

Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit mit Ungewissheit

Fritz Böhle

Management und Mitarbeiter müssen zunehmend in Situationen der Unbestimmtheit und Ungewissheit entscheidungs- und handlungsfähig sein. Dies ist vor allem bei Innovationen, Projektarbeit im internationalen Kontext und Dienstleistungen im Kontakt mit Kunden und Klienten der Fall. Aber auch in hochautomatisierten und standardisierten Prozessen treten mit zunehmender Komplexität nicht vorhersehbare und kontrollierbare Unwägbarkeiten auf. Nicht nur die Planung und Instandhaltung, sondern vor allem auch die Bewältigung von Unwägbarkeiten in laufenden Prozessen ist und wird eine zentrale Aufgabe menschlicher Arbeit. Management und Mitarbeiter benötigen hierfür besondere Kompetenzen und es sind spezielle Maßnahmen der Personalpolitik, der Organisation und Technisierung zu ihrer Förderung erforderlich.

Systematisches Fachwissen muss durch ein besonderes Erfahrungswissen ergänzt und das planmäßig-rationale Handeln durch ein situatives Handeln, Gespür und assoziativ-bildhaftes Denken erweitert werden. Gerade angesichts fortschreitender Digitalisierung werden solche nicht-objektivierbaren und nicht-formalisierbaren Aspekte menschlichen Handelns zunehmend bedeutsam. Mitarbeiter sind daher nicht nur als selbstverantwortliche Subjekte einzubeziehen, sondern es ist auch notwendig, bisher in der Arbeitswelt nicht beachtete Seiten menschlichen Arbeitsvermögens und informeller Prozesse zu erkennen, zu berücksichtigen und zu fördern.

Für die Arbeitsgestaltung und Arbeitsforschung entstehen neue und teils paradox erscheinende Anforderungen: die Organisation und das Management des Informellen, die technische Berücksichtigung und Unterstützung des Nicht-Technisierbaren, die vertrauensbasierte Regulierung von Arbeitsbeziehungen, die Förderung des Erwerbs und des Austauschs impliziten Erfahrungswissens.

Damit ergeben sich auch neue Begegnungen zwischen künstlerischem Handeln und der Arbeit in Industrie und Dienstleistungen.



Fritz Böhle

Der Autor

Prof. Dr. Fritz Böhle ist Vorsitzender des Vorstands des ISF – Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München e.V. und Leiter der Forschungseinheit für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg.