

Dr. Norbert Huchler

REAL:WORK WISSEN UND ERFAHRUNG IN ARBEIT UND GESELLSCHAFT

REAL:WORK Kongress 2021
„Zukunft digitaler Arbeit und Wertschöpfung nachhaltig gestalten“

29. Juni 2021, München/Online

**REAL:
WORK**

REAL:WORK: Nahe an der Arbeit.

Valide und robuste Aussagen zum Wandel von Arbeit.

Ein Ansatz am ISF:

Nicht nur **Methoden**: qualitativ, Fallstudien, Beobachtungen, Partizipation, Innovation/Gestaltung „von unten“, sozial-partnerschaftliche Werkstätten etc. (vgl. Aktionsforschung)

Sondern vor allem: **Theoretisch-konzeptioneller Ansatz**, der an die Komplexität von Arbeit und Arbeitshandeln, aber auch von Gesellschaft anschlussfähig ist.

Entwickelt seit den 1980ern

Breit aufgenommen und fortgeführt.

Zahlreiche empirische Studien und konzeptionelle Weiterführungen

Fokus:

Wechselerhältnis zwischen dem „**Wie**“ des Handelns und
den Bedingungen / Strukturen von Arbeit

Knapp 10 Jahre Industrie 4.0

Rezeptwissen: Leitfäden, Checklisten, Selbstchecks etc. – auch speziell für KMU

Zeitliche Prognosen erfüllen sich nicht.

Reaktionen:

- „Nachholbedarf“, „verschlafen“, „Ängste“, „Akzeptanz“, „Beschäftigte mitnehmen“, „Kultur“
- Kompetenzen, Qualifizierung
- Technische Infrastruktur (G5)
- Weniger Regulierung

Überschätzung der Automatisierungspotentiale neuer Technologien
(Skalierung einzelner technischer Lösungen)

Unterschätzung der...

- komplexen Verfassung konkreter Arbeit / **Arbeitspraxis**
- Reichhaltigkeit humaner **Arbeitskraft** / Arbeitsvermögen
- Komplexität und Dynamiken sozialer & gesellschaftlicher **Einbettungsprozesse**

⇒ **Zu abstrakte (isolierte) Leitbilder**

⇒ **Verkürzter Blick nur auf die objektivierte Seite von Arbeit**

⇔ **Widerspricht insbesondere der Realität von Unternehmen / v.a. KMU**

Defizite der linearen, hierarchischen Top-down & Ex-ante-Planung (technisch-formale Objektivierung) erkannt!

Herausforderungen der VUKA-Welt & Individualisierung & Globalisierung usw.

⇒ **Anforderungen:** schnell, situativ, flexibel, resilient, robust, adaptiv, innovativ, bedarfsorientiert etc.

⇒ **Lösung:** dezentrale Steuerung aus dem Prozess / vom Gegenstand heraus



TECHNIKZENTRIERTE VS. HUMANZENTRIERTE ARBEITSSTEUERUNG

Technikzentriert

- Industrie 4.0 / Wirtschaft 4.0
- Digitaler Zwilling, Daten
- IoT & S
- Plattform, KI-Steuerung

Arbeitskraftzentriert

- Flache Hierarchien,
- Arbeit 4.0 / New Work
- Selbstorganisation, Vertrauen
- ZVB, Agiles PM, Projektarbeit

⇔ Hybride/ verteilte Steuerung (CPHS)
Mensch und Technik

ZWEI WEGE FÜR DIE EINBETTUNG VON DIGITALISIERUNG IN DIE ARBEITSPRAXIS



„Standardisierung“ der Umwelt
(passend für das technische
System)

Komplexitätsbeherrschung

Flexibilität durch Hybridität
(hohe u.a. humanorientierte
Adaptivität der Technik)

Komplexitätsbearbeitung

Menschliche Arbeit:

