

Volker Jörn Walpuski

Standardisierung unter Bedingungen der Digitalität

Eine Herausforderung für Professionen



Zusammenfassung

Die mit Digitalisierungsprozessen einhergehende großmaßstäbliche Standardisierung und Bürokratisierung von Arbeitsprozessen steht – so die Hypothese – im Widerspruch zum professionstheoretischen Grundverständnis der Profession als individualisierte, stellvertretende Krisenbewältigung und sich autonom und kollegial kontrollierendes und legitimierendes Feld. Die mächtigen, zentral gesteuerten Digitalisierungsprozesse verändern deshalb Profession und ihre Handlungslogiken an der Peripherie und bedrohen die an der Lebenswelt orientierte Profession durch Technokratie, Kommodifizierung und Kommensurabilität. Möglicherweise können diese Prozesse ebenso zur Erklärung der Abwanderung von Fachkräften aus dem Feld beitragen (vgl. Althoff/Müller 2024; Walpuski 2025) wie zur Erklärung für Hinwendungen zu Popularismus und autoritärem Nationalradikalismus (vgl. Heitmeyer 2018).

Einleitung

Nach dem Handel und der Industrieproduktion finden nun auch im sozial- und gesundheitsökonomischen Feld zunehmend Digitalisierungsprozesse statt. Zunächst sind damit an der Oberfläche sichtbare Digitalisierungsprozesse in Form von digitalen Geräten wie Smart Devices, vernetzten Geräten mit installierter Software oder in einzelnen Methoden gemeint, aber auch der Einsatz von Robotik und sogenannter Künstlicher Intelligenz (KI) in Care-Tätigkeiten. Viel stärker wirkt die Digitalisierung jedoch als Organisationstechnologie, die inzwischen ein Rückgrat der Organisation bildet (vgl. Hirsch-Kreinsen nach Walpuski 2024b: 151).

Digitalisierung ist dann eine erweiterte Form der Bürokratie, die schon Max Weber in analogen Zeiten als ‚stahlhartes Gehäuse‘ (vgl. Weber 1904: 17f.; 1905: 108f.) und Aneesh in der Folge als hyper-bureaucracy (Aneesh 1999) beschrieb. Die Unbestechlichkeit der Binarität mag zwar unter Compliance- und Transparenzgesichtspunkten hilfreich sein, die Großmaßstäblichkeit erfüllt die Bedingungen der economy of scales, aber es entfallen die fayolschen Brücken, die kurzen Wege, die eine Organisation überhaupt funktionsfähig machen: Konsequent zu Ende gedacht entsteht eine reine Versäulung ohne Möglichkeiten, Eingriff zu nehmen.

Der folgende Beitrag will diese Auswirkungen der digitalisierten Organisation aus professionstheoretischer Perspektive in den Blick nehmen und damit an frühere Arbeiten anschließen (vgl. Walpuski 2020; 2023; 2024a; 2025). Es soll ein Versuch sein, sich Phänomenen anzunähern und zur Diskussion einzuladen.

Soziotechnische Systeme in der öffentlichen Verwaltung, Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Unter dem Schlagwort „E-Government“ werden zunehmend Aufgaben der öffentlichen Verwaltung digitalisiert und über einzelne Arbeitsplatzrechner hinaus vernetzt. Über Schnittstellen werden Organisationen der Sozialwirtschaft in die Netzwerke eingebunden. Diese wiederum, durch Privatisierung und Ökonomisierung seit den 1990er Jahren auf Marktlogik getrimmt, nutzen verstärkt IuK-Technologien wie ERP⁹-Systeme zur Betriebsorganisation. Das Zusammenwirken von Mensch und Maschine(n) lässt sich als soziotechnisches¹⁰ System mit den zwei Teilkomponenten (Subsystemen) „Technik“ und „Soziales“ beschreiben.

Die digitalen Technologien weisen dabei eine stetig steigende Konvergenz auf, integrieren also immer mehr Funktionalitäten, die zuvor durch mehrere Geräte oder auf andere

⁹ Enterprise-Ressource-Planning.

¹⁰ Der Begriff geht auf Forschungen des Londoner Tavistock Institute in den 1950er Jahren (unter anderem im britischen Steinkohlenbergbau) zurück (Trist & Bamforth 1951). Als Väter dieses Begriffs werden häufig Frederick Edmund Emery und Eric Lansdown Trist genannt. Eine aus ihren Forschungen abgeleitete Erkenntnis lautet: „In general, management must recognize that the success of an enterprise depends upon how it works as a socio-technical system, not simply as a technical system with replaceable individuals added to fit“ (Emery & Thorud 1969: 85).

