



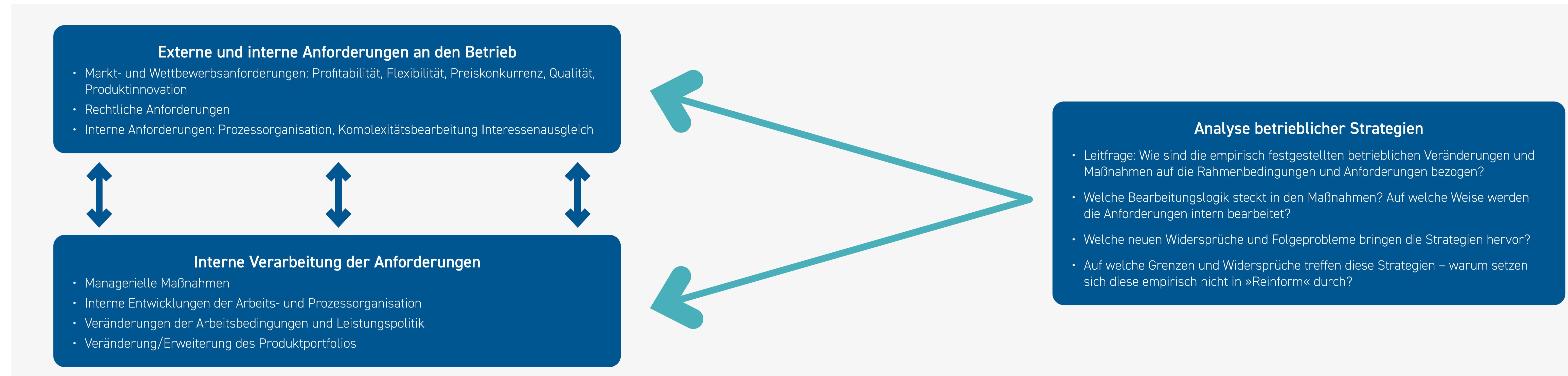
Der Ansatz betrieblicher Strategien und seine Weiterentwicklung

Kerngedanken des Strategieansatzes

Das Konzept betrieblicher Strategien, das in den 1970er Jahren am ISF entwickelt wurde, dient als Brückenkonzept zwischen den polit-ökonomischen, rechtlichen und politisch-regulatorischen Anforderungen an Unternehmen und den konkreten Maßnahmen der Unternehmen zur Bearbeitung dieser Anforderungen.

Der betriebliche Strategieansatz ist ein theoretisches Konzept, das unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld von Struktur, Kontingenz und Gestaltungsoptionen verortet. Der Ansatz geht davon aus, dass betriebliche

Prozesse zwar durch ökonomische und soziale Rahmenbedingungen geprägt, jedoch nicht vollständig determiniert sind. Denn die externen und internen Anforderungen, welche Unternehmen bearbeiten müssen, sind in mehrfacher Hinsicht unbestimmt: Erstens lassen sich diese nie vollständig und neutral erfassen, zweitens sind die Anforderungen oftmals in sich widersprüchlich und drittens implizieren die Rahmenbedingungen keine exklusiven und eindeutigen Handlungsstrategie zur Bearbeitung der Anforderungen. Somit erweist sich betriebliches Handeln als Balanceakt zwischen externen Sachzwängen und innerbetrieblichen Gestaltungsoptionen.



»Strategie« ist im Betriebsansatz von den bewussten Handlungsstrategien betrieblicher Akteure unterschieden und bezeichnet einen hermeneutisch-rekonstruktiven Begriff: Auf Basis einer umfassenden Untersuchung sowohl der politischen, ökonomischen und organisationellen Einbettung des Unternehmens als auch der internen

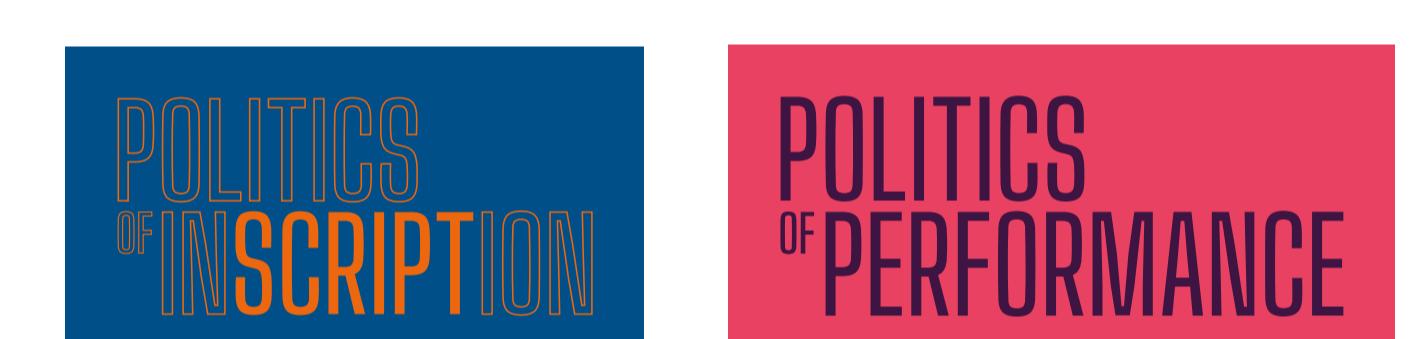
Entwicklungstrends und manageriellen Maßnahmen fragt der Strategieansatz danach, inwiefern diese Maßnahmen auf die Anforderungen bezogen sind und auf welche Weise letztere damit bearbeitet werden.

