchien/“ganzheitliche Arbeit“ + Lean + Digitalisierung...
 - **Konstellationen aus alten & neuen Belastungen**: Intensivierung, Fragmentierung, Entfremdung
- ⇔ Was folgt? Inkrementelle, potenziell eskalierende Zuspitzung? Versandung? Oder Ablöse?
- ⇔ Neuer Wurf: Organisation anders denken?

2. „EXPERIMENT“

WORK BASED ORGANIZING: ORGANISATION VOM ARBEITSHANDELN HER DENKEN?

WORK BASED ORGANIZING: ORGANISATION VOM ARBEITSHANDELN HER DENKEN?



Wie kann eine Organisation aussehen, die konsequent vom (subjektivierenden) Arbeitshandeln her gedacht wird?

Bislang:

- ✓ Bedeutung informellen Arbeitshandelns („*stille Leistungen*“, „*unsichtbare Arbeit*“ etc.) für das Funktionieren der formalen Organisation
- ✓ Konzepte der Aneignung bzw. Transformation formaler Strukturen durch Arbeitshandeln (z.B. Selbstorganisation, situatives Entscheiden, Führen, Organisieren, Technikaneignung...)
- ✓ Z.T. Ermöglichungsbedingungen für Arbeitshandeln („Gelegenheitsstrukturen“, Befähigung etc.)
- ❖ Aber nicht die Neugestaltung formaler Strukturen für subjektivierendes Arbeitshandeln jenseits einer „Rest-Organisation“ (z.B. „gebrauchswertorientierte Organisation“)
- ❖ Keine Konzepte der „Externalisierung“ von v.a. objektivierender Arbeit an formale Strukturen (Organisation & Technik) (Entlastung gegen Internalisierung)

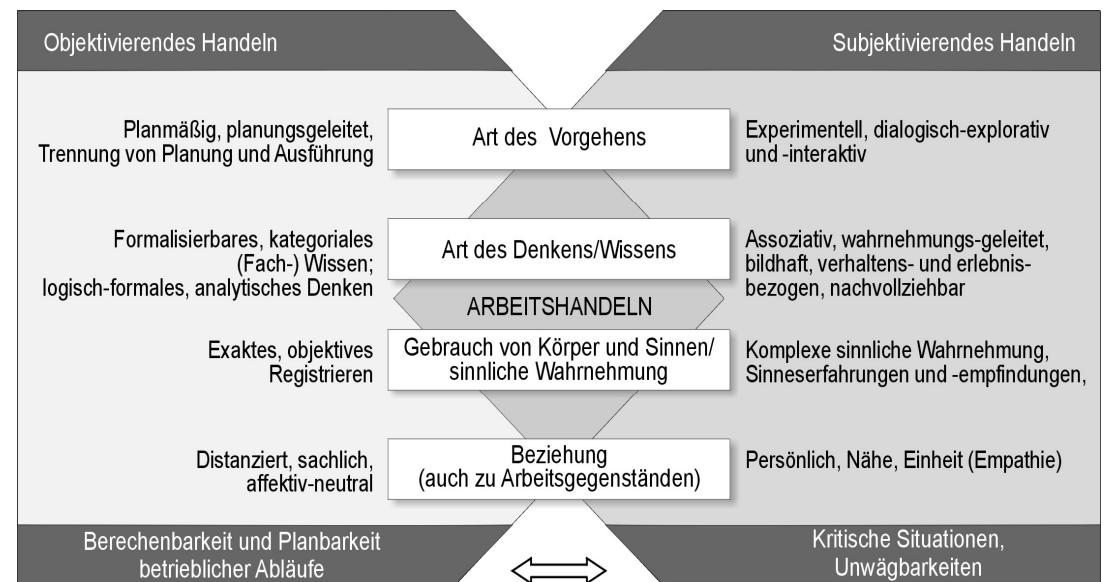
3. THEORETISCHE EINORDNUNG I: STRUKTUREN UND ARBEITSHANDELN

INFORMELLES ERFAHRUNGSGELEITETES ARBEITSHANDELN



Dialektische Verhältnisse zwischen
objektivierenden und **subjektivierenden**
 Bezügen auf Arbeit/Arbeitsgegenstände...
 ...in den Dimensionen:

- **Handeln:** **objektivierend** - **subjektivierend**
- **Wissen** (inkl. Bewusstsein, Menschenbilder, Natur- und Gesellschaftsverständnis): **explizit** - **implizit**
- **Strukturen:** **formal** - **informell**

