

# Wozu Akzeptanz? Eine Skizze

Maximilian Locher, [Maximilian.Locher@uni-wh.de](mailto:Maximilian.Locher@uni-wh.de), Stand: 15.04.2021

Die Digitalisierung der Unternehmenswelt wird von Diskursen rund um das Thema Akzeptanz begleitet. So schnell man sich dann in ‚akzeptanzförderlichen Maßnahmen‘ wiederfindet, so schnell droht man darüber auch aus dem Blick zu verlieren, welches Problem Anstoß dafür ist, dass all das Reden und all die Maßnahmen zur Akzeptanz bemüht werden. Wozu also Akzeptanz?

Die Hypothese, für die hier argumentiert werden soll, besteht darin, dass sich Unternehmens-Projekte der Technisierung im Zuge der Digitalisierung am Akzeptanz-Begriff dafür sensibilisieren, dass sie sich in Organisationen und damit im Kontext von Entscheidungen bewegen. Die Digitalisierung stellt keine bloße technische Fixierung bestimmter Abläufe dar, sondern hat es in Organisationen mit Entscheidungen zu tun. Einerseits stehen mit jeder neuen Technik im Zuge der Digitalisierung *Entscheidungen über deren Nutzung* an. Andererseits verändert sich mit der Digitalisierung die Medialität der Organisation und damit auch der *Kommunikation und Übertragung von Entscheidungen*. Und drittens spalten Entscheidungen, wie wir wissen,<sup>1</sup> eine Organisation in diejenigen, die sie treffen, und diejenigen, die von ihr betroffen sind.

## Entscheidungen zur Nutzung – Akzeptanz von Technik

Für die Entscheidung der Nutzung einer eingeführten Form der Digitalisierung nennt Orlikowski drei unterschiedliche Aneignungstypen, die den Freiraum in der aktiven Aneignung neuer Digitalisierungsformen in Organisationen nur ansatzweise illustrieren,<sup>2</sup> und viele organisationsspezifische Abstufungen erahnen lassen:

- Im Falle der „inertia“ erfolgt keine aktive Aneignung der neuen Technologie. Arbeitspraktiken bleiben in erster Linie unverändert.
- Im Falle der „application“ erfolgt eine Aneignung der neuen Technologie, um bestehende Arbeitspraktiken zu verbessern. Grundlegend verändern sich die Arbeitspraktiken aber nicht.
- Erfolgt ein „change“, wird Technik so angeeignet, dass sich die Organisation grundlegend verändert.

Die Reflexion von Prozessen der Digitalisierung auf die Akzeptanz der schlussendlichen Anwender bzw. Nutzer des Digitalisierten ermöglicht den Prozess entsprechende Anpassungen. Ob im Sinne der Kommunikation mit Anwendern, der Übernahmen von kritischen Hinweisen<sup>3</sup> oder auch der Hinzufügung bestimmter technischer Features: Akzeptanzmaßnahmen erscheinen als plausibles Mittel dafür, für eine erfolgreiche Einpassung des Digitalisierten in die lokalen Entscheidungs- und Arbeitszusammenhänge und ihre kreative Aneignung zu sorgen. Angestrebt wird eine Irritation und Prägung dessen, was Orlikowski an anderer Stelle als „interpretive flexibility“<sup>4</sup> bezeichnet. Gewonnen wird mit diesem Begriff ein klarer Blick auf die lokale Freiheiten der Interpretation derjenigen Technik, um deren Einführung und Nutzung es geht. Diese Flexibilität ist ihrerseits abhängig von Merkmalen der Technik und Charakteristiken der beteiligten Menschen des sozialen Kontexts, wobei wir letzteren im Kontext dieser Ausführungen hier als Entscheidungskommunikation definieren möchten.

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu Luhmann 1991, S. 65f. (ich danke Dirk Baecker für diesen wichtigen Hinweis).

<sup>2</sup> Vgl. Orlikowski 2000, S. 422.

<sup>3</sup> Walker 2017, fordert gar eine „Soziologie der Kritik“, die sich „Kritikpraktiken und -kompetenz der Beschäftigten“ in Bezug (technische) Veränderungen im Arbeitskontext widmen sollte und dementsprechend die „normativen Ansprüche an Arbeit“ als ihren zentralen Gegenstand behandeln sollte..