Aktuelle Forschung zu Digitalisierungsstrategien

In jüngeren Forschungsprojekten haben wir den Strategieansatz für die Beforschung der Digitalisierung der Arbeitswelt produktiv gemacht. Im Projekt **Politics of Performance** arbeiteten wir auf Basis empirischer Fallstudien eine Heuristik idealtypischer Digitalisierungsstrategien aus: Wir unterscheiden zwischen Strategien der arbeitskraftbezogenen Rationalisierung, der systematischen Rationalisierung, marktbezogenen Strategien sowie diskursgetriebenem Technikeinsatz. Anstatt digitale Technik als determinierende Kraft zu betrachten, ermöglicht es diese Heuristik, Veränderungen der Arbeitsbedingungen und Leistungsanforderungen auf die Strategien hinter dem Technikeinsatz zu beziehen. Damit trägt der Ansatz zu einer differenzierten Analyse von Technikeinsatz bei – jenseits rein technikdeterministischer oder eng kontrolltheoretischer Perspektiven.

Ergebnisse

- Anzeichen eines neuen Modus der Leistungssteuerung, der Momente prozessorientierter und indirekter Leistungssteuerung integriert: Gleichzeitige Aktivierung der Arbeitsleistung und Einhegung des Arbeitshandelns und der Handlungsmöglichkeiten
- Neue Qualität der Transparenz von Prozessen und Arbeitsleistung – sowohl als Instrument der flexiblen Abstimmung von Teilprozessen als auch der Leistungssteuerung
- Zusammenhang von Strategien der Arbeitskraftrationalisierung und systemischen Rationalisierung: Die erforderliche Flexibilität auf Prozessebene muss auch auf Ebene des konkreten Arbeitsprozesses hergestellt werden
- Intensivierung der Arbeit als Haupttrend in der Veränderung von Arbeitsbedingungen



Fokussierten wir uns im Projekt **Politics of Performance** auf Anwendungsstrategien – betrachteten bestimmte Techniken also als exogen gegebenen Faktor –, weiten wir den Strategieansatz im derzeitigen Projekt **Politics of Incription** auf Prozesse der Entwicklung und des Designs von technischen Artefakten aus. Wir interessieren uns dafür,

- wie und entsprechend welcher Strategien Unternehmen in die Entwicklung und Gestaltung technischer Anwendungen eingreifen
- welche Vorentscheidungen dabei getroffen und der Technik eingeschrieben werden
- und welche Auswirkungen, Möglichkeiten und Beschränkungen sich daraus in der späteren Anwendung der Technik ergeben.

Technologie erscheint so nicht länger als neutrales Instrument, sondern als Träger sozialer, politischer und ökonomischer Interessen, in die spezifische Handlungsspielräume eingeschrieben werden. Unternehmen beeinflussen durch Interventionen in den Entwicklungsprozess, welche Nutzungsmöglichkeiten, Kontrollmechanismen und Kommunikationsstrukturen den technischen Systemen eingeschrieben sind. Gleichzeitig bleibt Raum für Aneignungen und Umgestaltungen, sodass die vorgegebenen Strukturen nicht als starre Determinanten wirken, sondern Teil eines Aushandlungsprozesses sind.

Bewusstseinsforschung und Wahrnehmungsmuster von Technologie

Verstärkt wenden wir uns in unserer Forschung Fragen des Arbeitendenbewusstseins zu und machen auch hierfür den Strategieansatz produktiv. Die analytischen Unterscheidungen helfen dabei, nicht nur Wahrnehmungsmuster darzustellen, sondern auch Überlegungen über die Genese dieser Muster anzustellen.

Wir untersuchen dabei sowohl allgemeine Einstellungsmuster zur Digitalisierung als auch Einstellungen zu

konkreten technischen und organisatorischen Veränderungen. Dabei fragen wir, wie die Einstellungsmuster erstmals mit der Position der jeweiligen Beschäftigten in Betrieb und Prozess und zweitens mit den betrieblichen Strategien »hinter« den technischen Artefakten zusammenhängen.

Kontakt

ISF München e.V.



Konstantin Klur

