

# AI



# Studien

Das Online-Journal der Sektion  
Arbeits- und Industriesoziologie in der  
Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS)

# 2022

Jahrgang

Heft

15

02

AIS-Studien – Das Online-Journal  
der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie  
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS)  
**ISSN 1866-9549** | [www.ais-studien.de](http://www.ais-studien.de)

### **Kreis der Herausgeber/-innen**

Prof. Dr. Karina Becker, Duale Hochschule Gera-Eisenach  
Dr. Wolfgang Dunkel, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München)  
Dr. Natalie Grimm, Georg-August-Universität Göttingen/SOFI  
Prof. Dr. Hajo Holst, Universität Osnabrück  
Prof. Dr. Heike Jacobsen, BTU Cottbus-Senftenberg (Sprecherin des Hg.-Kreises)  
Prof. Dr. Frank Kleemann, Universität Duisburg-Essen  
Prof. Dr. Nick Kratzer, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München)  
Prof. Dr. Martin Krzywdzinski, WZB Berlin und Weizenbaum Institut Berlin  
Prof. Dr. Nicole Mayer-Ahuja, Georg-August-Universität Göttingen/SOFI  
Prof. Dr. Sabine Pfeiffer, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

### **Redaktion**

Die Textarbeiter – Freies Lektorat  
Franziska Engelmann & Ronny Reißmüller GbR  
Further Straße 7  
D-09113 Chemnitz  
[www.die-textarbeiter.de](http://www.die-textarbeiter.de)

# Von den Folgen zur Ermöglichung der Digitalisierung. Wechselwirkungen von Arbeit, Organisation und Technik

Jahrgang 15 | Heft 2 | Dezember 2022

## Inhalt

Tanja Carstensen, Stefan Kirchner, Sabine Pfeiffer, Mascha Will-Zocholl	Von den Folgen zur Ermöglichung der Digitalisierung. Wechselwirkungen von Arbeit, Organisation und Technik – Editorial	4
Dennis Eckhardt	Begeistert digitalisieren. Die Arbeit in und an einer E-Commerce-Plattform	10
Hans J. Pongratz	Matching: Impossible. Digitale Technologien und die Arbeit der Personalrekrutierung	26
Angela Graf, Lea Müller, Thomas Hess	Digitale Transformation als Identitätsfrage – Zum Zusammenhang zwischen organisationaler Identität und digitaler Transformation am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens	44
Stefanie Raible	Organisationen als Treiber und Getriebene von Digitalisierung – Zur Dualität von Digitalisierungsnarrativen	62

# Von den Folgen zur Ermöglichung der Digitalisierung. Wechselwirkungen von Arbeit, Organisation und Technik – Editorial

Tanja Carstensen , Stefan Kirchner, Sabine Pfeiffer , Mascha Will-Zocholl <sup>1</sup>

Technik und Digitalisierung sind mittlerweile alles andere als Desiderate der Arbeits-, Industrie- und Organisationssoziologie. Der digitale Wandel von Arbeit und Organisation wird seit einigen Jahren breit und ausdifferenziert erforscht. Als soziologische Grundhaltung unbestritten ist dabei in der Regel, dass Technik und damit auch Digitalisierung nicht als exogene Faktoren konzipiert werden, die Gesellschaft, Arbeit und Organisationen einseitig verändern. Vielmehr ist Technik selbst Ergebnis sozialer, politischer, ökonomischer und kultureller Anforderungen, Bedürfnisse und Kräfteverhältnisse. Die damit verbundenen Aushandlungsprozesse um Technikgestaltung, -implementierung und -nutzung sind u. a. in sozialkonstruktivistisch informierten Studien der Arbeits- und Organisationsforschung seit Jahrzehnten eine selbstverständliche Perspektive (Carstensen 2017; Baethge-Kinsky et al. 2018; Pfeiffer 2021; Baukrowitz et al. 2006; Malsch/Mill 1992). Zudem ist insbesondere der öffentlich-politische Digitalisierungsdiskurs von Gestaltbarkeitsansprüchen geprägt; auch hier wird Technik längst nicht mehr als determinierende Kraft verhandelt. Selbstverständlich ist also mittlerweile, dass Digitalisierung kein rein technologischer Prozess ist, sondern die Frage, wie sich Digitalisierung durchsetzt, wird als Gegenstand von gesellschaftlichen, politischen oder auch betrieblichen Aushandlungs- und Gestaltungsprozessen untersucht (u. a. Buss et al. 2021; Boes et al. 2016; Bosch et al. 2020; Hirsch-Kreinsen et al. 2015; Kuhlmann/Rüb 2020; Nies 2021; Rego et al. 2021; Schaupp 2021).

Damit ist offensichtlich, dass zur Analyse, warum und wie digitale Technologien entwickelt werden, in (Arbeits-)Organisationen implementiert, angewendet, akzeptiert und reibungslos genutzt werden und „Digitalisierung“ als Prozess funktioniert, der Fokus auf die *Ermöglichungsbedingungen* von Technik zu richten.

---

<sup>1</sup> PD Dr. Tanja Carstensen, Universität Hamburg, Fachbereich Sozialökonomie, Fachgebiet Soziologie, E-Mail: tanja.carstensen@uni-hamburg.de; Prof. Dr. Stefan Kirchner, TU Berlin, E-Mail: stefan.kirchner@tu-berlin.de; Prof. Dr. Sabine Pfeiffer, FAU Erlangen-Nürnberg, E-Mail: sabine.pfeiffer@fau.de; Prof. Dr. Mascha Will-Zocholl, Hessische Hochschule für öffentliches Management und Sicherheit, E-Mail: mascha.will-zocholl@hfpv-hessen.de

Zugleich fällt mit einem Blick in die gegenwärtige Forschungslandschaft zur Digitalisierung der Arbeitswelt auf, dass meist eher der Wandel von Arbeit und Organisation als *Folge* einer zunehmenden *Durchdringung* von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft durch digitale Technik im Mittelpunkt steht als jene Ermöglichungsbedingungen. Digitale Technologien – seien es Wearables, Videokonferenz-Tools, Pflegeroboter, Crowd- und Gigworking-Plattformen oder Algorithmen – werden dabei überwiegend als Ausgangspunkt der Analyse verstanden. Daran schließt an, sich durch den Technikeinsatz veränderte Arbeits- oder Organisationsformen (z. B. der Kollaboration, Arbeitsorte und -zeiten, Anforderungen und Tätigkeitsprofile, Hierarchien und Kommunikationsstrukturen) in den Blick zu nehmen. Damit geraten Forschungsperspektiven, die auf die Gestaltungs- und Aushandlungsprozesse fokussieren – trotz der beschriebenen Einigkeit hinsichtlich des sozialen Gemachtseins von Technik – doch wieder in den Hintergrund, wenn auch vermutlich meist unbeabsichtigt.

Mit der wachsenden Zahl empirischer Untersuchungen wird zunehmend deutlicher, dass solche Perspektiven auf die Folgen der Digitalisierung zu kurz greifen. Die Wechselverhältnisse von Technik, Arbeit und Organisation werden dabei nicht oder zu wenig berücksichtigt und oftmals konkrete Entscheidungen, Gestaltungsprozesse und der Ressourceneinsatz ausgeblendet. Entsprechend lässt sich dieses Verhältnis genau umgekehrt betrachten. Es stellt sich also die Frage, wie Arbeit und Organisation Phänomene (überhaupt erst) ermöglichen, die aktuell als Digitalisierung oder digitale Transformation diskutiert werden.

Tatsächlich behandeln die Debatten zur Digitalisierung in der Regel Phänomene von Arbeit und Organisation, die selbst bereits aus einem langfristigen Wandel entstanden sind bzw. als *ein* Entwicklungsschritt in diesem Wandel verstanden werden können (Haipeter et al. 2019; Ittermann et al. 2019). So wird in der Arbeitssoziologie seit Jahrzehnten untersucht, wie sich die Arbeitswelt in verschiedenen Prozessen verändert hat (bspw. hinsichtlich Flexibilisierung, Entgrenzung, Prekarisierung, Fragmentierung oder Globalisierung) (Kratzer 2003; Dörre 2006; Holst 2017; Flecker 1999; Trinczek 2011). Die Organisationssoziologie widmet sich seit Langem Fragen, wie sich die Organisationsformen verändern, etwa durch den Abbau von Hierarchieebenen, Outsourcing oder Franchising (Boes/Kämpf 2011; Mandelman/Zlate 2022; Schmierl/Pfeiffer 2005). Schließlich wird dabei ebenfalls deutlich, dass vor der aktuellen Digitalisierungsdebatte sowohl Arbeit als auch Organisationen oftmals bereits hochgradig technisiert waren. Hier baut neue Technik auf bereits bestehenden Infrastrukturen auf und erweitert bestehende Systeme (u. a. Kirchner/Matiaske 2019; Hirsch-Kreinsen 2018; Baukrowitz/Boes 1996). Aktuelle Prozesse verlaufen also vor dem Hintergrund längerfristiger Dynamiken und Transformationen.

Insofern lässt sich die Digitalisierung als eine Entwicklung verstehen, in der sich Veränderungen von Arbeit und Organisation fortschreiben, intensiviert und dynamisiert werden und womöglich vor allem erneut Aufmerksamkeit erhalten. Anders als oft formuliert, *ermöglichen* spezifische Formen von Arbeit und Organisation somit Digitalisierung womöglich viel häufiger als sie eine einfache *Folge* von Digitalisierungsprozessen darstellen.

Die gemeinsame Frühjahrstagung der DGS-Sektion Arbeits- und Industriesoziologie, des Arbeitskreises „Organisation und Digitalisierung“ in der DGS-Sektion Organisationssoziologie und des Schwerpunktprogramms 2267 „Digitalisierung der Arbeitswelten“ (gefördert durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) – Projektnummer 442171541) im Juni

2022 in Darmstadt wollte hierzu einen Beitrag leisten. Intention war es, diese Wechselverhältnisse besser zu verstehen, die unterschiedlichen Perspektiven aus Arbeits-, Organisations- und Digitalisierungssoziologie in Dialog miteinander zu bringen und die Ermöglichungsbedingungen der Digitalisierung in den Mittelpunkt zu stellen. Dabei ging es weniger darum – wie die Doppeldeutigkeit des Begriffs „Ermöglichung“ es in einem affirmativen Sinne auch nahelegen könnte – zu untersuchen, wie Digitalisierung ermöglicht werden kann, wie Digitalisierungsprozesse besser gestaltet oder gar beschleunigt werden können, sondern um das analytische Verständnis und verallgemeinerbare theoretisch-konzeptionelle Erkenntnisse zu Ermöglichen und Hindernissen der Digitalisierung. Fragen, die die Tagung adressierte, waren in drei Dimensionen verortet:

- Theorien und Konzepte: Welche organisationalen Rahmenbedingungen begünstigen bzw. erschweren die Einführung, Akzeptanz, Anwendung digitaler Technologien? Und welche Formen von Arbeit ermöglicht das? Welche (theoretischen) Konzepte aus Arbeits- und Organisationssoziologie erweisen sich als geeignet, um die Ermöglichung zu verstehen? Inwiefern lässt sich produktiv an etablierte Begriffe anschließen, ohne neuartige Bedingungen aus dem Blick zu verlieren? Wo benötigen die Arbeits- und die Organisationssoziologie systematisch die Perspektiven der jeweils anderen Disziplin, um ein Gesamtbild der Digitalisierung zu zeichnen?
- Methoden: Welche Methoden erscheinen geeignet, um arbeits- und organisationsbezogene Rahmen- und Ermöglichungsbedingungen empirisch untersuchen zu können?
- Reflexion, Anwendungsbezug und Förderstrukturen: Inwiefern ist die hohe Nachfrage von Praxisakteuren (Politik, Gewerkschaften, Betriebs- und Personalräte) nach soziologischem Handlungs- und Gestaltungswissen ein Grund für die Orientierung der Forschung auf Digitalisierungsfolgen? Inwiefern reagiert soziologische Forschung nur auf förderpolitische Impulse? Und wie kann der Impact der soziologischen Forschung gewertet werden?

Dass die Tagung in Darmstadt stattfand, war nicht nur dem Umstand geschuldet, dass Wiesbaden als berufliche Heimat des scheidenden AIS-Vorstandsmitglieds Mascha Will-Zocholl nicht ideal zu erreichen ist, sondern auch einer Bezugnahme auf die 2005 dort durchgeführte Tagung „Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch“. Schon damals basierte der Ansatz der Konferenz auf der Diagnose, dass sich stärker als „früher eine Differenz [zeige] zwischen dem Emanzipationspotential der Informatisierung und den Strategien, die die Unternehmen im Zuge der Informatisierung vorherrschend verfolgen: Ökonomisierung, Formalisierung und Subsumtion“ (Boes et al. 2006: 494). Ziel der Tagung war es durch (mehr) Arbeitsforschung im beschleunigten Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft wieder handlungs- und gestaltungsfähig zu werden.

Die Beiträge auf der Konferenz haben eindrücklich gezeigt, dass die gegenwärtige Digitalisierungsforschung zu diesen Fragen einiges beizutragen hat und die oben beschriebene Diskrepanz zwischen theoretischen Ansprüchen an die Analyse der Ermöglichungen einerseits und der Tendenz, empirisch eher die Folgen zu adressieren, andererseits, auf vielfältige Weise überbrückt werden kann. Die vier in dieser Ausgabe versammelten Beiträge verdeutlichen das

auf unterschiedliche Weise und illustrieren dabei auch die Vielseitigkeit arbeits- und organisationssoziologischer Digitalisierungsforschung hinsichtlich Gegenstand, Methoden und Theorien.

So untersucht *Dennis Eckhardt* die Arbeit in und an einer E-Commerce-Plattform. Mit einem ethnografischen Zugang arbeitet er die Bedeutung von „Begeisterung“ bei der Arbeit an der Plattform heraus. Unter Zuhilfenahme der Unterscheidung von labour, das eher auf die erfahrbare Ebene von (digitalem) Wandel verweist, und work, das eher das praktische „becoming of“ und damit die Herstellung von (digitalem) Wandel bezeichnet, zeigt er wie Mitarbeitende sich für die Arbeit an der Plattform begeistern und dabei Infrastrukturen schaffen, die Waren und User im Unternehmen versammeln. Hieraus entstehen erst die E-Commerce-Märkte, auf welchen sich auch die Preisvergleichsplattform bewegt. Der Artikel plädiert dafür, dass Vermittlung als ein Produktionsprozess verstanden werden sollte, indem die Arbeit in und an einer Plattform fokussiert wird.

*Hans J. Pongratz* behandelt in seinem Beitrag die Digitalisierung der Beschäftigungsindustrie, d. h. Softwarelösungen (Chatbots, CV-Parsing u. a.) und Plattformangebote (Online-Stellenbörsen, Karrierenetze u. a.) zur Personalrekrutierung. Er kommt zu der – vorläufigen – Bilanz, dass die digitalen Technologien bei aller Vielfalt an Datenproduktion der Komplexität der Matching-Aufgabe wenig gerecht werden. Die Technologieentwicklung habe bisher die Praxis der Rekrutierungsarbeit kaum berücksichtigt. Er beobachtet, wie digitale und etablierte Akteure der Beschäftigungsindustrie mit Kooperations- und Akquisitionsstrategien auf die daraus resultierende Problematik der Integration der Verfahren reagieren und nach Professionalisierung sowie Anreicherung ihres Dienstleistungsangebots streben. Diese Interpretation des technologischen Wandels der Rekrutierungsarbeit lasse auf multiple Entwicklungspfade von Digitalisierung und Plattformökonomie schließen und rege zu einer stärker vergleichenden Forschung an, so Pongratz' Fazit.

Der Beitrag von *Angela Graf, Lea Müller und Thomas Hess* widmet sich der digitalen Transformation in Organisationen als Identitätsfrage. Ausgehend von der Annahme, dass die wachsende Bedeutung digitaler Technologien für Organisationen auch Organisationswandel induziert, fragen sie nach dem Verhältnis der etablierten organisationalen Identität und wie diese die Wahrnehmung und Bewertung digitaler Technologien prägt – ermöglichend, aber auch hemmend. Solche Veränderungen lösen zudem eine (Neu-)Aushandlung der (zukünftigen) Identität aus. Anhand einer qualitativen Fallstudie in einem weltmarktführenden, mittelständischen Maschinenbauunternehmen illustrieren sie, inwiefern die aktuelle organisationale Identität als Ermöglichungsbedingung die konkrete Ausgestaltung der digitalen Transformation im Unternehmen prägt und wie sich die Identitätssuche im Zuge dessen gestaltet.

Die Rolle von Digitalisierungsnarrativen untersucht *Stefanie Raible* im vierten Artikel dieser Ausgabe. Sie schließt an arbeits- und organisationssoziologische Beiträge an, die betonen, dass Digitalisierungsnarrative (z. B. über *Industrie 4.0*) weder mit empirisch sauberen Beschreibungen aktueller Arbeit in Organisationen gleichzusetzen, noch ‚viel Lärm um nichts‘ seien. Digitalisierungsnarrative sind vielmehr wirkmächtige soziale Phänomene und entfalten Wirkung in Organisationen, werden aber auch von Organisationen hervorgebracht. Raibles Beitrag beleuchtet deshalb das Wechselverhältnis von Digitalisierungsnarrativen und organisationaler

Praxis. Anhand eines empirischen Falls aus einer Beratung wird gezeigt, wie Digitalisierungsnarrative Wirkung in Organisationen entfalten können. Zudem präsentiert die Autorin eine analytische Perspektive, wie dieses Wechselverhältnis von Digitalisierungsnarrativen und organisationaler Praxis gefasst werden kann sowie entsprechende Implikationen für die soziologische Digitalisierungsforschung.

## Literatur

- Baukrowitz, A.; Boes, A. (1996). Arbeit in der „Informationsgesellschaft“. In: R. Schmiede (Hg.), *Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft“*. Berlin: edition sigma, 129–158.
- Baukrowitz, Andrea; Berker, Thomas; Boes, Andreas; Pfeiffer, Sabine; Schmiede, Rudi; Will-Zocholl, Mascha (Hg.) (2006): *Informatisierung der Arbeit. Gesellschaft im Umbruch*. Berlin: edition sigma.
- Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Tullius, Knut (2018): *Technik und Arbeit in der Arbeitssoziologie – Konzepte für die Analyse des Zusammenhangs von Digitalisierung und Arbeit*. AIS. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 11 (2): 91–106.
- Boes, Andreas; Pfeiffer, Sabine; Schmiede, Rudi (2006): *Informatisierung der Arbeit – Arbeitsforschung im Umbruch?* In: Baukrowitz, Andrea; Berker, Thomas; Boes, Andreas; Pfeiffer, Sabine; Schmiede, Rudi; Will-Zocholl, Mascha (Hg.) (2006): *Informatisierung der Arbeit. Gesellschaft im Umbruch*. Berlin: edition sigma, 493–516.
- Boes, Andreas/Kämpf, Tobias (2011): *Global verteilte Kopfarbeit: Offshoring und der Wandel der Arbeitsbeziehungen*. Berlin: edition sigma.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Anja Bultemeier; Lühr, Thomas (2016): *Die Digitalisierung braucht den Menschen – Die Arbeitswelt der Zukunft zwischen „digitalem Fließband“ und neuer Humanisierung*. In: Daimler und Benz Stiftung (Hg.): *Digitale Arbeitswelt. Folgen für Arbeit und Gesellschaft*. Dokumentation des 14. Innovationsforum der Daimler und Benz Stiftung. Ladenburg, 4–13.
- Bosch, Gerhard; Schmitz, Jutta; Haipeter, Thomas; Spallek, Anne-Christin (2020): *Gestaltung von Industrie 4.0 durch gewerkschaftliche Betriebspolitik*. *Arbeit* 29 (1): 3–23.
- Buss, Klaus-Peter, Martin Kuhlmann, Marliese Weißmann, Harald Wolf und Birgit Apitzsch (Hg.) (2021): *Digitalisierung und Arbeit. Triebkräfte – Arbeitsfolgen – Regulierung*. Frankfurt/New York: Campus.
- Carstensen, Tanja (2017): *Digitalisierung als eigensinnige soziale Praxis*. *Arbeit* 26 (1): 87–110.
- Dörre, Klaus (2006): *Prekäre Arbeit. Unsichere Beschäftigungsverhältnisse und ihre sozialen Folgen*. *Arbeit* 15 (3): 181–193.
- Flecker, Jörg (1999): „Sachzwang Flexibilisierung“? *Unternehmensreorganisation und flexible Beschäftigungsformen*. FORBA-Schriftenreihe 2/99. Wien: FORBA.
- Haipeter, Thomas; Bosch, Gerhard; Schmitz-Kießler, Jutta; Spallek, Anne-Christin (2019): *Neue Mitbestimmungspraktiken in der digitalen Transformation der „Industrie 4.0“: Befunde aus dem gewerkschaftlichen Projekt „Arbeit 2020 in NRW“*. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 26 (2): 130–149.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2018): *Arbeit 4.0: Pfadabhängigkeit statt Disruption*. *Soziologisches Arbeitspapier* Nr. 52/2018. Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Technische Universität Dortmund.

- Hirsch-Kreinsen Hartmut; Ittermann Peter; Niehaus Justus (Hg.) (2015): Digitalisierung von Industriearbeit. Berlin: edition sigma.
- Holst, Hajo (Hg.) (2017): Fragmentierte Belegschaften. Leiharbeit, Informalität und Soloselbständigkeit in globaler Perspektive. Frankfurt/New York: Campus.
- Ittermann, Peter; Ortmann, Ulf; Virgillito, Alfredo; Walker, Eva-Maria (2019): Hat die Digitalisierung disruptive Folgen für Einfacharbeit? Kritische Reflexion und empirische Befunde aus Produktion und Logistik. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 26 (29): 150–168.
- Kirchner, Stefan; Matiaske, Wenzel (2019): Digitalisierung und Arbeitsbeziehungen in betrieblichen Arbeitswelten: Zwischen revolutionärem Wandel und digitalem Inkrementalismus. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 26 (2): 3–4.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung: Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma.
- Kuhlmann, Martin; Rüb, Stefan (2020): Wirkmächtige Diskurse – betriebliche Auseinandersetzungen um Digitalisierung. *AIS. Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 13 (1): 22–39.
- Mandelman, Federico S.; Zlate, Andrei (2022): Offshoring, Automation, Low-Skilled Immigration, and Labor Market Polarization. *American Economic Journal: Macroeconomics* 14/1: 355–389. DOI: <https://doi.org/10.1257/mac.20180205>.
- Malsch, Thomas; Mill, Ulrich (Hg.) (1992): ArBYTE: Modernisierung der Industriesoziologie?. Berlin: edition sigma.
- Nies, Sarah (2021): Eine Frage der Kontrolle? Betriebliche Strategien der Digitalisierung und die Autonomie von Beschäftigten in der Produktion. *Berliner Journal für Soziologie* 31 (3/4): 475–504.
- Pfeiffer, Sabine (2021): Digitalisierung als Distributivkraft: Über das Neue am digitalen Kapitalismus. Bielefeld: Transcript.
- Rego, Kerstin; Houben, Daniel; Brüning, Steffen; Schaupp, Simon; Meyer, Uli (2021): Mitbestimmungspraxis in der „Industrie 4.0“: Möglichkeiten der Einflussnahme und Gestaltung für Betriebsräte (No. 232). Working Paper Forschungsförderung, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Schaupp, Simon (2021): Technopolitik von unten. Algorithmische Arbeitssteuerung und kybernetische Proletarisierung. Berlin: Matthes & Seitz Berlin.
- Schmierl, Klaus/Pfeiffer, Sabine (2005): Lego-Logik der kapitalistischen „Netzwerkökonomie“ – Theoretische Spekulationen zum Wandel von Betrieb und Technik. In: Faust, Michael/Funder, Maria (Hg.): Die „Organisation“ der Arbeit. München/Mering: Hampp, 43–66.
- Trinczek, Rainer (2011): Überlegungen zum Wandel von Arbeit. *WSI-Mitteilungen* 11/2011: 606–614.

## Begeistert digitalisieren. Die Arbeit in und an einer E-Commerce-Plattform

Dennis Eckhardt <sup>1</sup>

**Zusammenfassung:** Dieser Artikel basiert auf meiner ethnografischen Feldforschung in einer Preisvergleichsplattform, die ich als Promotionsprojekt durchgeführt habe. Zunächst strukturiere ich den Arbeitsbegriff am englischen Begriffspaar labour, das eher auf die erfahrbare Ebene von (digitalem) Wandel verweist, und work, das eher das praktische becoming of und damit die Herstellung von (digitalem) Wandel bezeichnet. In einem Dreischritt zeige ich danach, wie beide Ebenen analytisch ernst zu nehmen sind: (1) Mitarbeitende begeistern sich für die Arbeit an der Plattform und schaffen hieraus (2) Infrastrukturen, die Waren und User im Unternehmen versammeln. (3) Hieraus entstehen E-Commerce-Märkte, auf welchen sich auch die Preisvergleichsplattform bewegt. Dieser Beitrag plädiert dafür, dass Vermittlung als ein Produktionsprozess verstanden werden sollte, indem die Arbeit in und an einer Plattform fokussiert wird.

**Abstract:** This article is based on my dissertation, in which I conducted field research in a price comparison platform. I outline a contrast between labour, which refers to the layer of experience of (digital) transformation, and work, which refers more to the practical becoming of (digital) transformation. I will then show in three steps, how both layers interfere: (1) Employees enthuse themselves for working on the platform and produce by that (2) infrastructures, which assemble commodities and users. (3) This intermediation constructs an e-commerce-market. This article claims that intermediation should be understood as a production process by itself and by that focusing on the work in and on a platform.

---

<sup>1</sup> Dennis Eckhardt, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie, Lehrstuhl für Soziologie mit dem Schwerpunkt Technik – Arbeit – Gesellschaft (Prof. Dr. Pfeiffer), E-Mail: dennis.eckhardt@fau.de

# 1 Einleitung<sup>2</sup>

Wann haben Sie eigentlich das letzte Mal etwas gekauft, ohne sich vorher über die Preise dieser Waren zu informieren? Das Nutzen von Preisvergleichsplattformen ist im Alltag angekommen. Mit Apps kann man schnell von unterwegs in verschiedene Warenwelten eintauchen und nach dem günstigsten Preis Ausschau halten. Sie sind in Deutschland viel verbreiteter als es eine gesellschaftspolitische und auch wissenschaftliche Debatte bisher vermuten ließe. Allerdings wird ihnen und Plattformen im Allgemeinen immer wieder zugesprochen, dass sie genuin Vermittlerinnen sind (van Dijck et al. 2018: 4; Langley/Leyshon 2017: 18; Staab 2020: 170). Sie positionieren sich „als Vermittlerinnen, die unterschiedliche Nutzer[·]innen zusammenbringen [...]“ (Srnicek 2018: 46). Shoshana Zuboff spricht ihnen gar eine Wertgenese *ohne* Arbeit und Warenaustausch zu (Zuboff 2018: 24 und 571), die – ähnlich wie bei Philipp Staab – nur durch Renditen erzeugt wird. Dagegen positionierte Sabine Pfeiffer jüngst die These der Distributivkraft, (auch) um dem Verschwinden von Arbeit auf analytischer Ebene entgegenzuwirken (Pfeiffer 2021: 50–55).

Dieser Beitrag knüpft an diese Ausgangslage an und fragt danach, wie Plattformen überhaupt zu Vermittlerinnen werden. Ich bediene mich dabei ethnografischer Methoden und bin ein halbes Jahr lang der Arbeit gefolgt, die Vermittlung produziert. In diesem Artikel zeige ich einige Argumentationslinien aus meiner Dissertation (Eckhardt 2023). Ich steige mit einer Gegenüberstellung von labour und work ein und wie dies konzeptionell fruchtbar gemacht werden kann. Im Anschluss stelle ich mein Feld der Preisvergleichsplattformen und mein methodisches Vorgehen vor. Anhand der Frage, wie es ist, in der Plattform zu arbeiten, und woran gearbeitet wird, baue ich danach meine Argumentation in einem Dreischritt auf. Zunächst wird gezeigt, wie sich Mitarbeitende für das Arbeiten an der Plattform begeistern und wie daraus die Produktion entsteht. Anschließend stelle ich dar, wie sich die Plattform als Unternehmen auf einem E-Commerce-Markt einrichtet, auf dem sie mit anderen E-Commerce-Unternehmen konkurriert. Auf diesem Markt kann sich das Unternehmen als Vermittler positionieren, weil es über die entsprechenden Infrastrukturen, Produktiv- und Distributivkräfte verfügt.

## 2 Macht Arbeit Welt oder Welt Arbeit?

Ich zeige hier, welche Vorstellungen von Arbeit in den Forschungen zu Plattformkapitalismus, plattformbasierter Arbeit oder Plattformökonomie zu finden sind. Dies ist weniger eine stringente ideengeschichtliche Abhandlung, als eine selektive Zusammenstellung über das, wie (auch) *über* das Phänomen Plattform versucht wird, Begriffe zu bilden. Die Gegenüberstellung von labour und work folgt der ethnologischen Frage, wie eigentlich Welt, Gesellschaft und soziokulturelle Ordnung entstehen. Entgegen der Soziologien *können* die Ethnologien ohne Begrifflichkeiten wie Welt oder Gesellschaft arbeiten:

---

<sup>2</sup> Ich bedanke mich sehr herzlich bei Dr. Stefan Sauer, Amelie Tihlarik und Libuše Hannah Vepřek für ihr Feedback. Prof. Dr. Frank Kleemann möchte ich ebenfalls herzlich für das Feedback seitens der AIS-Studien danken.

„Ethnologen haben diese Probleme nicht (sie haben aber viele andere): Denn es ist geradezu ihr Markenzeichen, dass sie intensiv über ‚Regelungssysteme ohne Gesellschaft‘ nachdenken müssen und eine Fülle empirischer Befunde in ihrer langen Fachgeschichte angehäuft haben, bei denen Regulation und Ordnung das Vorhandensein von ‚Gesellschaft‘ nicht voraussetzen.“ (Beck 2010: 20)

Für diesen Beitrag ist dieser Ansatz zentral, da ich nicht davon ausgehe, dass Arbeit von Digitalisierung ‚betroffen‘ sein muss (damit aber nicht bestreite, dass sie das ist), sondern analytisch danach fragen kann, wie Arbeit an der Konstruktion von dem, was wir als Ordnungsformate zu fassen versuchen, beteiligt ist. Diese Gegenüberstellung von labour und work habe ich in meiner Dissertation erarbeitet (2023).

## 2.1 Labour-Not-Work-Ansätze

Labour-Not-Work-Ansätze fokussieren wie Menschen mit Wandel im Arbeitsleben umgehen müssen. Die Europäische Ethnologie und Empirische Kulturwissenschaft (EE/EKW) hat hier soziale Faktoren untersucht, die darüber Auskunft geben „whether people are able to cope with post-Fordist forms of work or not“ (Götz 2013: 79). Diese Ansätze basieren auf der Hinwendung der EE/EKW zur Arbeits- und Industriesoziologie zu Beginn der 2000er Jahre (Eckhardt et al. 2020; Götz/Wittel 2000; Lauterbach 2000). Weiterführend fragten Moritz Altenried, Mira Wallis und Julia Dück in ihrem Buch *Plattformkapitalismus und die Krise der sozialen Reproduktion* danach, wie „diese neuen Krisen von den Subjekten überhaupt als solche erfahren werden“ (2021: 19; siehe auch: Altenried 2019, 2017; Altenried et al. 2020; Wallis 2021; Müske 2020).

In der Arbeits- und Industriesoziologie fokussiert Labour-Not-Work die Erfahrbarkeit von Wandel anhand der Ware Arbeitskraft. Diese wird marxistisch anhand der Dialektik von Gebrauchs- und Tauschwert ausdifferenziert. Der Gebrauchswert von Arbeit benennt analytisch, wofür Arbeit zu gebrauchen ist, wenn sie Ware wird, während der Tauschwert von Arbeit einen handelbaren Wert sichtbar macht (Heinrich 2018: 37–42). Beides wurde unter anderem von Sabine Pfeiffer erweitert. Mit dem Tauschwert geraten formale Qualifikation, Kontrolle oder auch Subsumtion, und mit dem Gebrauchswert individuelles Wissen, Handlungsmodi oder Autonomie in den Blick (Pfeiffer 2004: 85–86; 106; 126–130). Folgerichtig verfasste sie gemeinsam mit Andreas Boes im Sammelband *Informatisierung der Arbeit* ein wegweisendes Programm. Die Informatisierung sollte an der Arbeit untersuchbar werden, da die „Verfasstheit von Arbeit für die Verfasstheit von Gesellschaft“ (Boes/Pfeiffer 2006: 21) bedeutsam ist – sprich: die tauschwertseitige Organisation von Arbeit Menschen samt ihrem Wissen und Tun (und damit dem Gebrauchswert) zurichtet. Vor allem der *Kampf um das Subjekt* (Schmiede 2006: 482) spielt daher bis heute dahingehend eine Rolle, dass diese Subjekte im Arbeitskampf unterstützt werden können, oder man mit ihnen gemeinsam Reflexionsorte schafft, an denen *über* ihre Position gelernt werden kann. Hieraus kann die Arbeits- und Industriesoziologie aktiv in die Gesellschaft hineinwirken, deren Verfasstheit sie am Arbeitsplatz untersucht (Boes 2017; Kirchner 2015; IG Metall 2016) und an der soziokulturellen Reflexion *über das Soziale* – oder wie man selbst in diesem Sozialen positioniert ist, wurde und sich positionieren kann – partizipiert. Diese selektiv zusammengestellten Labour-Not-Work-Ansätze betonen, dass Arbeit als Erfahrungsebene von Wandel zu betrachten ist: *Wie ist es, unter welchen Bedingungen zu arbeiten?* Wie Menschen mit Disruption oder Wandel umgehen, verrät etwas darüber, was sich über *die* Gesellschaft lernen und sagen lässt. Arbeit wird also zu dem

epistemischen Ort, an dem (unsere) modern verfasste Gesellschaft am ehesten greifbar wird: Am Arbeitsplatz verstehen wir, wie unsere Gesellschaft tickt.