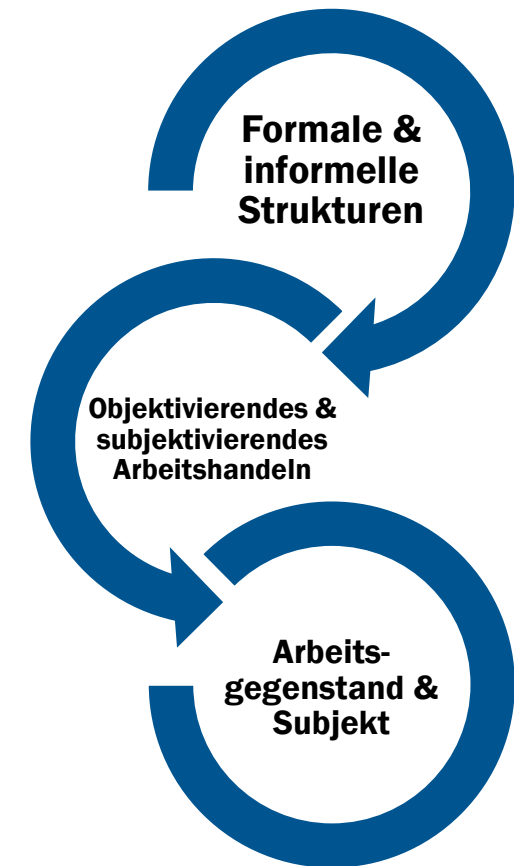




INFORMELLES ERFAHRUNGSGELEITETES ARBEITSHANDELN



- ✓ **Formale** und **informelle** Strukturen adressieren **objektivierendes** und **subjektivierendes** Handeln unterschiedlich (keine Gleichsetzung!)
- ✓ „**Subjektivierung**“ = instrumenteller (**objektivierender**) Zugriff auf subjektivierendes Handeln und Subjektivität (als Ressource; z.B. Arbeitsvermögen)
- ✓ **Taylorisierung** und **Subjektivierung** als empirische Facetten des dialektischen Zusammenspiels **formal/informell**, explizit/implizit, objektivierend/subjektivierend...



Ergebnis-, Verteilungs-, Bedarfs-, Leistungsgerechtigkeit




Prozesse		Soziale Mechanismen			
		Markt	Herrschaft	Gemeinschaft	Subjektivität
Soziale Ebenen	Gesellschaft	<i>Kommodi-fizierung</i>	<i>Monopolisierung</i>	<i>Zivilisierung</i>	<i>Individuali-sierung</i>
	Organisation	<i>Vermarktlichung</i>	<i>Verbetrieb-lichung</i>	<i>Vergemein-schaftlichung</i>	<i>Subjektivierung</i>
	Interaktion	<i>Tausch</i>	<i>Beherrschung</i>	<i>Solidarisierung</i>	<i>Perspektiven-übernahme</i>
	Subjekt	<i>Selbst-ökonomisierung</i>	<i>Selbst-beherrschung</i>	<i>Selbst-integration</i>	<i>Selbstsein</i>

Objektivierung   Subjektivierung

Prozesse		Soziale Mechanismen			
		Markt	Herrschaft	Gemeinschaft	Subjektivität
Soziale Ebenen	Gesellschaft	<i>Kommodi-fizierung</i>	<i>Monopolisierung</i>	<i>Zivilisierung</i>	<i>Individuali-sierung</i>
	Organisation	<i>Vermarktlichung</i>	<i>Verbetrieb-lichung</i>	<i>Vergemein-schaftlichung</i>	<i>Subjektivierung</i>
	Interaktion	<i>Tausch</i>	<i>Beherrschung</i>	<i>Solidarisierung</i>	<i>Perspektiven-übernahme</i>
	Subjekt	<i>Selbst-ökonomisierung</i>	<i>Selbst-beherrschung</i>	<i>Selbst-integration</i>	<i>Selbstsein</i>

DAUERTHEMA: VERHÄLTNIS FORMALITÄT UND INFORMALITÄT



Staat	 Formalität
Wirtschafts- organisationen	neuere Organisationsmodelle, partizipative Ansätze, Agilität...
NPO, Zivilgesellschaft	
Familie, Individuum, Subjekt	Informalität 

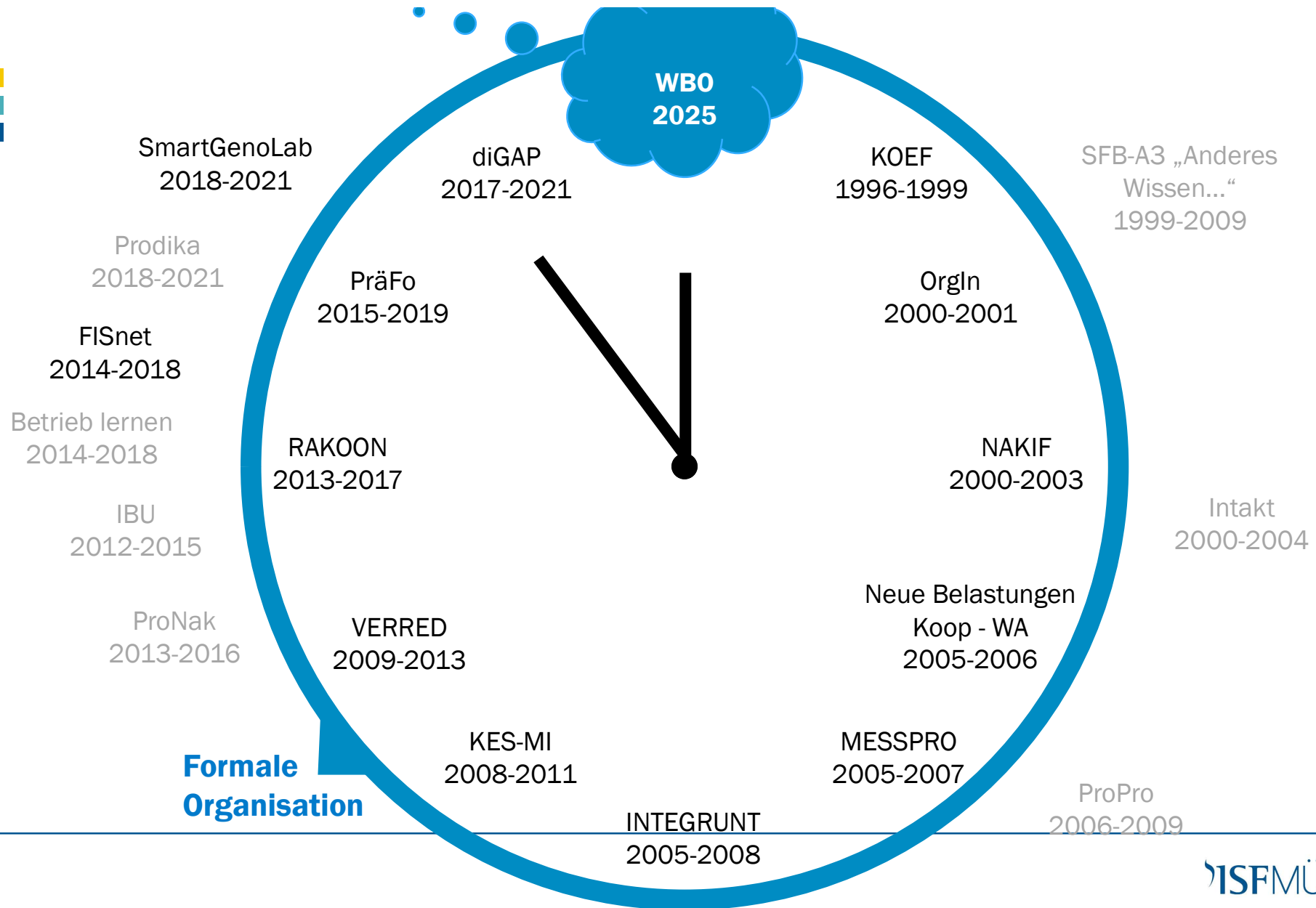
Formalisierungsgrade von Organisationen? (Mischungsverhältnisse)