Weise ausgeführt wurden (vgl. Walpuski 2013; 2024b). Sie stehen unter anderem für Automation, Arbeitsmittel und Unterstützung, Konnektivität, Virtualisierung und Simulation, Koordination und Organisierung.

Digitalisierte Koordination, Organisation und Planung erweisen sich dabei als hierarchische Ebene und stellen das Rückgrat der organisationalen Softwarelandschaft. Dieses (häufig unsichtbare) Rückgrat ‚Organisationstechnologie‘ stellt gegenwärtig einen Kern der Digitalisierung dar (vgl. Walpuski 2024b: 151). Auch wenn dies für die öffentliche Verwaltung zunächst befremdlich erscheinen mag, ist dieses Rückgrat an den relevanten Strukturfaktoren der Produktions- und Marktökonomie ausgerichtet und unterliegt einem inneren Gesetz der effizienten Kapitalverwertung. Dabei bildet die schwer herzustellende Balance zwischen Produktions- und Marktökonomie ein grundlegendes Spannungsverhältnis, denn Standardisierung (Produktionsökonomie: effizient ist, möglichst viele gleichartige Gegenstände zu produzieren) und Flexibilisierung (Marktökonomie: effizient ist, möglichst viele unterschiedliche Gegenstände zu produzieren, um möglichst viele Marktteilnehmende zu erreichen) sind nur schwer vereinbar.

Einzelne Prozessteile und Arbeitsschritte werden kaum noch in den Fokus genommen, sondern Ziel ist die Optimierung der gesamten Prozesskette. Organisationale Hierarchie erweist sich dafür eher als hinderlich, weil die Prozesse nicht mehr nach hierarchischen Aspekten, also der Aufbauorganisation mit ihren Zuständigkeitsfragen, sondern konsequent nach Prozessaspekten, also der Ablauforganisation, gestaltet werden. Konzeptuelle Grundlage dafür sind agile Organisationsprinzipien, die häufig Managementmethoden entstammen und selten theoretisch fundierten Modellen (Rölle 2020: 139ff.). Die Organisationstechnologie wird dadurch zum unverzichtbaren und häufig unsichtbaren Hintergrundsystem (‚digitale Infrastruktur‘) für alle weiteren digitalen Systeme und Funktionen, das auch die Gestaltung und Praxis von Arbeit stark beeinflusst. Damit ist es weit mehr als ‚nur‘ eine Infrastruktur, auf die zurückgegriffen wird – es ist eine zentrale kybernetische Governance- und Regierungstechnologie: Denn durch Vorgaben grundlegender Ablaufregeln für einzelne Teilprozesse erfolgt eine technische Vorbestimmung möglicher Arbeitsmuster und erforderlicher Kompetenzentwicklung, auch wenn die konkrete Arbeit (zunächst noch) unbestimmt bleibt. Die Optimierung von Prozessen kann dann

zunehmend und hintergründig durch generative Künstliche Intelligenz automatisiert erfolgen, weil diese selbstlernend die Prozesse permanent auswerten und beeinflussen kann.

Aneesh (2006) befand schon wenige Jahre später den Begriff der hyper-bureaucracy als nicht mehr passend, weil die Bürokratie im weberschen Sinne letztlich die Internalisierung der bürokratischen Strukturen und Prozesse durch die Subalternen erforderte. Dies galt insbesondere für die ungeschriebenen, also nicht-kodifizierten Anteile, deren Beherrschung aber zentral für das Bestehen und den Erfolg war. Software hingegen erfordert nun nicht mehr die Internalisierung des Regelwerks, sondern die Software entscheidet jeweils situativ und binär, ob eine Handlung möglich ist oder nicht (Gershon 2015). In der Folge können und müssen Mitarbeitende bei jedem Arbeitsschritt neu ausprobieren, ob die Handlung (heute noch auf diese Weise) möglich oder ein anderes Vorgehen notwendig ist, um zum Ziel zu kommen. Das Erlernen und Internalisieren der Strukturen erscheinen nunmehr geradezu hinderlich, weil die Kodifizierungen permanenter Veränderung unterliegen.

