

WOLFGANG KIRK



Arbeit, Einkommen und Leben in der digitalen Gesellschaft

Teil V - Veränderung

Arbeit, Einkommen und Leben in der digitalen Gesellschaft

- Teil V - Veränderung

Arbeit, Einkommen und Leben in der digitalen Gesellschaft

- Teil V - Veränderung

1 Einleitung

2 Veränderung

2.1 Veränderung als Tätigkeit

2.1.1 Handlung

2.1.2 Absicht

2.1.2.1 Motiv

2.1.2.2 Ziel

2.1.3 Angemessenheit

2.2 Veränderung als Prozess

2.3 Veränderung als Ergebnis

2.4 Veränderung als Stellungswechsel

2.5 Gemeinsamkeiten der Perspektiven

2.5.1 Veränderung ist Mitteleinsatz

2.5.2 Veränderung ist Zustandswechsel

3 Legitimation

4 Rahmen

4.1 Rahmenkonzept

4.2 Checkliste Veränderungen

Impressum

Quellenverzeichnis

1 Einleitung

Die gesellschaftliche Veränderung wird oftmals beschrieben als notwendige Weiterentwicklung. Weniger ausführlich erläutert sind die Folgen beim Menschen, die nicht nur den Verlust von Erwerbsarbeit betreffen. Manche Menschen sind davon überzeugt, dass das Gute bewahrt werden muss, politisch manifestiert als Konservatismus. Andere meinen, nur die stetige Weiterentwicklung bewahre letztlich die menschliche Freiheit, insoweit politisch formuliert als Liberalismus.

Die Transformation zur digitalen Gesellschaft ist Veränderung, jedenfalls umgangssprachlich. Parallel dazu verändert sich die Gesellschaft zur Wissensgesellschaft. Die doppelte Transformation, die wir heute zur Kenntnis nehmen müssen (Stand: 03/2019), sollte Anlass genug sein, sich einmal mit der Frage zu beschäftigen, was Veränderung eigentlich bedeutet.

Zu klären ist auch, ob es Bedingungen für Veränderung gibt.

2 Veränderung

Schon bei der inhaltlichen Bestimmung wird deutlich, dass der Begriff mehrdeutig ist:

1. das Verändern
2. das Sichverändern, das Anderswerden
3. Ergebnis einer Veränderung
4. das Sichverändern; Wechsel der beruflichen Stellung. ¹

Daraus lässt sich ableiten, dass es im Wesentlichen um folgendes geht: die Tätigkeit, den Prozess, das Ergebnis, und den Stellungswechsel.

2.1 Veränderung als Tätigkeit

Ausgehend vom Ausgangszustand (A) werden die erforderlichen Handlungen betrachtet, die zu einem Zielzustand (Z) führen.

Nach Weber bedeutet menschliches Handeln

Definition 2.1 Handeln

Handeln soll ein menschliches Verhalten (innerliches oder äußerliches Tun, Unterlassen oder Dulden) heißen, wenn und insofern als der/die Handelnden mit ihm einen subjektiven Sinn verbinden. ²

2.1.1 Handlung

Die Merkmale einer Handlung sind demnach:

1. Verhalten
 - Tun,
 - Dulden,
 - Unterlassen
2. Subjektiver Sinn

Das heißt:

These 2.1

Handeln = Menschliches Verhalten + subjektiver Sinn

Das menschliche Verhalten wird ausgedrückt in zwei Formen: Aktivität (Tun, Dulden) und Passivität (Unterlassen):

- Tun ist Tätigwerden (Werk-, Dienstleistung),
- Dulden ist Einräumung, z.B. von Rechten (Vermietung von Wohnungen, Überlassung einer Lizenz),
- Unterlassen ist Verzicht (nicht auf die Erfüllung eines Lieferungsanspruchs zu bestehen)

Definition 2.2 Menschliches Verhalten

ist Tätigwerden, Einräumung und Verzicht.

Das Handeln muss nicht zugleich objektiv sinnvoll sein. Es genügt, wenn der Handelnde in seinem Tun, Dulden oder Unterlassen einen Sinn sieht:

Definition 2.3 subjektiver Sinn

ist die Absicht des Handelnden, in welche Motiv und Ziel eingeschlossen sind.