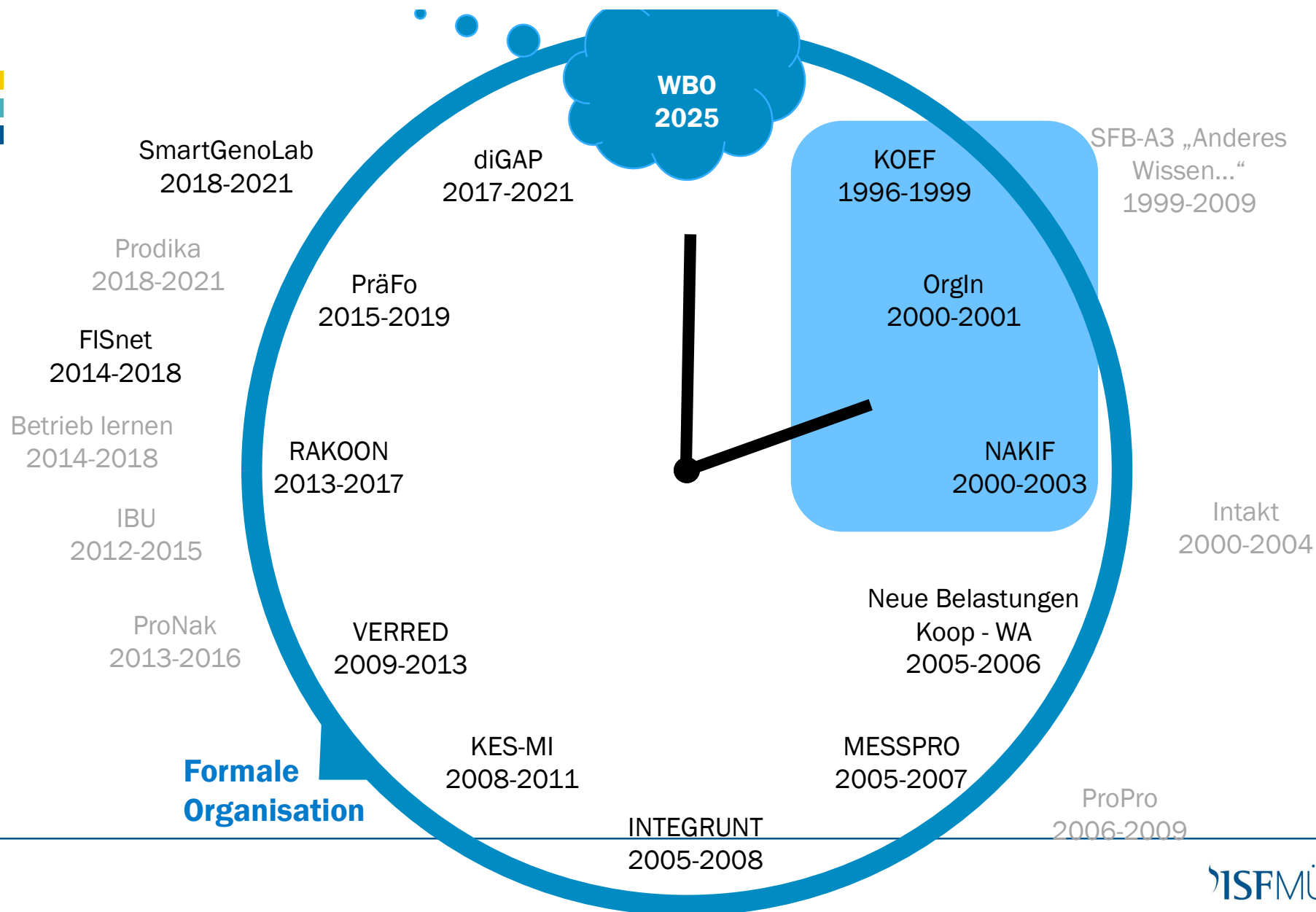
Formalisierungsprozesse (inkl. Bilder)? (Z.B. wie „formalisieren“ sich Start-Ups?)