Das Narrativ des Fachkräftemangels als Legitimation für digitalen Taylorismus

Seit Jahren wird das Narrativ des Fachkräftemangels reproduziert, zum Teil begründet mit demographischem Wandel und geburtenschwachen Jahrgängen, zum Teil begründet mit einer vermeintlich lern- und leistungsunwilligen jüngeren Generation Z oder Alpha. Spätestens aus dem Personalmangel in der Gastronomie nach der Corona-Pandemie heraus lässt sich aber auch vermuten, dass die Rahmenbedingungen (Arbeitszeiten und -formen, Alltagsrassismus, Arbeitsorganisation, Entgelte etc.) der Arbeit seit Jahrzehnten derart unattraktiv sind, dass sich nicht ausreichend Personal findet (für das Feld der Pflege siehe exemplarisch: Schrems 2020; Geller & Gabriel 2004; Gröning 2017; Ritter 2024; Theobald 2018).

Digitalisierung – im Gegensatz zum Fachkräftemangel kein bedrohliches, sondern ein attraktives, weil progressives Narrativ – scheint jedenfalls in Teilen eine Lösung für den

Fachkräftemangel zu bieten, indem Prozesse in kleinteilige Aufgaben zerlegt, stark strukturiert und standardisiert und zudem engmaschig und automatisiert überwacht werden. Ob Glasfaserkabelverlegekolonnen oder Servicekräfte in der Systemgastronomie: Fotos erklären den möglichst vereinheitlichten Arbeitsprozess kleinschrittig, so dass Komplexität reduziert wird und Pläne oder Texte überflüssig werden. Formulare beinhalten eine automatisierte Vollständigkeits- und Plausibilitätsprüfung, so dass Verwaltungsmitarbeitende immer weniger Sach- und Fachkenntnis benötigen (vgl. Aneesh in Gershon 2015). Dies lässt sich positiv als Entlastung beschreiben, aber auch als Entbindung von Verantwortung und Verantwortlichkeit durch Bevormundung und Standardisierung.

Kleinste und einfachste Aufgaben in der Prozesskette als Ausdruck des nunmehr digitalisierten Taylorismus (Taylor 1911) bieten die Möglichkeit, clickworker zu engagieren, die diese microtasks ausführen. Zugleich trainieren sie die selbstlernenden Systeme, die zukünftig die clickworker möglichst ersetzen sollen. Dies betrifft nicht nur Menschen im globalen Süden, die problematische Inhalte wie Gewalt und Extremismus in Social Media identifizieren und sich dafür tagtäglich vorgefilterte, insbesondere in der Fülle tagtäglich Betrachtung potenziell traumatisierende Videosequenzen wie am Fließband ansehen müssen¹¹. Auch in der öffentlichen Verwaltung hält dieser Modus Einzug, wie Eva Nada (2024) eindrücklich beschrieb: In den Schweizer Kantonen Winterthur und Genf werden im Rahmen der Verwaltungs- und Antragsprozessdigitalisierung für Sozialhilfe unqualifizierte Arbeitslose für diese Tätigkeiten eingesetzt. Diese Praxis scheint an die Tradition der Werk- und Armenhäuser im Frühkapitalismus anzuschließen, die Arbeitskraft utilitaristisch kommodifizierte: ‚Wer nicht arbeitet, soll auch nicht essen.‘ (vgl. Die Bibel, 2 Thess 3,10).

Ähnliches, allerdings ohne Einbindung von clickworkern sondern von Computersystemen, geschieht auch in deutschen Jobcentern, wie die Antwort der Bundesregierung auf Fragen der Opposition zeigt:

„Ein weiterer Einsatz von Machine Learning erfolgt in der Antragstrecke zum Einstiegsgehalt nach § 16b SGB II über das Portal ‚www.Jobcenter.Digital‘. Mittels KI werden aus online eingereichten Arbeitsverträgen Inhalte extrahiert und eine Dokumentenklassifikation vorgenommen. Die Mitarbeiter*innen bekommen eine Vor-Selektierung der Doku-

¹¹ Zu dieser letztlich als kolonialistisch zu kritisierenden Praxis siehe mehrere Reportagen aus dem globalen Süden in der MIT Technology Review 6/2022 „Die KI-Weltordnung“.

mente und Extraktion der wesentlichen Inhalte, sodass eine detaillierte Sichtung aller eingereichten Dokumente nicht mehr nötig ist. Zudem befindet sich ein Voice-Bot in Erprobung, der die Mitarbeiter*innen in den Service-Centern entlasten könnte, indem einige telefonische Anliegen der Bürger*innen direkt durch den Voice-Bot gelöst werden können. Bürger*innen können auf diese Weise aktiv den Hinweis bekommen, inwieweit sie ihr Anliegen bereits eigenständig über das Portal ‚www.Jobcenter.Digital‘ lösen können“ (Deutscher Bundestag Drucksache 20/12831: 20).