<sup>4</sup> Vgl. Orlikowski 1992, S. 409. Ich danke Martina Thomas herzlich für diesen Hinweis.

Diese Sensibilisierung von Digitalisierungsvorhaben für ihre organisationale Umwelt fällt dabei entsprechend der Singularität jeder Organisation unterschiedlich aus. Damit bilden sich je nach Organisation unterschiedliche blinde Flecken aus. Unsere Erfahrung im Projekt zeigt entsprechend eine große Varianz an Formen des Verständnisses und der Bearbeitung von Akzeptanzproblemen, die Digitalisierungsvorhaben neben ihren Lösungsangeboten immer auch präsentieren:

- Je nach Organisation besteht ein unterschiedliches Verständnis darüber, wo es das implementierte Digitalisierungsvorhaben mit solchen Entscheidungszusammenhängen zu tun bekommen könnte, die den Erfolg des Vorhabens beeinflussen. Häufig fokussieren sich die Implementierungsprojekte auf einzelne Entscheidungszusammenhänge, während andere Entscheidungszusammenhänge, an und in denen das Digitalisierungsvorhaben ebenfalls einen Unterschied macht, ausgeblendet werden.
- Je nach Organisation erscheinen die Digitalisierungsvorhaben unterschiedlich rigide gefasst. Akzeptanzmaßnahmen fallen dann entweder nur unterstützend im Sinne der Förderung der bereits entschiedenen Digitalisierung aus, oder haben auch eine Veränderung der konkreten Digitalisierung im Sinne ihrer technischen Ausgestaltung zum Gegenstand.

### (Digitale) Kommunikation und Übertragung von Entscheidungen - Akzeptanzregime

Häufig unbeobachtet, bauen Digitalisierungsvorhaben Walker zufolge aber auch bestehende Anerkennungsregime der Organisation um, da die Digitalisierung auch die Wertigkeit von Arbeitsinhalten verändere.<sup>5</sup> Dieser Befund für die normative Ordnung des Betriebs und seine digital induzierte Um-Ordnung führt auf einen weiteren Sachverhalt, auf den der Akzeptanz-Begriff im Kontext von Digitalisierungsvorhaben verweisen kann. Digitalisierungsvorhaben greifen immer auch irritierend in bereits bestehende Akzeptanz-Regime ein, mit denen die Übernahme bzw. Übertragungen von alltäglichen Entscheidungen ermöglicht und organisiert wird. Der Kollege aus der Arbeitsvorbereitung, der im Blaumann gekleidet und mit jahrzehntelanger Produktionserfahrung die Werkaufträge aus der Konstruktion an die Produktionsschritte übergibt, sichert auch die Entscheidungen ab, die jeder dieser Werkaufträge bündelt, und macht sie für die Produktion relevant.

Wird dieser Zusammenhang der Verwaltung und Produktion nun digitalisiert, das heißt werden Auftragsinformationen automatisiert und digital direkt am Arbeitsplatz in der Produktion einsehbar, wird zugleich auch das alte Akzeptanz-Regime irritiert. In einem betrieblichen Beispiel wurden Entscheidungen aus der Konstruktion dadurch in die Produktion übertragen und dort relevant gemacht, dass mit der händischen Übergabe des Werkauftrags durch den Arbeitsvorbereiter der Werkauftrag zugleich auch mit fachlicher Autorität und Vertrauen ausgestattet wurde. Wird diese Übertragung nun digitalisiert, müssen die Werkaufträge und mit ihnen die Konstruktion unter veränderten Bedingungen Akzeptanz gewinnen.

Solche etablierten und nun durch die Digitalisierung irritierten Akzeptanz-Regime unterscheiden sich von Organisation zu Organisation. Im einen Fall ist die fachliche Autorität entscheidend, im anderen Fall die gemeinsame Professionsidentität, und in einem weiteren Fall mögen gar Intimverhältnisse dabei helfen, Entscheidungen relevant zu machen. Dementsprechend erscheinen Best Practices zur Akzeptanzgewinnung im Zuge der Digitalisierung zwar durchaus als anregend für die organisationale Praxis, jedoch gilt es diese nur unter den Vorzeichen der eigenen Organisationsgeschichte und den darin bewährten Akzeptanz-Regimen auf die eigene Organisation zu übertragen.