4. THEORETISCHE EINORDNUNG II: KARTOGRAPHIE, REFLEXION UND EINORDNUNG EINER FORSCHUNGSTRADITION

- ❖ Verhältnis zu Formalität und Informalität als „Klassiker“ der Organisationsforschung
 - The Principles of Scientific Management (F. W. Taylor 1911)
 - Wirtschaft und Gesellschaft (Max Weber 1921/22)
 - Kieser hält fest, dass „Weber [...] den Prozess der Rationalisierung beschrieben [hat], den Taylor im Bereich der Arbeitsorganisation vorangetrieben hat“ (Kieser 2006: 104)*.
- ❖ Verhältnis zwischen formeller betrieblicher Organisation und informellem Arbeitshandeln!?
- ➔ Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag

*Kieser, Alfred (2006): Managementlehre und Taylorismus. In: Alfred Kieser u. Mark Ebers (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. 93-132.







NAKIF

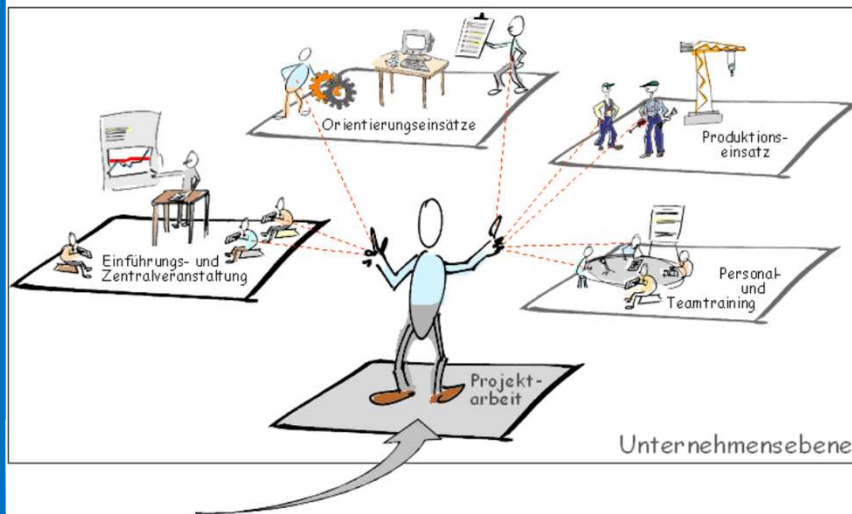
2000-2003

OrgIn

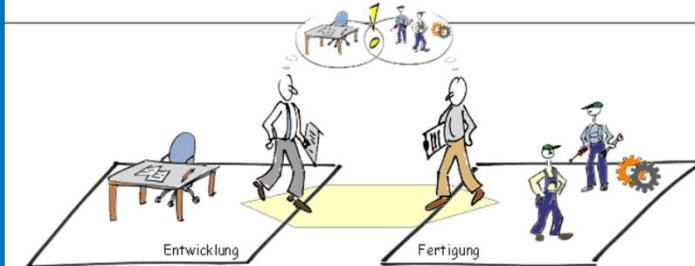
2000-2001



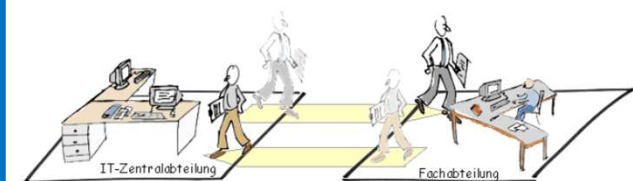
Netzmodell



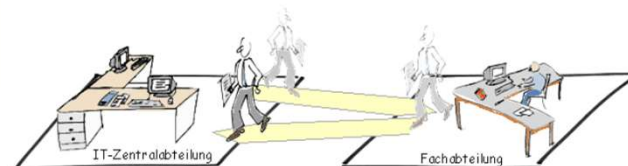