## 2.2 Work-Not-Labour-Ansätze

Die hier folgenden Work-Ansätze kommen ohne die Spezifik ‚Plattform‘ aus. Sie stammen aus den Praxistheorien und den Science and Technology Studies und fokussieren das *becoming of*. Jörg Niewöhner spricht beispielsweise für die Infrastrukturforschung von der Praxis des „[i]nfrastructuring“ (2015: 121), das als praxeologische Analyse die „ongoing work“ aufdeckt, „that goes into making it [the infrastructure] into a seemingly stable, technical object.“ (ebd.) Niewöhner fokussiert damit die Arbeit *an* einer Infrastruktur, welche sie stabil und am Laufen hält. Die Arbeit an Geschenken analysierte Anna L. Tsing wiederum dahingehend als „assessment work“ (2013: 23), die sie in Waren übersetzt. Weitere Perspektiven betrachten die Arbeit an Standards als Standardisierung oder auch die Arbeit an Klassifikation als Klassifizierung (siehe Lampland 2016; Lampland/Star 2009; Star/Strauss 2017; Bowker/Star 1999; Welz 2014, 2015). Ich fasse diese Work-Not-Labour-Ansätze als eine Frage danach zusammen, *woran wir arbeiten*.

Die Aneignung von Welt, so argumentiere ich hier, formt nicht nur den Gebrauchswert (Pfeiffer 2004: 160–161), sondern richtet diese Welt in der Aneignung auch zu und verfasst sie: Arbeit begründet Flüsse, fällt Bäume und formt Erde (Chakrabarty 2022); Arbeit produziert rassifizierende Standards (Koopman 2019), ausgrenzende Klassifikationen (Star/Straus 2017; Star 2015; Bowker/Star 1999) oder auch arbeitsvermessende Infrastrukturen (Lampland 2016). Arbeit teilt Daten über mich und uns mit Facebook, Google und Amazon und berechnet mit Cookies Affinitäten, die mit gezielten Werbekampagnen absatzsteigernd bespielt werden können (Eckhardt 2023). *Arbeit ist aktiver Agens an Welt, Gesellschaft und soziokultureller Ordnung*.

In dieser Perspektive fordern Work-Not-Labour-Ansätze dazu auf, das zu fokussieren, woran gearbeitet wird. Die Aussage von Bundeswirtschaftsminister Robert Habeck, dass Mitarbeitende im Bundeswirtschaftsministerium die Transformation der Energieversorgung nicht stressfrei packen,<sup>3</sup> mag ein Fingerzeig darauf sein, dass auch die Arbeit *an* der Energieversorgung, die Arbeit an der Transformation, oder die Arbeit an Gesetzen mehr arbeitssoziologische Aufmerksamkeit brauchen. Genauso ist die Arbeit an einer Pandemie mit einem Innenblick aus dem Robert-Koch-Institut (RKI) wichtig zu beleuchten. Es ist wichtig zu verstehen, wie es ist unter kapitalistischen Bedingungen im RKI zu arbeiten und eine Pandemie zu managen; und gleichzeitig die Weichen dafür zu stellen, dass diese Gesellschaft für kommende Pandemien gewappnet ist, indem *an der Vorsorge gearbeitet* wird. Die Arbeits- und Industriesoziologie bietet hierfür Instrumentarien und Perspektiven, die auch die Arbeit an Standards, DIN-Normen und Klassifikationen beobachtbar macht. Die Arbeit an der Plattform produziert analog dazu eine über Cookies vermessene Gesellschaft, die ihre Bedürfnisse auf einem E-Commerce-Markt stillt. Das, woran gearbeitet wird, formt unser Zusammenleben und hat Einfluss auf die gesellschaftliche Ordnung.

---

<sup>3</sup> Im Manager-Magazin titelte man: „Die können nicht mehr. Die werden krank. Die haben Tinnitus.“ (o. A. 2022).

Diese *Work-not-Labour*-Perspektive grenzt sich von Ansätzen ab, die Arbeit ausschließlich als Lohnarbeitsverhältnis betrachten und dort nach der Verfasstheit der Arbeit fragt. Hier ist eher davon zu sprechen, wie Arbeit Welt, Dingen, Menschen eine Verfassung gibt (Latour 2008).<sup>4</sup> Beide Perspektiven differenziere ich an den bereits genannten Fragen aus: Wie ist es, unter welchen (kapitalistischen) Bedingungen zu arbeiten (labour) und woran wird gearbeitet (work)?

Dieses work fragt danach, wie Arbeit als Praxis aktiv Welt, Gesellschaft und soziokulturelle Ordnung formt und dabei Gesellschaft eben nicht voraussetzt. Work fragt danach, wie Gesellschaft, Moderne und soziokulturelle Ordnung dadurch entsteht, dass Menschen (oder auch Mensch-Technik-Netzwerke) an etwas arbeiten.

### 3 Vergleichsplattformen als Feld

Vergleichsplattformen wie check24, billiger.de oder holidaycheck werden eher durch den Verbraucherschutz thematisiert (Dautzenberg et al. 2016). Daher musste ich den Zugang zu einer solchen Plattform explorativ gestalten, was letztlich über diverse Bekannte gelang. Nach Vorstellung meines Exposés erklärte sich ein Unternehmen bereit, mit mir zusammen zu arbeiten. Ich fasste dies methodologisch mit einem unternehmensethnografischen Ansatz, der in ein Unternehmen eintreten möchte (Götz 2000). Allerdings verband ich damit kein organisationales Interesse, wie dieses Unternehmen als ‚Mikrokosmos‘ funktioniert. Stattdessen ergänzte ich diesen Ansatz mit dem phänomenografischen Arbeiten (Niewöhner et al. 2016; Niewöhner 2017). Dieses fragt danach, wie Menschen im Feld selbst einen Zugang zu nicht-menschlichen Maßstäben herstellen, und was darüber zu lernen ist, wie diese Maßstäbe wahrgenommen werden können. Diese Methodologie räumt daher den Praktiken und Vorstellungen der Mitarbeitenden enorm viel Platz ein.

Im Feld selbst war ich ein halbes Jahr unterwegs, und sprach mit über 60 Menschen mittels ethnografischer Interviews und teilnehmender Beobachtung (Madden 2017; Daynes/Williams 2018). Ich notierte alle Gespräche und Geschehnisse in mein kleines Feldtagebuch (Vanner 2020), woraus ich später ausführliche Transkripte anfertigte (Emerson et al. 1995), die in der Vergangenheitsform und indirekten Rede verfasst waren. Mehrheitlich praktizierte ich ein *Shadowing*, das vor allem in der Organisationsethnografie erprobt ist (Czarniawska 2007, 2017, 2018). Der Datensatz wuchs dabei auf über 300 Seiten an und wurde mit MAXQDA ausgewertet. Bei der Auswertung verschlagwortete ich zunächst meine eigenen Feldnotizen und führte diese im Laufe der Zeit mit Praktiken zusammen. Dadurch entstand im Laufe der Analyse ein *ethnografisches Archiv* (Jang 2020: 64), mit dem ich kulturtheoretisch arbeiten konnte: Ähnlich einem Repository waren empirische Feldnotizen, Reflexionen und weitere Recherchen schnell auffindbar und je nach analytischer Matrix auswertbar.

---

<sup>4</sup> Das Verhältnis von Bruno Latour zur Arbeit ist schwierig. Ich lese ihn hier eher gegen den Strich. Latour verwendet – wie viele in den Science and Technology Studies – das Wort ‚work‘ synonymisch mit Praxis oder Energie. Eher geht es mir darum dem ‚Work‘ zu erklären, dass es (auch) das ‚Labour‘ braucht, und dem ‚Labour‘ zu erklären, dass es (auch) das ‚Work‘ braucht.

## 4 Die Produktion von Vermittlung

### 4.1 Begeisterung entwickeln: Die Plattform wird das Projekt der Mitarbeitenden (labour)

Zentral für die Frage danach, wie es ist, in der Plattform zu arbeiten, sind die Praktiken der Identifizierung. Mitarbeitende identifizieren sich mit der Organisation oder dem Produkt, und können sich darüber begeistern, hier zu arbeiten. An den unternehmenseigenen Onboarding-Tagen sprach ich beispielsweise mit Mitarbeiterin Drei, die gerade neu in der Plattform angefangen hatte zu arbeiten.<sup>5</sup> Sie startete als Product Owner<sup>6</sup> und machte schnell deutlich, welchen Wert für sie das Online-Shopping hat. An ihr wird eine starke Identifizierung mit der Plattform als Produkt deutlich.

„Sie sei Product Owner. Sie habe schon vorher als Product Owner gearbeitet, sie mache das sehr gerne. Sie sei für den Bereich Ebay und Amazon angestellt. Ich fragte nach, ob sie denn dort Kontakte habe. Ja, sie sei dafür verantwortlich, in Zusammenarbeit mit den beiden die Plattform zu verbessern. Sie liebe einfach Online-Shopping. Es sei so convenient. Sonst müsse man immer in irgendeinen Laden gehen, das koste einfach viel zu viel Zeit, und so könne man einfach und schnell die gewünschten Produkte finden, und es sich auch zeitlich genau liefern lassen.“ (Feldtagebuch vom 01.08.2019)

Ganz anders sieht dies bei Mitarbeiterin Vier aus. Sie begann als Agile Coach in der Plattform zu arbeiten, nachdem sie zuvor mit über 30 Jahren nochmals studierte und dadurch den Beruf wechseln konnte. Sie organisierte nicht nur die Reflexionsarbeit im Betrieb, womit sie Konflikte zu lösen versuchte, und Prozesse, wie Data Sprints, moderierte und evaluierte. Für sie war es besonders wichtig in der Plattform zu arbeiten, da sie sich mit ihren Vorstellungen über Welt und Gesellschaft hier aufgehoben fühlte: Hier konnte sie gendern und ihre Solidarität mit Geflüchteten durch T-Shirts Ausdruck verleihen, ohne dafür angegangen zu werden. Sie identifizierte sich viel stärker mit den Werten, die gelebt werden. Dies lässt sie Teil der Unternehmenswelt werden.

In der Sozial- und Kulturanthropologie wurden Welt und Werte vor allem durch die Arbeiten von Nancy D. Munn zusammengedacht. Akteure beziehen sich durch Werte aufeinander, und „kontrollieren sich selbst und ihre eigene soziale Welt“:

„Value creation viewed in this wider sense is a complex symbolic process, both a dialectical formation of the symbolic system of meanings constituted in sociocultural practices and an ongoing dialectic of possibilities and counter-possibilities – explicit assertions of positive and negative value potentials – through which the members of the society are engaged in an effort to construct and control themselves and their own social world.“ (Munn 1986: 3)

Mitarbeitende identifizieren sich folglich nicht nur mit den gelebten Werten im Unternehmen, sondern dies lässt sie Teil der Unternehmenswelt werden. Sie beginnen über die Begeisterung

---

<sup>5</sup> Die Pseudonyme entstanden im Austausch mit dem Feld. Da man hier lieber auf andere Namen (Pseudonyme) verzichten wollte, entschied ich mich dazu, die vom Feld vorgeschlagene Variante mit „Mitarbeiter 03“ zwar zu übernehmen, aber die Zahl als einen Namen groß- und auszuschreiben. Die Namen folgen der numerischen Zuteilung, wie sie in der Monografie angelegt wurde.

<sup>6</sup> Ein Product Owner arbeitet zumeist an der Kommunikation und Vermittlung zwischen Stakeholdern und Team. Sinngemäß ist ein Product Owner für einen Teil eines Produkts verantwortlich, wie es fertiggestellt oder am Laufen gehalten wird, und welchen Anforderungen es entsprechen sollte.

dafür, wie ‚convenient‘ das Online-Shopping ist, sich auch zunehmend für das Arbeiten *für* das Unternehmen zu begeistern. Die Werte sind hier daher nicht nur normativ zu verstehen: Sie sind der Dreh- und Angelpunkt, an dem sich Mitarbeitende affirmativ, körperlich und letztlich auch biografisch für die Plattform verpflichten. Mitarbeiter Fünf ist ein Feldteilnehmer, der massive Brüche in seiner Berufsbiografie erlebte. Aus dem Frust im früheren Job nicht das machen zu können, was er möchte, begründete er den Wechsel zur Plattform:

„Ich fragte ihn, was er vor der Vergleichsplattform eigentlich gearbeitet habe. Er habe vorher bei Daimler TS gearbeitet. Ich machte ein ‚Wow‘, aber er meinte, dass das gar nicht Wow gewesen sei. Da hätte man viel versprochen, was man wie entwickeln wolle, aber nichts habe man gemacht, Null Komma Null Prozent davon. Und das sei schon schlecht, wenn man nach gerade 1,5 Monaten schon überlege, den Job zu wechseln.“ (Feldtagebuch vom 11.09.2019)

Dazu gesellen sich natürlich auch Steuerungsinstrumente, die jene Begeisterung *in* der Plattform zu arbeiten, auch nachhaltig institutionalisieren sollen. OKRs und KPIs<sup>7</sup> zerkleinern Aufgaben in messbare In- und Output-Ereignisse. Dabei wird allerdings zunehmend gefordert, sich immer weiter zu entwickeln, und in Feedback-Schleifen die Optimierung vorne an zu stellen. Die hier betonte Beidseitigkeit ermöglicht es jedoch davon zu sprechen, dass *Selbst- und Unternehmensentwicklung zunehmend dasselbe meinen* bzw. miteinander verbunden werden (Wagner 2015; Kalff 2017, 2016).<sup>8</sup>

#### 4.2 Infrastrukturen entwickeln: Die Plattform wird der Zugriff auf Andere und Anderes (work)

Die Plattform wird von Mitarbeitenden mehrfach definiert: Sie meinen das Unternehmen wie auch die technische Infrastruktur.<sup>9</sup> Für Mitarbeitende ist die Plattform aber auch das Produkt ihrer Arbeit und verweist damit auf eine Infrastruktur (von Daten, Kanälen, Schnittstellen), die hergestellt werden muss. Im Unternehmen existiert eine Redaktion, die Zeitungs- und Test-Artikel über Waren schreibt und Kategorien verwaltet. In diesen Produktkategorien sammelt die Plattform Daten über Waren und kann diese als Angebot aufbereiten. Dazu ist es notwendig, diese Daten auch zu erhalten. Ein eigentlich banaler Vorgang, der die Schaffung und Wartung einer Infrastruktur nach sich zieht, welche die Waren – wie ein Staubsauger oder Smartphone – letztlich als ein *Angebot* auf der Webseite auch auffindbar macht. Den Aufbau einer solchen Infrastruktur erklärte mit mein Gatekeeper.

Shops sind hier andere B2B-Partnerinnen: Händler:innen, die Waren verkaufen wollen. Ihre Waren nenne ich hier unterscheidend Distributionswaren. Die Shops bauen Kanäle zu den Schnittstellen der Vergleichsplattform, über die sie Datenfeeds zu den Distributionswaren senden: Artikelnummern, Preise, Schuhgrößen, Farben, Saugleistung, Wattzahl, Größe, Lieferzeiten. Diese Daten erreichen die Vergleichsplattform in der Regel als eine einfache CSV-

<sup>7</sup> KPI ist ein Key Performance Indicator. Dieser wird vorab definiert, um damit die Effizienz – also die Performanz – eines Prozesses messen zu können. Ein OKR ist ein Objective und Key Result, also eine Zielfestsetzung.

<sup>8</sup> Diese Form der selbstausbeutenden Begeisterung ist für die Vergleichsplattform nicht spezifisch. Es gibt viele Beispiele dafür, wie sich Mitarbeitende für das Produkt (wie dem Auto) oder dem Betrieb begeistern und damit auch das Unternehmen erfolgreich machen. Ich danke meinen Kolleg:innen am Nürnberger Lehrstuhl, die mich nochmals darauf aufmerksam machten. Es geht in diesem Absatz weniger darum, eine neue plattformspezifische Form der Begeisterung ausfindig zu machen, sondern die Plattform als Betrieb beschreibbar zu machen.

<sup>9</sup> Analytisch müssen diese Ebenen allerdings nicht zusammenfallen (Dolata/Schrape 2022; Ziegler 2022).

Datei, in der sie lediglich durch ein Komma voneinander getrennt werden. Die Daten werden, wenn sie neu sind, geclustert: Socken zu Socken, Schlitten zu Schlitten. Die Plattform selbst ist in *Produktbereiche* aufgeteilt. Der Begriff macht deutlich, dass es sich um Sparten im Unternehmen handelt, die alle *um ein Produkt herum* aufgebaut sind. Sie alle produzieren kleinere und größere Produkte, die sämtlich zum Produkt Plattform beitragen. Im Produktbereich ‚Product Discovery‘ werden Produkte entsprechend ‚entdeckt‘, Zuordnungen bereinigt und korrigiert oder Waren, die als Cluster zusammengefasst wurden, in eine Angebotsseite transformiert. Diese Angebotsseite ist eine ‚einfache‘ Seite, auf der die Distributionsware wie ein Staubsauger zu sehen ist, und darunter alle Angebote von Shops: Mediamarkt, Saturn, Ebay, Amazon und kleinere Händler:innen. Die Angebotsseite wird von Mitarbeitenden selbst wiederum ‚Produkt‘ genannt.

Die einzelnen Produktbereiche gruppieren sich daher, um jeweils kleinere Produkte herzustellen. Auch ein Login-Button ist ein Produkt, sowie ein Newsletter oder einzelne Landing Pages, die spezifisch für eine Google-Suche erstellt wurden. Suchen User:innen nach „beste Tipps für Urlaubsreisen im September“, erstellen Mitarbeitende eine eigene Landing Page, die den Titel „die 10 besten Tipps für einen günstigen und tollen Urlaub im September“ trägt. Wird genau diese angeklickt, gelangen sie auf einen Artikel, der tatsächlich Tests, Recherchen und Tipps enthält. Alle diese Elemente, wie Newsletter, Landing Pages und Angebotsseite nenne ich *E-Commerce-Waren*. Für diese E-Commerce-Waren kann die Vergleichsplattform die B2B-Shops zur Zahlung anhalten, und mit ihnen das Versprechen verbinden, dass jedes Teilstück der Plattform den Absatz der Distributionswaren *noch effizienter* steigern wird. Dies fasste Sabine Pfeiffer analytisch als Entwicklung von Distributivkräften, worin der „Absatz der anderen risikoloser“ (2021: 253) organisiert wird.

Analog zu der Entwicklung von Produktivkräften fasst Pfeiffer die Entwicklung von Distributivkräften als wirtschaftliche Notwendigkeit: „Neben die Konkurrenz der produzierenden Unternehmen um eine kostengünstigere Produktion bei gleichzeitig aufrechtzuerhaltender oder zu steigender Wertgenerierung tritt eine verschärfte Konkurrenz um die Poleposition auf Absatzmärkten.“ (ebd.: 24) Die Wertrealisierung bleibt demnach das zentrale Problem, um das sich kapitalistische Wertschöpfung herum organisiert. In Bezug auf Plattformen übernehmen diese die Aufgabe des Absatzes (ebd.). Die Arbeit *an* der Plattform ist die Herstellung dieser Distributivkräfte in Form von Kanälen, Schnittstellen, Angebotsseiten, Landing Pages, Newsletter, Login-Buttons und vieles mehr, die als Ensemble und *Infrastruktur* den Absatz von Waren – im herkömmlichen Sinne einer Infrastruktur – unterstützen. Jörg Niewöhner fasste diese Infrastrukturen als Systeme der Unterstützung, die meist unterliegend, wenig wahrgenommen existieren, und auf struktureller Ebene dabei helfen, dass „services“ funktionieren:

„Infrastructure refers to the embedded, often invisible technical support structures that help to deliver services to a population or organization, most commonly water, energy, and information. Yet, these technical support structures are now conceptualized relationally as transient embodiments of social, technical, political, economic, and ethical choices that are building up incrementally over time.“ (Niewöhner 2015: 119)

Im Umkehrschluss ist die Vergleichsplattform – und in diesem Falle jegliche Plattform – nach der Arbeit zu befragen, die jene Strukturen herstellen, welche die Vermittlung erst ermöglichen. In dieser Form der Vermittlung werden allerdings nicht nur Distributionswaren, sondern auch User:innen relevant, die in Form von Cookies Teil der Wertschöpfung werden müssen.

Das, was die Vergleichsplattform als Vermittlerin ‚sui generis‘ auszeichnet, ist in diesem Falle, diese beiden Datensätze über Waren und User:innen auch miteinander kombinieren zu können. Mitarbeiterin Elf, die im Customer-Relationship-Management arbeitet, brachte folgenden Gedankengang vor:

„Da gehe es aber eben nicht nur darum den Toploader [eine von oben befüllbare Waschmaschine] zu verkaufen, sondern da müsse klar werden, ‚aha da suche jemand eine Waschmaschine.‘ Und das sei die große Kernkompetenz der Vergleichsplattform, dass man diese ganzen Daten an Waren auch darstellen und sortieren könne. [...] Und dann habe man eben zwei Infos: Einmal, dass jemand an Waschmaschinen interessiert sei, und einmal, dass es jetzt wieder diese oder jene Waschmaschine gebe, oder auch günstiger gebe. Und das müsse man zusammenbringen.“ (Feldtagebuch vom 12.07.2019)

User:innen und das, wofür sie sich interessieren, was sie klicken und wie sie sich online bewegen, werden mit Cookies nachverfolgt. Cookies sind dahingehend kultur- und sozialwissenschaftlich als ein informatischer und ökonomischer Standard zu verstehen, mit dem sich weltweit Menschen auf ähnliche Weise beobachten und analysieren lassen. Cookies sind „valuation infrastructures“ (Beauvisage/Mellet 2020: 114), die nicht nur verbinden, sondern auch verwerten. Denn zu der folgenden Aussage, die Mitarbeiter Eins mir gegenüber tätigte, ist es ein weiter Weg: „Ein Cookie ist ein Mensch.“ (Feldtagebuch vom 06.11.2019). Mitarbeitende entwickelten dafür aus einem Sprint eine Aktivitätsmetrik, mit der eine Annäherung zwischen Mensch und Cookie möglich wurde. Cookies sind an sich zwar nützlich, aber auch problematisch, da sie mehrfach definiert sein können. Kinder nutzen dasselbe Tablet wie die Eltern, Partner:innen tauschen die Geräte und suchen einmal nach Distributionswaren für Kinder, für Urlaub, Freizeit und Sport. Damit Cookies eindeutig werden, müssen sie mit Samples kleingerechnet werden. Abbildung 1 zeigt dabei, wie aus diesen Metriken neue Interpretationen entstehen:

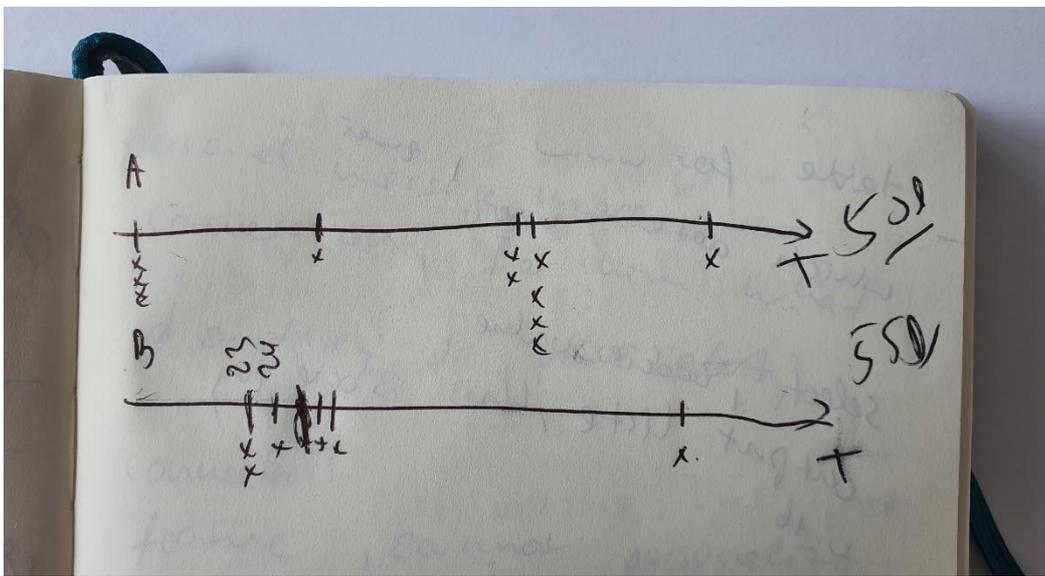


Abbildung 1: Was sind User:innen wert? Fotografie der Zeichnung aus dem Feldtagebuch. (Quelle: Dennis Eckhardt)

Mitarbeiterin Fünfzehn, die bei der Entwicklung dieser Metriken beteiligt war, zeichnete in mein Feldtagebuch auf, wie sie versuchen, aus den Cookies Wertvorstellungen zu entwickeln. Hier stellte sie zwei User:innen gegenüber: A und B. Beide sind eine bestimmte Zeit (T) unter-

wegs und klicken an verschiedenen Tagen auf die Vergleichsplattform (Striche auf der Leiste T). An diesen Tagen können sie die Plattform auch mehrfach besuchen (kleine Kreuze darunter). User A ist in diesem Szenario wertvoller als User B, da A die Vergleichsplattform als einen „Service“ nutzt, wogegen B die Plattform nur für ein spezifisches – wie es Mitarbeiterin Fünfzehn ausdrückte – Kaufentscheidungsproblem nutzt. Stellt man sich die Striche bei B als vier Tage vor Weihnachten vor, so gehen Mitarbeitende davon aus, dass hier nur eine Distributionsware immer wieder recherchiert wurde. User A kommt stattdessen andauernd und immer wieder.

Dies ist Ergebnis interpretierender und technischer Wissenspraktiken, die beständig die Grenzen des „Sehenkönnens“ (Hempel et al. 2011: 8; Hervorhebung im Original) verschieben. „Sichtbarmachen“ (ebd.: 10) ist ein Produktionsprozess, der nicht nur Distributionswaren und User:innen wahrnehmbar macht, sondern sie auch miteinander verbindet. Die Infrastruktur beinhaltet aber auch Software, welche die Plattform von anderen E-Commerce-Unternehmen wie Amazon oder Salesforce einkauft. Wie diese Services allerdings wieder Cookies in Affinitäten übersetzen oder Mailinglisten erstellen, an die Newsletter versendet werden, kann für Mitarbeitende in und an der Plattform genauso eine Black Box sein, wie für mich als User:in. Die Ethnografie kann hier nicht nur zeigen, dass der E-Commerce-Markt eben nicht frei von Arbeit und Produktion ist, sondern auch, dass eine einwandfreie Öffnung der Black Box ‚Plattform‘ – aber auch ‚Algorithmus‘ oder ‚Daten‘ – durch *Nähe* (allein) nicht möglich ist. Stattdessen zeigt sich hier die Ethnografie als Mittel der Wahl, um unterkomplexe Darstellungen *über* ‚den‘ Plattformkapitalismus in ausdifferenzierbare Begrifflichkeiten zu übersetzen: E-Commerce-Märkte, -praktiken und -infrastrukturen.

### 4.3 E-Commerce-Märkte entwickeln: Die Plattform wird zur Vermittlerin

Abschließend möchte ich knapp zeigen, wie aus Infrastrukturen und Begeisterung E-Commerce-Märkte *ko*-konstruiert werden. Aus Platzgründen verweise ich an dieser Stelle auf die vollständige Ethnografie, die das Zusammenspiel mit anderen Marktakteuren ausführlicher beschreibt (Eckhardt 2023). Hier möchte ich den Wettbewerbs-Anspruch der Vergleichsplattform zeigen. Der Anspruch nach Marktkontrolle wird in der Regel den GAFAM<sup>10</sup> zugeschrieben, und dort auch analytisch – zumeist an der Analyse von Geschäftsmodellen – bearbeitet (Staab 2020; Zuboff 2018; Langley/Leyshon 2017). Der Blick dafür, was das E-Commerce in Deutschland oder EU-Europa spezifisch macht (oder eben nicht) geht damit zunehmend verloren. Wie mir im Unternehmen von Mitarbeitenden berichtet wurde, ist das Internet entgegen verbreiteter Vorstellungen eben kein ‚unendlicher Raum‘. In ihrem Sinne handelt es sich vielmehr um einen „Klickkuchen“ (Feldtagebuch vom 29.07.2019). Und jegliches E-Commerce-Unternehmen versucht dabei den eigenen Anteil an diesem Kuchen zu erhöhen, zu stabilisieren und zu verteidigen (Srnicek 2018). Für Deutschland ist der „Klickkuchen“ damit auf eine Zahl begrenzt. Die Poleposition an der möglichst frühen Realisierung von Wert, an der möglichst schnellen Steigerung vom Absatz von Distributionswaren (Pfeiffer 2021: 158) gelingt der Vergleichsplattform vor allem durch die ökonomische Praxis des Vergleichens. Ähnlich wie Google, welches das Suchen in eine Wertschöpfung übersetzte, gelingt es der Vergleichsplattform das Vergleichen in eine Wertschöpfung zu überführen.

---

<sup>10</sup> Mit GAFAM werden Google, Amazon, Facebook, Apple und Microsoft bezeichnet.

Zu einem unternehmensweiten Meeting erklärte eine Führungskraft die Wettbewerbs-Ansprüche der Plattform. Das Vergleichen ermöglicht es, dass User:innen damit allerhand online tun können. Es ist eine *unspezifische, generische* Praxis, die den Absatz von (im Prinzip) allen Distributionswaren ermöglicht. Auf diese Praxis gründet die Führungskraft den Wettbewerb:

„Bekanntlicherweise sei ja die Plattform der *Ort, wo Angebot und Nachfrage zusammenkommen* würden. Und daher brauche man eben die Käufer für die Shops, wenn die ihre Artikel dort listen würden. Die müssten sie beschaffen. Neue Folie, zu lesen war ‚ich komme gerne und oft zur Vergleichsplattform‘. Man habe sich bereits gesteigert, was die Wiederkommenden angehe, aber die Leute sollten eben nicht nur alle drei Monate zur Vergleichsplattform kommen, sondern vom Toilettenpapier bis zum Wisse-er-nicht-was-alles dort holen.“ (Feldtagebuch vom 20.11.2019)

Wie ich bereits gezeigt habe, ist die Formulierung „der Ort, wo Angebot und Nachfrage zusammenkommen“ voraussetzungsreich. Die Plattform ist nicht eine Vermittlerin *sui generis*, sondern wird mit der Begeisterung der Mitarbeitenden *in* und *an* der Plattform zu arbeiten erst produziert. Die Sphären des Austauschs werden in das Unternehmen geholt, indem das Angebot in Form von Datenfeeds organisiert und die Nachfrage in Form von User:innen und deren Cookies aufbereitet werden. „[V]om Toilettenpapier bis zum Wisse-er-nicht-was-alles“ auf der Plattform zu suchen, zu vergleichen und womöglich auch zu kaufen fordert andere Plattformen explizit heraus. Genannte Führungskraft führte weiter aus, dass man ein „Fischernetz [...] ins Internet halten müsse“ (Feldtagebuch vom 20.11.2019).

Die Vergleichsplattform fordert ihre Konkurrenz heraus. Sie versucht ihre Mitarbeitenden mit genügend Begeisterung für den Kampf gegen die GAFAM zu rüsten und erstellt dafür Infrastrukturen, die am E-Commerce-Markt gewinnbringend verkauft werden können. Das hier genannte „Fischernetz“ ist dabei keine leere Metapher. Es verweist auf das Arrangement von Arbeitskräften, technischen Services, Daten über Waren und User:innen, Datenbanken, Kanäle, Schnittstellen, Wissen über Kaufentscheidungsprozesse und Produkte wie Landing Pages, User Journey und Newsletter: *Eine Ansammlung von Distributivkräften*. In der Art und Weise, wie User:innen und E-Commerce-Waren zueinander gebracht werden, wird ein E-Commerce-Markt ko-konstruiert, auf dem Distributionswaren in eine Angebotsseite und Kund:innen als User:innen übersetzt werden.

## 5 Woran arbeiten wir?

Anfangs habe ich ausgeführt, wie das Begriffspaar *labour* und *work* konzeptionell produktiv gemacht werden kann. *Labour* bezeichnet meiner Darstellung nach eher die Organisation von Arbeit, an der Wandel beobachtbar wird. *Work* meint hingegen das *becoming of* und legt damit den Fokus darauf, woran Menschen arbeiten, was sie herstellen und wie sie versuchen auf Markt, Konsum und Gesellschaft zuzugreifen. Hier versteht sich Arbeit als die Ebene, die Wandel macht. Beides wurde in den Fragen, wie es ist, in der Plattform zu arbeiten (*labour*) und woran gearbeitet wird (*work*), aufgenommen.