Dieser Selbstbedienungsgedanke – im Schnellrestaurant, an der Tankstelle und in Kaufhäusern haben wir uns längst daran gewöhnt – ist fester Bestandteil von Digitalisierungsprozessen. Stets heißt es in Variationen: „Alternativ können Sie den Vorgang auch ganz einfach online selbst durchführen“. Dahinter steht das Konzept der Kund*innenintegration, wie im nächsten Abschnitt dargestellt wird.

Die Integration des*der Bürger*in in Verwaltungsarbeitsprozesse

Die Konzepte des E-Governments (z. B. Stemmer et al. 2019) verbinden nun Konzepte der tradierten Bürokratie mit Notwendigkeiten der großmaßstäblichen und tiefgreifenden Standardisierung, um die Verwaltungsprozesse digitalisieren und effizienter gestalten zu können, sowie der betriebswirtschaftlichen Strategie der Kund*innenintegration. Verwaltung wird dabei im Sinne des New Public Managements als Dienstleistung für Bürger*innen verstanden, die damit zumindest nomenklatorisch zu Kund*innen werden – wie in den Jobcentern seit rund 20 Jahren bereits umgesetzt (vgl. Griewatz & Walpuski 2017; 2018). Diese Dienstleistungskund*innen sind dann nicht nur Abnehmende einer vorproduzierten Leistung, sondern beteiligen sich aktiv an der Leistungserstellung, indem sie Daten so aufbereiten, dass sie maschinell bearbeitet werden können. Entsprechend ist die Qualität und Effizienz der Dienstleistungsprozesse maßgeblich durch diese Beteiligung bzw. überhaupt erst die Fähigkeit, Daten bereitstellen zu können, beeinflusst (vgl. Bruhn/Stauss 2009; Kleinaltenkamp et al. 1996).

Denn digitalisierte Arbeitsprozesse funktionieren nur dann effizient, wenn ausreichend valide und konsistente Daten vorhanden sind. Wo diese – wie in industriell-maschinellen Produktionsprozessen – automatisiert durch Sensorik gewonnen werden können und Serienprodukte erfassen, ist dies ein großer Gewinn. Sofern jedoch Menschen zu Objekten werden, versagt die automatisierte Sensorik außerhalb der Vitalwertkontrolle, weil wir Individuen und keine standardisierten Serienprodukte sind. Die Daten müssen folglich

jeweils individuell und manuell erfasst werden. Letztlich müssen Menschen für die Digitalität kommensurabilisiert werden, also vermessen und in allen Dimensionen in Zahlen abgebildet. Das ist mit einem hohen Arbeitsaufwand verbunden, der deshalb angesichts von ‚Fachkräftemangel‘, ‚Verwaltungsüberlastung‘ und ‚Haushaltslöchern‘ nur zu gern auf die Bürger*in abgewälzt wird.

Für Steuererklärungen, Meldeangelegenheiten und reine Verwaltungsaufgaben mag dies überwiegend funktional und nur bedingt problematisch erscheinen, selbst wenn man aufbauend auf Michel Foucault (z. B. 1992) fragen müsste, ob man denn derart regiert werden wolle.

Auch wenn die Abgrenzung schwerfallen mag: Problematisch erweist sich dieses Vorgehen vielmehr in Bereichen wie der Sozialen Arbeit, Sozialpädagogik und Beratung, die sich mit Ulrich Oevermann professionstheoretisch als individualisierte, stellvertretende Krisenbewältigung verstehen lässt, also als (Semi-)Profession. Hier sind exemplarisch Felder wie das Jugendamt mit seinem Doppelmandat aus Beratung und Kontrollfunktion, der sozialpsychiatrische Dienst, die Arbeitsvermittlung insbesondere im Jobcenter sowie Pflegekräfte allgemein zu betrachten. Sie alle arbeiten mit Menschen in unterschiedlichen, existenzielle Fragen betreffenden Lebenslagen.