Beispiel: 1. Aktion: Fenster öffnen 2. Absicht: Lüften 3. Ziel: Frischluft.

Nicht immer aber bewirkt eine Aktion das oder nur das, was der Handelnde beabsichtigt. Die *objektive Bedeutung*, d. h. das, was die Aktion wirklich und praktisch bewirkt, ist oft ganz anders als beabsichtigt.

Im subjektiven Sinn nicht berücksichtigte Wirkungen stellen sich oft nach der Realisierung als die wesentlichen Folgen heraus, während das beabsichtigte Ziel nur von nebensächlicher objektiver Bedeutung ist oder oft überhaupt nicht durch diese Aktion erreicht wird.

Der subjektive Sinn des Handelnden und die objektive Bedeutung seiner Aktion sollen daher in einer verantwortungsvollen, einsichtigen Aktion zusammen fallen, bzw. keine wesentlichen Differenzen bzw. sie sollen keine Widersprüche erzeugen.

Ein falsches Bewusstsein, als Folge der Entfremdung des Menschen von der Einsicht in die Praxis (als einer objektiven Notwendigkeit), führt zu Widersprüchen zwischen subjektivem Sinn und objektiver Bedeutung seiner Aktion.

Definition 2.4 Verantwortungsvolle Handlung

liegt vor, wenn das Verhältnis von subjektivem Sinn und objektiver Bedeutung angemessen ist.

Die menschliche Handlung ist mithin durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

1. Aktivität oder Passivität,
2. eigene Absicht (Motiv, Ziel),
3. Bewusstsein über Angemessenheit (Folgenabschätzung).

These 2.2

Menschliches Handeln = Ich-Verhalten + Bewusstsein

Nach Weber liegt soziales Handeln vor:

Definition 2.5 soziales Handeln

soll ein solches Handeln heißen, welches auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist. ³

Soziales Handeln ist somit durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

1. Aktivität oder Passivität,
2. eigene Absicht (Motiv, Ziel) ist auf andere Person gerichtet,
3. Bewusstsein über Angemessenheit (Folgenabschätzung).

Beispiel: 1. Aktion: Einkauf für ältere Person 2. Motiv: Hilfeleistung 3. Ziel: Unterstützung

These 2.3

Soziales Handeln = Wir-Verhalten + Bewusstsein

2.1.2 Absicht

Unter Absicht wird in diesem Text verstanden:

Definition 2.6 Absicht

ist die Zweckbestimmung der menschlichen Handlung.

Sie wird bestimmt durch das Motiv und das Ziel.

2.1.2.1 Motiv

Definition 2.7 Motiv

Überlegung, Gefühlsregung, Umstand o. Ä., durch den sich jemand bewogen fühlt, etwas Bestimmtes zu tun; Beweggrund; Triebfeder. ⁴

In der Psychologie wird damit der Umstand beschrieben, wie wichtig einer Person eine bestimmte Art von Zielen ist.⁵

In der heute herrschenden Meinung in der Motivationsforschung geht man vom *Streben nach positiven Gefühlen* als Grundlage motivierten Handelns aus gekennzeichnet umgangssprachlich durch: es gibt uns ein gutes Gefühl.⁶

An dieser Stelle ist jedoch kritisch darauf hinzuweisen:

- Bewusstseinsstörung: nicht immer bestimmen wir uns selbst: zwanghaftes Verhalten, Abhängigkeit (alt: Sucht), etc.
- Motivproblem: Der eigene Beweggrund ist fragwürdig: Egoismus, Stolz, Macht, etc.

2.1.2.2 Ziel

Unter Ziel wird verstanden:

Definition 2.8 Ziel

ist etwas, worauf jemandes Handeln, Tun o. Ä. ganz bewusst gerichtet ist, was jemand als Sinn und Zweck, angestrebtes Ergebnis seines Handelns, Tuns zu erreichen sucht.⁷

Das Ergebnis des Handelns (Zielerreichung) setzt folgendes voraus:

- Ziel- bzw. Zweckbestimmung,
- Zielverwirklichung.