Zunächst wird die Plattform das Projekt der Mitarbeitenden in Form von Begeisterung (*labour*). Dann wird die Plattform der Zugriff auf die Anderen und Anderes (*work*). Und schließlich ko-konstruiert dies einen E-Commerce-Markt, auf dem die Steigerung des Absatzes

– zumindest aber das Versprechen nach der Realisierung von Wert (Pfeiffer 2021) – in Form eines infrastrukturierten Ensembles auch gewinnbringend veräußert werden kann. In diesem Sinne zeigt die ethnografische Darstellung, dass *die Arbeit in und an der Plattform erst Vermittlung produziert*.

Doch warum sollte dies für die Arbeits- und Industriosozologie interessant sein? In Bezug auf die plattformkapitalistische Moderne fehlen Innensichten aus den Fluren, Büros und Cafeterien jener Plattformen, die unsere Gegenwart verändern. Wir brauchen aber nicht nur Erfahrungsberichte aus dem Innenleben einer Plattform – auch, weil die Plattform als Organisation nicht zwangsläufig ein Wissensproblem sein muss. Viel mehr *lernen* wir mit den Daten *aus dem Feld über das Phänomen* plattformkapitalistische Moderne.<sup>11</sup> Der Ansatz, nach dem zu fragen, woran gearbeitet wird, erklärt die Praktiker:innen aus den entsprechenden Feldern zu Expert:innen zu jenen Phänomenen, an deren Konstruktion sie beteiligt sind. Sie werden zu Gesprächs-, Reflexions- und Wissenspartner:innen auf Augenhöhe, deren Verortung in der Gesellschaft (labour) genauso interessant ist, wie deren (begeistertes) Vorantreiben von Wandel (work). In diesem Sinne spreche ich eben nicht mehr vom Plattformkapitalismus, sondern von auch im Feld so bezeichneten E-Commerce-Märkten, die Absätze steigern und sicherstellen und damit ihren Anteil am „Klickkuchen“ reservieren.

Die Arbeit an der Plattform zeigt, wie User:innen wertvoll gemacht werden, wie die Plattform auch in Konkurrenz steht und wie eine aufwändige Infrastruktur von Daten, Datenbanken, Praktiken sowie Distributionswaren erst das „Fischernetz“ formen, das im Internet wertbildend und für das Unternehmen wertsteigernd wird. In *diesem* Feld wird mit Begeisterung daran gearbeitet, dass immer und immer günstiger eingekauft werden kann (und soll).

## Literatur

- Altenried, Moritz (2017): Die Plattform als Fabrik. Crowdwork, Digitaler Taylorismus und die Vervielfältigung der Arbeit. PROKLA 187, 47 (2): 175–191.
- Altenried, Moritz u. a. (2020): Körper, Daten, Arbeitskraft – Ein Gespräch zu Migration und Arbeit unter digitalen Bedingungen. Digitale Arbeitskulturen. Rahmungen, Effekte, Herausforderungen. Berliner Blätter 82: 43–54.
- Altenried, Moritz (2019): On the last mile: Logistical urbanism and the transformation of labour. Work Organisation, Labour and Globalisation 13 (1): 114–129.
- Altenried, Moritz, Julia Dück und Mira Wallis (2021): Zum Zusammenhang digitaler Plattformen und der Krise der sozialen Reproduktion: Einleitung. In: Dies. (Hg.): Plattformkapitalismus und die Krise der sozialen Reproduktion, 7–27. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Beauvisage, Thomas und Kevin Mellet (2020): Cookie monsters. Anatomy of a digital market infrastructure. Consumption Markets and Culture 23 (2): 110–129.

---

<sup>11</sup> Diesen Ansatz entlehne ich der Phänomenografie, die von Menschen über ihre Wahrnehmung eines Phänomens lernen will, das sie selbst produzieren oder beobachten (siehe Kapitel 3).

- Beck, Stefan (2010): Kommentar. Anmerkungen zu einigen Problemen der Begriffe Wissen, Ordnung und Gesellschaft – und deren Kombina(-rhe-)torik. In: AutorInnenkollektiv (Hg.): Wissen und soziale Ordnung. Eine Kritik der Wissensgesellschaft. Mit einem Kommentar von Stefan Beck, 17–30. Humboldt-Universität zu Berlin, Sonderforschungsbereich 640, Working Paper 1/2010.
- Boes, Andreas (2017): Qualifizieren für das Arbeiten im globalen Informationsraum. WSI Mitteilungen 2: 155–157.
- Boes, Andreas und Sabine Pfeiffer (2006): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch. Eine Einführung. In: Andrea Baukrowitz u. a. (Hg.): Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch, 19–34. Berlin: edition sigma.
- Bowker, Geoffrey C. und Susan Leigh Star (1999): *Sorting Things Out. Classification and Its Consequences*. Cambridge, London: MIT press.
- Chakrabarty, Dipesch (2022): *Das Klima der Geschichte im planetarischen Zeitalter*. Suhrkamp.
- Czarniawska, Barbara (2018): Fieldwork Techniques for Our Times: Shadowing. In: Malgorzata Ciesielska und Dariusz Jemielniak (Hg.): *Qualitative Methodologies in Organization Studies. Volume II: Methods and Possibilities*, 53–74. Cham: Springer International Publishing. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-65442-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-65442-3_3) [Zugriff: 12. April 2022].
- Czarniawska, Barbara (2017): Organization studies as symmetrical ethnology. *Journal of Organizational Ethnography* 6 (1): 2–10.
- Czarniawska, Barbara (2007): *Shadowing, and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Ljubljana: Liber, Copenhagen: Business School Press.
- Dautzenberg, Kristi u. a. (2016): Buchungs- und Vergleichsportale – schwierige Suche nach dem günstigsten Preis. Eine Untersuchung der Verbraucherzentralen im Rahmen des Marktwächters Digitale Welt.
- Daynes, Sarah und Terry Williams (2018): *On Ethnography*. Medford, Cambridge: Polity Press.
- van Dijck, José, Thomas Poell und Martijn de Waal (2018): *The platform Society*. Oxford Scholarship Online.
- Dolata, Ulrich und Jan-Felix Schrape (2022): Plattform-Architekturen: Strukturierung und Koordination von Plattformunternehmen im Internet. *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*. URL: <https://link.springer.com/10.1007/s11577-022-00826-7> [Zugriff: 29. April 2022].
- Eckhardt, Dennis u. a. (2020): Digitale Arbeitskulturen. Transformationen erforschen. *Berliner Blätter: Digitale Arbeitskulturen. Rahmungen, Effekte, Herausforderungen*, Band 82: 3–15.
- Eckhardt, Dennis (2023): *Woran arbeiten wir? E-Commerce-Plattformen ethnografisch verstehen*. Frankfurt am Main: Campus. (Arbeit und Alltag)
- Emerson, Robert M., Rachel I. Fretz und Linda L. Shaw (1995): *Writing Ethnographic Fieldnotes*. Chicago, London: University of Chicago Press.
- Götz, Irene (2013): Sensing Post-Fordist Work Life. *Recent Perspectives in the Ethnography of Work. Ethnologia Europaea* 43 (1): 68–87.
- Götz, Irene (2000): Unternehmensethnographie. Bemerkungen zur Debatte um Kultur(alisierung) und zur kulturwissenschaftlichen Betrachtungsperspektive. In: Irene Götz und Andreas Wittel (Hg.): *Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation*, 55–74. Münster: Waxmann.

- Götz, Irene und Andreas Wittel (2000): Ethnographische Arbeitsforschung – zur Einführung. In: Dies. (Hg.): *Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation*, 7–18. Münster: Waxmann.
- Heinrich, Michael (2018): *Kritik der politischen Ökonomie. Eine Einführung*. Stuttgart: Schmetterling.
- Hempel, Leon, Susanne Krasmann und Ulrich Bröckling (2011): Sichtbarkeitsregime: Eine Einleitung. In: Dies. (Hg.): *Sichtbarkeitsregime: Überwachung, Sicherheit und Privatheit im 21. Jahrhundert*, 7–24.
- IG Metall (2016): Frankfurter Erklärung zu plattformbasierter Arbeit. URL: [https://www.igmetall.de/download/docs\\_20161214\\_Frankfurt\\_Paper\\_on\\_Platform\\_Based\\_Work\\_DE\\_1c33819e1e90d2d09e531a61a572a0a423a93455.pdf](https://www.igmetall.de/download/docs_20161214_Frankfurt_Paper_on_Platform_Based_Work_DE_1c33819e1e90d2d09e531a61a572a0a423a93455.pdf) [Zugriff: 28. November 2022].
- Jang, Soon Young (2020): Fieldnotes as an Imbricated Space of Observation, Interpretation, Analysis, and Reflexivity. In: Casey Burkholder und Jennifer A. Thompson (Hg.): *Fieldnotes in Qualitative Education And Social Science Research*, 61–70. New York: Routledge.
- Kalff, Yannick (2016): Das „Projekt“ als Metapher der Biographie. *Verwaltungslogik und Selbstwerdung*. BIOS 29 (1): 28–46.
- Kalff, Yannick (2017): Grenzarbeit und Selbst-Werden: Vereinbarkeit biografischer Projekte zwischen Emanzipation und Inwertsetzung. In Stefan Lessenich (Hg.): *Geschlossene Gesellschaften: Verhandlungen des 38. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bamberg 2016 (Konferenzbeitrag)*. URL: [https://publikationen.sozioogie.de/index.php/kongressband\\_2016/article/view/372](https://publikationen.sozioogie.de/index.php/kongressband_2016/article/view/372) [Zugriff: 28. November 2022].
- Kirchner, Stefan (2015): Konturen der digitalen Arbeitswelt: Eine Untersuchung der Einflussfaktoren beruflicher Computer- und Internetnutzung und der Zusammenhänge zur Arbeitsqualität. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 67 (4): 763–791.
- Koopman, Colin (2019): *How We Became Our Data. A Genealogy of the Informational Person*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lampland, Martha (2016): *The Value of Labor. The Science of Commodification in Hungary, 1920-1956*. Chicago, London: University of Chicago Press.
- Lampland, Martha und Susan Leigh Star (Hg.) (2009): *Standards and Their Stories. How Quantifying, Classifying, and Formalizing Practices Shape Everyday Life*. Ithaca, London: Cornell University Press.
- Langley, Paul und Andrew Leyshon (2017): Platform Capitalism: the intermediation and capitalisation of digital economic circulation. *Finance and Society* 3 (1): 11–31.
- Latour, Bruno (2008): *Wir sind nie modern gewesen. Versuch einer symmetrischen Anthropologie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lauterbach, Burkhard (2000): Die Volkskunde und die Arbeit. In: Andreas Wittel und Irene Götz (Hg.): *Arbeitskulturen im Umbruch. Zur Ethnographie von Arbeit und Organisation*, 19–34. Münster: Waxmann.
- Madden, Raymond (2017): *Being Ethnographic. A Guide to the Theory and Practice of Ethnography*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE.
- Munn, Nancy D. (1986): *The Fame of Gawa. A symbolic study of value transformation in a Massim (Papua New Guinea) society*. Cambridge, London: Cambridge University Press.
- Müske, Johannes (2020): Disziplinierende Zukunftsdiskurse. Gesellschaftliche Verhandlungen über Arbeit 4.0 am Beispiel der Logistik. *Berliner Blätter* 82: 29–42.

- Niewöhner, Jörg (2015): Infrastructures of Society, Anthropology of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition* 12: 119–125.
- Niewöhner, Jörg (2017): Phänomenographie: Sinn-volle Ethnographie jenseits des menschlichen Maßstabs. In: Karl Braun u. a. (Hg.): *Kulturen der Sinne. Zugänge zur Sensualität der sozialen Welt*. 40. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Volkskunde in Zürich 2015, 78–95. Marburg: Königshausen & Neumann.
- Niewöhner, Jörg u. a. (2016): Phenomenography: Relational Investigations into Modes of Being-in-the-World. *The Cyprus Review* 28 (1): 67–84.
- o. A. (2022): Hohe Arbeitsbelastung, Umbau im Ministerium: „Die können nicht mehr. Die werden krank. Die haben Tinnitus.“ *Manager-Magazin*, 23.09.2022, 10:14 Uhr. URL: <https://www.manager-magazin.de/politik/burnout-im-wirtschaftsministerium-robort-habeck-kritisiert-arbeitsbelastung-die-koennen-nicht-mehr-die-haben-tinnitus-a-65e43797-d0f3-4555-9753-bf5fb6027689> [Zugriff: 23. Oktober 2022].
- Pfeiffer, Sabine (2021): *Digitalisierung als Distributivkraft. Über das Neue am digitalen Kapitalismus*. Bielefeld: transcript.
- Pfeiffer, Sabine (2004): *Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schmiede, Rudi (2006): Wissen und Arbeit im „Informational Capitalism“. In: Andrea Baukrowitz u. a. (Hg.): *Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch*, 457–492. Berlin: edition sigma.
- Srnicek, Nick (2018): *Plattform-Kapitalismus*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Staab, Philipp (2020): *Digitaler Kapitalismus. Markt und Herrschaft in der Ökonomie der Unknappheit*. Berlin: Suhrkamp.
- Star, Susan Leigh (2015): Misplaced Concretism and Concrete Situations: Feminism, Method, and Information Technology. In: Geoffrey C. Bowker, Stefan Timmermans, Adele E. Clarke und Ellen Balka (Hg.): *Boundary Objects and Beyond: Working with Leigh Star*, 143–167. MIT Press.
- Star, Susan Leigh und Anselm L. Strauss (2017): Schichten des Schweigens, Arenen der Stimmen. Die Ökologie sichtbarer und unsichtbarer Arbeit. In: Sebastian Gießmann und Nadine Taha (Hg.): *Grenzübjekte und Medienforschung*, 287–312. Bielefeld: transcript.
- Tsing, Anna (2013): Sorting out commodities: how capitalist value is made through gifts. *HAU: Journal of Ethnographic Theory* 3 (1): 21–43.
- Vanner, Catherine (2020): Writing in My Little Red Book. The Process of Taking Fieldnotes in Primary School Case Study Research in Kirinyaga, Kenya. In: Casey Burkholder und Jennifer A. Thompson (Hg.): *Fieldnotes in Qualitative Education And Social Science Research*, 15–32. New York: Routledge.
- Vindrola-Padros, Cecilia (2020): The Editing and Rewriting of Fieldnotes in Ethnographic Research. In: Casey Burkholder und Jennifer A. Thompson (Hg.): *Fieldnotes in Qualitative Education and Social Science Research*, 151–164. New York: Routledge.
- Wagner, Greta (2015): Arbeit, Burnout und der buddhistische Geist des Kapitalismus. *Ethik und Gesellschaft* 2015 (2): 1–17.
- Wallis, Mira (2021): Digitale Arbeit und soziale Reproduktion: Crowdwork in Deutschland und Rumänien. In: Moritz Altenried, Julia Dück und Mira Wallis (Hg.): *Digitale Heimarbeit, (Im)mobilität und Klassenzusammensetzung*, 230–253. Münster: Westfälisches Dampfboot.
- Welz, Gisela (2015): *European Products. Making and Unmaking heritage in Cyprus*. New York, Oxford: Berghan Books.

Welz, Gisela (2014): Standards und die Herstellung des Ökonomischen. In: Inga Klein und Sonja Windmüller (Hg.): *Kultur der Ökonomie. Zur Materialität und Performanz des Wirtschaftlichen*, 175–190. Bielefeld: transcript.

Ziegler, Alexander (2022): *The Tech Company: On the neglected second nature of platforms*. Weizenbaum Series (22). URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/77186> [Zugriff: 4. Juli 2022].

Zuboff, Shoshana (2018): *Das Zeitalter des Überwachungskapitalismus*. Frankfurt am Main: Campus.

# Matching: Impossible. Digitale Technologien und die Arbeit der Personalrekrutierung

Hans J. Pongratz <sup>1</sup>

**Zusammenfassung:** Die Beschäftigungsindustrie hat ihr Dienstleistungsspektrum über Zeitarbeit und Personalberatung hinaus auf Softwarelösungen (Chatbots, CV-Parsing u. a.) und Plattformangebote (Online-Stellenbörsen, Karrierenetze u. a.) zur Personalrekrutierung erweitert. Eine vorläufige Bilanzierung der noch wenig in die Tiefe gehenden Forschung führt zu der These, dass die digitalen Technologien bei aller Vielfalt an Datenproduktion der Komplexität der Matching-Aufgabe wenig gerecht werden. Die Technologieentwicklung hat am Zugang zu einzelnen Informationsquellen angesetzt, aber die Praxis der Rekrutierungsarbeit kaum berücksichtigt. Auf die daraus resultierende Problematik der Integration der Verfahren reagieren digitale und etablierte Akteure der Beschäftigungsindustrie mit Kooperations- und Akquisitionsstrategien und zeigen Bestrebungen zur Professionalisierung und Anreicherung ihres Dienstleistungsangebots. Diese Interpretation des technologischen Wandels der Rekrutierungsarbeit lässt auf multiple Entwicklungspfade von Digitalisierung und Plattformökonomie schließen und regt zu einer stärker vergleichenden Forschung an.

**Abstract:** The employment industry has expanded its range of services beyond temporary employment and personnel recruitment to include software solutions (chatbots, CV parsing, etc.) and platforms (online job boards, career networks, etc.). A preliminary review of the still little advanced research leads to the thesis that digital technologies, for all their diversity in data production, hardly meet the complexity of the matching task. Technology development has been based on access to single sources of information, but has paid scant attention to the practice of recruiting. Digital and established players in the employment industry are responding to the resulting problem of integrating procedures with cooperation and acquisition strategies and are showing efforts to professionalise and enrich their services. This interpretation of the technological change in recruitment work suggests multiple development paths of digitalisation and the platform economy and encourages more comparative research.

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Hans J. Pongratz, Ludwig-Maximilians-Universität München, E-Mail: hans.pongratz@lmu.de

# 1 Einleitung: Matching im Recruiting mit digitaler Technologie

Die Rekrutierung von Personal für Organisationen erfordert die Bestimmung von Passungsverhältnissen, nämlich das Matching von Merkmalen von Personen mit den Anforderungen von Positionen. Digitale Technologien unterstützen das Recruiting mit der Sammlung, Aufbereitung und Auswertung von Informationen: Das Feld der Talent Acquisition Technology umfasst inzwischen ein großes Spektrum von Plattformen und Softwarelösungen (siehe Talent Tech Labs 2021), die im E-Recruiting in vielfältigen Kombinationen zum Einsatz kommen (vgl. Jäger 2018; Bondarouk/Fisher 2020; Verhoeven 2020). Beispiele sind Chatbots zur schnellen Beantwortung von Standardfragen von Bewerber:innen, die automatisierte Auswertung von Lebensläufen im CV-Parsing oder die Personalsuche über die Karrierenetze LinkedIn und Xing. Die Ausschreibung von Stellen über Online-Jobbörsen und die Verwaltung von Rekrutierungsprozessen über Bewerbermanagementsysteme (Applicant Tracking Systems ATS) sind zumindest in den großen Unternehmen verbreitet (vgl. Weitzel 2020a).

Angesichts dieser vielfältigen Angebote stellt sich die Frage, welche Technologien und welche Anwendungsformen sich in der Praxis der Rekrutierungsarbeit durchsetzen können. Sie lenkt den Blick auf das enge Zusammenspiel von Technik, Arbeit und Organisation im Digitalisierungsprozess. In der folgenden Analyse wird diese Frage vor dem Hintergrund der Ausweitung von Personaldienstleistungen im Feld der Beschäftigungsindustrie erörtert. Denn die im Fokus von etablierten Personalberatungen und Zeitarbeitsfirmen stehenden Matching-Anforderungen stellen sich auch für die neuartigen Vermittlungsdienste der Plattformarbeit (Crowdworking und Gig Economy). Trotz des frühen und breit gefächerten Technologieangebots, so die Ausgangsbeobachtung, setzen sich die digitalen Instrumente im Recruiting deutlich langsamer durch als in anderen Anwendungsfeldern, beispielsweise der Wissenserschließung (u. a. mit Google) oder des Online-Handels (etwa über Amazon). Auf welche Weise die digitalen Tools eingesetzt und wie sie wirkungsvoll miteinander verknüpft werden, bleibt eine zentrale Herausforderung der Rekrutierungspraxis sowohl der Arbeitgeber als auch der diversen Anbieter von Personaldienstleistungen der expandierenden Beschäftigungsindustrie. Im Kinofilm „Mission: Impossible“, auf den der reißerisch klingende Titel verweist, lässt sich die nach menschlichem Ermessen unerfüllbare Mission nur mit Erzählmitteln des Heldenepos erfüllen. Der Alltag der Rekrutierung von Arbeitskräften stellt demgegenüber die Technologie vor Herausforderungen, die nur im Zusammenwirken mit menschlicher Arbeit und organisatorischer Strategie bewältigbar erscheinen.

Die Hauptschwierigkeit in der Analyse dieser Problematik liegt im spärlichen Forschungsstand sowohl zur Praxis der Personalarbeit im Allgemeinen als auch zur Nutzung von Technologien im Recruiting im Besonderen. Obwohl sie eine folgenreiche Organisationsfunktion an der Schnittstelle zwischen Organisation und Gesellschaft (vermittelt über den Arbeitsmarkt) darstellt, gibt es kaum Studien zur Praxis der Personalrekrutierung (siehe Dorn/Wilz 2021) und wenig soziologische Forschung zur Personalarbeit und zum Human Resource Management (HRM) generell (siehe Kels/Vormbusch 2020; Pongratz et al. 2022). In der Betriebswirtschaftslehre und in der Organisationspsychologie werden diese Themen zwar breit behandelt, aber vorwiegend mit den Zielen der Validierung einzelner Auswahlinstrumente (siehe Ryne-

Weller et al. 2013; Schuler 2014; Kanning 2015) oder der Deskription von als bewährt geltenden Verfahrensweisen (vgl. die Lehrbücher von Lindner-Lohmann et al. 2016; Nicolai 2021; Huf 2022). In der Folge wissen wir viel über normative Konzepte zu Strukturen und Abläufen der Personalarbeit, aber wenig über die alltäglichen Arbeitspraktiken und die subjektiven Erfahrungen der HR-Mitarbeiter:innen.<sup>2</sup>

Auch in der Forschung, die dieser Analyse zugrunde liegt, steht das Human Resource Management nicht im Mittelpunkt und sie liefert keine empirischen Befunde dazu. Das Projekt „Digitale Transformation des Arbeitsmarkts“ fragt vielmehr in arbeitsmarktanalytischer Perspektive danach, wie sich mit digitalen Technologien das Dienstleistungsangebot am Arbeitsmarkt verändert und welche Akteure diesen Wandel gestalten.<sup>3</sup> Die Ergebnisse zeigen (Pongratz 2021a und 2022a), dass neben den Entwicklern der Software (meist Startup-Unternehmen) und den Betreibern von Plattformen (Stellenbörsen, Karrierenetzwerken u. a.) als digitalen Akteuren vor allem die etablierten Akteure der Beschäftigungsindustrie, nämlich Personalberatungen und Zeitarbeitsfirmen, auf den Digitalisierungsprozess Einfluss nehmen. Das Projekt leistet so erstmals eine Beschreibung der Ausweitung und Diversifizierung der Beschäftigungsindustrie auf der Meso- und Makroebene sowie eine explorative Erkundung ihrer Konkurrenzverhältnisse und Kooperationsstrategien. Deren Relevanz für die Personalrekrutierung wird im vierten Kapitel diskutiert. Zunächst gibt das zweite Kapitel einen Überblick zur Digitalisierung des Recruiting, deren Herausforderungen anschließend erörtert und in einer Zwischenbilanz im dritten Kapitel thesenförmig zugespißt werden. Denn für das Verständnis der Strategien der Beschäftigungsindustrie erweist sich ein genauerer Blick auf die Situation ihrer Kund:innen in der Nutzung von Personaldienstleistungen und der Anwendung digitaler Tools als hilfreich.

## 2 Digitalisierung der Personalrekrutierung

### 2.1 Der Prozess der Rekrutierung

In Lehrbüchern zum Personalmanagement wird der Rekrutierungsprozess unterteilt in Aufgaben der Personalbeschaffung (Recruitment) und der Personalauswahl (Personnel Selection), obwohl sich Such- und Auswahlverfahren vielfach überschneiden (vgl. Lindner-Lohmann 2016; Nicolai 2021; Huf 2022). Da sich die Digitalisierung über den gesamten Prozess erstreckt (siehe Kap. 2.2), werden die Phasen der Ermittlung von Kandidat:innen, der Generierung von Bewerbungen und der Entscheidung für die am geeignetsten erscheinende Person hier in direktem Zusammenhang gesehen und gemeinsam unter die Kategorie der Personalrekrutierung

---

<sup>2</sup> In der Arbeits- und Industriosozioologie muss die Personalarbeit als blinder Fleck gelten. Warum das so ist, wäre eine eigene Untersuchung wert, zumal der Fokus des Fachs auf die Situation des Personals gerichtet ist und das HRM die dafür zuständige Organisationseinheit bildet. Gründe könnten in der organisationsstrategischen Randständigkeit der Personalarbeit einerseits und der Blickverengung auf die legitime Interessenvertretung durch die Mitbestimmungsinstanzen andererseits liegen.

<sup>3</sup> Das Projekt wird von der Deutschen Forschungsgemeinschaft DFG im Rahmen des Schwerpunktprogramms „Digitalisierung der Arbeitswelten“ (SPP 2267) mit einer Laufzeit von September 2020 bis August 2023 gefördert (GZ: PO 2251/2-1).

(Recruiting) gefasst.<sup>4</sup> Im Falle der von Dorn und Wilz (2021) analysierten Rekrutierung einer Führungskraft entspricht das der Praxis der Personalarbeit im Großunternehmen. Dieser Zusammenhang kommt in der auf einzelne Rekrutierungsinstrumente konzentrierten Forschung vielfach zu kurz. Breugh und Starke fordern deshalb bereits in einer frühen Forschungsbilanz zum besseren Verständnis „an appreciation of the complexity of the recruitment process“ (2000: 430). Ployhart und Schneider (2012) halten in ihrem Forschungsüberblick eine stärkere Berücksichtigung der sozialen und organisatorischen Kontexte von Auswahlverfahren für erforderlich.

Die Einführungsliteratur in das Personalmanagement nennt folgende Arbeitsschritte im Rekrutierungsprozess: Aufgabenprofile erstellen, Stellenanzeigen formulieren und publizieren, eingehende Anfragen bearbeiten, Bewerbungsunterlagen sichten und sortieren, den Entscheidungsprozess organisieren, Tests und Vorstellungsgespräche durchführen, Bewertungen und Rankings erstellen und auf dieser Grundlage die Personalentscheidung treffen, die zur Besetzung der Position führt. Besondere Aufmerksamkeit in der Forschung haben Personalmarketing und Employer Branding (als Arbeitgebermarke) (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2016: 44-49) sowie die Validität einzelner Test- und Gesprächsverfahren (vgl. Schmitt 2012; Yu/Cable 2014; Arnoneit et al. 2020) gefunden.<sup>5</sup> Abbildung 1 veranschaulicht, wie die unterschiedlichen Aufgaben aufeinander aufbauen und eine systematische Prozessorganisation erfordern.

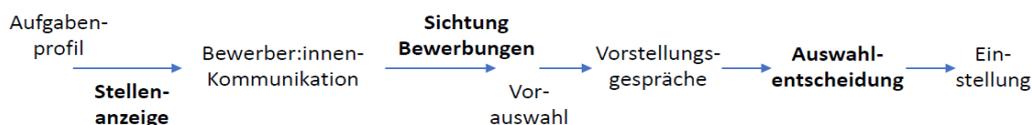


Abbildung 1: Vereinfachtes Ablaufschema des Rekrutierungsprozesses (eigene Darstellung)

Die Organisation von Rekrutierungsprozessen erfolgt in größeren Organisationen in der Regel durch Mitarbeiter:innen der Personalabteilung. Die Festlegung der Stellenanforderungen, die Bewertung der Bewerber:innen und die Auswahlentscheidung erfordern allerdings die Mitwirkung von Mitgliedern jener Organisationsbereiche, in denen die zu besetzende Stelle angesiedelt ist – in der Regel von deren Führungskräften. Personalrekrutierung ist deshalb als sozialer Prozess zu verstehen, der zum einen die Interaktionen zwischen Kandidat:innen und Vertreter:innen der Organisation (in der Regel aus dem HRM) umfasst, der zum anderen aber auch die Einbindung verantwortlicher Organisationsmitglieder (vor allem von Führungskräften und Betriebs- oder Personalräten) erfordert. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass sich die Rekrutierungspraktiken sowohl zwischen Organisationen als auch für verschiedene Fachbereiche und Qualifikationsstufen erheblich unterscheiden, wie Brändle und Kollegen (2022) auf Basis des Linked Personnel Panel (LPP) des IAB Nürnberg zeigen. Die größten Veränderungen stellen sie in der Verwendung digitaler Technologien fest mit einem Anstieg des Einsatzes der

<sup>4</sup> Im Folgenden wird nicht zwischen externer und interner Rekrutierung unterschieden, und auf Besonderheiten der internen Personalbeschaffung in Form von Überstunden oder Versetzungen nicht eingegangen (siehe Nicolai 2021: 82-88).

<sup>5</sup> Anhaltende Debatten werden in der Organisationspsychologie beispielsweise um den Nutzen von Assessment Centern geführt, die verschiedene Test- und Simulationsverfahren in einem aufwändigen Workshop-Format verbinden (vgl. Lindner-Lohmann et al. 2016: 72-77).

Karrierenetzwerke LinkedIn und Xing im Recruiting von 27 Prozent auf 54 Prozent der Arbeitgeber zwischen 2012 und 2018 (ebd.: 3).

## 2.2 Talent Acquisition Technology

Lange Zeit war die Personalarbeit nur im für allgemeine Büro- und Verwaltungsarbeiten typischen Rahmen technisiert, zunächst mit Schreib- und Organisationshilfen, später mit Computerarbeitsplätzen und Standardsoftware. Erst um die Jahrhundertwende wurden spezifisch auf Rekrutierungsaufgaben abgestimmte digitale Instrumente entwickelt, die neue Informationsquellen im Internet erschließen, Datenaustausch und Kommunikation organisieren und automatisierte Entscheidungen ermöglichen. Den Anfang machten Gründungen von Online-Stellenbörsen um die Mitte der 1990er Jahre (z. B. Stepstone, Monster), denen zu Beginn der 2000er Jahre die Karrierenetzwerke (LinkedIn 2002, Xing 2003 – noch vor Facebook 2004) folgten.<sup>6</sup> Inzwischen zählt das Feld der Talent Acquisition Technology mit einer großen Bandbreite digitaler Instrumente und algorithmischer Verfahren zu den Vorreitern der digitalisierten Kommunikation und der Plattformökonomie. In einer aktuellen Übersicht führt das US-amerikanische Beratungsunternehmen Talent Tech Labs (2021) mit einem sehr breiten Verständnis von Talent Acquisition, das auch Freelancer und Crowdfunding einschließt, etwa 40 Technologiefelder auf, die sich über sämtliche Phasen der Rekrutierung erstrecken.

Schwer einzuschätzen bleibt jedoch das Ausmaß der Nutzung all dieser digitalen Technologien. Auf der Basis von Experteninterviews mit österreichischen HR-Professionals kommt Hirzer zu dem Ergebnis, „dass digitale Technologien einen hohen Stellenwert in der gegenwärtigen Praxis der Personalgewinnung“ (2021: 427) gewonnen haben. Weitzel und Kolleg:innen (2020b) zufolge werden Online-Stellenbörsen und Karrierenetzwerke in Deutschland sowohl von Unternehmen für die Personalsuche als auch von Kandidat:innen für die Stellensuche intensiv genutzt und haben die Printmedien und die Arbeitsagenturen als dominierende Stellenmärkte abgelöst (vgl. für die Schweiz Liechti et al. 2022). Gleichzeitig aber bleibt der Anteil von Einstellungen, die über die sozialen Netzwerke zustande kommen, gering und die Direktansprache von Kandidat:innen (Active Sourcing) und Bewerbungsverfahren über mobile Endgeräte (Mobile Recruiting) bilden noch die Ausnahme (Weitzel et al. 2020a und 2020b). Die personalwirtschaftliche Forschung versucht zumeist, die Validität einzelner digitaler Verfahren zu bestimmen und ihre Akzeptanz bei Bewerber:innen zu ermitteln (siehe Blacksmith et al. 2016 und als Überblick Woods et al. 2019). Jedoch konstatiert Holm weiterhin: „Research in e-recruitment has been scarce in recent years“ (2020a: 199). In der Folge verwundert es nicht, wenn Woods und Kolleg:innen resümieren „that in some areas organizations are using these new technologies rather ‚blind‘ to their validity, adverse impact, privacy, or impact on applicants.“ (2019: 10)

Die technologische Entwicklung im Recruiting bleibt unübersichtlich: Einerseits stehen zahlreiche digitale Instrumente und Plattformen zur Verfügung, sie werden breit diskutiert und finden zunehmend Verwendung; andererseits kommen sie in unterschiedlichen Graden und mit unklaren Effekten zur Anwendung und sind noch wenig erforscht. Es ist anzunehmen,

---

<sup>6</sup> In diesem Bericht wird die Eigenart einiger Unternehmen, die Groß- und Kleinschreibung im Firmennamen zu variieren (z. B. LinkedIn, XING, kununu), nicht übernommen, da sie primär Marketingzwecke erfüllt; die Benennung folgt vielmehr der Rechtschreibung für Substantive.

dass die generelle Skepsis gegenüber People Analytics als algorithmenbasierte Datenanalyse im HRM (siehe Marler/Boudreau 2017; Kels/Vormbusch 2020) auch den Einsatz von Rekrutierungstechnologien bremst. Die Forschung verweist auf Kontroll- und Transparenzprobleme und auf die mangelnde analytische Leistungsfähigkeit von People Analytics (Giermindl et al. 2021), die in ähnlicher Weise für Bewerbungsprozesse gelten (Pongratz 2021b). Mit Fallstudien belegen Kels und Vormbusch anschaulich den Legitimationsdruck für das Personalmanagement, der mit der datenbasierten Analyse der Humanressourcen verbunden ist: „es muss sich gegenüber der Unternehmensführung als messbar wertschöpfend, gegenüber dem Liniemanagement als problemlösender Handlungspartner und gegenüber der Belegschaft als vertrauenswürdiger Förderer von Kompetenzen (...) legitimieren.“ (2020: 83) Derart konfligierende Erwartungshaltungen lassen von Vorsicht geprägte strategische Entscheidungen und Positionierungen im HRM als plausibel erscheinen.