Tandemmodell



Rotationsmodell



Hospitationsmodell



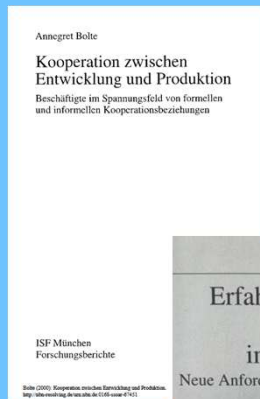
SFB 536-A3 - 1999-2009



KOEF
1996-1999

NAKIF
2000-2003

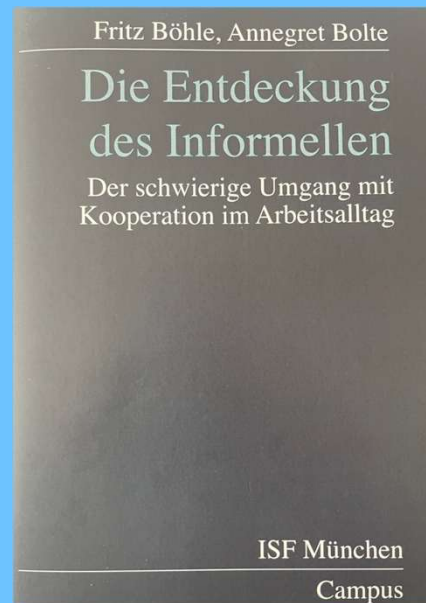
OrgIn
2000-2001



2000



2002



2002



2004

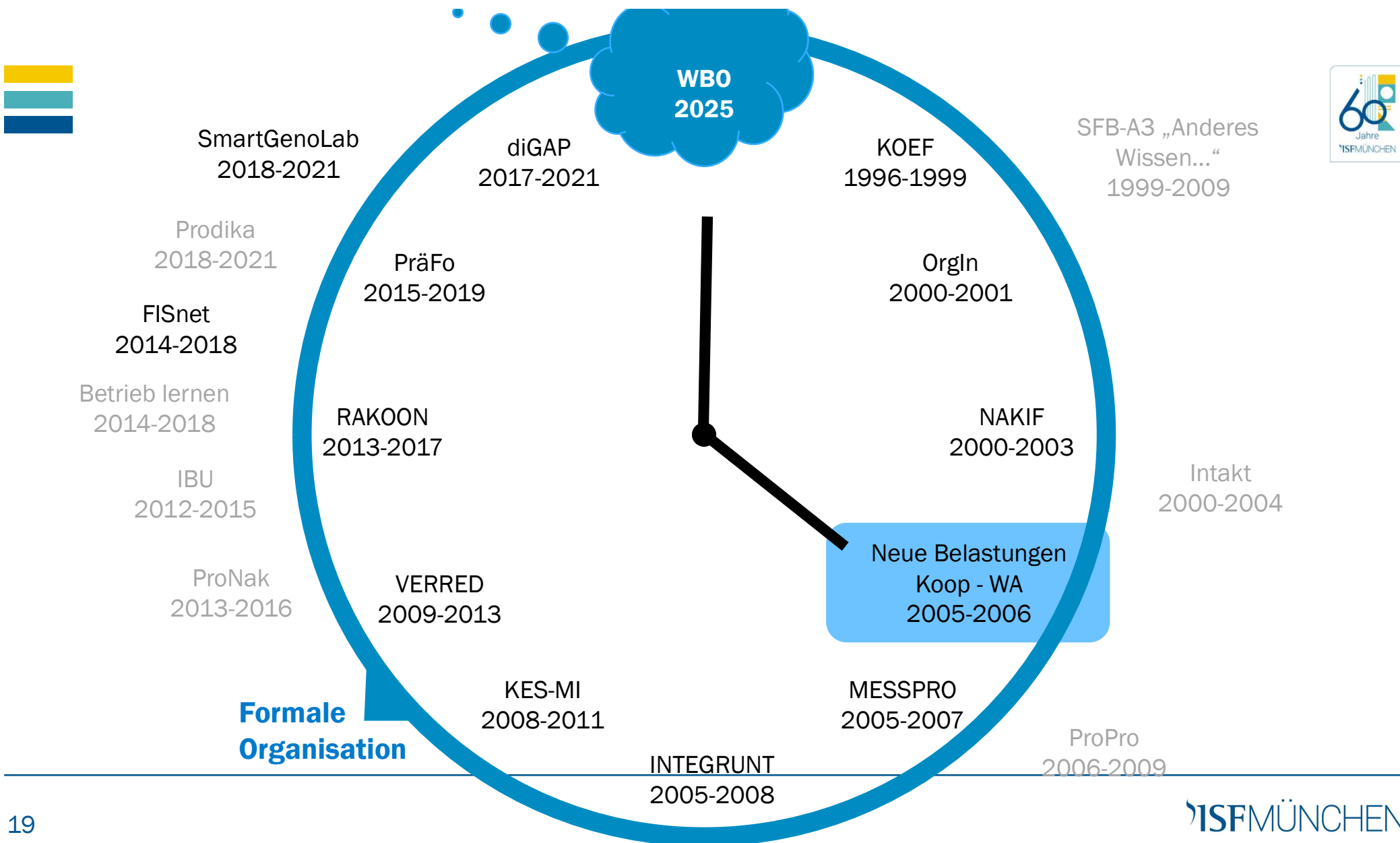


2006



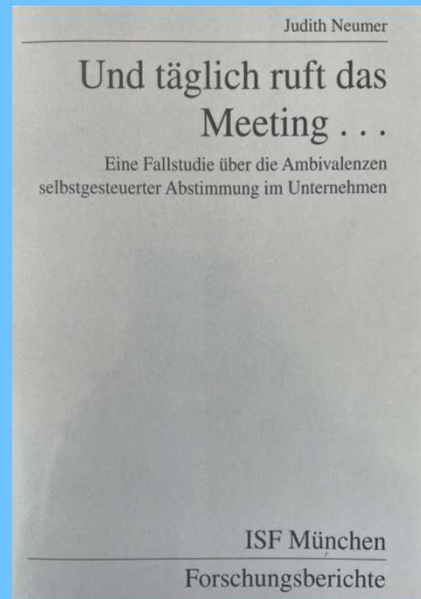
2008

SFB 536-A3 - 1999-2009





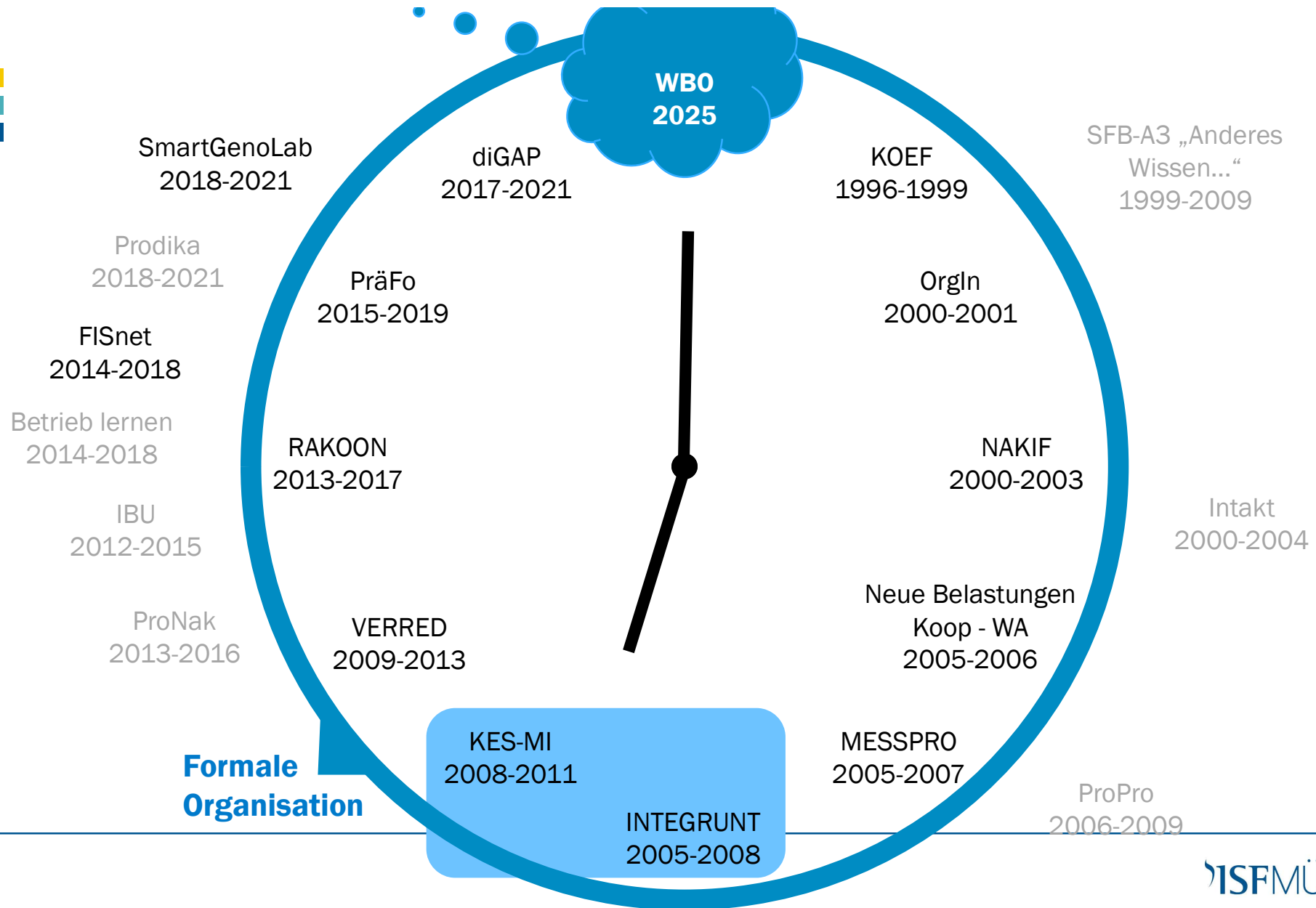
Neue Belastungen Kooperation und Wissensaustausch 2005-2006