These 2.4

Handlungserfolg = Zielbestimmung + Zielverwirklichung

Der Handlungserfolg kann jedoch durch folgende Tatbestände zumindest beeinträchtigt bzw. sogar gefährdet sein:

- Problem bei der Zweckbestimmung
 - die Zielbestimmung ist nur eingeschränkt oder überhaupt nicht möglich,
 - das Ziel ist nicht eindeutig: mehrere Ziele, widersprechende Ziele (Zielkonflikt)
 - das Ziel ist nicht erreichbar (unerwünscht. unrealistisch)
- Problem bei der Verwirklichung
 - es treten Probleme in der Handlung selbst auf (Handlungsprobleme).
- Problem bei der Messung des Erfolgs
 - es fehlen Messgrundlagen (z.B. Kennzahlen) und Messmethoden (Verfahren)
 - das Ergebnis ist nicht messbar (z.B. gesellschaftlicher Erfolg).

2.1.3 Angemessenheit

Die Verhältnismäßigkeit der Handlung zu beurteilen ist nicht immer einfach. Selbst die Konkretisierung von Angemessenheit des sozialen Verhaltens hängt von der jeweiligen Situation ab: die ist oft zu sehr unterschiedlich. Auch die wirtschaftswissenschaftliche Deutung hilft nicht immer weiter: Verhältnis Aufwand/Ertrag ist nicht immer gegeben.

Deshalb hilft bei der inhaltlichen Annäherung vielleicht die Sichtweise in der Rechtswissenschaft. Das Bundesverfassungsgericht hat in Bezug auf die Schwere eines Eingriffs bestimmt:

Definition 2.9 Angemessenheit

Das Handeln ist angemessen, wenn bei einer Gesamtabwägung zwischen der Schwere des Eingriffs und dem Gewicht und der Dringlichkeit der ihn rechtfertigenden Gründe die Grenze der Zumutbarkeit gewahrt bleibt.⁸

Mit Eingriff wird in diesem Text der Einfachheit halber jede Handlungswirkung verstanden und eben nicht nur der Inhalt des juristischen Begriffs *Eingriff*.

Damit lassen sich die Merkmale von Angemessenheit ableiten:

- Abwägung von
 - Schwere des Eingriffs (Umfang)
 - Gewicht und Dringlichkeit der ihn rechtfertigenden Gründe (Rechtfertigung)
- Beachtung der Zumutbarkeitsgrenze

These 2.5

Angemessenheit = Abwägung von Umfang/Rechtfertigung einer Handlung + Zumutbarkeitsprüfung

Um also die Angemessenheit einer Handlung zu prüfen, sind folgende Schritte zu erledigen:

1. Bestimmung des Umfangs der Handlung
2. Bestimmung der Rechtfertigungsgründe
 - Gewichtung,
 - Dringlichkeit,
3. Abwägung von Umfang/Rechtfertigungsgründe
4. Prüfung der Zumutbarkeit

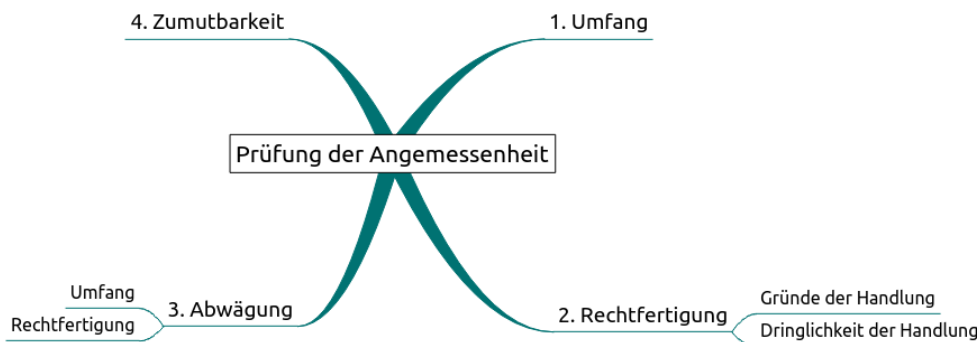


Abb. 2.1 Prüfung der Angemessenheit einer Handlung

Unter Berücksichtigung der realen Transformationsprozesse (hin zur Wissensgesellschaft, digitalen Gesellschaft - Stand: 03/2019) erscheint es zweckmäßig, die Prüfung der Angemessenheit auszurichten auf eine mehr juristische Sichtweise, zumal die Umfänge der Transformationen durchaus weitreichend und radikal sind. Aber auch aufgrund des Prüfungsaufwandes und der damit erreichten Prüfungsgenauigkeit bietet sich diese Prüfung auch bei komplexen Problemen zur Lösung an.