---

<sup>5</sup> Walker 2016, S. 81 beschreibt diese als „organisationale[...] Muster der Anerkennungszuweisung“.

## Akzeptanz statt hierarchische Macht

Das Thema Akzeptanz wird auffälligerweise immer dann thematisiert, wenn man es vermeiden möchte oder es als unattraktiv ansieht, die Nutzung von Technik und die erfolgreiche Kommunikation und Übertragung von Entscheidungen mit hierarchischer Macht durchzusetzen. Die Gründe hierfür mögen vielfältig sein. Im Sinne Orlikowskis könnte das Veränderungsmanagement auf eine kreative Nutzung/Aneignung der Veränderung abzielen oder auch reflektieren, dass es die Einhaltung/Befolgung der angestrebten Veränderung nicht beobachten könnte, um im Falle des Falles entsprechende hierarchische Sanktionierungen anschließen zu können.

Wir haben es also bei der Reflexion von Akzeptanzthematiken in Projekten der Veränderung (ob bei der Einführung neuer Organisationskonzepte oder auch neuer Techniken) damit zu tun, dass das Veränderungsmanagement den Erfolg der Veränderung als abhängige Variable der lokalen Umstände einer Aneignung der Veränderung reflektiert, die nicht mithilfe von Macht durchgesetzt werden kann. Anpassungen von Veränderungsprojekten, Versuche des ‚Mitnehmens‘ oder ‚Abholens‘ von Anwendern oder auch ausgetüftelte Kommunikationsstrategien beschreiben Versuche, jene Akzeptanz zu gewinnen, auf die man mit dem entsprechenden Veränderungsprojekt angewiesen ist.

## Zwei Hypothesen

Auf der Grundlage des BMBF-Projekts KILPaD können wir über diese Ausführungen hinaus folgende Hypothesen zur Akzeptanzförderlichkeit der Implementierung von Digitaltechniken aufstellen:

Je unmittelbarer die Probleme der analogen Praxis an ihrer Digitalisierung beteiligt sind, desto mehr Chancen haben, die Technik kennenzulernen und an den gewünschten Vorteilen mitzuarbeiten, und je stärker es einen gegenseitigen Bezug zwischen dem Kennenlernen des digital Möglichen und der Arbeit an den erwarteten Vorteilen der digitalisierten Praxis gibt, desto innovativer ist die neue digitalisierte Praxis und desto stärker wird diese akzeptiert. Für die Erreichung von Akzeptanz geht es also darum, die Frage nach der Akzeptanz so zu stellen, dass die Betroffenen von Digitalisierungsentscheidungen zu Mitentscheidern werden.

Je stärker es einen gegenseitigen Bezug zwischen den Erfahrungen mit digitalen Techniken und den erwarteten Vorteilen der (künftig) digitalisierten Praxis gibt und je besser die digitalen Möglichkeiten verstanden sind, desto innovativer gestaltet sich die neue digitalisierte Praxis. Wo stattdessen die Organisation einen Dienstleister mit einem relativ klaren Auftrag zur Digitalisierung versieht, ohne die Möglichkeiten des Digitalen selbst zu erkunden, erfolgt tendenziell eine reine Übersetzung ins Digitale, die Potentiale des Digitalen als (motivierenden) Raum an Möglichkeiten zur Weiterentwicklung ungenutzt lässt.

## Literatur:

Luhmann, Niklas (1991), *Soziologie des Risikos*, Berlin: de Gruyter.

Orlikowski, Wanda J. (1992), *The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations*, *Organization Science*, 3(3), Focused Issue: Management of, S. 398-427

Orlikowski, Wanda J. (2000), *Using Technology and Constituting Structures: A Practical Lens for Studying Technology in Organizations*, *Organization Science*, 11(4), S. 404-428.

Walker, Eva-Maria (2016), „Dadurch wird unsere Arbeit weiter nach vorne verlagert in der Prozesskette“ – Organisationale Anerkennungsphänomene bei der Einführung eines digitalen Warenwirtschaftssystems, *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, Jahrgang 9, Heft 1, S. 80-101.

Walker, Eva-Maria (2017), *Subjektive Aneignungspraktiken digitaler Technologien und die zugrunde liegenden Gerechtigkeitsansprüche der Beschäftigten*, *Arbeit*, 26(3-4), S. 315-342.