### 2.3 Komplexität der Matching-Anforderungen im Rekrutierungsprozess

Die Vielfalt digitaler Technologien lässt sich damit erklären, dass ihnen der Rekrutierungsprozess mit seinen verschiedenen Schritten der Suche nach und der Auswahl von Personal vielfältige Ansatzpunkte bietet. Dabei geht es um höchst unterschiedliche Informationen: Die Anforderungen der zu besetzenden Positionen sind bestimmt über fachliche Ansprüche (vor allem Ausbildung, Arbeitserfahrung), soziale Bedingungen (u. a. Teamstruktur, Betriebskultur) und persönliche Voraussetzungen (Motivation, kognitive und emotionale Veranlagungen etc.); von den Bewerber:innen werden deshalb Informationen über ihre fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten, ihre sozialen Einstellungen und Kompetenzen sowie ihre persönlichen Eignungen und Neigungen einzuholen versucht. Es handelt sich also auf beiden Seiten – Stelle und Person – um komplexe Informationsbündel, für die nur begrenzt allgemein gültige Systematiken verfügbar sind. Standardisierte Formen der Informationsaufbereitung, wie der Lebenslauf, Bildungsnachweise oder Arbeitszeugnisse, oder Testverfahren für fachliche Fähigkeiten oder personale Eigenschaften erfassen zwar relevante Merkmale, liefern aber nur ausschnittshaften Einsichten, die selbst in hohem Maße interpretationsbedürftig sind.

Matching lässt sich generell verstehen als Ermittlung eines Passungsverhältnisses nach konkreten, in der Regel vorab festgelegten Kriterien. Im Prozess der Personalrekrutierung erfordert das Matching den systematischen Abgleich der Anforderungen einer Stelle mit den Leistungspotenzialen der verfügbaren Kandidat:innen mit dem Ziel der Entscheidung für die am besten geeignete Person. Der Abgleich ist nicht nur zwischen Person und Stelle erforderlich, sondern auch unter den zur Auswahl stehenden Personen. Dabei müssen die verfügbaren Informationen bewertet und miteinander in Zusammenhang gebracht werden; das geschieht häufig in Form eines Rankings, also durch das Konstrukt einer Rangfolge, in welcher die Personen den Anforderungen gerecht werden (siehe das Fallbeispiel in Dorn/Wilz 2021). Digitale Technologien erfüllen für das Matching unterschiedliche Funktionen. Sie dienen der Steigerung der Zahl der Bewerber:innen, um die Auswahlmöglichkeiten zu verbessern, der Erschließung eines breiten Informationsspektrums, um die Beurteilungsgrundlagen zu erweitern, der Verbesserung der Kommunikation, um Abläufe zu beschleunigen, oder der Standardisierung, Sortierung und Bewertung von Informationen, um die Urteilsbildung zu erleichtern.

Den Auswahlentscheidungen im Recruiting liegen Bewertungen der Bewerber:innen zugrunde, die diese nach dem Grad ihrer Eignung ins Verhältnis zueinander setzen. Wenn die

Bewertungskriterien klar definiert und valide messbar sind, stellt das Ranking informationstechnisch betrachtet kein Problem dar. Bei der Personalauswahl bringt allerdings schon die Bewertung einzelner fachlicher und persönlicher Fähigkeiten je nach Anforderungsniveau der Stelle beträchtliche Schwierigkeiten mit sich. Die zentrale Herausforderung des Matching besteht dann aber darin, die unterschiedlichen Kriterien zueinander ins Verhältnis zu setzen und diese Gesamteinschätzung mit den Anforderungen der Stelle und dem Potenzial anderer Bewerber:innen abzugleichen. Es sind die Vielzahl relevanter Selektionskriterien (gerade bei anspruchsvollen Positionen), die Unbestimmtheit der Auswahlmaßstäbe (etwa im Hinblick auf Motivation oder Sozialkompetenz) und die unklaren Relationen zwischen verschiedenen Attributen (etwa Wissen im Verhältnis zu Erfahrung), die automatisiertes Matching als Mission Impossible erscheinen lassen.

Die bewährten Rekrutierungspraktiken sind mit dem technologisch erweiterten, aber zugleich hoch fragmentierten Informationsspektrum des E-Recruiting konfrontiert. Bewerbermanagementsysteme (Applicant Tracking Systems ATS) versprechen, den Rekrutierungsprozess zu organisieren und sämtliche Informationen in einem System zusammenzuführen (Holm 2020b). Mit der Verwaltung der Daten erleichtern sie es, Zugang zu Informationen zu finden und sie miteinander ins Verhältnis zu setzen, überlassen diese Aufgabe aber weiterhin der menschlichen Entscheidungskraft. So zählen zwar Rankings zum technologischen Angebot, aber nicht die automatisierte Entscheidung über die Stellenbesetzung. Vielmehr besteht ein das gesamte Feld überspannender normativer Konsens, dass Stellenbesetzungen von Menschen und nicht von Maschinen entschieden werden sollen.<sup>7</sup> Damit bleibt aber auch die Integration von Informationen im Auswahlprozess weiterhin wesentlich dem Wissen, dem Geschick und der Erfahrung menschlicher Arbeitspraxis überlassen.

### 3 Zwischenfazit zum Zusammenhang von Technik, Arbeit und Organisation

Das Zwischenfazit erfolgt aufgrund des rudimentären Forschungsstands zur Digitalisierung der Personalrekrutierung als vorläufige Bilanzierung in thesenförmiger Zuspitzung. Für Aufgaben der Suche nach und Auswahl von Personal steht eine breite Palette von Plattformangeboten und Softwarelösungen zur Verfügung, von denen einige bereits etabliert sind (u. a. Online-Stellenbörsen, Bewerbermanagementsysteme), ein großer Teil jedoch erst allmählich Anwendung findet (z. B. Chatbots, Online-Tests, Mobile Recruiting). Trotz früher Technologieentwicklungen ist das Umsetzungstempo moderat geblieben. Die Forschung führt das unter anderem auf mangelnde Nachweise von Effizienz und Validität digitaler Verfahren zurück. Hier wurde zudem die Vielzahl technischer Innovationen als Implementationshindernis iden-

---

<sup>7</sup> Dieser normative Anspruch findet sich mehr oder weniger explizit durchweg in der HR-Literatur und in HR-Fachdiskussionen. In Befragungen von Kandidat:innen wird deutlich, dass automatisierte Entscheidungen wenig Akzeptanz finden (z. B. Weitzel et al. 2020b: 6). Die Technologieanbieter verweisen oft selbst auf die Notwendigkeit von Auswahlentscheidungen durch Menschen, für die sie Unterstützung anbieten, oder stellen sie zumindest nicht infrage. Die verschiedenen Formen der Artikulation dieses Anspruchs erfordern allerdings vertiefende empirische Analysen.

tifiziert: An verschiedenen Teilaufgaben im Rekrutierungsprozess ansetzend sind sie wechselseitig kaum miteinander verbunden. Das technologische Angebot bleibt für die Anwender:innen im HRM schwer überschaubar und die notwendigen Verknüpfungen erfordern beträchtlichen Aufwand.

Das derart fragmentierte Digitalisierungsangebot, so lautet das zentrale Argument, wird der Komplexität der Matching-Funktion im Recruiting nur eingeschränkt gerecht. Die Arbeitsschritte der Rekrutierung stellen höchst unterschiedliche Anforderungen und sind mit erheblichem Koordinierungsaufwand verbunden. Die Technologieentwicklung setzt in der Regel aber nicht an den Praxiserfahrungen und Alltagsproblemen der spezialisierten Recruiter an, sondern an den vielfältigen Möglichkeiten des technischen Zugangs zu Informationen über Stellenanforderungen einerseits und persönliche Potenziale andererseits. In der Folge sind die digitalen Einzelfunktionen wenig miteinander verknüpft und berücksichtigen kaum den Prozesszusammenhang der Rekrutierung. Dieses Defizit ist neben einseitiger technologischer Ausrichtung auch dem Umstand geschuldet, dass der Arbeitspraxis im HRM und den integrativen Erfordernissen der Matching-Funktion in personalwirtschaftlichen Konzepten wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Solange wenig über die Arbeitsroutinen und das Erfahrungswissen der HR-Mitarbeiter:innen zur Bewältigung der Komplexität von Rekrutierungsprozessen bekannt ist, können sie sich in digitalen Technologien kaum widerspiegeln. Digitalisierungsangebote bleiben so an Routinen und Erfahrungen der Praxis nur begrenzt anschlussfähig. In dieser Situation kommt dem Wandel der Branche der Beschäftigungsindustrie große Bedeutung zu. Denn dort werden nicht nur die digitalen Angebote entwickelt, sondern mit Personalberatungen und Zeitarbeitsfirmen finden sich auch einflussreiche Akteure, welche die Matching-Funktion im eigenen Dienstleistungsangebot bedienen und folglich mit der Integrationsproblematik vertraut sind. Im zweiten Teil der Analyse erfolgt deshalb ein Wechsel der Perspektive auf die Seite der Personaldienstleister und deren interorganisationale Beziehungen. Kooperationen und Akquisitionen innerhalb der Beschäftigungsindustrie lassen sich als Reaktionen auf die konstatierte Diskrepanz zwischen Technologieangebot und Arbeitskomplexität verstehen. Die Matching-Funktion steht nicht nur im Zentrum des Rekrutierungsalltags, sondern sie bildet auch den Fokus strategischer Positionierungen im unternehmerischen Feld der Personaldienstleistungen.

## 4 Rekrutierungsarbeit im Rahmen der Beschäftigungsindustrie

### 4.1 Der Wandel der Beschäftigungsindustrie

Die Beschäftigungsindustrie umfasst sämtliche privatwirtschaftlichen Dienstleistungen zur Personalbeschaffung für Organisationen (Pongratz 2021a). Die Angebote der Branche erstrecken sich über die Rekrutierung von Festangestellten hinaus auf die Arbeitnehmerüberlassung (Zeitarbeit bzw. Leiharbeit) und die Vermittlung von Freelancern. Weitere spezialisierte Funktionen sind Interims Management, Outplacement, Weiterbildung, HR-Beratung sowie die

Übernahme von HR-Verwaltungsaufgaben.<sup>8</sup> Als Employment Industry haben sich zunächst vor allem die großen Zeitarbeitsfirmen mit ihrem die Branche dominierenden Geschäftsmodell verstanden: Der Weltverband World Employment Confederation (WEC 2022: 5) gibt als Umsatz der „Private Employment Services Industry“ für das Jahr 2020 (also schon mit den Beeinträchtigungen der Pandemie) 465 Milliarden Euro an, wovon allein 361 Milliarden Euro (78 Prozent) auf Zeitarbeit entfallen; der Anteil von Rekrutierungsdienstleistungen („Direct Recruitment“ und „Recruitment Process Outsourcing RPO“) beläuft sich demgegenüber nur auf 64,5 Milliarden Euro (14 Prozent) – allerdings mit stark steigender Tendenz, nämlich um über 50 Prozent seit 2016 (WEC 2018: 8).

Mit den Angeboten der Talent Acquisition Technology (siehe Kap. 2.2) haben die „digitalen“ Akteure erheblich an Bedeutung gegenüber den „etablierten“ Anbietern von Zeitarbeit und Personalberatung gewonnen. Breite Bekanntheit als Internetplattformen genießen inzwischen Karrierenetzwerke wie LinkedIn und Xing, oder Jobbörsen wie Stepstone oder Monster. LinkedIn (von Microsoft 2016 erworben) ist mit über 800 Millionen Nutzerprofilen weltweit das größte berufliche Netzwerk und wird intensiv für das Recruiting genutzt (vgl. Zide et al. 2014; Jeske/Shultz 2016). Ergänzende Dienste bieten Plattformen wie Glassdoor oder Kununu an, auf denen Angestellte Bewertungen ihrer Arbeitgeber abgeben, die als Orientierung für Stellensuchende dienen können (vgl. Das Swain et al. 2020). Nachdem das in Kapitel 2.2 skizzierte Spektrum von Rekrutierungssoftware überwiegend von Startup-Unternehmen entwickelt wurde, sind nunmehr auch große Anbieter von Enterprise Resource Planning (ERP) Software, etwa SAP und Oracle, in diesen Markt eingestiegen. Unter anderem auf der Grundlage von Akquisitionen von Startups bieten sie ein breit gefächertes Human Capital Management HCM an (z. B. SAP Successfactors, Oracle HCM, Workday HCM).

Besondere Aufmerksamkeit in Wissenschaft und Öffentlichkeit hat die Entwicklung von Plattformarbeit erfahren, bei der die ortsunabhängigen Dienste des Crowdfunding von den ortsgebundenen Leistungen der Gig Economy, vor allem der Fahr- und Lieferdienste, zu unterscheiden sind (vgl. als Übersicht Codagnone et al. 2016; Schmidt 2016; Drahoukoupil/Vandaele 2021). Als Personaldienstleistung im engeren Sinne ist die Vermittlung von Aufträgen für Freelancer über Crowdfunding-Plattformen wie Upwork, Twago oder Fiverr zu verstehen, deren Ergebnisse als Design, Text oder Software online übermittelt und damit ortsunabhängig ausgeführt werden können (siehe Leimeister et al. 2016; Pongratz/Bormann 2017; Wood et al. 2018). Das ökonomisch wesentlich bedeutendere Feld sind jedoch die lokal auszuführenden, aber global standardisierbaren Dienste zur Personenbeförderung und Essenslieferung, die eher am Rande der Beschäftigungsindustrie zu verorten sind, da sie primär Transportleistungen anbieten.<sup>9</sup> Sie haben im vergangenen Jahrzehnt ein enormes Wachstum erlebt: Uber erzielte als weltweit größter Fahrdienst nach einem Umsatzeinbruch im Pandemiejahr 2020 im

---

<sup>8</sup> Als Überblick siehe das „Workforce Solutions Ecosystems“ des Beratungsunternehmens Staffing Industry Analysts (SIA 2019), das regelmäßig Analysen zur globalen Entwicklung der Branche erstellt, häufig im Auftrag des Weltverbands WEC.

<sup>9</sup> Der Beschäftigungsstatus der Fahrer:innen für Fahr- und Lieferdienste ist eine besonders umstrittene Frage, von der auch die Einordnung der Plattformen als Personaldienstleister abhängt: So konnten die Fahrer:innen in Deutschland ihre Anstellung beim Essenslieferdienst Lieferando durchsetzen, global sind sie aber überwiegend als Selbstständige tätig (siehe Thelen 2018; Ivanova et al. 2018; Heiland/Brinkmann 2020).

Jahr 2021 einen Rekordumsatz von 17,4 Milliarden US-Dollar und erreicht damit die Größenordnung der Marktführer der etablierten Beschäftigungsindustrie, nämlich der Zeitarbeitsfirmen Adecco und Randstad mit 20,9 bzw. 24,6 Milliarden Euro in 2021.<sup>10</sup>

Der Wandel der Beschäftigungsindustrie spiegelt sich in den Akquisitionen in der Branche wieder. Das deutschsprachige Karrierenetzwerk Xing etwa vereint unter dem Dach der New Work SE auch die Arbeitgeberbewertungsplattform Kununu, die Jobbörse HoneyPot und das Bewerbermanagementsystem Onlyfy (basierend auf der Akquisition von Prescreen 2017). Verbindungen zwischen etablierten und digitalen Personaldienstleistern resultieren aus den Investitionen der großen Zeitarbeitsfirmen. So umfassen beispielsweise die Akquisitionen von Randstad in Deutschland neben Zeitarbeitsfirmen und Personalberatungen (z. B. USG People, Team BS Management Holding GmbH) auch die Freelancer-Agentur Gulp und die Crowdworking-Plattform Twago. Die weltweit größte Stellensuchmaschine Indeed und die führende Arbeitgeberbewertungsplattform Glassdoor sind von der japanischen Recruit Holdings, weltweit die Nummer vier der Zeitarbeitsfirmen, aufgekauft und in den Geschäftsbereich „HR Technology“ eingebunden worden. Diese Zusammenschlüsse verweisen auf zunehmende Integrationsbestrebungen innerhalb der Beschäftigungsindustrie.

## 4.2 Komplexität und Standardisierbarkeit des Matching

Bezüglich der Herausforderungen des Matching von Arbeitskraft und Arbeitsaufgabe bilden die Plattformen der Fahr- und Lieferdienste innerhalb des heterogenen Felds der Beschäftigungsindustrie den Kontrastfall zur Personalrekrutierung. Während es bei der Stellenbesetzung um die langfristige Bindung einer Person an eine Organisation und um ein umfangreiches Leistungsspektrum geht, ist die Vermittlung bei Fahr- und Lieferdiensten auf eine überschaubare, klar definierte Aufgabe gerichtet: „Bringe X von A nach B (zum Zeitpunkt t)“. Für Essenslieferungen kann ein Fahrrad als Transportmittel dienen, bei der Personenbeförderung ist es in der Regel ein PKW. Zwar sind die Aufgaben nicht trivial, wie Taxifahrer:innen vermutlich bezeugen können, aber die Digitalisierung ermöglicht zwei entscheidende Schritte zu ihrer Standardisierung. Zum einen können Aufträge per App und Internet schnell und eindeutig übermittelt und nach festen Regeln vollständig (einschließlich Bezahlung) abgewickelt werden, zum anderen ermöglichen GPS-Systeme die Ortung der Fahrer:innen und Festlegung der Wege. Diese Standardisierungen reduzieren die Komplexität der Aufgabe und machen sie in ihrem Ablauf kontrollierbar. Das Matching von Person und Aufgabe wird für die Plattform technisch beherrschbar. Fehlallokationen bleiben bei einzelnen Aufträgen nicht aus, sind aber vergleichsweise einfach feststellbar und sanktionierbar.

Betrachtet man unter dieser Perspektive weitere Geschäftsmodelle der Beschäftigungsindustrie, so lässt sich eine Stufenfolge rekonstruieren, in der mit wachsender Komplexität der Vermittlungsleistung ihre Standardisierbarkeit und Automatisierbarkeit abnimmt (siehe Abbildung 2).

---

<sup>10</sup> Die Angaben sind in den Jahresberichten der Unternehmen Uber, Adecco und Randstad zum Jahr 2021 veröffentlicht und finden sich auch im Statistikportal <https://de.statista.com/>.

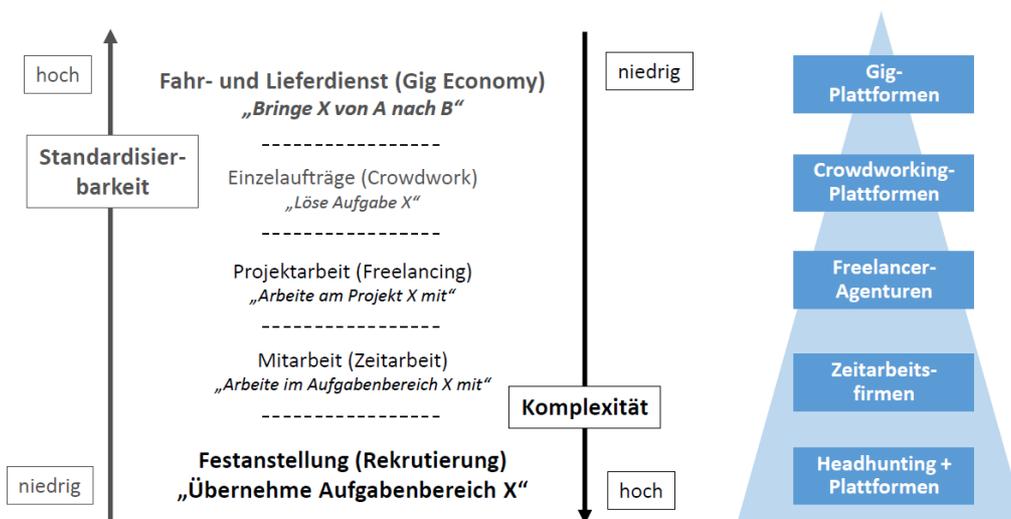


Abbildung 2: Zusammenhang von Standardisierbarkeit und Komplexität von Vermittlungsleistungen der Beschäftigungsindustrie (eigene Darstellung)

So vermitteln auch Crowdfunding-Plattformen einzelne Aufträge, aber nur die kleinteiligen Aufgaben der Microtasks (z. B. die Verschlagwortung von Bildern bei Amazon Mechanical Turk oder Clickworker) lassen einen ähnlichen Standardisierungsgrad der Auftragsabwicklung zu und werden automatisiert zugewiesen. Komplexere Aufträge etwa zur Designerstellung oder zur Softwareentwicklung, wie sie für Freelancer-Plattformen wie Upwork oder Twago typisch sind, erfordern weit aufwändigere Interaktionen zur Klärung der Aufgabe und zu ihrer schrittweisen Bearbeitung (Pongratz 2019). Die Differenz in der Verhandelbarkeit von Aufträgen ist einer der Gründe, warum Crowdfunding eher als selbstständige Arbeit gelten kann als die Transporttätigkeit für Fahr- und Lieferdienste. Die Bewertungen vergangener Leistungen in Form standardisierter Ratings und Rankings auf Crowdfunding-Plattformen dienen als Entscheidungshilfen für die Auftraggeber:innen, sind aber für die Erfüllung künftiger Aufträge von beschränkter Aussagekraft (vgl. Leimeister et al. 2016; Schörpf et al. 2017).

Im Falle von Freelancer-Agenturen geht es meist um die Mitwirkung an Projekten, die zeitlich und inhaltlich bereits einen mit einer Stellenbesetzung vergleichbaren Umfang aufweist. Bewertungen der Freelancer aus früheren Aufträgen dienen auch hier als Grundlage für Empfehlungen der Agentur, werden aber nicht öffentlich zugänglich gemacht. Das Matching beruht in diesem Falle weniger auf formalen Verfahren, als auf der Urteilskompetenz der Mitarbeiter:innen der Agentur zur Passung von Person und Projektaufgabe und ihrer darauf Bezug nehmenden Abstimmung mit der Auftraggeberseite. Wiederum eine Stufe weiter führt die Vermittlung von Zeitarbeitnehmer:innen, weil hier die Anbindung an die auftraggebende Organisation zwar zeitlich und inhaltlich ähnlich begrenzt ist wie im Falle der Freelancer, jedoch ein Beschäftigungsverhältnis mit der Zeitarbeitsfirma besteht: Auf Basis einer vorausgegangenen Personalrekrutierung der Zeitarbeitsfirma wird der Kundenorganisation ein:e Zeitarbeitnehmer:in für einen spezifischen Aufgabenbereich zugewiesen.

Der Vergleich verschiedener Formen der Arbeitskraftvermittlung lässt den Schluss zu, dass automatisiertes Matching eher erfolgt, wenn das Komplexitätsniveau der zu erfüllenden Leistungen ihre Standardisierung mit digitalen Mitteln erlaubt. Automatisierung ist aber nur ein Aspekt der Digitalisierung: Wie die Analyse von Rekrutierungsverfahren gezeigt hat (Kap. 2.3), bietet die Vermittlung komplexer Aufgaben zwar zahlreiche Ansatzpunkte zur digitalen Informationsbearbeitung, doch lässt deren fragmentierte Form die Automatisierung des Verfahrens als wenig aussichtsreich erscheinen. Besonderes Augenmerk verdienen die großen Zeitarbeitsfirmen, die gleichzeitig die Rekrutierung von festangestelltem Personal und die Vermittlung von Freelancern anbieten und damit unterschiedliche Vermittlungsstufen bedienen. Ihnen eröffnen sich damit Möglichkeiten zum Erfahrungs- und Verfahrenstransfer zwischen den Vermittlungsformen, die der Weiterentwicklung von Matching-Technologien neue Perspektiven eröffnen.

### 4.3 Entwicklungsperspektiven der Beschäftigungsindustrie

Die Beschäftigungsindustrie wirkt in doppelter Weise an der Digitalisierung der Personalrekrutierung mit: zum einen mit der Entwicklung von Plattformen und Software, zum anderen in der Nutzung dieser digitalen Technologien im Rahmen der etablierten Dienstleistungen von Personalberatungen und Zeitarbeitsfirmen. Die Branche steht also vor der Aufgabe, im eigenen Dienstleistungsangebot technische Informationsverarbeitung und menschliche Entscheidung zu Matching-Zwecken miteinander zu verbinden. Der Zwischenstand des eigenen Projekts zur digitalen Transformation des Arbeitsmarkts gibt Anlass zur Formulierung von zwei Thesen zu weiteren Entwicklungen der Beschäftigungsindustrie (vgl. vor allem Pongratz 2022a).

Die erste Annahme ist, dass das Zusammenspiel von menschlicher Prozessverantwortung und technischer Unterstützung zur zunehmenden Professionalisierung der Rekrutierungsarbeit führt. Die Digitalisierung der Verfahren macht allein über die Vielzahl ihrer Ansatzpunkte und ihrer Datenquellen in aller Deutlichkeit klar, wie vielgestaltig und komplex der Prozess der Personalselektion ist. Mit der Einbindung der technischen Verfahren steigt das Anforderungsniveau der Rekrutierungsarbeit noch an. In der Praxis entsteht entsprechende neue Expertise vor allem bei hoher Rekrutierungsaktivität, also in den Personalabteilungen großer Arbeitgeber, bei Zeitarbeitsfirmen, und den auf Rekrutierungsaufträge spezialisierten Personalberatungen. Da letztere meist mit schwierigen Suchaufträgen betraut werden und untereinander in Konkurrenz um Zugang zu qualifizierten Fach- und Führungskräften stehen, haben sie einen hohen Anreiz zur Ausschöpfung der technischen Optionen, lernen aber auch schnell deren Grenzen kennen. Mit ihrer intensiven Nutzung von LinkedIn und Xing werden die Personalberatungen von den Karrierenetzwerken als wichtige Zielgruppe und potenzielle Kooperationspartner identifiziert.

Die zweite These lautet, dass angesichts der Herausforderungen der Personalrekrutierung mit der Ausweitung des Spektrums an Dienstleistungen der Beschäftigungsindustrie zu rechnen ist. Der sich verschärfende Fachkräftemangel (Ahlers/Quispe Villalobos 2022) steigert die Nachfrage nach Rekrutierungsdienstleistungen ebenso wie die Anforderungen daran. Gleichzeitig wächst die Einsicht, dass Rekrutierung keine neuen Fachkräfte hervorbringt, sondern primär zu Umverteilungen innerhalb des bestehenden Arbeitskräftepotenzials führt. Wenn professionalisierte Rekrutierungsaktivitäten bewirken, dass sich Organisationen Fachkräfte

wechselseitig abwerben, wird damit der Mangel weniger behoben als durch Aktivismus verdeckt. Als Lösungsansätze für den Fachkräftemangel werden die Attraktivität von Löhnen und Arbeitsbedingungen, die Schaffung familien- und altersgerechter Arbeitsplätze, die Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte und Optionen der Aus- und Weiterbildung diskutiert (ebd.: 11-13). Unter diesen Ansätzen eröffnen vor allem Arbeitsmigration und Weiterbildung der Beschäftigungsindustrie neue Geschäftsfelder, weil sie sich unmittelbar mit Rekrutierungsarbeit verbinden lassen. Ein Beispiel sind die Online-Weiterbildungen, die über LinkedIn Learning, das auf der Akquisition der führenden Plattform für Lernvideos Lynda in 2015 beruht, im Karrierenetzwerk unmittelbar verfügbar und mit Online-Zertifikaten nachweisbar sind.

In welchen Formen die Professionalisierung der Rekrutierungsarbeit und die Erweiterung von Geschäftsoptionen in der Beschäftigungsindustrie vorangetrieben werden, bleibt abzuwarten. In jedem Fall verstärken sie die in der Digitalisierung der Personalrekrutierung von Beginn an angelegte Tendenz zur Ausweitung privatwirtschaftlicher Dienstleistungen am Arbeitsmarkt (Pongratz 2022a). Diese Entwicklung ist bisher in Wissenschaft und Öffentlichkeit wenig aufgefallen, weil sie weniger in Konkurrenz zu den öffentlichen Beratungs- und Vermittlungsdiensten (etwa der Arbeitsagenturen) erfolgt ist, sondern eher als Ergänzung wirkt. Zudem verläuft der Wandel nicht disruptiv wie in anderen Bereichen der internetbasierten Plattformökonomie, sondern eher kontinuierlich und mit inkrementellen Fortschritten. Trotzdem hat diese Entwicklung ein Niveau erreicht, bei dem es nicht mehr nur um zusätzliche Dienstleistungen geht, sondern um den Aufbau von für die Vermittlung von Arbeitskraft wesentlicher digitaler Infrastruktur. Online-Stellenbörsen und Karrierenetzwerke stellen bereits obligatorische Zugänge zu weiten Teilen des Arbeitsmarkts dar, professionalisierte Personalberatungen und zertifizierte Online-Weiterbildungsangebote könnten in Zukunft neue Standards für die Bewertung von Arbeitskraft setzen (vgl. Pongratz 2022b). Zu erforschen und zu diskutieren sind vor diesem Hintergrund insbesondere die Machtverschiebungen, die aus diesen Entwicklungen resultieren können: zwischen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Vermittlungsdiensten, zwischen Personalberatungen (als Anbietern) und Personalabteilungen (als Kunden), aber auch innerhalb der Erwerbsbevölkerung zwischen den in den beruflichen Netzwerken sich aktiv positionierenden und den wenig sichtbar bleibenden Erwerbspersonen (siehe Pongratz 2022a).

## 5 Fazit: Matching als Bezugsproblem der Beschäftigungsindustrie

Die Matching-Funktion der Bestimmung von Passungsverhältnissen zwischen Positionen in einer Organisation und Personen als dafür geeigneten Arbeitskräften bildet den Kern der Arbeit der Personalrekrutierung. Die Forschung hatte sich lange Zeit auf einzelne Test- und Bewertungsverfahren konzentriert, etwa Einstellungsgespräche oder Assessment Center, und der alltäglichen Praxis der Rekrutierungsarbeit wenig Beachtung geschenkt. Mit der Digitalisierung des Rekrutierungsprozesses tritt die Komplexität dieser Aufgabe zunehmend deutlich zutage. Dabei werden enge Wechselwirkungen zwischen Technik, Arbeit und Organisation erkennbar. Diese erschweren es, die Wirkung einzelner Maßnahmen zu bestimmen, und werden so zum Hindernis für eine zügige Implementierung von Rekrutierungstechnologien. Erleichterungen

bei einzelnen Arbeitsschritten stehen Schwierigkeiten bei der Kombination und Integration verschiedener digitaler Verfahren gegenüber.

Eine Folgerung der hier vorgenommenen explorativen Analyse war die Erwartung zunehmender Professionalisierung der Rekrutierungsarbeit. Diese wird angeregt durch die Technologieentwicklung, welche die Anforderungen vieler Arbeitsschritte transparenter macht; zugleich erweist sie sich als notwendig, um einen kompetenten Umgang mit digitalen Verfahren zu gewährleisten und deren optimierte Abstimmung auf die von Menschen zu treffenden Entscheidungen zu ermöglichen. Hinweise auf Professionalisierungsbestrebungen finden sich weniger in den Personalabteilungen der rekrutierenden Organisationen als im Feld der Beschäftigungsindustrie, dem sich der zweite Teil der Analyse gewidmet hat. Im Zuge der Digitalisierung sind neue Dienstleistungsangebote in Form von Rekrutierungssoftware und Internetplattformen entstanden, parallel dazu hat das Rekrutierungsgeschäft für die etablierten Zeitarbeitsfirmen und Personalberatungen erheblich an Bedeutung gewonnen. Die „employment industry“ bleibt weiterhin von den großen Zeitarbeitsfirmen dominiert, mit der Diversifizierung der Geschäftsfelder entstehen jedoch neue interorganisationale Konstellationen. Die soziologische Analyse hat deshalb neben den Analysedimensionen von Arbeit, Technik und Organisation auch die Wirtschaft als Handlungsfeld zu berücksichtigen.