2.2 Veränderung als Prozess

Umgangssprachlich ist hiermit gemeint: der Weg zum Ziel. Also diejenigen Schritte, die zum Handlungserfolg führen (Zielerreichung). Ausgehend vom Anfangszustand (A) und Zielstand (Z) ist der Unterschied zwischen A und Z gemeint (Verlauf)

Definition 2.10 Prozess

ist ein sich über eine gewisse Zeit erstreckender Vorgang, bei dem etwas [allmählich] entsteht, sich herausbildet. ⁹

Die Merkmale dieses Begriffs sind:

1. Vorgang jede Handlung als Grundlage für die Veränderung
2. Zeit Dauer der Handlung(en)
3. Schöpfung Erschaffung des Ergebnisses

2.3 Veränderung als Ergebnis

Die Betrachtung bezieht sich auf den Endzustand: Ausgehend vom Ausgangszustand A wird nur der ntZielzustand (Z) betrachtet.

Definition 2.11 Ergebnis

ist die Folge eines Tuns, Duldens oder Unterlassens (Handlung).

Man spricht also dann von Veränderung, wenn die Folge einer Handlung gemeint ist (Handlungserfolg; s. Abschn. 2.1.2.2).

Es gibt eine Vielzahl möglicher Folgen. Nicht immer sind sie vorab erkennbar oder gewünscht. Deshalb sollte eine Folgenabschätzung vor der Entscheidung erfolgen. Diese ist Teil einer Ergebnis oder anders ausgedrückt Erfolgskontrolle. In Realität ist der Erfolg nicht immer zweifelsfrei messbar (s. Abschn. 2.1.2.2). Gerade im politischen oder staatlichen Bereich fehlen vielfach Grundlagen für eine Erfolgsmessung (Messdaten, Messverfahren): wie lassen sich Angst, Stimmungen oder Zukunft messen?

Vielfach greift man deshalb auf wissenschaftlich begründete Prognosen zurück. Ein solches *Ersatzinstrument* kann allerdings nicht die Umstände gänzlich vermeiden, dass damit vielfach falsche Erwartungen geweckt oder die Zufriedenheit nach einer Veränderung bei Nichterfüllen der Prognosen doch nicht erreicht wird (*Erfolgsstörungen*)

2.4 Veränderung als Stellungswechsel

Hiermit ist ein Wechsel der beruflichen Position gemeint. Ausgehend von der aktuellen beruflichen Stellung als Ausgangszustand (A) werden die notwendigen Handlungen, der Verlauf und das Ergebnis als Zielzustand (Z) betrachtet.

Grundlagen für die Überlegungen können sein:

- Ich-Absichten
Unzufriedenheit, Aufstiegswunsch, Ansehen, Verdienst, Befugnisse, Fortbildung, gesundheitliche Probleme, Erwerbslosigkeit, etc..
- Wir-Absichten
Umschulung, Erwerbslosigkeit, Krankheit, Berufsunfähigkeit, gesellschaftlicher Wandel, etc.

2.5 Gemeinsamkeiten der Perspektiven

Alle Betrachtungsweisen haben als Merkmal einen Ausgangszustand (A) und einen Zielzustand (Z) gemeinsam. Deshalb kann die Veränderung auch wie folgt erläutert werden:

2.5.1 Veränderung ist Mitteleinsatz

Veränderung (Ä) ist abhängig von Handlungen (H), Handlungsverlauf (V) und Folgen (F).

A - Ausgangszustand

+ H - Handlungen

+ V - Verlauf

+ F - Folgen

= Z - Zielzustand

These 2.6

$$\text{Ä} = \text{H} + \text{V} + \text{F}$$

Die Perspektive ist: Aufwand. Die Frage lautet: Was ist aufzuwenden um einen Zielzustand zu erreichen (Mitteleinsatz)?

Damit wird gleichzeitig deutlich, wo Probleme entstehen können (*Problembereiche*), und zwar

- bei den Handlungen (z.B. geeignete Maßnahmen),
- im Verlauf (z.B. Zeitdruck),
- bei den Folgen (z.B. realistisches Ziel).

Eine umfassende *Problemanalyse* ist hier die Strategie zur Vermeidung von Handlungsfehlern beim Management (Politikmanagement, betriebliches Management, Selbstmanagement).