2007



2008





INTEGRUNT

2005-2008



2008

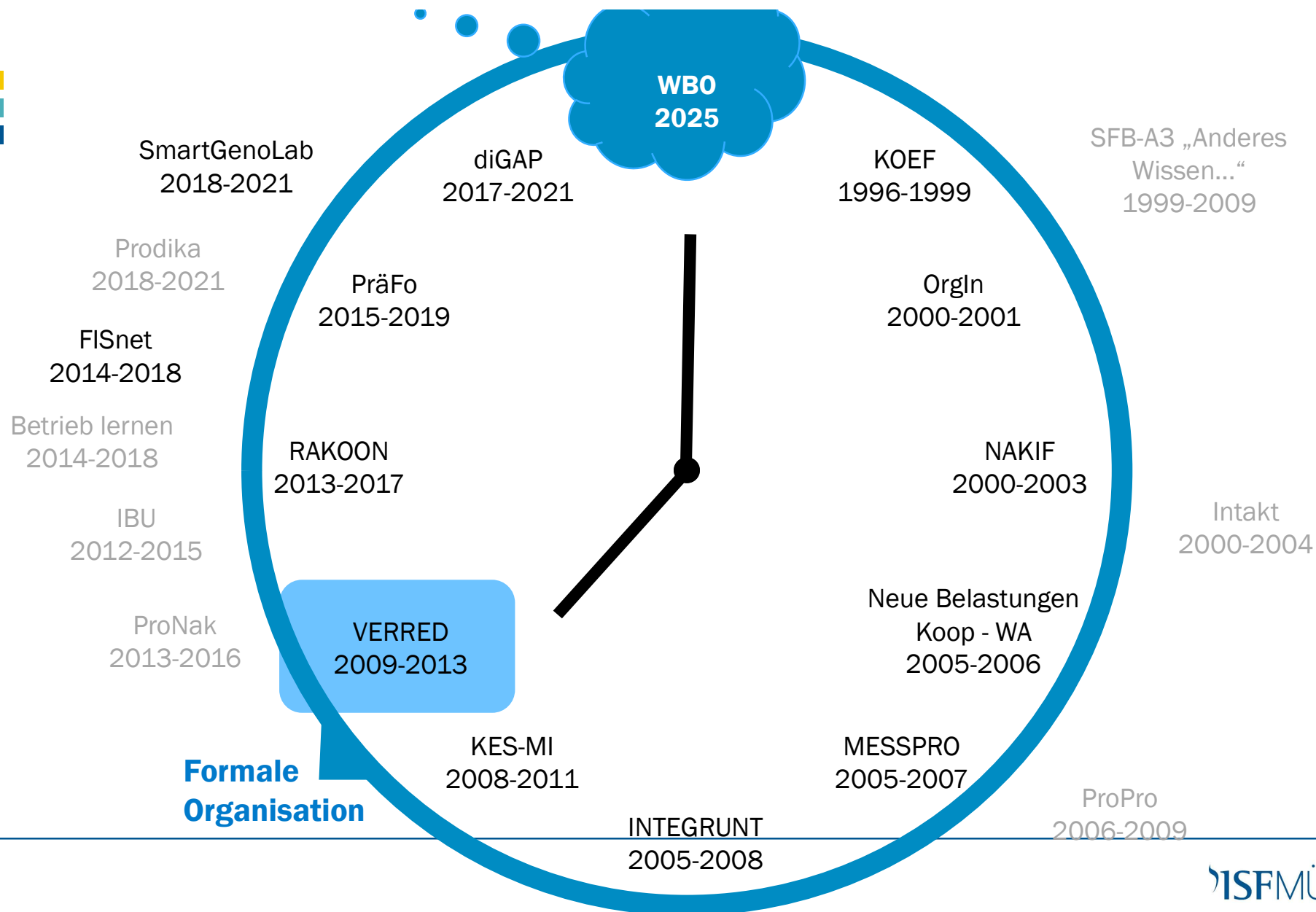
KES-MI

2008-2011



2012







VERRED

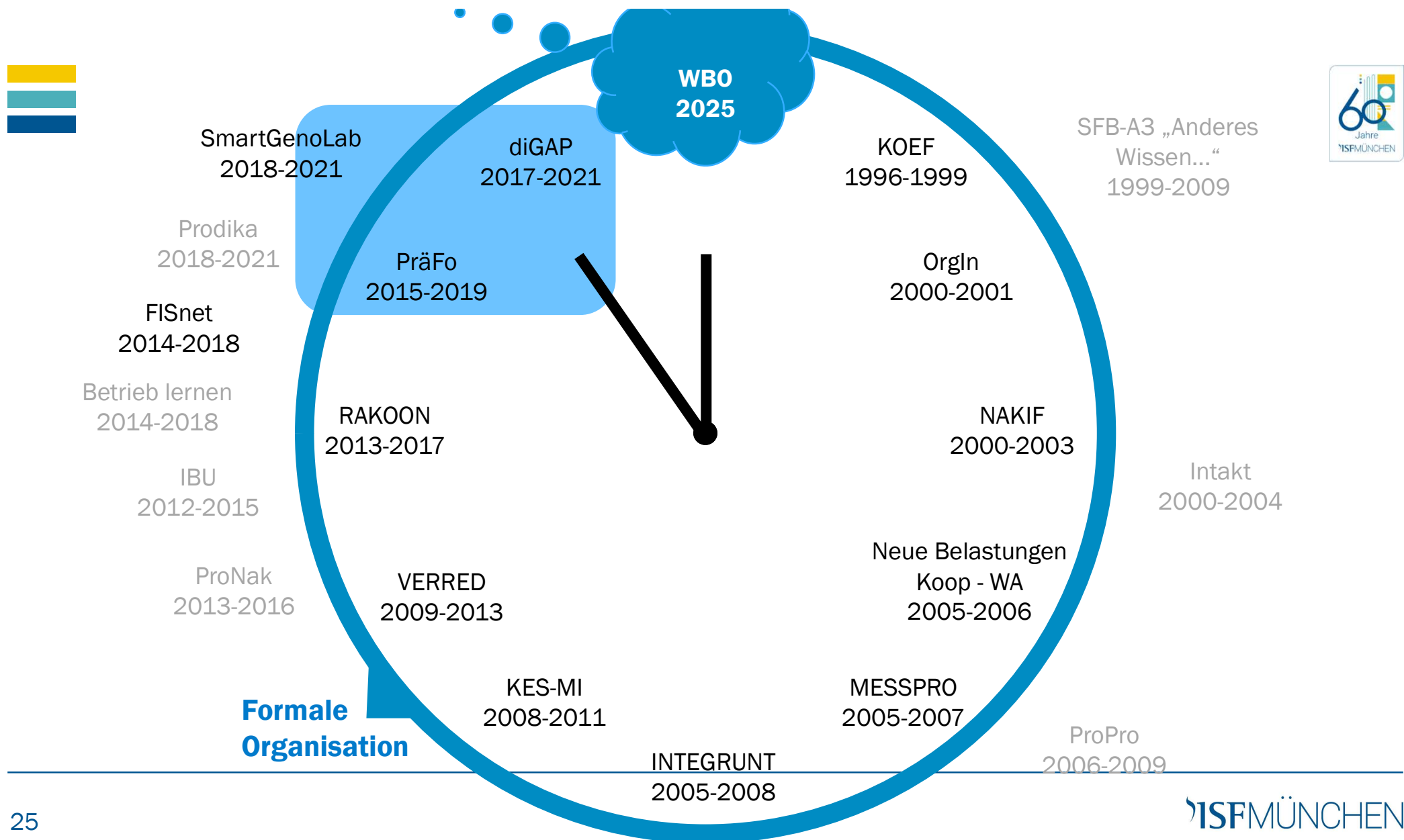
2009-2013



Vertrauen auf Basis

- der Beteiligung der Mitarbeiter in laufenden Prozessen
- wechselseitiger Unterstützung in der Selbstabstimmung
- Führung vor Ort
- nachhaltiger Personalpolitik
- systemischer IT - trotz und durch ihren Einsatz