Mit eigenen Forschungen konnten eine vorläufige Beschreibung des durch die Digitalisierung erweiterten Feldes der Beschäftigungsindustrie geleistet und wichtige Entwicklungsdynamiken und Akteurskonstellationen identifiziert werden (Pongratz 2021a und 2022a). Jedoch mangelt es weiterhin an vertiefenden Analysen zum digitalen Dienstleistungsangebot und zu den Herausforderungen ihrer Integration in der Anwendungspraxis der Kundenorganisationen. Da die Praxis der Personalarbeit kaum erforscht ist, muss empirisches Grundlagenwissen erst geschaffen werden. Das gilt auch für das Matching im Rekrutierungsprozess, das in der Arbeitsmarktforschung zwar als Kernprozess identifiziert und in der Theorie berücksichtigt wird (siehe z. B. Hinz/Abraham 2018), aber vorwiegend als makroökonomisches Problem behandelt und in seinen Implikationen für die Rekrutierungspraxis kaum untersucht wird. Umso wichtiger sind die vereinzelt verfügbaren soziologischen Analysen zu Rekrutierungspraktiken (z. B. Dorn/Wilz 2021) und zur Digitalisierung der Personalarbeit (z. B. Kels/Vormbusch 2020).

Die deskriptiven Analysen zum Feld der Beschäftigungsindustrie führen zu dem Schluss, dass die digitalen Personaldienstleistungen eher um Matching-Aufgaben herum angelegt als auf ihre unmittelbare Bewältigung ausgelegt sind. Apps und Plattformen decken zwar sämtliche Phasen der Personalgewinnung vom Employer Branding bis zum Onboarding (dem Einarbeitungsprozess) ab, nähern sich der Matching-Funktion aber nur an, etwa mit algorithmischen Verfahren zur Vorauswahl von Bewerber:innen. Die von ihnen erschlossenen Informationsquellen erfassen relevante Ausschnitte, liefern aber kein verlässliches Gesamtbild. Somit lässt sich die Beschäftigungsindustrie aktuell als eine Art Zulieferindustrie von Informationen für weiterhin von Mitarbeiter:innen der Organisation zu treffende Auswahlentscheidungen charakterisieren. Da Inhalt und Qualität der Rekrutierungsdienstleistungen ausgesprochen heterogen und variantenreich sind, ist es keine triviale Aufgabe, die verschiedenen Informationen zusammenzuführen und gültige Schlüsse daraus zu ziehen. Diese grundlegende Schwierigkeit

erklärt die verbreitete Skepsis gegenüber umfassender Digitalisierung in weiten Bereichen des Human Resource Management.

Auf den ersten Blick erscheint Personalrekrutierung damit als eher untypischer Fall der Digitalisierung der Arbeitswelt. Die Entwicklung digitaler Technologien startete früh, weil sich vielfältige Informationsquellen als Ansatzpunkte anboten. Sie finden jedoch oft nur zurückhaltende Anwendung in der Rekrutierungspraxis, weil sie der Komplexität der Matching-Funktion nur in eingeschränktem Maße gerecht werden. Diese Interpretation lässt auf multiple Entwicklungspfade der Digitalisierung im Allgemeinen und der Plattformökonomie im Speziellen schließen. Vielleicht ist diese Dynamik nicht so ungewöhnlich, wie es der Vergleich mit den Vorreiterbranchen der Digitalisierung nahelegt, sondern verweist exemplarisch auf all jene Handlungsfelder, in denen sich die Komplexität der Arbeitsprozesse nur schwer in digitalen Verfahren abbilden lässt. Die Klärung dieser Frage erfordert verstärkte vergleichende Forschung zwischen unterschiedlichen Anwendungsfeldern der Digitalisierung und hinsichtlich verschiedener Typen von Plattformen. Denn wie die Gegenüberstellung der Standardisierungsoptionen von Matching-Aufgaben bei Fahrdiensten und Personalrekrutierung (siehe Kap. 4.2) gezeigt hat, kann die Technik ähnlichen Aufgaben in unterschiedlichem Maße gewachsen sein. Automatisiertes Matching mag im Fall der Personalrekrutierung als unmögliches Unterfangen erscheinen, aber wie die Akteure mit dieser Herausforderung umgehen, wird zum Schlüsselfaktor für die weitere Digitalisierung der Rekrutierungsarbeit.

## Literatur

- Ahlers, Elke; Quispe Villalobos, Valeria (2022): Fachkräftemangel in Deutschland: Befunde der WSI-Betriebs- und Personalrätebefragung. WSI Report 76. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Arnoneit, Corina; Schuler, Heinz; Hell, Benedikt (2020): Nutzung, Validität, Praktikabilität und Akzeptanz psychologischer Personalauswahlverfahren in Deutschland 1985, 1993, 2020. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 64 (2): 1–16.
- Blacksmith, Nikki; Willford, Jon C.; Behrend, Tara (2016): Technology in the employment interview: A meta-analysis and future research agenda. *Personnel Assessment and Decisions* 2 (1): 12-20.
- Bondarouk, Tanya; Fisher, Sandra (Hg.) (2020): *Encyclopedia of electronic HRM*. Berlin: De Gruyter.
- Brändle, Tobias; Grunau, Philipp; Haylock, Michael; Kampkötter, Patrick (2022): Heterogeneity in n firms' recruitment practices: New evidence from representative employer data. *German Journal of Human Resource Management*: 1-30. DOI: 10.1177/23970022221118346.
- Breaugh, James A.; Starke, Marry (2000): Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management* 26 (3): 405-434.
- Codagnone, Cristiano; Abadie, Fabienne; Biagi, Federico (2016): The future of work in the 'sharing economy': Market efficiency and equitable opportunities or unfair precarisation? JRC Science for Policy Report.
- Das Swain, Verdant; Saha, Koustuv; Reddy, Manikanta D.; Rajvanshy, Hemang; Abowd, Gregory D.; De Choudhury, Munmun (2020): Modeling Organizational Culture with Workplace Experiences Shared on Glassdoor. Proceedings of the 2020 CHI conference on human factors in computing systems. Georgia Institute of Technology. URL: <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/3313831.3376793> (Zugriff: 19. September 2022).

- Dorn, Christopher; Wilz, Sylvia M. (2021): Personalauswahl als kommunikative Verkettung von Bewertungsmomenten. In: Meier, Frank; Peetz, Thorsten (Hg.): *Organisation und Bewertung*. Wiesbaden: Springer VS, 193-216.
- Drahokoupil, Jan; Vandaele, Kurt (Hg.) (2021): *A modern guide to labour and the platform economy*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Giermindl, Lisa M.; Strich, Franz; Christ, Oliver; Leicht-Deobald, Ulrich; Redzeqi, Abdullah (2021): The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems* 31 (3): 410-435.
- Heiland, Heiner; Brinkmann, Ulrich (2020): Liefern am Limit: Wie die Plattformökonomie die Arbeitsbeziehungen verändert. *Industrielle Beziehungen* 27 (2): 120-140.
- Hinz, Thomas; Abraham, Martin (2018): Theorien des Arbeitsmarktes. In: Hinz, Thomas; Abraham, Martin (Hg.): *Arbeitsmarktsoziologie*. Wiesbaden: Springer VS, 9-76.
- Hirzer, Petra (2021): Digitaler Wandel in der Personalgewinnung. Perspektiven und Herausforderungen für eine diversitätsorientierte Personalpolitik. *Sozialwissenschaftliche Rundschau* 61 (4): 412-430.
- Holm, Anna B. (2020a): e-Recruiting. In: Bondarouk, Tanya; Fisher, Sandra (Hg.): *Encyclopedia of Electronic HRM*. Berlin: De Gruyter, 195-201.
- Holm, Anna B. (2020b): Applicant Tracking Systems. In: Bondarouk, Tanya; Fisher, Sandra (Hg.): *Encyclopedia of Electronic HRM*. Berlin: De Gruyter, 214-219.
- Huf, Stefan (2022): *Personalmanagement*. (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ivanova, Mirela, Bronowicka, Joanna; Kocher, Eva; Degner, Anne (Hg.) (2018): *Foodora and Deliveroo: the app as a boss?* Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Jäger, Wolfgang (2018): Recruiting 1.0–4.0: Strategien, Prozesse und Systeme im Wandel der Zeit. In: Kochhan, Christoph; Moutchnik, Alexander (Hg.): *Media Management*. Wiesbaden: Springer Gabler, 1-27.
- Jeske, Debora; S. Shultz, Kenneth (2016): Using social media content for screening in re-cruitment and selection: Pros and cons. *Work, Employment and Society* 30 (3): 535-546.
- Kanning, Uwe P. (2015): *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit: eine wirtschaftspsychologische Analyse*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kels, Peter; Vormbusch, Uwe (2020): People Analytics im Personalmanagement. Auf dem Weg zur automatisierten Entscheidungskultur? *Industrielle Beziehungen* 27 (1): 69-88.
- Leimeister, Jan M.; Durward, David; Zogaj, Shkodran (2016): *Crowd Worker in Deutschland: Eine empirische Studie zum Arbeitsumfeld auf externen Crowdsourcing-Plattformen*. Study Nr. 323. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Liechti, David; Suri, Mirjam; Möhr, Thomas; Arni, Patrick; Siegenthaler, Michael (2022): *Methoden der Stellensuche und Stellensucherfolg. Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 33*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.
- Lindner-Lohmann, Doris; Lohmann, Florian; Schirmer, Uwe (2016): *Personalmanagement* (3. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Marler, Janet H.; Boudreau, John W. (2017): An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management* 28 (1): 3-26.
- Nicolai, Christiana (2021): *Personalmanagement* (7. Auflage). München: UVK Verlag.

- Ployhart, Robert E.; Schneider, Benjamin (2012): The social and organizational context of personnel selection. In: Schmitt, Neal (Hg.): The Oxford handbook of personnel assessment and selection. Oxford: Oxford University Press, 48-67.
- Pongratz, Hans J. (2022a): Plattformen auf dem Arbeitsmarkt. Digitalisierung und Diversifizierung in der Beschäftigungsindustrie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 74 (1): 133-157. URL: <https://doi.org/10.1007/s11577-022-00831-w> (Zugriff: 19. September 2022).
- Pongratz, Hans J. (2022b): Die Beschäftigungsindustrie der Zukunft: Szenarien des Wandels der Vermittlungsprozesse am Arbeitsmarkt. München: Manuskript.
- Pongratz, Hans J. (2021a): Die digitale Beschäftigungsindustrie als global expandierende Branche. *WSI-Mitteilungen* 74 (4): 263-273.
- Pongratz, Hans J. (2021b): Bewerbung als Risiko? Informationskontrolle auf dem digitalisierten Arbeitsmarkt, *WISO direkt* 23/2021. URL: <https://www.fes.de/abteilung-wirtschafts-und-sozialpolitik/artikelseite-wiso/bewerbung-als-risiko> (Zugriff: 19. September 2022).
- Pongratz, Hans J. (2019): Online-Arbeit als Nebenverdienst. In: Boes, Andreas; Langes, Barbara (Hg.): Die Cloud und der digitale Umbruch in Wirtschaft und Arbeit. Freiburg, München, Stuttgart: Haufe, 191-205.
- Pongratz, Hans J.; Bormann, Sarah (2017): Online-Arbeit auf Internet-Plattformen. Empirische Befunde zum ‚Crowdworking‘ in Deutschland. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 10 (2): 158-181.
- Pongratz, Hans J.; Späth, Laura; Wissing, Philipp (2022): Human Resource Management. Erscheint demnächst in: Bohn, Rainer; Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Pfeiffer, Sabine; Will-Zocholl, Mascha (Hg.): *Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie* (3. Auflage). Baden-Baden: Nomos Verlag.
- Ryne-Weller, Sara L.; Reeves, Cody J.; Darnold, Todd C. (2013): The History of Recruitment Research. In: Cable, Daniel M.; Yu, Kang Yang Trever (Hg.): *The Oxford Handbook of Recruitment*. Oxford: Oxford University Press, 335-360.
- Schmidt, Florian A. (2016): Arbeitsmärkte in der Plattformökonomie. Zur Funktionsweise und den Herausforderungen von Crowdwork und Gigwork. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Schmitt, Neal (Hg.) (2012): *The Oxford handbook of personnel assessment and selection*. Oxford: Oxford University Press.
- Schörpf, Philip; Flecker, Jörg; Schönauer, Annika; Eichmann, Hubert (2017): Triangular love–hate: management and control in creative crowdworking. *New Technology, Work and Employment* 32 (1): 43-58.
- Schuler, Heinz (Hg.) (2014): *Psychologische Personalauswahl: Eignungsdiagnostik für Personalauswahlungen und Berufsberatung* (4. Auflage). Göttingen: Hofgrefe Verlag.
- SIA Staffing Industry Analysts (2019): *Workforce Solutions Ecosystem. Defining the Staffing industry and Other Workforce Solutions*. URL: <https://www2.staffingindustry.com/Research/Research-Reports/Americas/Workforce-Solutions-Ecosystem-2019-Update> (Zugriff: 15. Januar 2020).
- Thelen, Kathleen (2018): Regulating Uber: The politics of the platform economy in Europe and the United States. *Perspectives on Politics* 16 (4): 938-953.
- Talent Tech Labs (2021): *Talent Technology Ecosystem*. URL: <https://talenttechlabs.com/ecosystem/> (Zugriff: 19. September 2022).
- Verhoeven, Tim (Hg.) (2020): *Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert*. Wiesbaden: Springer VS.

- WEC World Employment Confederation (2022): WEC Economic Report 2022. URL: <https://weceurope.org/publication-post/economic-report-2022/> (Zugriff: 19. September 2022).
- WEC World Employment Confederation (2018): Economic Report. Edition 2018. URL: <https://weceurope.org/publication-post/economic-report-2018/> (Zugriff: 19. September 2022).
- Weitzel Tim; Maier, Christian; Oehlhorn, Caroline; Weinert, Christoph; Wirth, Jakob; Pflügner, Katharina, Laumer, Sven (2020a): Digitalisierung und Zukunft der Arbeit. Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Research Report, Bamberg: Otto-Friedrich-Universität.
- Weitzel, Tim; Maier, Christian; Oehlhorn, Caroline; Weinert, Christoph; Wirth, Jakob; Pflügner, Katharina, Laumer, Sven (2020b): Social Recruiting und Active Sourcing – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020 und der Bewerbungspraxis 2020. Research Report, Bamberg: Otto-Friedrich-Universität.
- Wood, Alex J.; Graham, Mark; Lehdonvirta, Vili; Hjorth, Isis (2018): Good Gig, Bad Gig: Autonomy and Algorithmic Control in the Global Gig Economy. *Work, Employment and Society* 33 (1): 56–75.
- Woods, Stephen A.; Ahmed, Sara M.; Nikolaou, Ioannis; Costa, Ana Cristina; Anderson, Neil R. (2019): Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 29 (1): 64-77.
- Yu, Kang Yang Trevor; Cable, Daniel M. (Hg.) (2014): *The Oxford handbook of recruitment*. Oxford: Oxford University Press.
- Zide, Julie; Elman, Ben; Shahani-Denning, Camila (2014): LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations. *Employee relations* 36 (5): 583-604.

## Digitale Transformation als Identitätsfrage

Zum Zusammenhang zwischen organisationaler Identität und digitaler Transformation am Beispiel eines Maschinenbauunternehmens

Angela Graf , Lea Müller , Thomas Hess  <sup>1</sup>

**Zusammenfassung:** „*Wer sind wir als Organisation und wer wollen wir in Zukunft sein?*“ – Geht man davon aus, dass die wachsende Bedeutung digitaler Technologien für Organisationen nicht nur technische Implikationen hat, sondern einen umfassenden Organisationswandel induziert, dann wird ‚digitale Transformation‘ zugleich zu einer Frage der organisationalen Identität. Dabei bildet die etablierte organisationale Identität die Basis, vor deren Hintergrund digitale Technologien wahrgenommen und bewertet werden; sie kann digitale Transformationsprozesse ermöglichen, aber auch hemmen. Gleichzeitig lösen solche Veränderungen eine (Neu-)Aushandlung der (zukünftigen) Identität aus. Anhand einer qualitativen Fallstudie in einem weltmarktführenden, mittelständischen Maschinenbauunternehmen illustrieren wir, inwiefern die aktuelle organisationale Identität als Ermöglichungsbedingung die konkrete Ausgestaltung der digitalen Transformation im Unternehmen prägt und wie sich die Identitätssuche im Zuge dessen gestaltet.

**Abstract:** “*Who are we? And who do we want to be in the future?*” – Assuming that the increasing importance of digital technologies for organizations has not only technical implications, but rather leads to far-reaching changes in value creation and in the organizational setup, digital transformation becomes nothing less than a question of identity. On the one hand, the current organizational identity frames how organizations perceive and evaluate the potential of digital technologies. Therefore, the identity may either enable or impede digital transformation processes. On the other hand, this transformation triggers a (re)negotiation process about the (future) organizational identity. Referring to qualitative interview data from a case study in a traditional, market-leading engineering company, we illustrate how organizational identity serves as an enabler for digital transformation and how the identity quest evolves.

---

<sup>1</sup> PD Dr. habil. Angela Graf, Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation – bidt & TU München, E-Mail: [angela.graf@bidt.digital](mailto:angela.graf@bidt.digital); Lea Müller, Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation – bidt & TU München, E-Mail: [lea.mueller@bidt.digital](mailto:lea.mueller@bidt.digital); Prof. Dr. Thomas Hess, LMU Munich School of Management & Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation – bidt, E-Mail: [thess@lmu.de](mailto:thess@lmu.de)

# 1 Digitale Transformation als Herausforderung für Unternehmen

Digitale Technologien sind keine Neuheit. Seit mehr als 50 Jahren prägen sie zunehmend unsere Lebens- und Wirtschaftswelt. Die Verbreitung von Computern seit den 1980er Jahren und später des Internets bewirkt weitreichende gesellschaftliche Veränderungsprozesse auf verschiedensten Ebenen, deren Ende noch nicht abzusehen ist und die gleichermaßen mit Hoffnungen und Ängsten verbunden sind (Schrape 2021). Gerade für Unternehmen ist die Implementierung digitaler Technologien schon immer von hoher Bedeutung und geht mit kontinuierlichen innerbetrieblichen Veränderungen der Organisations-, Management-, Kommunikations- und Arbeitsweisen einher. Verschiedene Wissenschaftsdisziplinen haben sich seit den 1990er Jahren intensiv mit diesen Veränderungen beschäftigt. Im Bereich der Betriebswirtschaftslehre und der Wirtschaftsinformatik (z. B. Markus 2004; Bosler et al. 2021; Haskamp et al. 2021), aber auch der Soziologie (z. B. Schmiede 2015; Collingridge 1982; Mayntz 1991; Rammert 1993) füllen Studien, die sich mit diesen Veränderungen und den damit einhergehenden Implikationen, Anforderungen und Herausforderungen beschäftigen, ganze Bibliotheken. Gleichzeitig gewinnt der Begriff der ‚digitalen Transformation‘ im wissenschaftlichen (v. a. im Bereich der Information Systems Studies, z. B. Vial 2019; Wessel et al. 2021) ebenso wie im Praxisdiskurs (Westerman/Bonnet 2015; McKinsey 2016) seit einigen Jahren massiv an Bedeutung. Es wird konstatiert, dass sich Organisationen angesichts der immer schnelleren Entwicklungen im Bereich digitaler Technologien mit der Notwendigkeit einer digitalen Transformation konfrontiert sehen, die über die bisherigen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Implementierung digitaler Technologien hinausgehen. „Integrating and exploiting new digital technologies [...] is one of the biggest challenges that companies currently face“ (2016: 123), so Hess et al.

Doch was ist nun das Neue daran? Inwiefern unterscheidet sich ‚digitale Transformation‘ von bisherigen Herausforderungen, die mit digitalen Technologien für Organisationen einhergingen? Insbesondere in den Information Systems Studies wird diese Frage seit einigen Jahren intensiv diskutiert. Konzeptionell werden hier zwei Ansätze der digitalen Durchdringung von Unternehmen unterschieden: ‚IT/IS-enabled organizational transformation‘ (ITOT) auf der einen und digital transformation (DT) auf der anderen Seite (Vial 2019; Wessel et al. 2021). Obwohl im akademischen Diskurs keine einheitlichen Definitionen existieren und teilweise kontrovers über die Abgrenzung der beiden Konzepte diskutiert wird, scheint klar, dass es einen substanziellen Unterschied zwischen den beiden, durch digitale Technologien induzierten, Transformationsprozessen gibt. Im Zentrum dieser Unterscheidungen stehen Fragen der Innovation und der Wertschöpfung. Mit ITOT werden vorrangig Entwicklungen erfasst, die auf Optimierung und Effizienz abzielen. Durch den Einsatz digitaler Technologien sollen interne Prozesse effizienter, effektiver, schneller und leichter werden. Die damit einhergehenden organisationalen Veränderungen basieren also vorrangig auf digitalen Prozessinnovationen. Digitale Technologien spielen dabei vor allem eine unterstützende Rolle für das bestehende Geschäftsmodell. In diesen Kontext würden dann beispielsweise auch die Diskussionen um ‚Industrie 4.0‘ oder ‚Smart factory‘, also die „sensorbasierte Automatisierung der Industrieproduktion“ (Schrape 2021: 79), fallen. Hingegen geht DT darüber hinaus, so die Argumentation.

Mit dem Konzept DT werden durch digitale Technologien induzierte Veränderungsprozesse in Organisationen bezeichnet, die nicht nur die Unternehmensprozesse verbessern sollen, sondern auch eine Re-Definition oder Veränderung des bisherigen Geschäftsmodells und der bisherigen Wertschöpfung umfassen. Hier rücken insbesondere digitale Produktinnovationen im weitesten Sinne in den Mittelpunkt. Digitale Technologien, wie big data analytics, künstliche Intelligenz oder das Internet der Dinge, eröffnen für Unternehmen ganz neue Möglichkeiten im Hinblick auf Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle. Nicht zuletzt geht das Potenzial für digitale Produktinnovationen auch aus den digitalen Technologien selbst hervor, da diese die Generierung, Verfügbarkeit und Verknüpfung großer Datenmengen fördern und ermöglichen. Angesichts dessen streben Unternehmen danach, so Vial, „to exploit the potential of data for their own benefit“ (2019: 15). Traditionell sind digitale Innovationen v. a. durch technology-push entstanden, d. h. Anforderungen auf fachlich/sachlicher Ebene wurden unter Rückgriff auf digitale Technologien in technische Lösungen umgesetzt. Durch ihre schnelle Entwicklung und zunehmende Verbreitung sowie die dadurch verfügbaren Datenmengen werden digitale Technologien nun selbst zu Innovationstreibern, so die Argumentation. Statt des technology-push entstehen digitale Innovationen vermehrt durch *technology-pull*, da das schiere Vorhandensein von Technologien und Daten dazu veranlasst, über neue mögliche Anwendungsfelder und Geschäftsmöglichkeiten nachzudenken (Hess 2019; Wiesböck/Hess 2020). ITOT und DT weisen also durchaus Gemeinsamkeiten auf, da sich beide Konzepte auf organisationale Veränderungen beziehen, die durch digitale Technologien ausgelöst werden. Der zentrale Unterschied besteht darin, dass es bei ITOT um Veränderungen geht, die auf die Unterstützung und Verbesserung der bestehenden Produkt- und Wertschöpfungsportfolios abzielen und digitale Technologien vorrangig als Mittel zum Zweck dienen (technology-push), während DT *auch* eine grundlegendere Veränderung des bisherigen Produkt- und Wertschöpfungsportfolios umfasst, die sich aus der Erschließung jener Möglichkeiten ergibt, die digitale Technologien mit sich bringen (technology-pull).

Um solche digitalen Innovationen zu ermöglichen, sehen sich Unternehmen allerdings, so wird argumentiert, mit einem weitreichenden und umfassenden organisationalen Wandel konfrontiert (u. a. Hess et al. 2016). DT bedeutet daher nicht nur die Implementierung digitaler Technologien, sondern impliziert grundlegende Veränderungen auf struktureller und kultureller Ebene, ebenso wie im Bereich der Führung und der Kompetenzen (Vial 2019). Solche Veränderungen in der Wertschöpfung und der Organisation treffen damit den Kern eines Unternehmens. Wenn man Organisationen aus soziologischer Perspektive versteht als ein „zur Verwirklichung spezifischer Zwecke bewusst geschaffenes, von Werten getragenes, mit Ressourcen ausgestattetes, dauerhaftes Kollektiv, welches sich verbindlich und maßgeblich an die durch die Erfüllung des Zwecks vorgegebenen Regeln hält“ (Senge/Graf 2017: 690), dann erschüttert DT die Organisation gewissermaßen in ihren Grundfesten. Sie stellt nicht nur den originären Zweck, sondern auch die für dessen Erfüllung etablierten Strukturen und Regeln in Frage. Mehr noch, sie stellt die kollektive Identität der Organisation in Frage. Anders ausgedrückt: DT wird zu einer Frage der Identität im eigentlichen Wortsinn.

## 2 Organisationale Identität – eine Bourdieu'sche Lesart

Die organisationale Identität (OI) lässt sich, allgemein ausgedrückt, als das kollektive Selbstverständnis einer Organisation beschreiben. Es ist die Antwort der Organisationsmitglieder auf die Fragen: „Who are we?“, „What kind of business are we in?“ or „What do we want to be?“ (Albert/Whetten 1985: 265). Es geht um die kollektiven (Vor-)Annahmen, Werte und Sichtweisen, die die Organisation als *spezifische* Organisation prägen. OI verweist damit zugleich auf Momente der Inklusion und Exklusion, die das Kollektiv als Kollektiv konstituieren, um das, was die Organisation aus Sicht ihrer Mitglieder ausmacht und was sie besonders macht, was sie eint und von anderen unterscheidet. Albert und Whetten konstatieren vor diesem Hintergrund, dass eine OI drei Eigenschaften aufweist: Zentralität, Distinktion und Beständigkeit. Die *zentralen* Identitätsaspekte manifestieren sich häufig in Form von „key values, products, services, or practices, etc. and are deemed to be essential aspects of the organizational purpose and self-definition of ‘who we are’“ (Gioia et al. 2013: 125). *Distinktion* verweist auf Identitätsaspekte, die auf die Unterscheidbarkeit der Organisation von anderen Organisationen abzielen („So sind wir nicht“, „Das macht uns besonders“). Die dritte Eigenschaft der *Beständigkeit* wird demgegenüber im akademischen Diskurs kontrovers diskutiert, denn diese würde implizieren, dass die Möglichkeit eines Identitätswandels unwahrscheinlich wenn nicht gar unmöglich ist.

Die Debatte um die Beständigkeit versus Dynamik von OI hängt wiederum eng mit den unterschiedlichen epistemologischen Positionen der Autor\*innen zusammen. Während die einen OI aus einer eher positivistischen und/oder funktionalistischen Perspektive als gegebenes Faktum betrachten, das eine Organisation a priori ‚besitzt‘ und zu der sich die Mitglieder der Organisation verhalten können bzw. müssen, betonen andere aus einer eher konstruktivistisch-interpretativen Perspektive den kollektiven und prozessualen Charakter. OI wird aus dieser Sicht verstanden als „a social construction that results from the effort of organization members to understand their collective selves“ (Brown 2009: 179) und ist damit grundsätzlich als dynamischer Prozess anzusehen.

Aus einer praxistheoretischen Perspektive in Anlehnung an Bourdieu schlagen wir vor, OI nicht als feststehende Tatsache zu verstehen, die eine Organisation a priori aufweist, sondern als Ergebnis kollektiver Verständigungs- und Aushandlungsprozesse unter den Organisationsmitgliedern sowie zwischen den Organisationsmitgliedern und ihrer Umwelt. Die Anwendung der Bourdieu'schen Feldtheorie auf Organisationen und OI erlaubt nicht nur ein tieferes Verständnis des Phänomens, sondern ermöglicht auch den skizzierten Widerspruch zwischen Beständigkeit und Veränderung bzw. Statik und Dynamik zu überwinden. Wir betrachten Organisationen daher als soziale Felder und OI als feldspezifische Doxa.

Für Bourdieu findet soziales Handeln im Kontext sozialer Felder statt, die jeweils relative autonome ‚Mikrokosmen‘ bilden und eine eigene Logik und Funktionsweise aufweisen. Dabei sind Felder nicht als objektive Entitäten, sondern als relationale Strukturen zu denken. „Analytisch gesprochen wäre ein Feld als ein Netz oder eine Konfiguration von objektiven Relationen zwischen Positionen zu definieren“ (Bourdieu und Wacquant 1996: 127). Jedes Feld folgt eigenen (Spiel-)Regeln, Gesetzmäßigkeiten und Zielen und verlangt spezifische Fähigkeiten, Einsätze und Interessen. Vor diesem Hintergrund lassen sich auch Organisationen konzepti-

onell als soziale Felder fassen, die jeweils einen spezifischen Organisationszweck, ein gemeinsam geteiltes Interesse und Ziel verfolgen. Sie weisen zwar durchaus Homologien zu anderen Organisationen (Feldern) auf, funktionieren aber gleichwohl nach ihrer je eigenen Logik. Obwohl Bourdieu selbst sein Feldkonzept nur selten auf Organisationen angewendet hat, argumentiert er in seiner Studie über das ökonomische Feld explizit, dass auch Unternehmen als soziale Felder zu betrachten sind (1998a: 191 ff.).

Jedes Feld und damit auch jede Organisation konstituiert sich um ein spezifisches Interesse und eine spezifische Weltsicht. Die innere Logik eines Feldes ist nach diesem, jeweils spezifischen, Interesse ausgerichtet. Felder sind „Orte einer jeweils spezifischen Logik und Notwendigkeit, die sich nicht auf die für andere Felder geltenden reduzieren lassen“ (Bourdieu und Wacquant 1996: 127). Die Feldmitglieder teilen ein gemeinsames Verständnis – ein Selbstverständnis dessen, worum es im Feld geht und was es ausmacht. Bourdieu bezeichnet dieses gemeinsam geteilte Selbstverständnis, die gemeinsamen Vorstellungen, Werte und Prämissen, als *Doxa*<sup>2</sup> (1976, 2001). Es ist die Doxa, die das Feld letztlich als solches konstituiert. Sie stellt die kollektive Basis dar und schafft die zugrundeliegende Gemeinsamkeit zwischen den Feldmitgliedern. Bourdieu beschreibt die Doxa als „jenes Ensemble von Thesen, die stillschweigend und jenseits des Fragens postuliert werden und als solche sich erst in der Retrospektive, dann, wenn sie praktisch fallengelassen wurden, zu erkennen geben“ (1976: 331). Jedes Feld besitzt insofern seine eigene, feldspezifische Doxa, die die Besonderheiten des Feldes markiert – also definiert, was das Feld eint und was es von anderen unterscheidet. Sie bildet das selbstverständliche und unhinterfragte Grundgerüst jedes Felds, „dessen, was stillschweigend als selbstverständlich hingenommen wird“ (Bourdieu 1976: 327). Dabei wird die Doxa nicht als a priori existent verstanden, sondern als historisch bedingt. Über Verständigungs- und Aushandlungsprozesse setzt sich eine bestimmte Sichtweise auf und über die Organisation als *legitime* und gültige Sichtweise durch. „Was heute Doxa ist, kann früher Objekt einer expliziten Auseinandersetzung von orthodoxen und heterodoxen Meinungen gewesen sein in deren Verlauf sich eine Meinung durchgesetzt hat und zur Doxa geworden ist“ (Koller 2009). Einmal als legitime Sichtweise durchgesetzt, verschwindet sie von der Bühne des Diskurses in das „Universum des Undiskutierten“ (Bourdieu 1976: 331). Das Selbstverständnis wird, obwohl es sich letztlich um willkürliche Festlegungen handelt, zur Selbstverständlichkeit, zur stillschweigenden und unhinterfragten Gewissheit. Die zugrundeliegende Willkür wird somit erst durch eine Distanz zum Feld sichtbar, wie Bourdieu erklärt: „In der Tat braucht man nur die im Sinn für das Spiel mitenthaltene Zustimmung zum Spiel zurückzunehmen, und schon werden die Welt und das Handeln in ihr absurd, und es entstehen Fragen über den Sinn der Welt und des Daseins, die nie gestellt werden, solange man im Spiel befangen, vom Spiel gebannt ist“ (1987: 123).

Gerade mit Blick auf den einenden und zugleich distinktiven Charakter der Doxa sind die Parallelen zum Konzept der OI offenkundig. Wir schlagen daher vor, OI als organisations-

---

<sup>2</sup> In Bezug auf Felder spricht Bourdieu häufig auch von ‚illusio‘ (abgeleitet vom lateinischen Begriff ‚ludere‘) als feldspezifischen Spielsinn, womit er insbesondere die Affiziertheit der Feldmitglieder mit dem Feld/Spiel betont, also die Internalisierung der Doxa im Habitus der Akteure, die zugleich für ein Interesse am Spiel und eine Motivation zur Spielteilnahme sorgt (vgl. auch Abschnitt 5.1). Beide Begriffe werden von Bourdieu jedoch nicht trennscharf auseinandergehalten.

spezifische Doxa zu verstehen. Während OI jedoch weitläufig als *Antwort* der Organisationsmitglieder auf die Frage ‚Wer sind wir als Organisation‘ konzeptualisiert wird (vgl. bspw. Albert/Whetten 1985) und damit durchaus ein reflexives Moment impliziert, ließe sich mit Bourdieu argumentieren, dass die Frage nach der kollektiven Identität einer Organisation im Normalfall gar nicht erst gestellt wird. Was die Organisation für ihre Mitglieder ist und ausmacht, scheint in der Regel als fraglos und selbstverständlich gegeben.