2.5.2 Veränderung ist Zustandswechsel

Veränderung (Ä) liegt vor, wenn der Zielzustand (Z) nicht gleich ist mit dem Ausgangszustand (A)

These 2.7

$$\text{Ä} = A \neq Z$$

Die Perspektive ist: Zustand. Die Frage lautet: Wie sieht der geplante oder erreichte neue Zustand aus (Handlungserfolg)?

Damit wird deutlich, welche Risiken vorhanden sein können (*Risikobereiche*), und zwar:

1. vor der Veränderung bei den Erwartungen:
zu optimistisch, zu euphorisch, nicht realistisch,
2. nach der Veränderung bei der Zufriedenheit:
erfüllte oder unerfüllte Erwartungen, Grad der Zielerreichung.

Die fundierte *Risikoanalyse* ist hier die Strategie zur Vermeidung von falschen Einschätzungen beim Management (Politikmanagement, betriebliches Management, Selbstmanagement).

3 Legitimation

Veränderungen sollten nicht automatisch erfolgen: *Never change a running system*. Gemeint ist damit: Ändere nichts was läuft.

Insbesondere bei massiven Eingriffen baut die Rechtswissenschaft doch erhebliche Hürden auf. Ersetzt man Eingriff durch den Begriff komplexes Problemlösen, so wird daran deutlich, worum es eigentlich geht: je umfassender sich der Eingriff / das Problemlösen darstellt, desto genauer ist die Prüfung vorzunehmen und muss die Rechtfertigung für die Handlungen sein.

Auf der Seite der Entscheider ist zu berücksichtigen:

Es ist also auch eine Frage der Legitimation von Handlungen, ob eine Veränderung durchgeführt werden kann.

Auf der Seite der Betroffenen ist zu berücksichtigen:

Es können Probleme bei der Akzeptanz auftreten, die den Handlungserfolg gefährden können.

Beim einfachen Problemlösen ist der Prüfungs- und Zeitaufwand gering. Beim komplexen Problemlösen ist der Prüfungs- und Zeitaufwand deutlich größer.

Als Legitimationsgründe kommen nicht nur wirtschaftliche Aspekte in Betracht, sondern es können auch andere Gründe eine Veränderung rechtfertigen oder aber fraglich erscheinen lassen. Zweckmäßigerweise sollten deshalb folgende Punkte im Entscheidungsverfahren zur Gestaltung von Veränderung berücksichtigt werden (*Rechtfertigungsgründe*):

1. Problemanalyse

liegt ein geringer Eingriff / einfaches Problem oder schwerer Eingriff / komplexes Problem vor?

2. Instrumentenanalyse

welche Instrumente (Maßnahmen, Verfahren, etc.) und deren Wirkungen sind bei der Problemlösung anwendbar?

3. Ressourcen

sind alle erforderlichen Ressourcen vorhanden: Zeit, Geld, politische Mehrheit, etc.

4. Legitimation

sind die geplanten Instrumente und deren Wirkungen und der Ressourceneinsatz zumutbar und angemessen?

5. Akzeptanz

gibt es Probleme im Zusammenhang mit der Veränderungsbereitschaft und den Folgen von Veränderung (*Stimmungen*)?

Es liegt daher nahe, diese Fragen in einem Rahmenkonzept zur Prüfung von Veränderung zu berücksichtigen.

4 Rahmen

Die Strategie für Veränderungen ist auszurichten auf die Gemeinsamkeiten aller unterschiedlichen Perspektiven: nämlich Mitteleinsatz und Zustandswechsel. Dies ergibt sich zwangsläufig aus den abgeleiteten Einzelpunkte des Kapitels 2, insbesondere Abschn. 2.5.

4.1 Rahmenkonzept

Diese beiden Aspekte bilden zugleich den Rahmen für Veränderungen und ein abzuleitendes Handlungsmuster. Diese Vorgehensweise bildet zuerst ein allgemeingültiges Rahmenkonzept. Das ist zugleich auch der Vorteil einer solchen Vorgehensweise, weil man man damit

1. vermeidet:

- das etwas übersehen wird,
- das nur bereichsspezifische und fachliche Aspekte bewertet werden,
- das die Prüfung fehlerhaft ist oder zu aufwendig wird.