Ken Loach hat mit „I, Daniel Blake“ (Loach 2016) diese Standardisierungs- und Digitalisierungsprozesse aus der Perspektive eines Bürgers auf einen beklemmenden und unter anderem in Cannes preisgekrönten Film gebannt. Deutlich wird darin, dass sich aus der sogenannten Integration des Bürgers Daniel Blake in den Verwaltungsprozess eine Entmaterialisierung, Desintegration und Exklusion aus der Gesellschaft entwickelt und dieses Konzept der Integration letztlich eine Regierungsform ist, die mittels Panoptismus auf Selbstdisziplinierung zielt. Sie zielt als strafende Disziplinarmacht aber nicht spürbar auf den Leib. Vielmehr ist sie aufgrund ihrer entmaterialisierten Körperlosigkeit schwer erkennbar, zugleich nirgendwo und überall in unzähligen Mikrodispositiven (vgl. Maschewski & Nosthoff 2022; Sons 2024). Diese Entleiblichung ist gerade deshalb bemerkenswert paradox, weil die existenzbedrohenden Krisen untrennbar mit Leiblichkeit verwoben sind (Obdach, Nahrung, Schutz vor Gewalt, ...). In der digitalisierten Bearbeitungsform allerdings kann sie dermaßen vollkommen vom Leib getrennt entmaterialisiert und maschinell bearbeitet werden, dass der Leib nicht einmal mehr vom Professionellen

wahrgenommen werden muss (vgl. Friesel-Wark 2022): Ekel- oder Schamgefühle müssen nicht mehr entstehen, Fälle können am hygienisch-glatten und geruchsfreien Bildschirm bearbeitet werden.

Ein grundlegender Widerspruch

In dieser Figuration wird der schon früher benannte (z. B. Busse et al. 2016: 1; Großmann 1997: 166; Klatetzki 1993), grundlegende Widerspruch zwischen Organisation und Profession erkennbar, der sich unter anderem in den Verhältnissen von Kontrolle und Autonomie sowie Standardisierung und Individualität zeigt.

Während die lebensweltorientierte, stellvertretende Krisenbewältigung im Einzelfall das Handlungsprinzip der Profession darstellt (Oevermann 2000; Helsper 2021), sind Kontrolle, Standardisierung und Routinisierung grundlegende Prinzipien der bürokratischen Organisation (Max Weber 1904; 1905), auch in Zeiten der Digitalität (vgl. Hövermann et al. 2022: 50). Blinkert (1976) untersuchte schon in den 1970er Jahren unterschiedliche Organisationskulturen der Sozialen Arbeit und fand dabei zwei Kulturtypen: Bürokratisch-kontrollbasierte und professions-vertrauensbasierte Organisationskulturen. Diese gegensätzlichen Typen hatten sowohl Auswirkungen auf die Haltung, mit der die Professionellen ihre Tätigkeit ausführen, als auch auf die Dauer ihres Verbleibs in der Organisation.

Am Beispiel der Aktenführung durch Professionelle lässt sich dies gut nachvollziehen:

„»Akten können [...] einerseits die Rationalität von professionellen Aktivitäten verbürgen, andererseits dürfen sie aber auch nicht zu genau sein, um die flexible Einstellung auf geänderte Situationen zu erlauben, Uminterpretationen von Fallentfaltungen im Lichte von neuen Entwicklungen zu ermöglichen und die kleinliche Kontrolle und Gängelung durch die Amtshierarchie mit ihren nicht-professionellen Verwaltungsgesichtspunkten zu erschweren« (Schütze [1996] 2017: 204). Das Zitat verdeutlicht die paradoxe Zumutung, die den Fachkräften mit dem Führen und Verwenden einer Akte auferlegt wird, und Fachkräften sind die Unterschiede und Widersprüche zwischen Erzähltem, dem Handeln und den Akten häufig bewusst“ (Althoff 2020: 285; vgl. Gröning & Schütze 2016: 8f.).

Während sich die papierhafte Akte als materielles und singuläres Objekt jedoch weitgehend einer Kontrolle durch die Hierarchie entzieht und nur stichprobenartig überprüft werden kann, gilt dies für die beliebig replizierbare E-Akte nicht mehr.