- Ermöglichend
 - Gewährleistend
 - Kompensierend
- ⇒ Einbettung



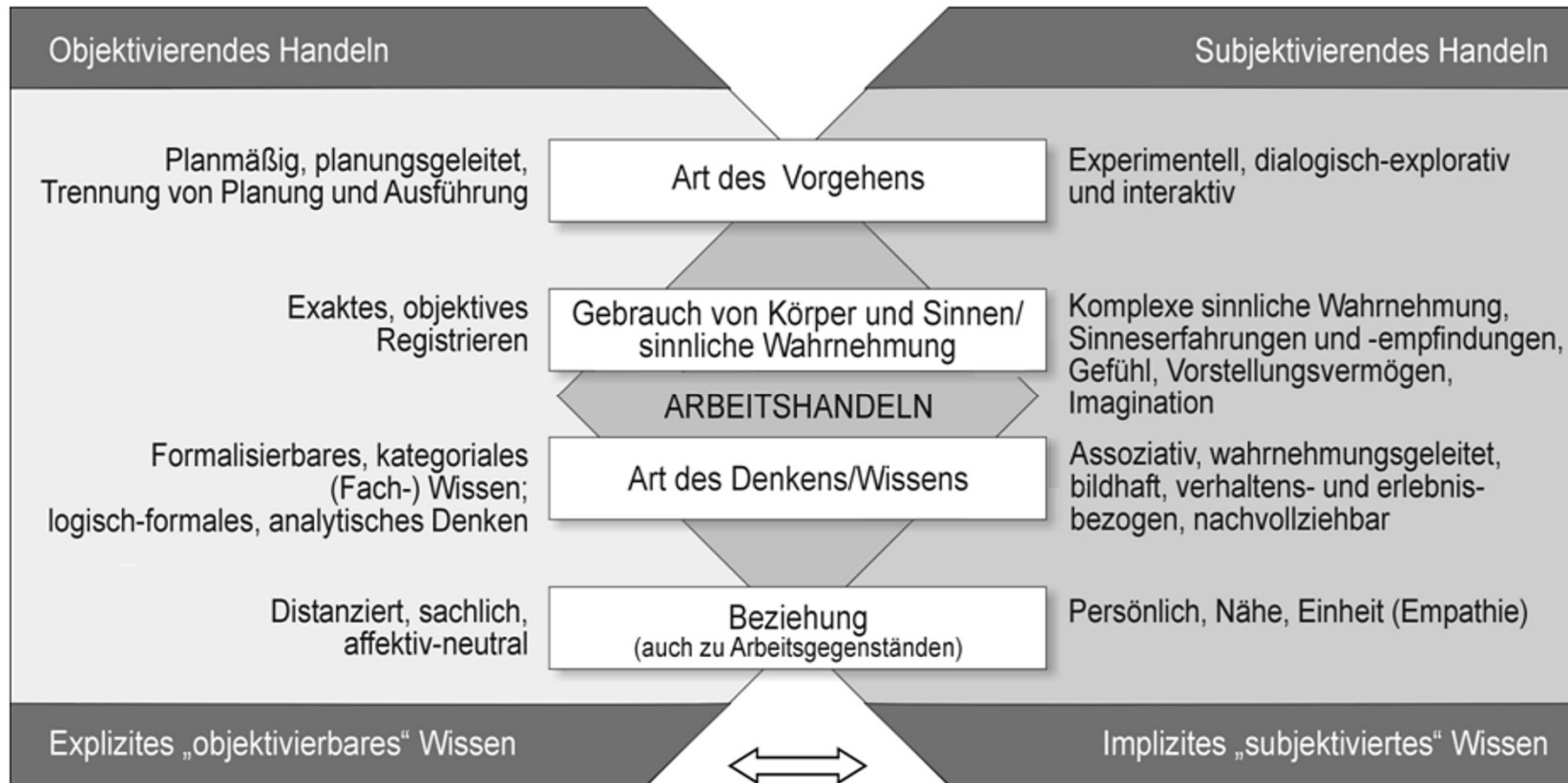
Konflikt: keine reflektierte
Abstimmung der Bearbeitungsformen
z.B. Komplementarität



Menschliche Arbeit:

- Expl. & impl. Wissen
 - Qualifikation & Kompetenzen
 - Arbeitsvermögen
- ⇒ Komplementarität

ERFAHRUNGSGELEITET-SUBJEKTIVIERENDES ARBEITSHANDELN





RELEVANZ BEIDER SEITEN DES ARBEITSHANDELNS



Objektivierendes Handeln	Arbeitshandeln	Subjektivierendes Handeln
Explizites Wissen, Qualifikation	Wissen	Implizites Wissen
Verwertung/ Tauschwert	Arbeitsgegenstand/-ergebnis	Stofflichkeit/ Gebrauchswert
Formale Prozesse	Organisation	Informelle Praxis
Anschlussfähigkeit	Technik	Komplementarität
Arbeitskraft	Ressource	Arbeitsvermögen
Direkter Zugriff	Verwertung	Indirekter Zugriff
Verdichtung, Einengung	Belastung	Nichtberücksichtigung der Notwendigkeit
Komplexitätsreduktion/ -beherrschung	Handlungsfähigkeit	Bearbeitung/ Bewältigung von Komplexität

Bewältigung von Unwägbarkeit
und Unbestimmtheit

Organisation
des Informellen

Austausch impliziten
Erfahrungswissens

Arbeitsvermögen

Erfahrungsgeleitetes
Lernen im Prozess der
Arbeit

Qualifikation vs.
Kompetenzen

Interaktionsarbeit

Innovationsarbeit

Koordinationsarbeit

Erfahrungssensible
Informatisierung

Erfahrungs- und lernförderliche
Technikgestaltung

Genese von
Vertrauen

Balanced Agility

Grenzen der Digitalisierung

- ❖ Zwei Wissens- und Handlungsformen, in einem dialektischen Verhältnis
- ❖ Zwei Formen des Bezugs zur Welt, der Herstellung von Handlungsfähigkeit und der Organisation in der Gesellschaft
- ❖ Organisation, Institutionalisierung und Herrschaft bauen auf Objektivierung auf, sind aber auch auf einen subjektivierenden Bezug angewiesen.
- ❖ Organisation von Arbeit zeigt: Produktivitätsgewinne durch Rückzug der Objektivierung auf die wesentlichen Machtbereiche (Ziele, Verwertung etc.) (indirekte Steuerung)

Wie sähe ein Wirtschaftssystem,
wie sähe eine Gesellschaft aus,
die das subjektivierende Handeln zum primären
Ordnungsprinzip erhebt und Objektivierung nur als Werkzeug
nutzt?



**VIELEN DANK FÜR IHRE
AUFMERKSAMKEIT.**

Dr. Norbert Huchler
ISF München
Jakob-Klar-Straße 9, 80796 München
+49 (0)89 272921-0
norbert.huchler@isf-muenchen.de