Die OI als kollektives Selbstverständnis konstituiert und prägt die Organisation aber nicht nur auf kollektiver Ebene, sondern schreibt sich auch (mehr oder weniger stark) in den Köpfen der Organisationsmitglieder ein. Im Zuge organisationspezifischer Sozialisationsprozesse internalisieren die Akteure die gemeinsam geteilten Sichtweisen und Vorstellungen, sie identifizieren sich mit dem Unternehmen – aus dem ‚ihr‘ wird ein ‚wir‘. Es bildet sich ein organisationaler Habitus (Janning 2004) aus, der „in Gestalt von Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsschemata“ (Bourdieu 1987: 101) das individuelle Handeln im Kontext der Organisation prägt. Er bildet „eine spezielle ‚Brille‘, mit der sie [die Feldakteure] bestimmte Dinge sehen, andere nicht, und mit der sie die Dinge, die sie sehen, auf bestimmte Weise sehen“ (Bourdieu 1998b: 24) und markiert somit zugleich den Horizont des Möglichen.

Die Doxa des Feldes findet ihre Entsprechung also im Habitus der Akteure (Bourdieu spricht in diesem Zusammenhang von zwei Formen der Objektivierung: dem Habitus als „Objektivierung in den Leibern“ und dem Feld als „Objektivierung in den Institutionen“ (1987: 106)). Aufgrund ihrer unhinterfragten Selbstverständlichkeit neigt die Doxa dazu, sich selbst zu reproduzieren. Bourdieu argumentiert: „Die Evidenz der Welt wird durch die Evidenz des institutionalisierten Diskurses über die Welt gleichsam verdoppelt, und damit erfährt zugleich die Zustimmung der Gruppe zu dieser Evidenz ihre Bekräftigung“ (1976: 329). Dieser Hang zur Reproduktion der Doxa, vermittelt über den Habitus der Akteure, erklärt zugleich die relative Beständigkeit der OI, da diese Perspektive die Bedingungen der Reproduktion offenlegt, jedoch nicht von einer grundsätzlichen, ahistorischen Stabilität ausgeht.

Wenn DT umfassende und tiefgreifende Veränderungen auf verschiedenen organisationalen Ebenen mit sich bringt, tangieren diese Veränderungsprozesse auch die kollektive Identität der Organisation. Dies gilt umso mehr, je stärker technologiezentriert das Unternehmen bisher war. Gerade Maschinenbauunternehmen weisen schon immer einen starken Technologiefokus auf. ‚Ingenieurskunst‘ gilt als Kern und Inbegriff dieser Unternehmen. Ihre Kernkompetenz liegt bislang allerdings vorrangig im Bereich des ‚klassischen‘ Ingenieurwesens, wie beispielsweise im Bereich der Mechanik oder Elektronik. Digitale Technologien spielen zumeist eine eher untergeordnete und unterstützende Rolle im alltäglichen Geschäft. Neue digitale Technologien eröffnen diesen Unternehmen nun in vielfältiger Weise Möglichkeiten für neue Produkt-Features, Dienstleistungen oder völlig neue Geschäftsmodelle. Die DT betrifft insofern grundlegend die Frage der Wertschöpfung und des Unternehmenszwecks und damit unmittelbar auch die OI.

Vor diesem Hintergrund gehen wir nachfolgend am Beispiel eines traditionellen Maschinenbauunternehmens der Frage nach, *in welchem Zusammenhang OI und DT* stehen.

### 3 Forschungsdesign

Bei unserem Fallunternehmen handelt es sich um ein klassisches mittelständisches Maschinenbauunternehmen (ENGINEERING-Co; Pseudonym), das auf eine 150-jährige Geschichte zurückblickt. Es beschäftigt ca. 3000 Mitarbeiter\*innen, erzielt einen Umsatz von ca. 600 Millionen Euro pro Jahr und gilt in seinem Bereich international als Weltmarktführer. Neben der Firmenzentrale in Deutschland unterhält das Unternehmen über 40 weitere Standorte weltweit. Während die Implementierung digitaler Technologien in die internen Unternehmensprozesse (z. B. digitale Verwaltungs- und Kommunikationsmöglichkeiten) schon lange eine kontinuierliche Aufgabe für das Unternehmen darstellt, sollen digitale Technologien nun auch verstärkt für Produktinnovationen zum Tragen kommen.

2022 haben wir im Zeitraum von sechs Monaten 43 leitfadengestützte Online-Interviews mit Beschäftigten verschiedener Hierarchiestufen, Unternehmensbereiche und Standorte geführt, aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Interviews variieren zwischen 40 Minuten und zwei Stunden (70 Minuten im Durchschnitt). Im Zentrum der Interviews standen zwei Themenkomplexe: Zum einen wurde die subjektive Sichtweise der Befragten auf ihr Unternehmen erfragt, um darüber Hinweise auf die organisationale Identität zu erhalten. Zum anderen stand die digitale Transformation und damit einhergehende Veränderungen aus Sicht der Befragten im Fokus der Interviews. Ergänzt wurden die Interviewdaten vor allem durch Analysen interner und externer Dokumente. Für die Datenanalyse wurde auf ein iteratives, mehrstufiges Verfahren der Themenanalyse nach Guest et al. (2012) zurückgegriffen.

## 4 Empirische Befunde<sup>3</sup>

### 4.1 „The shiny digital guys versus us“ – Infragestellung der organisationalen Identität

Um die Potenziale digitaler Technologien für das eigene Geschäftsfeld auszuloten, entschloss sich ENGINEERING-Co 2017, eine eigenständige GmbH innerhalb des Unternehmens zu gründen. Sie sollte digitale Innovationen vorantreiben und damit die DT des Unternehmens ins Rollen bringen. Mit der Intention, eine Art „internen Inkubator“ (IP 41) zu etablieren, wurde ein junges Team zusammengestellt, das bewusst losgelöst vom Alltagsgeschäft mithilfe neuer Formen der Arbeitsorganisation (v. a. agiles Projektmanagement) und im Sinne einer Startup-Kultur neue Ideen verfolgen und ausarbeiten sollte – denn man hätte „gesehen, okay, in den bestehenden Strukturen – keine Chance“ (IP 8). Ein Befragter aus dem Top-Management erläutert, man kam „auf die Idee, ja man könnte mal sowas mit Digitalisierung machen und dann hat man in dem allgemeinen vermeintlichen Startup-Hype so ne kleine Digitalfirma gegründet ähm um, ja, digitale Services und Solutions eben mit Startup und Agil voranzutreiben“ (IP 36). Die dort entwickelten Innovationen sollten dann auf die anderen Unternehmensbereiche ausgerollt werden.

---

<sup>3</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit und Anonymität wird im Folgenden für Zitate von Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern jeweils nur die männliche Form verwendet. Zudem wurden die Interviews zufällig nummeriert (IP = Interviewpartner\*in).

Die dezidierte Loslösung dieser neuen Digitaleinheit vom restlichen Unternehmen, sowohl hinsichtlich der Arbeitsweise und Kultur als auch hinsichtlich des Markt- und Leistungsdrucks, wurde von den Befragten als Angriff auf den inneren Zusammenhalt und die gemeinsam geteilten Vorstellungen beschrieben („das war [...] auch wirklich als Guerilla-Projekt aufgesetzt“ (IP 17)). In der Wahrnehmung der Befragten wurde der Digitaleinheit eine Sonder- und Besserstellung zugeschrieben. Es seien „die Besseren [...] die laufen rum, gerade frisch gebachelored und denken, sie könnten die Welt rocken [...] und] die Neuen und die Agilen und die Modernen“ (IP 36). Seitens der etablierten Unternehmensmitglieder führt diese Wahrnehmung zu Frustration und Ablehnung, wie in der folgenden Aussage deutlich wird:

„Denn die, die bis jetzt das Geld verdient haben und die auch das Geld verdienen für den Digitaltrupp, die sitzen da und sagen ‚Hey Freunde, das kann ja wohl nicht sein. Ich muss mich jetzt hier mit dem alten Zeug auseinandersetzen und die stehen im Scheinwerferlicht, mit der Kohle, die ich verdient habe.‘“ (IP 15)

Die Ablehnung lässt sich jedoch nicht nur auf die subjektiv empfundene Besserstellung der neuen Digitaleinheit zurückführen. Sie geht auch mit dem Gefühl einher, dass die Identität des Unternehmens und damit die eigene Identifikation mit dem Unternehmen dadurch angegriffen und in Frage gestellt würden. Äußerungen, wie „[u]nd das andere ist der Old-Staff“ (IP 36) oder „Wir sind die Zukunft und ihr seid halt, ihr seid halt da“ (IP 15) verdeutlichen dieses Gefühl des Abgehängt- und Ausgegrenzt-Seins. Die Digitaleinheit stellte offenbar die etablierte Unternehmensidentität in Frage. Mehr noch: dort entwickelte sich ein abweichendes Selbstverständnis. Ein Interviewpartner verdeutlicht, die Mitarbeitenden der Digitaleinheit fühlten sich „definitiv als Teil von ENGINEERING-Co, absolut. Aber mit einer anderen Erwartungshaltung, einer anderen Mission als die verbleibende Organisation. Also ‚Wir schaffen Innovation, haben aber mit dem Traditionellen nichts zu tun‘“ (IP 41). Das führte dazu, „dass so ein Riss durch die Firma ging“ (IP 15), wie es ein Interviewpartner ausdrückt. „Für einen Großteil der Organisation, so würde ich behaupten, hat sich das eher so angefühlt, als wäre das so ein Appendix, so zur Organisation“ (IP 41), schildert ein Befragter. Nicht nur die Sonderstellung, sondern auch die Arbeitsweise, Kultur und Haltung der Mitglieder der neuen Digitaleinheit wurde als inkompatibel zum restlichen Unternehmen wahrgenommen, was zu Abgrenzung und Distinktion führte. Es wird berichtet, „dass man da eine riesengroße Abwehr aufbaut“ (IP 15), die „nicht zum Miteinander, sondern eher zum Gegeneinander“ (IP 36) führte. Ein Interviewpartner bringt es mit den Worten „The shiny digital guys versus us“ (IP 15) auf den Punkt.

Die Aussage „Das ist *natürlich* [...] grandios gescheitert“ (IP 36) verdeutlicht zudem die zentrale Bedeutung und Wirkmacht des gemeinsam geteilten Selbstverständnisses, der OI, die durch die Digitaleinheit erschüttert und in Frage gestellt wurde. Das neu entstandene, losgelöste Selbstverständnis der Digitaleinheit wurde als zu weit entfernt von der restlichen Organisation und deren gewachsener Identität wahrgenommen (Man sei „über Leichen gegangen und hat die Leute irgendwann nicht mehr mitgenommen“ (IP 8)). Die entstandenen Spannungen innerhalb des Unternehmens führten schließlich nach weniger als zwei Jahren dazu, dass diese als „nicht mit der Identität kompatibel“ (IP 12) betrachtet und ersatzlos aufgelöst wurde.

## 4.2 „Wir sind ein stolzer Maschinenbauer“ – Vergewisserung der organisationalen Identität

Der ‚gescheiterte‘ erste Transformationsansatz des Unternehmens führte in der Folge zu einer stärkeren Auseinandersetzung und Vergewisserung der eigenen OI. Die Befragten schildern, dass im Zuge der Diskussionen um die Digitaleinheit auf verschiedenen Ebenen immer wieder deutlich wurde, dass diese nicht zur Tradition und zum Selbstbild des Unternehmens passte – gleichzeitig löste dies einen Diskurs darüber aus, was das Unternehmen eigentlich ausmacht. Die unausgesprochene und unhinterfragte Doxa des Feldes wurde dadurch gewissermaßen sichtbar und Gegenstand des Diskurses, was gleichzeitig als Phase der Selbst-Vergewisserung betrachtet werden kann. Auf die Frage nach der OI – nach dem, was ENGINEERING-Co ausmacht, besonders macht und von anderen Unternehmen unterscheidet – zeichnen die Befragten ein Bild, das sich in dem Zitat „Wir sind ein stolzer Maschinenbauer“ (IP 17) treffend zusammenfassen lässt. In den Interviews lassen sich drei zentrale Themenkomplexe identifizieren, die wir als Aspekte der OI interpretieren (vgl. Abbildung 1).

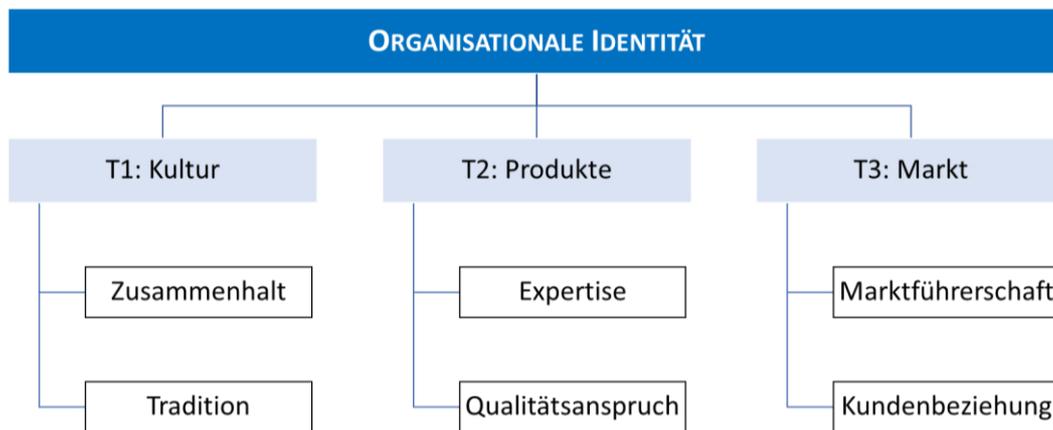


Abbildung 1: Zentrale Aspekte der organisationalen Identität bei ENGINEERING-Co (eigene Darstellung)

Die drei Themen lassen sich grob auf dem Kontinuum zwischen ‚Innenorientierung‘ und ‚Außenorientierung‘ verorten. Erstens beziehen sich die Befragten auf Aspekte, die die unternehmensinternen informalen Strukturen und Haltungen, also die *Unternehmenskultur* im weitesten Sinne betreffen (T1). Dabei kommen insbesondere zwei Teilaspekte wiederholt zum Tragen, nämlich das Gemeinschaftsgefühl und die Tradition des Unternehmens. Die Interviewpartner betonen wiederholt den starken Zusammenhalt und das Zusammengehörigkeitsgefühl der Beschäftigten, die „sehr freundliche und angenehme Kultur, wie wir miteinander umgehen“ (IP 40), die sich in einer Art ‚Family-Charakter‘ äußert („dass wir [...] eher so einen Family-Charakter haben, ich glaube das ist schon, das ist schon einer der Kernwerte [...] das ist schon noch ein Stück die DNA, das große Ganze, das Miteinander“ (IP 15)). Zugleich steht dies auch in Verbindung mit dem Stolz auf die Tradition des Unternehmens. Ein Interviewpartner äußert: „Also nach innen ist man, glaube ich, stolz darauf, dass man sagen kann, wir sind schon so lange am Leben, und uns gibt es immer noch. Weil bei vielen Firmen ist das nicht der Fall, die dann nach ein paar Jahren eben nicht mehr da sind“ (IP 40).

Weiterhin verweisen die Befragten insbesondere auf die *Produkte* und Leistungen des Unternehmens (I2), die das Unternehmen für sie als besonders auszeichnen. Auch hier lassen sich wiederum zwei Sub-Themen identifizieren. Einerseits beziehen sich die Befragten auf die besondere Expertise, die das Unternehmen als Kollektiv aufweist, andererseits betonen sie den hohen Qualitätsanspruch, den sie als Unternehmen insgesamt und als Mitglieder im Besonderen an sich und ihre Produkte stellen. So schildert ein Interviewpartner beispielsweise, es sei „diese[r] Kompetenzmix [...]. Das ist eine klare Stärke von uns. Das habe ich auch schon oft von Wettbewerbern gehört, die gesagt haben, ihr habt einfach eine fantastische Kombination hier an Know-how“ (IP 12). Die Expertise manifestiert sich dann wiederum, aus Sicht der Interviewpartner, besonders in ihrem ausgewiesenen Qualitätsanspruch („Ich glaube, dass absolute Selbstgefühl oder das Selbstbild von uns ist Qualität. Wir sagen auch immer, und das ist auch [...] quasi Company-Mission“ (IP 31)).

Der dritte identifizierte Themenkomplex bezieht sich auf die Positionierung des Unternehmens am *Markt* (I3). Die Befragten verweisen hier zum einen auf ihre Marktführerschaft in Relation zu konkurrierenden Unternehmen. Zum anderen betonen sie ihre besondere Beziehung zu ihren Kunden, die sich durch starke Kundenorientierung und langjährige Kundenbindung auszeichnet. Man wolle beispielsweise „dem Kunden [...] immer die beste Lösung anbieten, was natürlich dazu führt, dass man die Lösung immer möglichst speziell auf den Kunden anpassen möchte“ (IP 17).

Ausgehend von der Annahme, dass über die zuvor geschilderte Infragestellung der Identität durch die Digitaleinheit zwar ein Teil des unausgesprochenen Selbstverständnisses ins Bewusstsein gerückt und thematisiert wurde, gleichwohl aber andere Aspekte der OI möglicherweise weiterhin eher im Bereich des Vorbewussten liegen, haben wir versucht über Assoziation einen Teil dieser vorbewussten kollektiven Sichtweisen bewusst und sichtbar zu machen. Auf die Frage „Wenn ENGINEERING-Co ein Tier wäre, welches Tier wäre es und warum?“ haben die Befragten (nach anfänglicher Irritation oder Erheiterung) häufig aufschlussreiche Assoziationen gefunden und Vergleiche angestellt, die einen tieferen Einblick in eher implizite kollektive Selbstverständlichkeiten geben (vgl. Abbildung 2). Aus der Breite der genannten Tiere konnten wir zwei Tiergruppen<sup>4</sup> identifizieren – die ‚Dickhäuter‘ und die Raubkatzen –, die sich durch die genannten Eigenschaften der Tiere und die Begründung für die Wahl unterscheiden und nochmals zwei unterschiedliche Perspektiven auf die OI des Unternehmens verdeutlichen, gleichzeitig aber unterschiedliche Aspekte der zuvor ausgeführten Themen betonen.

---

<sup>4</sup> Neben den zu diesen beiden Tiergruppen zugeordneten Tieren wurden weitere Tiere genannt, die nicht in diese Gruppen fallen, gleichwohl mit ähnlichen Eigenschaften assoziiert wurden. So wurde das Unternehmen beispielsweise mit einer Schildkröte verglichen, die sich durch ihre langsame, aber beständige Fortbewegung auszeichnet und durch ihren Panzer stark und widerstandsfähig ist.

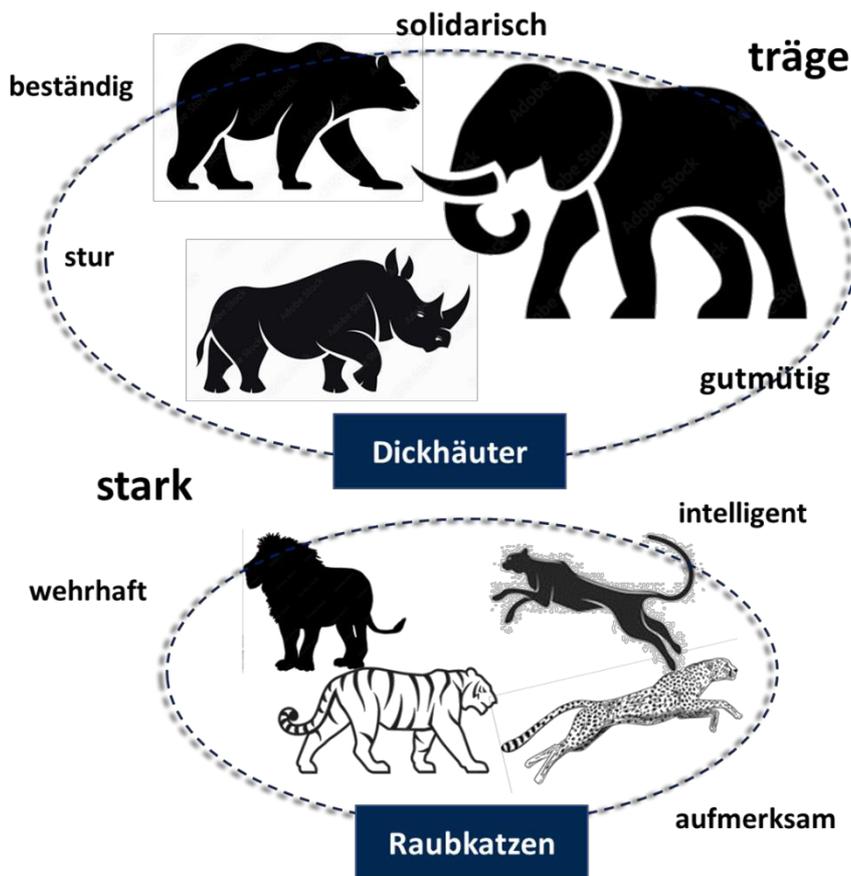


Abbildung 2: Tier-Assoziationen zu ENGINEERING-Co, geclustert nach Tiergruppen (eigene Darstellung)

In der Gruppe der ‚Dickhäuter‘ finden sich Tiere wie Elefant, Nashorn, Nilpferd oder Bär. Als zentrale Eigenschaften dieser Tiere werden u. a. Trägheit, Langsamkeit und Sturheit genannt, aber auch Gutmütigkeit, Solidarität, Beständigkeit und Intelligenz. Die benannten Tiere und deren Eigenschaften zeigen nochmals eine Perspektive auf das Unternehmen, die eng mit T1 (Unternehmenskultur; vgl. Abbildung 1) in Verbindung steht und insbesondere auf Aspekte sozialer Kohäsion verweist. Sowohl der Aspekt des Zusammenhalts als auch der Tradition spiegeln sich darin in besonderer Weise wider. Auffällig häufig wird der Elefant genannt, mit seiner Eigenschaftskombination aus Schwerfälligkeit, Gemeinschaftssinn/Solidarität, Stärke, Intelligenz und einem langen Gedächtnis. Diese Kombination verbindet insbesondere die Aspekte Tradition und Zusammenhalt, verweist aber zugleich auch auf Aspekte der anderen beiden identifizierten Themen (z. B. Intelligenz und Expertise; Stärke und Marktführerschaft).

Die zweite Tiergruppe umfasst Raubkatzen wie Löwe, Tiger, Puma oder Gepard. Sie werden mit Eigenschaften wie Stärke, Wehrhaftigkeit, Aufmerksamkeit und Beobachtungsgabe in Verbindung gebracht und weisen damit enge Bezüge zu T3 (Markt; vgl. Abbildung 1) auf. Auffällig ist hierbei, dass Schnelligkeit und Agilität bei den genannten Raubkatzen zwar als prinzipielle Eigenschaften durchaus genannt werden. Gleichzeitig wird diese Eigenschaft aber für die aktuelle Situation des Unternehmens relativiert – indem die Tiere mit Adjektiven versehen werden, die zwar signalisieren, dass das Unternehmen prinzipiell schnell und agil sein

könnte, sich aber derzeit in einer Ruhephase befindet oder die Eigenschaft bei diesem Exemplar nicht vorrangig ist. So wird ENGINEERING-Co von den Befragten beispielsweise als ‚satter Tiger‘ oder ‚nicht so aggressiver und gefährlicher Puma‘ beschrieben. Dagegen werden bei dieser Tiergruppe v. a. die Stärke, Aufmerksamkeit, Intelligenz und Wehrhaftigkeit in den Mittelpunkt gerückt. Diese Eigenschaften beziehen sich vorrangig auf eine Distinktion gegenüber anderen Organisationen.

### 4.3 „Wir bleiben stolze Maschinenbauer, aber wir bauen intelligente Maschinen“ – Organisationale Identität als Mediator

In unseren Interviews wird nicht nur deutlich, dass der erste Transformationsansatz zu einer Thematisierung und Vergewisserung der organisationalen Identität führte. Es zeigt sich zudem, dass das etablierte Selbstverständnis auch die Basis und Ausgangsbedingung für erneute DT-Anläufe bildet. Nach Auflösung der Digitaleinheit wurde das Thema DT zunächst unsystematisch weiterverfolgt. 2020 entschied die Unternehmensführung dann, die Position eines Chief Digital Officers (CDO) einzurichten (Singh/Hess 2017), dessen Aufgabe es sein sollte, neue Wege für eine DT zu finden, die von den Beschäftigten mitgetragen wird und diese ‚mitnimmt‘. Ein Mitglied des Top-Managements erklärt: „da haben wir dieses ganze Startup-Gedöns ja eingestampft und gesagt, das Thema Digitalisierung ist nicht irgendein Startup und nicht irgendein Fremdkörper, sondern das Thema Digitalisierung müssen wir mit dem Geschäft denken – und aus dem Geschäft“ (IP 36). Der Verweis auf das vorhandene ‚Geschäft‘ macht deutlich, dass die gewachsene OI den Referenzpunkt für die Ausgestaltung der Veränderungsprozesse bildet. Der CDO verfolgt für eine DT nun einen informellen Netzwerkansatz. Neben ‚Digital Managers‘ die unmittelbar für das Management von digitalen Produktentwicklungsprojekten zuständig sind, wurden über das gesamte Unternehmen verteilt Beschäftigte identifiziert, die eine Affinität zu Digitalthemen aufweisen, und in einem informellen Netzwerk zusammengebracht. Ihnen wurde die Rolle von ‚Digital Ambassadors‘ zugewiesen. Sie sollen Digitalthemen einerseits in ihre eigenen Bereiche hineinragen und dort aktiv vorantreiben, andererseits soll über die Vernetzung dieser Personen eine ‚Bottom-up‘-Koordination der Digitalinitiative erfolgen. So sollen „die richtigen Leute zu gewissen Themen“ (IP 41) zusammengebracht werden. Durch das Anknüpfen an die gewachsenen formalen und informellen Strukturen soll sichergestellt werden, dass die angestoßenen Prozesse auf Akzeptanz der Beschäftigten treffen und mit dem bisherigen Selbstverständnis kompatibel sind.

Die OI nimmt hier mit Blick auf die DT die Rolle eines Mediators zwischen Vergangenheit und Zukunft ein. Sie markiert den Rahmen des Vorstell- und Denkbaren. In den Interviews wird deutlich, dass das kollektive Selbstverständnis als „klassischer Maschinenbauer“ (IP 31) vor diesem Hintergrund sowohl ermöglichend als auch hemmend wirken kann. So finden wir unter den Befragten unterschiedliche, wenn auch nicht unbedingt klare, Positionen und Haltungen, die mit je unterschiedlicher Akzentuierung an das Selbstverständnis anknüpfen. Einige stehen einer DT eher skeptisch gegenüber und betonen die gewachsenen Stärken des Unternehmens („aber wir müssen auch gucken, wo wir herkommen und wo wir unser Standing haben“ (IP 19)). Häufig wird auch auf die Traditionen und Gewohnheiten verwiesen, die DT-Prozesse erschweren würden. Aussagen, wie „deutsches Engineering, typischerweise ist traditionell und hält an Bewährtem fest“ (IP 42) oder „[d]ieses Beharrungsvermögen haben wir uns ja selbst aufgebaut“ (IP 15), zeigen nicht nur, dass Tradition und etablierte Routinen als

Hemmnis für Wandel gesehen werden, sondern deuten auch an, dass es sich um ‚Bewährtes‘ handelt und damit eine Veränderung nur bedingt wünschenswert ist.

Bei anderen Interviewpartnern finden wir hingegen eine Offenheit für DT-Prozesse, die gleichfalls am kollektiven Selbstverständnis ansetzt. Aus Sicht eines Befragten „lassen sich [...] die alte DNA und die neue Technologie extrem gut verheiraten, weil die neuen Technologien unfassbar viele Möglichkeiten bieten, um unsere Identität zu verfestigen. Wirklich die Identität der ‚Wir sind die Experten, wir sind Lösungsanbieter, wir verstehen Probleme, wir verstehen Lösungen‘ – diese Fähigkeiten kann man durch Digitalisierung extrem pushen“ (IP 31). Insbesondere über die Betonung der Expertise und des Qualitätsanspruchs werden digitale Innovationen als unproblematisch und genuine Weiterentwicklung im Rahmen des kollektiven Selbstbildes interpretiert: „Wir bleiben stolze Maschinenbauer [...] Unser Geld verdienen wir mit erstklassigen Maschinen im Premiumsegment. Allerdings hat ja keiner gesagt, dass eine Maschine [...] nicht auch einen digitalen Anteil haben kann“ (IP 15).

Unter Rückgriff auf eine Bourdieu'sche Perspektive ließe sich der hier entstehende Diskurs über die Kompatibilität der Identität als Ausdruck einer Neu-Verhandlung der Doxa (oder Teilen davon) verstehen – in den Worten eines Befragten: „Also vor allen Dingen bedeutet das [DT] natürlich, den Status Quo infrage zu stellen“ (IP 41). Bisher un hinterfragte und unausgesprochene Annahmen werden in einem ‚Universum des Diskurses‘ neu verhandelt. Es zeigt sich aber auch, wie stark die etablierte Identität weiterhin wirkt und Gültigkeit beansprucht. Wir finden mit Blick auf die Antizipation der zukünftigen OI grob zwei Meinungslager: Ein großer Teil der Interviewpartner antizipiert im Zuge der DT Veränderungen und Verschiebungen der OI. So sollen, um nochmals auf die Tierassoziationen zurückzugreifen, die Dickhäuter schneller, dynamischer und agiler werden, sich einer Fitness- oder Verjüngungskur unterziehen; die Raubkatzen sollen angriffslustiger werden. Gleichwohl bleibt ihr Unternehmen für die Befragten häufig auch in Zukunft dasselbe ‚Tier‘. Der Kern des bisherigen Selbstverständnisses bleibt erhalten, wird aber durch Weiterentwicklungen im Bereich digitale Innovationen ergänzt. Aus dem „klassischen Maschinenbauer“ (IP 31) wird ein „digitaler Maschinenbauer“ (IP 3), so die Ansicht dieser Gruppe von Befragten. Am anderen Pol des Aussagenspektrums finden wir hingegen Äußerungen, die sich eher als Suche nach einer neuen Identität beschreiben lassen. Die Interviewpartner nennen Tiere, die sich durch ihre Uneindeutigkeit, Vielfältigkeit und Anpassungsfähigkeit auszeichnen. So werden beispielsweise Tiere oder Fabelwesen wie Chamäleon, Phönix oder Wolpertinger genannt, die zugleich die Unsicherheit und Unklarheit über das zukünftige Selbstverständnis zum Ausdruck bringen. Einige Befragte sagen auch explizit, dass sie nicht in der Lage sind, die Frage nach der zukünftigen Identität zu beantworten, denn: „Es ist nicht klar, in welche Richtung es gehen wird“ (IP 25). Analog zum ersten Transformationsansatz im Unternehmen wird hier erneut deutlich, dass diese Veränderungsprozesse die selbstverständliche OI irritieren und zu neuen Aus- und Verhandlungen über ein gemeinsam geteiltes Selbstverständnis führen, wenn auch nicht mit derselben Vehemenz wie zuvor.

## 5 Digitale Transformation – eine Frage der Identität

„*Wer sind wir als Organisation und wer wollen wir in Zukunft sein?*“ – Vor dieser Frage stehen Unternehmen angesichts digitaler Transformationsprozesse. DT ist damit zugleich eine Identitätsfrage. Anhand einer qualitativen Fallstudie in einem weltmarktführenden, mittelständischen Maschinenbauunternehmen haben wir untersucht, in welchem Verhältnis OI und DT stehen. In der Gesamtschau lassen unsere empirischen Befunde einen engen Zusammenhang zwischen OI und DT konstatieren – und zwar in doppelter Hinsicht: Einerseits bildet die etablierte OI die Basis, vor deren Hintergrund digitale Technologien und die damit verbundenen Potenziale wahrgenommen und bewertet werden. Als *Ausgangs- und Ermöglichungsbedingung* vermittelt die OI, wie die DT wahrgenommen und ausgestaltet wird. Die OI markiert den Rahmen des ‚Vorstellbaren‘ und stellt die Weichen für solche innerorganisationalen Veränderungsprozesse. Andererseits irritieren DT-Prozesse die etablierte und unhinterfragte OI und führen als *Folge* zur Infragestellung und (Neu-)Aushandlung des kollektiven Selbstverständnisses (vgl. Abbildung 3).