2. erreicht:

- das auch juristische Fragen berücksichtigt werden können,
- das eine einfache Handhabung möglich ist
 - flexibel erweiterbar
 - als Checkliste nutzbar
 - Überblick bleibt gewahrt
 - gilt auch für umfangreiche und schwierige Veränderungen.

Insgesamt enthält das Konzept drei Folgenabschätzungen. Vorgesehen ist auch eine Erfolgsplanung vor einer Entscheidung zur Veränderung, mit der die Risiken besser eingeschätzt werden können, denn in der Praxis treten oftmals Schwierigkeiten bei den *Erwartungshaltungen* und der *Zufriedenheit* auf (*Best Practice*).

In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass hier das Verhältnis Aufwand/Ertrag ähnlich wie in der Betriebswirtschaft geprüft wird, allerdings sind die Prüfungsinhalte nicht identisch und die Abwägung erfolgt nicht vorwiegend nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten. Aus diesem Grund werden auch keine betriebswirtschaftlichen Fachbegriffe benutzt.

4.2 Checkliste Veränderungen

Die Übersicht (Checkliste) ist in zwei Kontrollbereiche aufgeteilt: Aufwands- und Erfolgskontrolle. Diese Bereiche sind in Hauptpunkte und Unterpunkte gegliedert. Diese wiederum können den eigenen Erfordernissen entsprechend ergänzt werden. Die Liste sollte als Kerngerüst angesehen werden. Eine Abänderung der nachfolgenden Haupt- und Unterpunkte wird nicht empfohlen:

1. Prüfung des richtigen Mitteleinsatzes (*Aufwandskontrolle*)

- Erfolgsplanung
 - Absicht
 - Motiv
 - Ziel
 - Risiko (*Folgenabschätzung I*)
 - Erwartungshaltung
 - Realisationsmöglichkeit
- Handlungsplanung
 - Umfang
 - Rechtfertigung
 - Angemessenheit (*Folgenabschätzung II*)

- Abwägung
 - Umfang
 - Rechtfertigung
- Zumutbarkeit
- Prozessplanung
 - Maßnahmen
 - Zeit
 - Schöpfungprozess
- 2. Prüfung der erwarteten Zustandsänderung (*Erfolgskontrolle*)
 - Grad der Erwartungserfüllung (Soll-Ist-Vergleich)
 - Zufriedenheit (*Folgenabschätzung III*).

Für das abzuleitende Handlungsmuster sind die geeigneten Instrumente und Verfahren auszuwählen. Hierzu ist vielfach Expertenwissen erforderlich. Es kommt bei der Auswahl darauf an, den jeweiligen Bereich zu berücksichtigen, in dem die Veränderung erfolgen soll (Politik, Wirtschaft, zivile Gesellschaft, Privatperson).

Impressum

Verlag: Wolfgang Kirk, Essen

ISSN 2627-8758

ISBN 978-3-96619-036-7 (EPUB), DOI 10.2441/9783966190367

ISBN 978-3-96619-037-4 (PDF), DOI 10.2441/9783966190374

ISNI 0000 0004 5907 4303

©2019 Wolfgang Kirk (Text und Cover)

Der Text ist als Band 7 Teil von Veröffentlichungen in der Reihe *Digitale Gesellschaft in Deutschland*

Der Autor haftet insbesondere nicht für den Inhalt der vorgestellten Internet-Seiten. Die Verantwortung für Inhalt und Funktion der Links liegt bei den jeweiligen Betreibern.

Textsatz mit Typora in Markdown und mit Pandoc in das Zielformat konvertiert.

Stand: 2019-03-12

Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/). Ausgenommen von dieser Lizenz sind alle Nicht-Text-Inhalte wie Fotos, Grafiken und Logos.



Quellenverzeichnis

1. Duden online: [Veränderung](#)
2. Weber, Max: Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie; Zweitausendeins, Frankfurt/Main 2005, S. 3.
3. Ebd.,; ergänzend: S. 16 f.
4. Duden online: [Motiv](#)
5. wikipedia: [Motiv](#)
6. spectrum der Wissenschaft : Lexikon der Psychologie: [Motiv](#)
7. Duden online: [Ziel](#)
8. BVerfGE 83, 1, 19.
9. Duden online: [Prozess](#)