2014



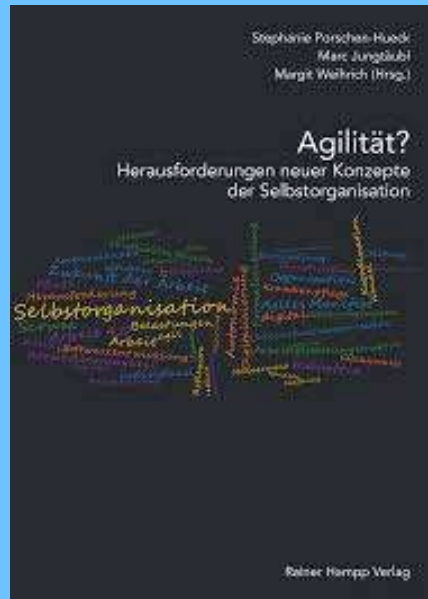


PRÄFO

2015-2019

diGAP

2017-2021



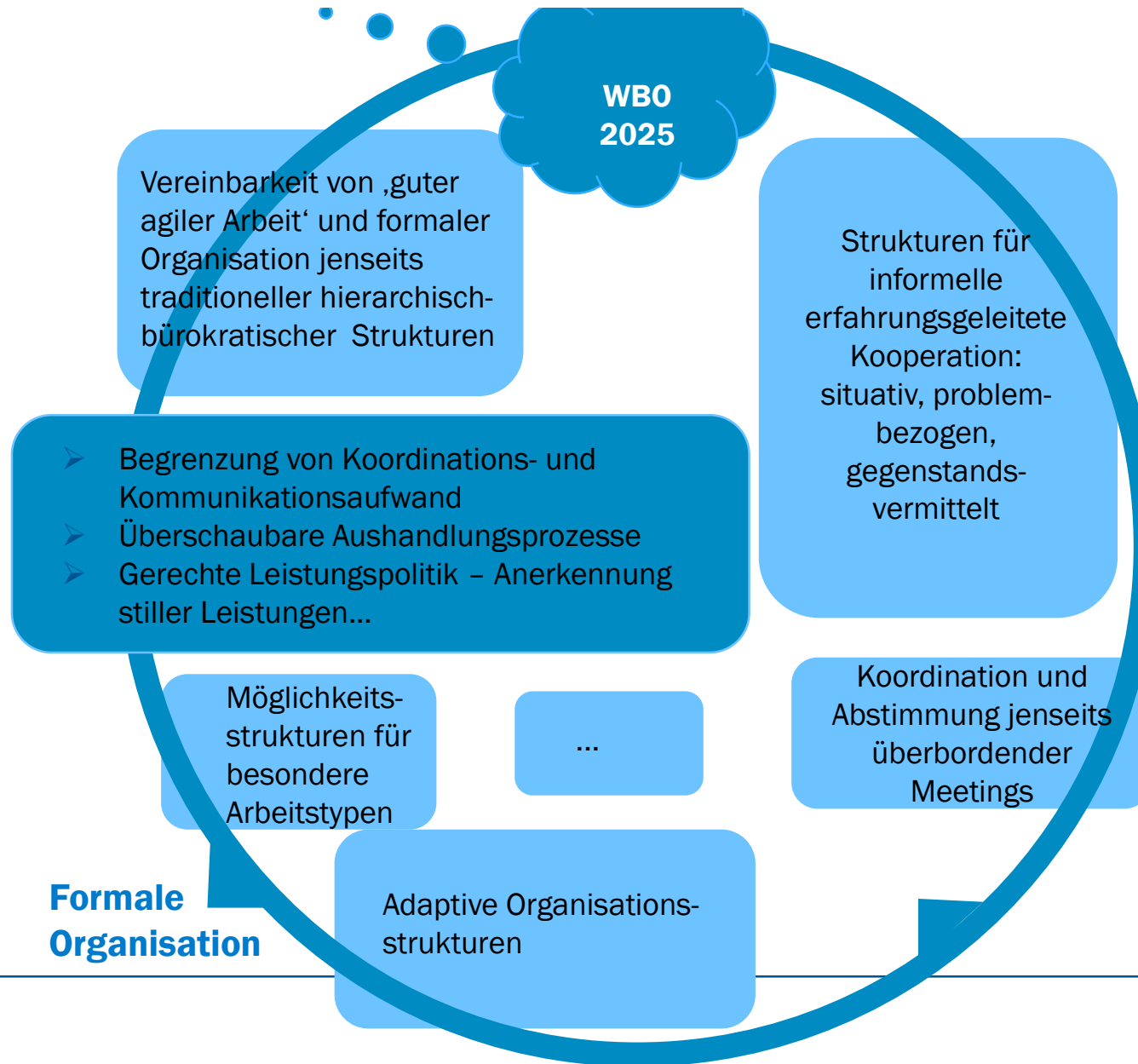
2020 / 2025



2021



2022



5. GRUNDZÜGE EINES KONZEPTS WBO: OFFENE GESTALTUNGSFRAGEN

WORK BASED ORGANIZING. ORGANISATION VOM ARBEITSHANDELN AUS DENKEN



Das „Work Based Organizing“ baut auf 4 Grundprinzipien auf:

1. Wertschöpfung vom Arbeitshandeln her denken – resilient, schlank und produktiv
2. Komplementär abgestimmte Arbeitsteilung MTO
3. Co-Evolution von Mensch, Technik und Organisation im Wandel
4. Neue Wertschöpfungsstrategien entlang von Arbeit über den Betrieb hinaus



DIE ORGANISATION, DIE ANTIZIPIERT, WAS BESCHÄFTIGTE BRAUCHEN



➔ Potenzielle Untersuchungsfelder

- Planung einer Fabrik ‚auf der grünen Wiese‘ nach einem innovativen zukunftsfähigen Work Based Organizing Modell
- Bei Zusammenlegung bestehender Bereiche
 - Identifikation unnötiger Prozesse
 - Entwicklung neuer arbeitspotenzialorientierter Tätigkeitszuschneidungen
- Geschäftsmodelle nach dem Work Based Organizing Konzept entwickeln



ISFMÜNCHEN

VIELEN DANK FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT

Dr. Norbert Huchler, Dr. Stephanie Porschen-Hueck
ISF München

Jakob-Klar-Straße 9, 80796 München

+49 (0)89 272921-0

Norbert.huchler@isf-muenchen.de; stephanie.porschen-hueck@isf-muenchen.de