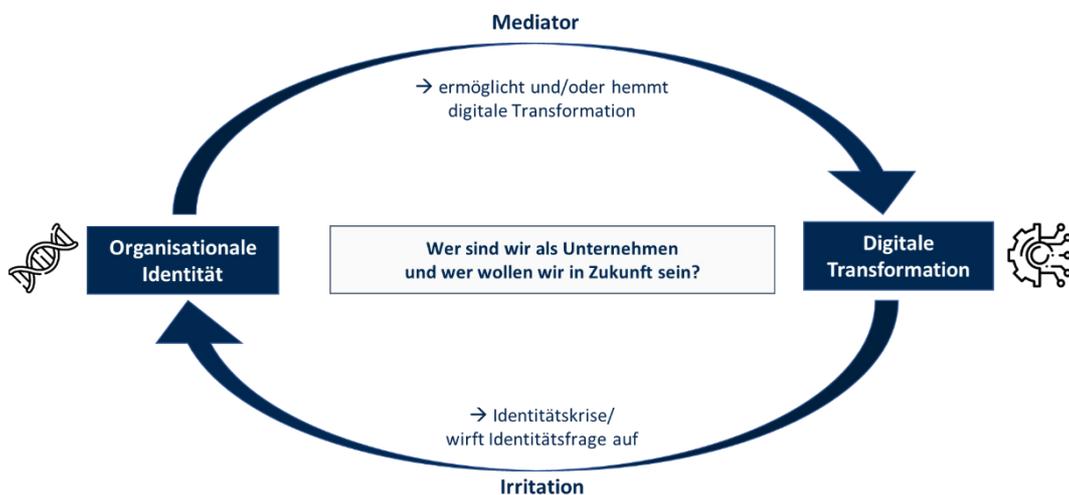


Abbildung 3: Wechselbeziehung zwischen organisationaler Identität und digitaler Transformation (eigene Darstellung)

Auch wenn die Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit einer Fallstudie grundsätzlich eingeschränkt ist, lassen die Befunde doch die plausible Vermutung zu, dass die kollektive Identität als grundsätzliche Ermöglichungsbedingung von zentraler Bedeutung für DT-Prozesse ist und diese gleichzeitig eine kollektive Suche und Neu-Verhandlung der OI auslösen. Diese Überlegungen sollen im Folgenden vor dem Hintergrund unserer Fallstudie nochmals theoretisch reflektiert werden.

### 5.1 Organisationale Identität als Ermöglichungsbedingung für digitale Transformation

Ein erster Versuch, die DT im betrachteten Fallunternehmen über die Etablierung einer Digitalseinheit zu realisieren, ist daran ‚gescheitert‘, dass diese von den etablierten Organisationsmitgliedern als nicht mit der Unternehmensidentität kompatibel betrachtet und als Störfaktor

im Unternehmen abgelehnt wurde. Das ‚Scheitern‘ des ersten DT-Ansatzes führte zu einer verstärkten Selbstvergewisserung der etablierten Identität.

Geht man davon aus, dass die OI – internalisiert über den organisationalen Habitus –, den weitgehend selbstverständlichen und unhinterfragten Bezugs- und Orientierungsrahmen der Organisationsmitglieder bildet, dann markiert sie gleichsam auch den Rahmen des ‚Vorstellbaren‘. Sie dient als Hintergrundfolie, vor der beispielsweise die Potenziale digitaler Technologien überhaupt erst wahrgenommen und bewertet werden. Während die Innovationen, die die Digitaleinheit ihrerzeit entwickelte, auf große Skepsis oder Ablehnung stießen und daher kaum weitere Unterstützung und Verbreitung erfuhren, gleicht das derzeitige Vorgehen in der digitalen Produktinnovation eher einem vorsichtigen Vortasten und Ausprobieren – jedoch immer mit einem klaren Bezug zu und Betonung auf den bisherigen Produkten, die dadurch ergänzt, jedoch nicht ersetzt werden sollen. Die OI bildet damit eine Ermöglichungsbedingung für DT, sie beeinflusst die konkrete Ausgestaltung digitaler Transformationsprozesse. Die OI kann DT-Prozesse insofern ermöglichen, aber auch hemmen. Sie moderiert die DT.

Der erste DT-Ansatz verdeutlicht zudem den engen Bezug zwischen OI und organisationalem Habitus. Bei der Digitaleinheit handelte es sich vorrangig um junge Beschäftigte ohne lange Organisationszugehörigkeit, die ihre organisationale Sozialisation durch den Startup-Charakter der Digitaleinheit zudem in einem anderen Rahmen erfahren haben als die etablierten Unternehmensmitglieder. So kann angenommen werden, dass diese Beschäftigten einen anderen Habitus in Bezug auf die Organisation herausgebildet haben. Die entstandene Konkurrenz zwischen der Digitaleinheit und den etablierten Beschäftigten ließe sich daher auch als Kampf um die legitime Habitusform im Unternehmen lesen, der mit der Abschaffung der Digitaleinheit klar entschieden wurde. Die derzeitige Situation scheint hingegen eher durch eine Phase der kollektiven Sinnkonstruktion und -suche geprägt und auf eine *kollektive* Habitustransformation ausgerichtet zu sein, was mit den üblichen Trägheiten und Resistenzen (Hysteresis-Effekt; Bourdieu 1987) einhergeht.

## 5.2 Digitale Transformation als ‚identity threat‘

Die OI bildet aber nicht nur die Ausgangsbedingung und den Rahmen der DT. Die Transformationsprozesse stellen zugleich die etablierte OI in Frage. Sie werden von einer ausgeprägten Reflexion des kollektiven Selbstverständnisses begleitet und stoßen eine kollektive Re-Interpretation und Neuaushandlung darüber an, ‚wer‘ das Unternehmen in Zukunft sein will.<sup>5</sup>

Obwohl die OI als Doxa durch ihre unausgesprochene Selbstverständlichkeit grundsätzlich dazu neigt, sich selbst zu reproduzieren und zu stabilisieren, ist sie historisch bedingt und damit prinzipiell veränderbar. Bourdieu nutzt in diesem Zusammenhang den Begriff der *Krise*, durch die eine Divergenz zwischen Feld und Habitus entsteht. Er argumentiert, dass es krisenhafte Ereignisse oder Situationen im Feld sind, die dazu führen, dass Teile der Doxa aus dem „Universum des Undiskutierten“ wieder in das „Universum des Diskurses (oder der Diskussion)“ (1976: 330) überführt werden. Er führt dazu aus:

„Denn die Krise, die das Undiskutierte zur Diskussion, das Unformulierte zu seiner Formulierung führt, hat zur Bedingung ihrer Möglichkeit die objektive Krise, die, indem sie das unmittelbare Angepasstsein der subjektiven and die objektiven Strukturen aufbricht,

<sup>5</sup> Zu Auswirkungen unterschiedlicher DT-Ansätze auf die OI siehe auch Graf et al. 2023 (im Erscheinen).

praktisch die Evidenzen zerstört und darin einen Teil dessen in Frage stellt, was ungeprüft hingenommen worden war.“ (1976: 331)

Die durch die Krise entstandene Dissonanz zwischen Habitus und Feld führt dazu, dass un hinterfragte Selbstverständlichkeiten hinterfragt werden und die Doxa von der Ebene des Vor-Bewussten ins Bewusstsein dringt. Durch eine solche Krise wird letztlich die OI in Frage gestellt – sie löst eine ‚Identitätskrise‘ aus. Im Kontext der Forschung zu OI wird in einem solchen Fall von „identity threat“ (Elsbach/Kramer 1996; Petriglieri/Devine 2016; Ravasi/Schultz 2006) gesprochen. Ravasi und Schultz beziehen sich dabei auf Ereignisse, die als Störfaktoren auf die Organisation wirken. Identity threats führen zu einer „*sensemaking phase aimed at building new interpretations or, at the very least, revising old conceptions of central and distinctive features of the organization*“ (Ravasi/Schultz 2006: 168).

Unsere Empirie verdeutlicht, dass DT als eine solche Krisensituation betrachtet werden kann. Der erste Transformationsversuch, realisiert über die separierte Digitaleinheit, wurde als offener Angriff auf die etablierte OI betrachtet und entsprechend vehement bekämpft. Es lässt sich feststellen, dass die damalige Situation zu einem erneuten Diskurs über das kollektive Selbstverständnis führte, wobei hier jedoch augenscheinlich die etablierten, eher konservativen und konservierenden Meinungen mehr Gewicht hatten, sodass der ‚identity threat‘ letztlich abgewehrt wurde. Zugleich zeigt sich jedoch auch in der aktuellen DT, dass diese insofern als Krisensituation wahrgenommen wird, als auch hier ein Diskurs über die zukünftige OI zu beobachten ist. Anders als im ersten Fall scheint derzeit jedoch ein Kräfteverhältnis vorzuliegen, das sich noch nicht in klar abgrenzbaren Lagern manifestiert hat. Vielmehr finden wir aktuell eine ‚polyphony of voices‘ und eine offene Phase des kollektiven Sensemaking. Da hinsichtlich der zukünftigen Entwicklungen im Zusammenhang mit Digitalisierung – sowohl mit Blick auf das eigene Unternehmen als auch mit Blick auf die Entwicklungen im Markt – erhebliche Unsicherheiten bestehen, scheint eine klare Positionierung für die Organisationsmitglieder nicht einfach. Boje verwendet zur Beschreibung solch kollektiver Suchprozesse die Metapher des „Tamara play“, einer besonderen Form des Theaters, bei dem „the characters unfold their stories before a walking, sometimes running audience“ (Boje 2001: 10). Die Zuschauer sitzen in diesem Fall nicht vor einer Bühne, sondern das Schauspiel findet gleichzeitig in verschiedenen Räumen statt und die Zuschauer bekommen so immer nur einen Ausschnitt der gesamten Geschichte mit, indem sie entweder den Schauspielern durch unterschiedliche Räume folgen oder in einem Raum verbleiben und abwarten, was als nächstes geschieht. Die Zuschauer können sich dabei miteinander unterhalten und so versuchen, die Eindrücke aus ihrer jeweiligen Perspektive zusammen zu bringen und sich auf diese Weise kollektiv den Inhalt und Sinn der Geschichte zu erschließen. Boje argumentiert, dass diese Situation charakteristisch für die Sinnkonstruktion in komplexen Organisationen ist und verweist damit auf eine Phase, in der noch keine ‚fertigen‘ Narrative existieren, sondern als „Ante-Narrative“ (Boje 2001) erst in einem kollektiven Prozess im Entstehen sind. Die derzeitige DT scheint eine solche Phase der kollektiven Sinnkonstruktion ausgelöst zu haben. Der (antizipierte) Organisationswandel und die (potenziellen) Veränderungen in der bisherigen Wertschöpfung und im bisherigen Geschäftsmodell des Unternehmens werfen die Frage auf: „Wer wollen wir in Zukunft sein?“, ohne dass sich bislang deutliche Positionen dazu herausgebildet haben.

Wenn die OI (im Sinne einer organisationalen Doxa) im Normalfall als unhinterfragt, selbstverständlich und unausgesprochen gültig betrachtet wird, dann führt die DT dazu, dass diese Selbstverständlichkeiten nun thematisiert und hinterfragt werden, dass verschiedene Meinungen und Positionen entweder untereinander neu ausgehandelt oder aber erst kollektiv erzeugt werden. Die OI bildet damit nicht nur die Ermöglichungsbedingung für eine DT, sondern die DT stellt zugleich eine Krisensituation (‘identity threat’) dar, die ein ‚Universum des Diskurses‘ schafft und (erneut) zu einer kollektiven Identitätssuche führt, in deren Verlauf die zukünftige Identität neu ausgehandelt wird.

## Literatur

- Albert, Stuart; Whetten, David (1985): Organizational identity. *Research in organizational behavior* 7: 263–295.
- Boje, David (2001): *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. London: SAGE Publications.
- Bosler, Micha; Burr, Wolfgang; Ihring, Leonie (2021): Digital Innovation in Incumbent Firms. An Exploratory Analysis of Value Creation. *International Journal of Innovation and Technology Management* 18 (02): 1–22.
- Bourdieu, Pierre (1976): *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyli-schen Gesellschaft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1987): *Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1998a): *Der Einzige und sein Eigenheim*. Hamburg: VSA.
- Bourdieu, Pierre (1998b): *Über das Fernsehen*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (2001): *Meditationen. Zur Kritik der scholastischen Vernunft*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre; Wacquant, Loïc (1996): *Reflexive Anthropologie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Brown, Andrew (2009): Organizational Identity. In: Clegg, Stewart; Cooper, Cary L. (Hg.): *The SAGE Handbook of Organizational Behavior*. Volume II. Los Angeles, London: SAGE, 175–191.
- Collingridge, David (1982): *The social control of technology*. London: Pinter.
- Elsbach, Kimberly; Kramer, Roderick (1996): Members’ Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings. *Administrative Science Quarterly* 41 (3): 442–476.
- Gioia, Dennis; Patvardhan, Shubha; Hamilton, Aimee; Corley, Kevin (2013): Organizational Identity Formation and Change. *The Academy of Management Annals* 7 (1): 123–193.
- Graf, Angela; Müller, Lea; Waltermann, Hubertus; Zimmer, Fabian; Hess, Thomas (2023, im Erschei-nen): Exploring Digital Transformation’s Impact on Organizational Identity with an Archetype Framework. In: Bui, Tung X.; Sprague, Ralph Jr. (Hg.): *Proceedings of the 56<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Guest, Greg; MacQueen, Kathleen; Namey, Emily E. (2012): *Applied Thematic Analysis*. Thousand Oaks: SAGE.
- Haskamp, Thomas; Dremel, Christian; Marx, Carolin; Uebornickel, Falk (2021): Understanding Inertia in Digital Transformation. A Literature Review and Multilevel Research Framework. ICIS 2021.

- Hess, Thomas (2019): *Digitale Transformation strategisch steuern. Vom Zufallstreffer zum systematischen Vorgehen*. Wiesbaden: Springer.
- Hess, Thomas; Matt, Christian; Benlian, Alexander; Wiesböck, Florian (2016): Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive* 15 (2): 103–119.
- Janning, Frank (2004): Habitus und Organisation. Ertrag der Bourdieuschen Problemformulierungen und alternative Konzeptualisierungsvorschläge. In: Ebrecht, Jörg; Hillebrandt, Frank (Hg.): *Bourdieu's Theorie der Praxis. Erklärungskraft · Anwendung · Perspektiven* (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 97–123.
- Koller, Andreas (2009): Doxa. In: Fröhlich, Gerhard; Rehbein, Boike (Hg.): *Bourdieu-Handbuch. Leben, Werk, Wirkung*. Stuttgart: J. B. Metzler, 79–80.
- Markus, Mary Lynne (2004): Technochange Management: Using IT to Drive Organizational Change. *Journal of Information Technology* 19 (1): 4–20.
- Mayntz, Renate (1991): Politische Steuerung und Eigengesetzlichkeiten technischer Entwicklung. Zu den Wirkungen von Technikfolgenabschätzung. In: Albach, Horst; Schade, Diethard; Sinn, Hansjörg (Hg.): *Technikfolgenforschung und Technikfolgenabschätzung*. Berlin: Springer, 45–64.
- McKinsey (2016): Digital transformation: The three steps to success. McKinsey Digital. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-the-three-steps-to-success>.
- Petriglieri, Jennifer; Devine, Beth (2016): Mobilizing Organizational Action Against Identity Threats: the role of organizational members' perceptions and responses. In: Pratt, Michael G.; Schultz, Majken; Ashforth, Blake E.; Ravasi, Davide (Hg.): *The Oxford Handbook of Organizational Identity*. Oxford: Oxford University Press, 239–256.
- Rammert, Werner (1993): Technik aus soziologischer Perspektive. Forschungsstand – Theorieansätze – Fallbeispiele. Ein Überblick. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ravasi, Davide; Schultz, Majken (2006): Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *The Academy of Management Review* 49 (3): 433–458.
- Schmiede, Rudi (Hg.) (2015): *Arbeit im informierten Kapitalismus. Aufsätze 1976-2015*. Baden-Baden: Nomos.
- Schrape, Jan-Felix (2021): *Digitale Transformation*. Bielefeld: UTB.
- Senge, Konstanze; Graf, Angela (2017): Institutionen, Organisationen und implizites Wissen. In: Budde, Jürgen; Hietzge, Maud Corinna; Kraus, Anja; Wulf, Christoph (Hg.): *Handbuch Schweigendes Wissen. Erziehung, Bildung, Sozialisation und Lernen*. Weinheim: Beltz/Juventa, 686–699.
- Singh, Anna; Hess, Thomas (2017): How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive* 16 (1): 1–17.
- Vial, Gregory (2019): Understanding Digital Transformation. A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems* 28 (2): 118–144.
- Wessel, Lauri; Baiyere, Abayomi; Ologeanu-Taddei, Roxana; Cha, Jonghyuk; Blegind Jensen, Tina (2021): Unpacking the Difference Between Digital Transformation and IT-Enabled Organizational Transformation. *Journal of the Association for Information Systems* 22 (1): 102–129.
- Westerman, George; Bonnet, Didier (2015): Revamping Your Business Through Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review* 56 (3): 10–13.
- Wiesböck, Florian; Hess, Thomas (2020): Digital Innovations. *Electronic Markets* 30 (1): 75–86.

# Organisationen als Treiber und Getriebene von Digitalisierung – Zur Dualität von Digitalisierungsnarrativen<sup>1</sup>

Stefanie Raible <sup>2</sup>

**Zusammenfassung:** Der Beitrag schließt an arbeits- und organisationssoziologische Beiträge an, die betonen, dass Digitalisierungsnarrative (z. B. über *Industrie 4.0*) weder mit empirisch sauberen Beschreibungen aktueller Arbeit in Organisationen gleichzusetzen, noch ‚viel Lärm um nichts‘ sind. Digitalisierungsnarrative sind vielmehr wirkmächtige soziale Phänomene und entfalten Wirkung in Organisationen, werden aber auch von Organisationen hervorgebracht. Dieser Aufsatz beleuchtet deshalb das Wechselverhältnis von Digitalisierungsnarrativen und organisationaler Praxis. Der Beitrag zeigt zum einen anhand eines empirischen Falls aus einer Beratung, wie Digitalisierungsnarrative Wirkung in Organisationen entfalten können. Zum anderen präsentiert er eine analytische Perspektive, wie dieses Wechselverhältnis von Digitalisierungsnarrativen und organisationaler Praxis gefasst werden kann sowie entsprechende Implikationen für die soziologische Digitalisierungsforschung.

**Abstract:** This article follows studies from sociology of work and sociology of organizations which highlight that narratives on digitalization (e. g. *Industrie 4.0*) are neither a proper empirical description of recent work in organizations nor ‘mere babble’. Rather, these narratives are powerful social phenomena and have an effect in organizations, but are also produced by organizations. This article therefore examines the interrelationship between narratives on digitalization and organizational practice. On the one hand, the article uses an empirical case from a consulting firm to show how digitalization narratives can have an effect in organizations. On the other hand, it presents an analytical perspective on how this interrelationship between digitalization narratives and organizational practice can be understood as well as corresponding implications for sociological research on digitalization.

---

<sup>1</sup> Für ihr hilfreiches Feedback zum Beitrag danke ich Carla Scheytt, Uli Meyer und Stefan Kirchner sowie den Kommentierenden der Frühsommertagung in Darmstadt.

<sup>2</sup> Stefanie Raible, M. A., Johannes-Kepler-Universität Linz, E-Mail: stefanie.raible@jku.at

# 1 Einleitung

In diesem Beitrag nehme ich Digitalisierungsnarrative als wirkmächtige soziale Phänomene in den Blick, die (digitalisierte) Arbeit in Organisationen beeinflussen können und somit zu den Ermöglichungsbedingungen von Digitalisierung zählen. Hierfür werden diese Narrative folgend analytisch in Beziehung zu Organisationen gesetzt. Der Aufsatz schließt somit an arbeits- und organisationssoziologische Beiträge an, die betonen, dass Digitalisierungsnarrative weder mit empirisch sauberen Beschreibungen aktueller Arbeit gleichzusetzen (vgl. Kirchner/Matiaske 2020: 113, 2019: 126; vgl. Meyer 2018: 241), noch ‚viel Lärm um nichts‘ sind. Vielmehr, so das Argument, entfalten diese Erzählungen Wirkung in Organisationen, wenn auch nicht unbedingt so, wie die Beschreibungen der Narrative es vermuten ließen (vgl. Buchholz/Meyer 2022). Zudem werden diese Narrative maßgeblich von (anderen) Organisationen hervorgebracht (vgl. Meyer 2019; vgl. Pfeiffer 2017).

Digitalisierungsnarrative sind empirische Phänomene von Erzählungen, die etwa von schlanken, agilen und demokratischen Prozessen oder smarten Entscheidungen berichten und teils sogar die Lösung größter gesellschaftlicher Probleme versprechen. Für *Industrie 4.0* kann man z. B. lesen:

„Industrie 4.0 will address and solve some of the challenges facing the world today such as resource and energy efficiency, urban production and demographic change“ (Acatech, zitiert nach Pfeiffer 2017: 108).

Digitalisierungsnarrative können auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen angesiedelt sein: Sie können gesellschaftsweit verbreitet und bekannt (z. B. vgl. Pfeiffer 2017; vgl. Meyer 2019) oder auf einzelne Akteur\*innen (wie Organisationen) bzw. Akteursgruppen (u. a. in Organisationen) beschränkt sein (vgl. Auvinen et al. 2018; vgl. Both 2020; vgl. Giritli Nygren 2012). Bei ihnen handelt es sich um soziotechnische Zukunftsvorstellungen (auch vgl. Meyer 2020).

Folgend möchte ich die Wirkung dieser Digitalisierungsnarrative systematisch beleuchten und hierfür zeigen, in welchem Wechselverhältnis Digitalisierungsnarrative und organisationale Praxis zueinander stehen. Diese rekursive Involviertheit von Organisationen wird anhand eines qualitativ-empirischen Falles (vgl. Ragin/Becker 1992; vgl. Pflüger et al. 2016) aufgezeigt, der aus einem Beratungsunternehmen stammt. Solche Organisationen, die *Digitalisierung* vertreiben, wurden bereits an anderer Stelle als „Treiber und Getriebene[r][n] der Digitalisierung“ (Meyer 2018: 231) bezeichnet. Hier kommt neben gesellschaftsweiten auch ein organisationspezifisches Digitalisierungsnarrativ zum Tragen. Um die Involviertheit sozial- und organisationstheoretisch fassen zu können, verwende ich eine strukturationstheoretische Perspektive (vgl. Giddens 1984), die zunächst skizziert wird (Kapitel 2). Anschließend folgt die Fallanalyse (Kapitel 3). Danach diskutiere ich diese hinsichtlich ihrer allgemeineren Bedeutung (Kapitel 4) und biete einen Ausblick, was dies für die arbeits- und organisationssoziologische Digitalisierungsforschung bedeuten kann (Kapitel 5).

## 2 Theoretischer Rahmen

Um die Wechselwirkung von Digitalisierungsnarrativen und organisationaler Praxis zeigen zu können, ist eine theoretische Perspektive erforderlich, die zum einen Digitalisierungsnarrative verschiedenster Ebenen und organisationale Praxis sowie zum anderen deren rekursives Wechselverhältnis fassen kann. Hierfür eignet sich eine strukturationstheoretische Perspektive. Diese speist sich primär aus der organisationssoziologischen Rezeption (z. B. vgl. Ortman et al. 2000) von Giddens' Strukturationstheorie (vgl. Giddens 1984). Sie liefert für diesen Beitrag ein „begriffliche[n][s] Instrumentarium[s]“ (Walgenbach 2006: 403). Ich werde zunächst die daraus resultierende Perspektivierung von Organisationen skizzieren und dann darlegen, was ich unter *Dualität von Digitalisierungsnarrativen* verstehe.

### 2.1 Strukturationstheoretisches Organisationsverständnis

Eine strukturationstheoretische Perspektive auf Organisationen kann sowohl das Handeln von Organisationsmitgliedern durch und in Strukturen (vgl. Ortman et al. 2000), als auch das Handeln von Organisationen als Akteur\*innen (vgl. Windeler 2001) fassen. Organisationen werden aus dieser Perspektive als „reflexive Strukturation“ (Ortman et al. 2000) verstanden. Strukturen ermöglichen und beschränken Handlungen zugleich und werden als Signifikations- und Legitimationsregeln sowie allokativen und autoritativen Ressourcen konzipiert (Ortman et al. 2000: 319–321). Strukturen sind dann sowohl Produkt als auch Medium von Handlungen von Organisationsmitgliedern (Ortman et al. 2000: 315). Organisationsmitglieder sind aus dieser theoretischen Perspektive reflexive Akteur\*innen, d. h. sie verfügen über ein gewisses Maß an Reflexionsfähigkeit über ihr Handeln (Sydow 2014: 22–23) sowie ein diskursives und praktisches Bewusstsein (Sydow 2014: 34). So ist hierin die grundsätzliche Möglichkeit angelegt, dass Strukturen nicht befolgt werden müssen. Organisationen ist zudem inhärent, dass ihre Strukturen nicht nur „nicht intendierte[n] und reflektierte[n] Nebenfolge des Handelns“ (Ortman et al. 2000: 315) sind, sondern sich durch ein hohes Maß an reflexiver Etablierung und Formalisierung auszeichnen.

### 2.2 Zur Dualität von Digitalisierungsnarrativen

Mit dieser sozial- und organisationstheoretischen Perspektive fasse ich das techniksoziologische Verständnis von soziotechnischen (Zukunfts-)Narrativen (vgl. Deuten/Rip 2000, 2020 [2000]; vgl. van Lente/Rip 1998; vgl. Borup et al. 2006) sowie den Forschungsstand zu Digitalisierungsnarrativen und Organisationen zusammen.

Digitalisierungsnarrative verstehe ich dann – angelehnt an Giddens' Verständnis der *Dualität von Struktur* – als Produkt und Medium organisationaler Praxis (vgl. Giddens 1984: 25–28; vgl. Ortman et al. 2000: 318–321): Digitalisierungsnarrative werden zum einen von organisationaler Praxis hervorgebracht und verbreitet (vgl. Pfeiffer 2017; vgl. Meyer 2019), sind also deren *Produkt*. Digitalisierungsnarrative beschränken und ermöglichen aber auch die organisationale Praxis. Dies konnte v. a. für andere Organisationen als die Produzent\*innen der Narrative bereits gezeigt werden. D. h. Digitalisierungsnarrative ‚erzwingen‘ beispielsweise Entscheidungen zur Einführung digitaler Technologien (vgl. Buchholz/Meyer 2022). Sie sind folglich *Medium* organisationaler Praxis. Digitalisierungsnarrative können aber auch „unintendierte Folgen“ (Giddens 1984: 10; Übersetzung S. R.) haben, wie sich die Modifikation von

*Industrie 4.0* zu *Arbeit 4.0* (vgl. Meyer 2019) deuten lässt: Auch wenn machtvolle Akteur\*innen Digitalisierungsnarrative verbreiten, können andere Organisationen diese dennoch im Sinne ihrer Interessen verändert aufgreifen und umformen, andere Maßnahmen und Zielsetzungen daraus ableiten (vgl. Meyer/Besio 2022: 566).

Digitalisierungsnarrative beinhalten mit dem techniksoziologischen Verständnis von (Zukunfts-)Narrativen verschiedene Elemente (vgl. Deuten/Rip 2000: 72–76). Zunächst bestehen sie aus *verschiedenen Akten*, in denen Originalzustände, Maßnahmen sowie die resultierende Veränderung des Originalzustandes beschrieben werden, sowie einer abzuleitenden *Moral*. Narrative beinhalten zudem *Charaktere*, also Akteur\*innen, die verschiedene Rollen wie z. B. Held\*innen, Helfer\*innen, tragische Held\*innen oder Anti-Held\*innen ‚übernehmen‘ und in Organisationen auch an Organisationsrollen geknüpft sein können. Des Weiteren sind Narrative in einer *Handlungsumgebung*, die mit verschiedenen Eigenschaften ausgestattet ist, verortet.

In Digitalisierungsnarrativen sowie ihren Bestandteilen lassen sich dann die drei Dimensionen des Sozialen (vgl. Giddens 1984: 28–32) finden: Als kommunikatives Phänomen verstehe ich sie zunächst als Träger von Signifikationsregeln (vgl. Tabares et al. 2021: 11; vgl. Upham/Gathen 2021: 453), die jedoch auch mit Legitimationsregeln und Ressourcen der Domination verbunden sein können (auch vgl. Hermwille 2016: 239). Sie beinhalten Signifikations- und Legitimationsregeln, da sie “role expectations, specific cultural repertoire including warning stories” (Deuten/Rip 2000: 75) oder “problem definitions and typifications including views” (ebd.) präsentieren. Digitalisierungsnarrative stellen folglich eine organisationale Situation, Maßnahme oder Entwicklung und die damit verbundene organisationale Praxis hinsichtlich Digitalisierung mit Sinn aus und legitimieren diese (vgl. Ortmann et al. 2000: 320–321). Digitalisierungsnarrative beinhalten aber auch Machtressourcen, da sie – und auch allgemeiner: Zukunftsvorstellungen (zur Übersicht vgl. Beckert/Suckert 2021) – für die erzählenden Akteur\*innen mit bestimmten, impliziten oder expliziten Interessen verbunden sind: Akteur\*innen erzählen sie, um ihre technologischen Entwicklungen, Produkte oder Dienstleistungen als förderungs- oder kaufwürdig zu präsentieren und zu bewerben (z. B. van Lente/Rip 1998; Beckert 2021) oder ihre Interessen in Organisationen durchzusetzen (z. B. Giritli Nygren 2012). Ganze Geschäftsmodelle basieren darauf, Prognosen und Empfehlungen für die Zukunft zu erstellen (z. B. Pollock/Williams 2010). Digitalisierungsnarrative können folglich autoritative Ressourcen beinhalten, da mit ihnen in Organisationen Veränderungsmaßnahmen (z. B. Einführung einer spezifischen Software, Änderung der Arbeitsorganisation) durchgesetzt werden können (vgl. Ortmann et al. 2000: 321).

Diese theoretische Perspektive erlaubt es mir, die rekursive Involviertheit von Organisationen in Digitalisierungsnarrative verstehen zu können. Der folgende Fall zeigt verschiedene Digitalisierungsnarrative sowohl als Produkt als auch als Medium von organisationaler Praxis.

### 3 Fallanalyse

Der diesem Beitrag zugrunde liegende Fall steht für ein sehr spezifisches und komplexes Wechselverhältnis von Digitalisierungsnarrativen und organisationaler Praxis, das verschiedene Dimensionen dieses Verhältnisses exemplarisch analysierbar macht.<sup>3</sup> Er zeigt somit den rekursiven Charakter von Digitalisierungsnarrativen besonders eindrücklich. Er entstammt einer Organisation, die andere Organisationen (z. B. Unternehmen und öffentliche Verwaltungen) hinsichtlich Software berät. Zum Leistungsportfolio dieser Beratung gehören u. a. Systemablösungs- und -beschaffungsprojekte, aber auch Strategie- und Organisationsentwicklung hinsichtlich Digitalisierung. Als Organisation, die *Digitalisierung* vertreibt, muss sie sich stark zu diesem Thema positionieren und ihre eigene Strategie diesbezüglich explizieren (auch vgl. Meyer 2019: 120–121). Besonders an diesem Fall ist, dass sich die Beratung nicht nur gesellschaftsweiten Digitalisierungsnarrativen bedient, sondern intensiv darum bemüht ist, ihr eigenes, sehr spezifisches Digitalisierungsnarrativ zu vertreiben.

Der Fall stammt aus einem Forschungsdesign, das verschiedene Fälle von Wechselwirkungen von Digitalisierungsnarrativen und organisationaler Praxis miteinander vergleicht (zum allgemeinen Fallverständnis vgl. Ragin/Becker 1992; vgl. Pflüger et al. 2016). Er basiert auf leitfadengestützten Interviews, Beobachtungsprotokollen sowie Dokumenten und wurde softwaregestützt deduktiv-induktiv ausgewertet (vgl. Kuckartz/Rädiker 2022).

Ich werde folgend zeigen, wie verschiedene Digitalisierungsnarrative unterschiedlicher Ebenen Wirkungen in den Organisationen entfalten – ohne, dass diese dabei den Beschreibungen der Narrative entsprechen.

#### 3.1 Gesellschaftsweite Digitalisierungsnarrative wirken auf inter-organisationale Praxis

Gesellschaftsweit verbreitete Digitalisierungsnarrative wirken auf die organisationale Praxis der Beratungsprojekte. Sie sind zunächst regelmäßig Anlass für Anfragen von Kundenorganisationen und dann für Beratungsprojekte. So führt ein Berater aus der sogenannten Strategiephase solcher Projekte an:

„Jetzt ist es oft so, dass es verschiedenste Strömungen, verschiedenste Technologien gibt, die einen Hype erfahren. Das war Blockchain, das sind jetzt NFTs, das war davor Künstliche Intelligenz. Und im Endeffekt sind die entscheidenden Personen ganz selten aus einem IT-Umfeld [...], sondern haben [...] verschiedenste Hintergründe. Und wir unterstützen sie und ordnen sie ein bisschen bei der Frage: Was müssen sie jetzt tun? [...] Wo haben sie einen echten Nutzen, den sie erzeugen können? Und wie ist der zu bewerten.“ (Berater mit Managementfunktion)

Was von den Berater\*innen als „Hype“ – oder später auch als „Buzzword[s]“ – bezeichnet wird, interpretiere ich als, v. a. gesellschaftsweit verbreitete, Digitalisierungsnarrative über die (zukünftigen) Potenziale dieser spezifischen Technologien (für KI auch vgl. Bareis/Katzenbach 2022). Die Berater\*innen müssen sich folglich auf diese Digitalisierungsnarrative rund um Technologien wie Blockchain oder NFTs, die über die Mitglieder der Kundenorganisation

---

<sup>3</sup> Ein Teil der Erhebung konnte dank der Förderung der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) (Projektnummer: 38012757) durchgeführt werden.

an sie herangetragen werden, einlassen. Diese verschiedensten Digitalisierungsnarrative sind hier also als Medium der organisationalen Praxis der Berater\*innen handlungsermöglichend, da sie Anlass für ein mögliches Digitalisierungsprojekt mit der Beratung liefern. Sie sind aber auch handlungsbeschränkend, da Themen bzw. Technologien für ein mögliches Projekt gesetzt werden, auf die sich die Berater\*innen dann beziehen müssen – auch, wenn sie es gegebenenfalls selbst nicht thematisiert hätten.

Gesellschaftsweit verbreitete Digitalisierungsnarrative entfalten also eine Wirkung auf die organisationale Praxis der Beratung als auch ihrer Kundenorganisationen. Dies *kann* bedeuten, dass eine spezifische Technologie aus einem solchen Digitalisierungsnarrativ in einem Beratungsprojekt für die Kundenorganisation beschafft und implementiert wird. Ein Berater berichtet etwa aus einem Beratungsprojekt zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in einem als nicht mehr funktionierend beschriebenen Dienstleistungsprozess einer Kundenorganisation:

„Die Idee war: Da muss jetzt was her - großes Buzzword: Künstliche Intelligenz – wir brauchen also eine Künstliche Intelligenz in dem Prozess, weil die können das ja! (.) Behaupten sie zumindest. Und dann sind sie an uns herangetreten und haben gesagt: Lieber [BERATUNGSUNTERNEHMEN], macht mal! [...] Ja (.) also prinzipiell [...] haben wir natürlich ganz, ganz aggressiv auch genau danach gesucht, weil das der Anspruch und auch der Anspruch vom Kunden war: ich möchte damit in den Vertrieb gehen (.) und ich möchte sagen können, wir verwenden Künstliche Intelligenz [...] man wollte das im Vertrieb einfach pushen. [...] Also man wollte wirklich sagen: Ja, wir können das!“ (Berater)

Digitalisierungsnarrative über KI, die von der Kundenorganisation an die Beratung herangebracht werden, beschränken hier also – neben der grundsätzlichen Ermöglichung eines Projektes – stark die organisationale Praxis des Projektes, welche (technischen) Lösungen überhaupt angeboten werden können. Sie setzen einerseits Signifikationsregeln, was für die Organisation sinnvoll ist, andererseits stellen sie auch autoritative Ressourcen zur Beschaffung und Einführung genau dieser neuen Technologie in den Organisationsprozess dar. Zudem legt der Materialbeleg auch nahe, dass die Kundenorganisation die Bewerbung der neuen Technologie folgend zur eigenen Legitimierung nutzen möchte.

Digitalisierungsnarrative als Anlass eines Beratungsprojektes *müssen aber nicht* dazu führen, dass entsprechend thematisierte Technologien beschafft und implementiert werden. Ein Berater führt zu solchen Projekten Folgendes an:

„Was man dafür aber zuerst sicherstellen muss, dass sie verstehen, worüber sie sprechen. Weil nur weil ich ein Buzzword laufend höre, und ich glaube gerade ist NFT so ein schönes Stichwort [...] dafür, das irgendwann in der [BOULEVARDZEITUNG] gestanden hat, damit hat es eh schon die Hälfte der Bevölkerung gelesen, aber nicht verstanden, worum es geht. Tun nicht so viele. Was für Potenziale und was auch für Risiken drinstecken. Und deswegen ist mein Ansatz in der Beratung oft, dass wir als erstes erst versuchen, [...] in ihrer Sprache, wir nehmen dabei immer die Sprache, die der Kunde nutzt an [...] - damit sie ein Verständnis dafür kriegen. Wenn wir das schaffen, das passend auszudrücken und das zu erklären, das für sie erklären, dass das für sie nachvollziehbar ist, dann kann man konstruktiv drüber reden, was wollen sie wirklich haben? Geht es gerade um eine Erfahrung mit einer Technologie? Oder war das nur die spontane Idee, ich könnte diese neue Technologie doch in einem gewissen Bereich einsetzen?“ (Berater mit Managementfunktion)

Aus dieser Auseinandersetzung, so erklärt er mir folgend, würde dann häufig ein (auch strategisch abgestimmtes) Projekt entstehen, in dem die genannten Technologien keine Rolle mehr spielen. Narrative um NFTs oder Blockchains können also zu viel banaler anmutenden Softwareimplementierungen in Organisationen führen. Digitalisierungsnarrative sind hier als Medium der organisationalen Praxis, auf die sich die Berater\*innen reflexiv beziehen können, verwendete Signifikations- und Legitimationsregeln grundsätzlich aufgreifen, aber modifizieren bzw. durch andere ersetzen. Die Wirkung, die (gesellschaftsweit verbreitete) Digitalisierungsnarrative in Organisationen entfalten, kann also auch daraus bestehen, dass sie Digitalisierungsprojekte anstoßen, die fern von ihren Beschreibungen sind. Sie treiben durchaus Digitalisierung – aber eben nicht zwingend eine solche, wie sie die Narrative verkündigen.

### 3.2 Gesellschaftsweite Digitalisierungsnarrative wirken auf organisations-spezifische Digitalisierungsnarrative

Gesellschaftsweit verbreitete Digitalisierungsnarrative entfalten aber nicht nur Wirkung in den interorganisationalen Beratungsprojekten, sondern auch in der Erstellung und Verbreitung eines organisationsspezifischen Digitalisierungsnarratives. Die „Vision“ der Organisation, die sich als Kern des organisationsspezifischen Digitalisierungsnarratives rekonstruieren lässt, wird in den meisten Interviews recht früh und ohne Aufforderung präsentiert. Der Geschäftsführer und Gründer stellt diese „Vision“ als Grund ihres Erfolges – „gerade in diesem Pseudothema Digitalisierung“ (Geschäftsführer) - vor:

„Nicht nur weil wir die Wirtschaftsinformatiker haben, sondern wir haben die Vision vom [Betrieb im Autopiloten]<sup>4</sup>. Dort gibt's ein Buch von mir, im [FACHVERLAG], kannst du gerne zitieren in deiner Dissertation [...] und da erkläre ich die Technologien, [...] die genutzt werden von Unternehmen, um von analogen Unternehmen zu digitalen Unternehmen zu kommen. Ich definiere was ein digitales Unternehmen ist.“ (Geschäftsführer)

Mir sein Buch zu präsentieren stellt bereits eine Praktik der Verbreitung dieses Narratives dar. Die „Vision“ ist immer wieder Thema in den Interviews. Ein Berater berichtet ebenfalls vom Buch, „das jetzt natürlich auch stark verkauft oder vermarktet wird“ (Berater); eine andere Beraterin erzählt, dass jede größere Kundenorganisation es kostenlos erhalten habe. Auch auf dem LinkedIn-Account des Unternehmens begegne ich immer wieder Veranstaltungen, Blogartikeln oder Podcasts, in denen es um die „Vision“ geht. Die damit verbundene Organisationsbeschreibung lässt sich als finalen Akt eines *organisationsspezifischen Digitalisierungsnarratives*, als „Ultra-Endprodukt der Digitalisierungskette“ (Berater), rekonstruieren:

„Der nächste Schritt nach der Digitalisierung ist eigentlich der, wo sich das ganze erst auszahlt. Und das ist die Automatisierung [...] Das bedeutet nicht, dass die Menschen nicht mehr arbeiten, aber es heißt Menschen arbeiten nicht mit unwürdigen Sachen, wie z. B. das [unser Interview; S. R.] zu transkribieren, sondern das würde automatisiert passieren [...] Menschenunwürdige Arbeit, die wird automatisiert. Und der letzte Schritt ist dann [der Betrieb im Autopiloten]: 80 Prozent der Entscheidungen werden durch Software getroffen, basierend auf historischen, aktuellen und foregecasteten Daten.“ (Geschäftsführer)

---

<sup>4</sup> Hierbei handelt es sich um eine Pseudonymisierung der Vision. Aus Gründen der zugesicherten Anonymität kann ich die tatsächliche Bezeichnung nicht wiedergeben, da die Organisation dann identifizierbar wäre. Die Pseudonymisierung wurde angelehnt an die Charakteristika des Originalbegriffs gewählt. Für den kreativen Einfall habe ich Anita Winkler und René Werner zu danken.

Für die Darlegung dieser „Vision“ auf der Website sowie im Buch bezieht sich die Organisation dann auf *Industrie 4.0* – ein von anderen Arbeits- und Organisationssoziolog\*innen bereits erforschtes gesellschaftsweit verbreitetes Digitalisierungsnarrativ (z. B. vgl. Meyer 2019; Pfeiffer 2017). Sie grenzt sich jedoch gleichzeitig davon ab, erhebt den Anspruch, [der Betrieb im Autopiloten] „geht über Industrie 4.0 hinaus“ (Website-Dokument 007) oder:

„Industrie 4.0 ist vorbei. Jetzt kommt [der Betrieb im Autopiloten].“ (Website-Dokument 007)

Diese Weiterentwicklung oder Ablösung ist dabei in ihren Versprechen und positiven Auswirkungen ebenso gesellschaftsweit ausgerichtet wie *Industrie 4.0* (auch vgl. Pfeiffer 2017: 108):

„Die absolute Transparenz der [Betriebe im Autopiloten] – zu Kunden, zu Mitarbeitenden, zu Staat und Gesellschaft – wird zu einem Treiber positiver Entwicklungen: konsequente Ausrichtung der gesamten Organisation am Gesamtoptimum, erheblich mehr Wertschöpfung und nie dagewesene, vollständige Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen. Ehrliche Leistung wird gefördert und das Leben der Menschen verbessert.“ (Website-Dokument 009)

Die Originalbezeichnung dieser Ablösung von *Industrie 4.0* rekuriert auf ein soziotechnisches Phänomen, das bereits mit vielen gesellschaftsweit verbreiteten Digitalisierungsnarrativen verbunden ist: *Autonomes Fabren* (auch vgl. Both 2020); eine Beraterin erläutert es explizit als „Analogie“ hierzu. Auf der Website ist so über [den Betrieb im Autopiloten] und die verwendeten Technologien zu lesen: „So wie auch im Auto die einzelnen Bauteile intelligent zusammenwirken“ (Website-Dokument 005). Auch die visuelle Einbettung auf der Website der Organisation bezieht sich hierauf, z. B. mit Fotografien von Autos – an Stellen, an denen es keineswegs um Autos geht.

Aus der Perspektive der Dualität von Digitalisierungsnarrativen zeigt diese Bezugnahme auf gesellschaftsweit verbreitete Digitalisierungsnarrative, dass eben diese Digitalisierungsnarrative Medium der organisationalen Praxis einer Erstellung sind. Aus dieser geht wiederum das organisationsspezifische Narrativ als Produkt organisationaler Praxis hervor. Ein bereits etabliertes Digitalisierungsnarrativ *Industrie 4.0* mit seinen institutionalisierten Signifikations- und Legitimationsregeln sowie autoritativen Ressourcen (auch vgl. Meyer 2019) wird reflexiv genutzt, um ein eigenes organisationsspezifisches Digitalisierungsnarrativ, wiederum ausgestattet mit Regeln und Ressourcen, zu etablieren – und: um es abzulösen. Hierfür wird wiederum auf *Autonomes Fabren* zurückgegriffen, was folglich eine Ergänzung weiterer, möglicherweise ebenso institutionalisierter Regeln und Ressourcen darstellt.

Wie wichtig der Rückgriff auf solche bereits institutionalisierten Regeln und Ressourcen für die Verbreitung eines neuen Digitalisierungsnarratives ist, zeigt eine Ausführung eines Beraters. Er beschreibt den finalen Akt des Narratives – eine Automatisierung von Entscheidungen – als häufig erklärungsbedürftig in Gesprächen über die „Vision“:

„Prozessautomatisierung und das ist-, da wird irgendetwas von einem Softwareroboter oder von einem mechanischem Roboter übernommen, das ist schon relativ gut angekommen in den Köpfen, weil das hat man irgendwo gehört oder gesehen oder da kennt wer wen, der wen kennt. Hm (2) also das ist deutlich bekannter, als dass ich sage: ich gebe es einer Software und die nimmt mir sogar die Entscheidungsfindung ab. Und schlägt mir hier jetzt vor: Mach das! [...] Also Prozessautomatisierung haben sie verstanden, soweit klar, aber was heißt jetzt, wie sollen Entscheidungen automatisiert werden?“ (Berater)

Die gesellschaftsweit verbreiteten Digitalisierungsnarrative um *Autonomes Fahren* und vor allem *Industrie 4.0* entfalten ihre Wirkung, indem sie ein weiteres, neues Digitalisierungsnarrativ stabilisieren und folglich seine Verbreitung unterstützen. Dies ist ein Beispiel für die rekursiven Wirkungsketten, die Digitalisierungsnarrative auslösen können: Gerade weil [der Betrieb im Autopiloten] *Industrie 4.0* ablösen soll, muss das Narrativ um *Industrie 4.0* aufgegriffen werden. Darüber wird es wiederum reproduziert und selbst stabilisiert.

### 3.3 Das organisationspezifische Digitalisierungsnarrativ wirkt auf inter- und intraorganisationale Praxis

Das organisationspezifische Digitalisierungsnarrativ entfaltet wiederum Wirkung auf die organisationale Praxis der Beratung. Im Kontext eigener Digitalisierungsbestrebungen auf die „Vision“ vom [Betrieb im Autopiloten] angesprochen, äußert sich ein Berater:

„Also das ist unsere Vision für intern, sowie für extern, und wir probieren natürlich nach besten Möglichkeiten auch zu leben und uns da auch an der eigenen Nase zu nehmen.“  
(Berater)

Das organisationspezifische Digitalisierungsnarrativ deutet sich hier also als grundsätzliches Medium organisationaler Praxis an – sowohl „extern“, d. h. in interorganisationalen Kundenprojekten, oder „intern“, d. h. für intraorganisationale Digitalisierungsprojekte.

Jedoch zeigt sich für beide Dimensionen, dass die Wirkung der „Vision“ unterschiedliches Ausmaß annimmt. Zu den verschiedenen Kundenprojekten erklärt mir eine Beraterin, dass die Beratung viele Projekte zu Systemablösungen durchführe und hier einen lang bestehenden Kundenstamm habe: „Das war mal unser Kerngeschäft“ (Beraterin). In der letzten Zeit kämen auch zunehmend Digitalisierungsstrategieprojekte hinzu. Der Geschäftsführer, der selbst noch an einzelnen Projekten beteiligt ist, berichtet mir aus einem solchen strategischen Projekt:

„Wir arbeiten mit Systemen, die sind 40 Jahre im Einsatz und da braucht’s noch ein, zwei Evolutionsstufen bis [...] zu den [Betrieben im Autopiloten] und deswegen dauert das so lang (.) Und wenn man diese Vision hat und man weiß, dass das so langsam ist, brauchen die Unternehmen ein Roadmap, z. B. [KUNDENORGANISATION], [PROJEKTNAME], dass sie jetzt schon anfangen, die richtige Softwaresysteme zu konzertieren, dass am Schluss ein [Vertrieb im Autopiloten] rauskommt. Und in dem Fall nur ein automatisierter Vertrieb, noch gar nicht [im Autopiloten]“ (Geschäftsführer)

Das Projekt bezieht sich also dezidiert auf [den Betrieb im Autopiloten]. Das organisationspezifische Digitalisierungsnarrativ ist hier also Medium der (inter-)organisationalen Praxis und stellt Regeln und Ressourcen für organisationale Praktiken, z. B. für das Erstellen einer sogenannten „Roadmap“, zur Verfügung. Das Digitalisierungsnarrativ ermöglicht und beschränkt hier also als *reflexive* soziotechnische Zukunftsvorstellung<sup>5</sup> zukunftsorientierte organisationale Praxis in der Gegenwart. Zukünftig zu erreichende Zielzustände sind Signifikations- und Legitimationsregeln und autoritative Ressource für aktuelle Digitalisierungsmaßnahmen in der Kundenorganisation.

---

<sup>5</sup> Sie ist reflexiv, da sich die Berater\*innen mit deren Eigenschaft als Beschreibung einer möglichen Zukunft der Digitalisierung auseinandersetzen, darüber reflektieren können und sie nicht als Status Quo in Organisationen annehmen.

Als ich einen anderen Berater, der wie andere interviewte Berater\*innen häufig Systemablösungsprojekte durchführt und dies auch als seine Spezialisierung angibt, auf die Bedeutung der „Vision“ anspreche, erklärt er mir:

„Ich kümmere mich ja auch um Vertrieb und da habe ich das [das Buch; S.R.] noch nie verwendet. Das liegt aber auch daran, dass der Vertrieb in meinem Fall immer mit einem konkreten Problem oder einer konkreten Aufgabe verbunden ist (.) und ich der Meinung bin, dass es einfach komisch kommen würde, wenn ein Kunde sagt: He, [...], ich habe da ein System, löse mir das mal ab! Und ich sage: Naja, aber kennst du schon [den Betrieb im Autopiloten]? Also das interessiert ihn in dem Moment einfach nicht.“ (Berater)

In diesem Projektkontext spielt das organisationsspezifische Digitalisierungsnarrativ also keine Rolle. Andere Regeln und Ressourcen der organisationalen Praxis des Beratens sind folglich für den Berater relevanter, er kann sich reflexiv gegen die Wirkung des Narratives entscheiden. [Den Betrieb im Autopiloten] versteht er folgend mehr als Möglichkeit, um potenzielle Kundenorganisationen auf die Beratung aufmerksam zu machen („Das ist einfach ein guter Door Opener“), denn als Hilfsmittel für die konkreten Projekte, die er betreut. Er beschreibt zudem, dass die Erfolgsaussicht dieses „Door Openers“ nicht nur stark vom Projektziel abhängt, sondern auch von der Organisationsrolle der entscheidenden Personen (z. B. eher Management als IT-Verantwortliche) bzw. der Branche der Kundenorganisation (z. B. eher Industrie als öffentliche Verwaltung). Für die unterschiedlich angesiedelten Projekte der Beratung scheint die „Vision“ also unterschiedlich nützlich zu sein. Eine Beraterin ordnet sie mir gegenüber sogar als potentielle Überforderung für manche Mitglieder von Kundenorganisation, gerade in der öffentlichen Verwaltung, ein. Andere Regeln und Ressourcen, etwa der organisationalen Praxis der Kundenorganisation, sind also in diesen Fällen relevanter für die Berater\*innen als reflexive Akteur\*innen als es das organisationsspezifische Digitalisierungsnarrativ ist. Sie sind stärker handlungsermöglichend und -beschränkend. Sie können einordnen und entscheiden, ob sie auf die Regeln und Ressourcen des organisationsspezifischen Digitalisierungsnarrativ zurückgreifen möchten – oder ob sie sich auf andere Strukturen beziehen (müssen).

Als ich bei einem Berater nachhake, welche Bedeutung die „Vision“ für die interne Digitalisierung habe, führt er aus:

„Ob wir das wollen, fragst du den Falschen. Ich bin nicht in der strategischen Position [lacht] dass ich sagen kann, ob wir das als [BERATUNGSUNTERNEHMEN] wollen. Ich könnte mir schon vorstellen, dass das funktioniert (.) Ähm (2) die Frage ist halt (2) rechtfertigt das den Overhead [...] Es ist halt wie immer dieses Thema, Kunden geben uns Geld dafür, dass wir das machen, wir selber werden uns dafür nicht noch zusätzlich zahlen, würde halt wenig Sinn machen [...] Das heißt, diese internen Themen sind halt klassische Themen, wenn es zu einem Priorisierungskonflikt kommt, dann sind die internen Themen die, die liegen bleiben (.) aus meiner Sicht auch zurecht [...] Ich glaube schon, dass das gewollt ist, dass das quasi so automatisiert wie möglich abläuft (2) und zwar in allen Aspekten.“ (Berater)

Er führt das Erreichen der „Vision“ zwar als grundsätzliches Ziel an – was mir auch vom Geschäftsführer und einem Berater mit Managementfunktion erklärt wurde. Er berichtet dann aber v. a. über das, was die Organisation dabei ausbremse. Er nimmt dies als wenig problematisch wahr. Auch hier sind andere, stärker institutionalisierte, Regeln und Ressourcen der Organisation, wie nach Wirtschaftlichkeit zu streben, stärker handlungsbeschränkend und -ermöglichend als die des organisationsspezifischen Digitalisierungsnarratives. Die Wirkung des

organisationsspezifischen Digitalisierungsnarrativs auf die organisationale Praxis wird somit durch andere Regeln und Ressourcen abgeschwächt und ausgebremst. Es wird durch reflexive Akteur\*innen kontextspezifisch verwendet oder nicht, ist also nur lose an die Praxis gekoppelt.

## 4 Diskussion

Diese strukturationstheoretische und qualitativ-empirische Fallanalyse zeigt, wie eine Organisation rekursiv in Digitalisierungsnarrative involviert ist: sowohl in gesellschaftsweite Digitalisierungsnarrative (über z. B. KI und NFTs) als auch in ihr eigenes organisationsspezifisches Digitalisierungsnarrativ vom [Betrieb im Autopiloten]. Dieser Fall aus einer Beratung offenbart die *Dualität von Digitalisierungsnarrativen* besonders deutlich.

Jedoch lässt sich aus diesem spezifischen Fall mehr lernen, als dass konkrete Digitalisierungsnarrative auf diese konkrete Organisation wirken. Erstens kann damit eine ähnliche Wechselwirkung auch für andere „Treiber und Getriebene[r][n] der Digitalisierung“ (Meyer 2018: 231) angenommen werden, wie etwa andere IT-Beratungen oder IT-Unternehmen. Gerade hinsichtlich der Akquise oder Beratung von Kundenorganisationen deutet sich die Wirkmächtigkeit von Digitalisierungsnarrativen an. So ist stark anzunehmen, dass auch andere Organisationen, die *Digitalisierung* anbieten, mit Digitalisierungsnarrativen unterschiedlichster Ebenen konfrontiert werden und sich auf diese beziehen müssen. Dieser Fall zeigt auch, dass diese Bezugnahmen viel vielfältiger sein können, als einfach nur eine Technologie aus einem Narrativ zu verkaufen oder diese Technologie selbst zu implementieren.

Zweitens zeigt der Fall den rekursiven Charakter von Digitalisierungsnarrativen verschiedener gesellschaftlicher Ebenen: Digitalisierungsnarrative sind zwar keine akkurate Beschreibung aktueller Arbeitsprozesse, aber durchaus wirkungsvolle soziale Phänomene. Sie lösen inter- und intraorganisationale Digitalisierungsvorhaben aus und beeinflussen organisationale Entscheidungen darüber. Sie können – oder teilweise: müssen – dann auch in der Ausgestaltung dieser Digitalisierungsvorhaben aufgegriffen werden. Sie determinieren diese organisationale Praxis aber nicht und können modifiziert oder verworfen werden. Sie wirken somit vermittelt durch die organisationale Praxis mit reflexiven Akteur\*innen. So sind sie *Medium* organisationaler Praxis. Digitalisierungsnarrative sind aber auch keine sozialen Phänomene, die es ‚einfach gibt‘: Sie werden von Organisationen entwickelt und über verschiedenste Praktiken verbreitet. Sie müssen immer wieder erzählt werden, damit sie wirken können. Sie erreichen so auch andere Organisationen. Sie sind somit *Produkt* organisationaler Praxis. ‚Neue‘ Digitalisierungsnarrative wie [der Betrieb im Autopiloten] können zudem nicht losgelöst von anderen Digitalisierungsnarrativen entwickelt werden: Sie müssen auf bereits bestehenden, stärker institutionalisierten Digitalisierungsnarrativen als *Medium* organisationaler Praxis aufbauen, diese (teilweise) aufgreifen und somit reproduzieren.

## 5 Ausblick

Dieser Beitrag zeigt Digitalisierungsnarrative als wirkungsmächtige soziale Phänomene, die Wirkung in Organisationen entfalten und Digitalisierung ermöglichen (und beschränken) können. Anstatt sie mit einer akkuraten, empirischen Beschreibung digitalisierter Arbeit (in Organisationen) gleichzusetzen, sollten sie ein eigenständiger analytischer Gegenstand der arbeits- und organisationssoziologischen Digitalisierungsforschung sein (vgl. Kirchner/Matiaske 2020: 113, 2019: 126; vgl. Meyer 2018: 241). Dieser Beitrag präsentiert hierfür mit der *Dualität von Digitalisierungsnarrativen* eine Perspektive, die Digitalisierungsnarrative systematisch mit organisationaler Praxis ins Verhältnis setzt. Eine solche Betrachtung ermöglicht es, die Bedeutung von Digitalisierungsnarrativen auf all das, was in Organisationen unter dem Begriff *Digitalisierung* geschieht, zu analysieren. Der Stellenwert von Digitalisierungsnarrativen wird hierbei weder unter- noch überschätzt. Welche Wirkung welches konkrete Digitalisierungsnarrativ in einer konkreten Organisation entfaltet, bleibt eine empirische Frage. Deren Beantwortung kann sowohl spannende Erkenntnisse über Digitalisierung, in einem Verständnis von Technikeinführung und -nutzung, als auch im Sinne der beispielsweise vorgestellten Entwicklung und Verbreitung eines neuen Digitalisierungsnarrativs hervorbringen.<sup>6</sup> Für die Arbeits- und Organisationssoziologie verspricht diese Perspektivierung von Digitalisierungsnarrativen und Organisationen somit eine noch differenziertere Betrachtung von Digitalisierung als sozialen Prozess.

## Literatur

- Auvinen, Tommi; Sajasalo, Pasi; Sintonen, Teppo; Takala, Tuomo; Järvenpää, Marko (2018): Antennaratives in Ongoing Strategic Change: Using the Story Index to Capture Daunting and Optimistic Futures. In: Krämer, Hannes; Wenzel, Matthias (Hg.): *How Organizations Manage the Future*. Cham: Springer International Publishing, 133–151.
- Bareis, Jascha; Katzenbach, Christian (2022): Talking AI into Being: The Narratives and Imaginaries of National AI Strategies and Their Performative Politics. *Science, Technology, & Human Values* 47 (5): 855–881. DOI: 10.1177/01622439211030007.
- Beckert, Jens (2021): The Firm as an Engine of Imagination: Organizational prospection and the making of economic futures. *Organization Theory* 2 (2): 1–21. DOI: 10.1177/26317877211005773.
- Beckert, Jens; Suckert, Lisa (2021): The Future as a Social Fact. The Analysis of Perceptions of the Future in Sociology. *Poetics* 84: 1–21. DOI: 10.1016/j.poetic.2020.101499.
- Borup, Mads; Brown, Nik; Konrad, Kornelia; van Lente, Harro (2006): The Sociology of Expectations in Science and Technology. *Technology Analysis & Strategic Management* 18 (3-4): 285–298. DOI: 10.1080/09537320600777002.
- Both, Göde (2020): *Keeping Autonomous Driving Alive*. Opladen: Budrich Academic Press.
- Buchholz, Johan; Meyer, Uli (2022): Zur alltäglichen Praxis von Digitalisierungsvorhaben. Ein Analyse-rahmen. In: Onnen, Corinna; Stein-Redent, Rita; Blättel-Mink, Birgit; Noack, Torsten et al. (Hg.): *Organisationen in Zeiten der Digitalisierung*. Wiesbaden: Springer VS, 287–299.

---

<sup>6</sup> Zu einem solchen, ‚breiteren‘ Digitalisierungsverständnis für die (Arbeits-)Soziologie auch vgl. Meyer 2018: 242–244.

- Deuten, Jasper; Rip, Arie (2000): Narrative Infrastructure in Product Creation Processes. *Organization* 7 (1): 69–93.
- Deuten, Jasper; Rip, Arie (2020 [2000]): The Narrative Shaping of a Product Creation Process. In: Brown, Nik; Rappert, Brian; Webster, Andrew (Hg.): *Contested Futures. A sociology of prospective techno-science*. Abingdon/New York: Routledge, 65–86.
- Giddens, Anthony (1984): *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley, Los Angeles: University of California Press.
- Giritli Nygren, Katarina (2012): Narratives of ICT and Organizational Change in Public Administration. *Gender, Work & Organization* 19 (6): 615–630. DOI: 10.1111/j.1468-0432.2010.00531.x.
- Hermwille, Lukas (2016): The Role of Narratives in Socio-Technical Transitions - Fukushima and the Energy Regimes of Japan, Germany, and the United Kingdom. *Energy Research & Social Science* 11: 237–246. DOI: 10.1016/j.erss.2015.11.001.
- Kirchner, Stefan; Matiaske, Wenzel (2019): Digitalisierung und Arbeitsbeziehungen in betrieblichen Arbeitswelten: Zwischen revolutionärem Wandel und digitalem Inkrementalismus. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 26 (2): 125–129. DOI: 10.3224/indbez.v26i2.01.
- Kirchner, Stefan; Matiaske, Wenzel (2020): Plattformökonomie und Arbeitsbeziehungen: Digitalisierung zwischen imaginierte Zukunft und empirischer Gegenwart. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 27 (2): 105–119. DOI: 10.3224/indbez.v27i2.01.
- Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan (2022): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagentexte Methoden* (5. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Meyer, Uli (2018): Digitalisierung ohne Technik? Das Beispiel eines Praxislabors zu Arbeit 4.0. *Arbeits- und Industriesoziologische Studien* 11 (2): 229–246. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Digitalisierung-ohne-Technik-Das-Beispiel-eines-zu-Meyer/a5f7186dff402f6a9e3d2d0de2ddc03c20e47954>.
- Meyer, Uli (2019): The Institutionalization of an Envisioned Future. Sensemaking and Field Formation in the Case of “Industrie 4.0” in Germany. In: Lösch, Andreas; Grunwald, Armin; Meister, Martin; Schulz-Schaeffer, Ingo (Hg.): *Socio-Technical Futures Shaping the Present. Empirical Examples and Analytical Challenges*. Wiesbaden: Springer VS, 111–138.
- Meyer, Uli (2020): Industrie 4.0 als sozio-technische Zukunftsvorstellung. Zur Bedeutung von organisationaler Sinnerzeugung und -stiftung. In: Maasen, Sabine; Passoth, Jan-Hendrik (Hg.): *Soziologie des Digitalen - Digitale Soziologie?* Baden-Baden: Nomos Verlag, 349–378.
- Meyer, Uli; Besio, Cristina (2022): Gesellschaftliche Wirkung organisationaler Re-Kombinationen. Die Neuausrichtung von Gewerkschaften und Genossenschaften jenseits der Mitgliedervertretung. *Soziale Welt* 73 (3): 548–579. URL: DOI: 10.5771/0038-6073-2022-3-509.
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (2000): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft* (2. Auflage). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 315–354.
- Pfeiffer, Sabine (2017): The Vision of “Industrie 4.0” in the Making-a Case of Future Told, Tamed, and Traded. *NanoEthics* 11 (1): 107–121. DOI: 10.1007/s11569-016-0280-3.
- Pflüger, Jessica; Pongratz, Hans; Trinczek, Rainer (2016): Fallstudien in der Organisationsforschung. In: Liebig, Stefan; Matiaske, Wenzel; Rosenbohm, Sophie (Hg.): *Handbuch Empirische Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS, 1–26.

- Pollock, Neil; Williams, Robin (2010): The Business of Expectations: How Promissory Organizations Shape Technology and Innovation. *Social Studies of Science* 40 (4): 525–548. DOI: 10.1177/0306312710362275.
- Ragin, Charles; Becker, Howard (Hg.) (1992): *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sydow, Jörg (2014): Organisation als reflexive Strukturation: Grundlegung. In: Sydow, Jörg; Wirth, Carsten (Hg.): *Organisation und Strukturation*. Wiesbaden: Springer VS, 17–55.
- Tabares, Sabrina; Morales, Andrés; Calvo, Sara; Molina Moreno, Valentín (2021): Unpacking B Corps' Impact on Sustainable Development: An Analysis from Structuration Theory. *Sustainability* 13 (23): 1–21. DOI: 10.3390/su132313408.
- Upham, Paul; Gathen, Lea (2021): Actors in Transitions: Narratives of Roles and Change in the German E-Mobility Transition. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 40: 450–460. DOI: 10.1016/j.eist.2021.09.009.
- van Lente, Harro; Rip, Arie (1998): Expectations in Technological Developments: An Example of Perspective Structures to be filled in by Agency. In: Disco, Cornelis; van der Meulen, Barend (Hg.): *Getting New Technologies Together. Studies in Making Sociotechnical Order*. Berlin, Boston: De Gruyter, 203–229.
- Walgenbach, Peter (2006): Die Strukturationstheorie. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hg.): *Organisationstheorien* (6. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 403–426.
- Windeler, Arnold (2001): *Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturation*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.