Wie oben gezeigt ist schon das Ausfüllen der E-Akte häufig nur möglich, wenn alle Datenfelder, für die dies verlangt wird, ausgefüllt werden. In neueren Entwicklungen entstehen die Akten bereits automatisiert bzw. durch clickworking, und die Fallbearbeitenden sehen nur noch eine maschinell selektierte Dokumentenauswahl oder Extraktion der wesentlichen Inhalte (DBT-DS 20/12831: 20; Nada 2024). Der Blick auf den Fall wird noch mehr durch die Akte geprägt (vgl. Kasakos 1980), deren Zustandekommen an unverständlichen Algorithmen hängt, deren Selektionskriterien und Extraktionstechniken intransparent und unverständlich sind. Die theoretische Möglichkeit, eine papierhafte Fallakte jederzeit von Beginn an durchzulesen, entfällt.

Aber mit zunehmender Leistungsfähigkeit der IT-Systeme lassen sich die E-Akten dann unter den Rubra der ‚Qualitätssicherung‘, ‚Transparenz‘ und ‚Compliance‘ automatisiert auswerten. Die dargestellten, notwendigen Spielräume der Profession in der Organisation schwinden damit zusehends. Weil sich niemand ernsthaft dem überzeugenden Argument der Qualitätssicherung und Transparenz verwehren kann (vgl. Bröckling 2017), etabliert sich damit eine neue Form (digitalisierter) Regierung:

„Mit der Zunahme digitaler Technologien und der Wirkmächtigkeit von Daten kommt es [...] zu Verschiebungen der Machtverhältnisse (Simon et al. 2022). Es werden Stellen relevanter, die Softwareprogramme schreiben und/oder zur Verfügung stellen (Muster & Büchner 2018: 262), und solche, die Daten verarbeiten, einschätzen und bewerten können (Schreckling/Steiger 2017). Abteilungen, die Bedingungen an die neue Technik knüpfen können (etwa der Betriebsrat, die IT-Security oder die Rechtsabteilung), kontrollieren relevante Hebel in der Organisation (Ortmann et al. 1990: 151)“ (Baumgart 2023: 184; vgl. Walpuski 2023; 2024a).

Macht und Einfluss verlagern sich also weg von der Profession und der von ihr tatsächlich in der Peripherie ausgeführten Arbeit in die Arbeitsorganisation und damit in die Zentrale der Organisation (vgl. Klatetzki 1993; Gröning 2015), aus „lokalen Rationalitäten“ (Cyert et al. 1963) einer funktional differenzierten Organisation (Luhmann 2000: 73) werden globale Rationalitäten.

Phänomene, die aus diesem Widerspruch resultieren (können)

Im organisationalen Arbeitsalltag versuchen Professionsangehörige, für den soeben skizzierten Widerspruch einen Umgang zu entwickeln, um sowohl die Professionszugehörig-

keit nicht aufzugeben als auch die Organisationsmitgliedschaft nicht zu verlieren. In unterschiedlichen Supervisionen lassen sich Hinweise finden, dass das Gefühl, kontrolliert zu werden, steigt. So wird beispielsweise die Antizipation bzw. Gewissheit formuliert, dass Vorgesetzte jederzeit und unbemerkt Einblick in den Arbeitsprozess haben (können). Die Befürchtung, dass Vorgesetzte unbemerkt Videokonferenzen beiwohnen (Walpuski 2023: 89; vgl. Hövermann et al. 2022: 50), führt dazu, dass die computervermittelte Supervision ein banales Geplänkel bleibt. Gleichzeitig wachsen Ohnmachtsgefühle gegenüber einer zentralisierten, entpersonalisierten und indirekten Führung und Steuerung, die aus Perspektive der Professionsangehörigen nicht sinnhaft erscheinende Vorgaben macht, gleichzeitig aber für Aushandlungsprozesse nicht adressierbar ist. Die Ohnmacht wird zum Stress, wenn dann die oktroyierten Prozesse aufgrund mangelhafter IT-Ausstattung oder Dysfunktionalitäten nicht umgesetzt werden können (vgl. Bretschneider-Hagemes 2011: 173f.; Walpuski 2014: 109; 2023: 86), zugleich aber die Arbeitszeit für die eigentlichen Professionstätigkeiten fehlt. Diese subjektiv priorisierte und sinnstiftende ‚eigentliche Arbeit‘ tritt auch zugunsten wenig sinnstiftend erscheinenden Dokumentationsaufgaben.

In der Folge kommt es zu inneren Emigrationen in einen ‚Dienst nach Vorschrift‘ und ein Arbeiten nach Anweisung. Um den stetig steigenden Dokumentationsaufwand zu bewältigen, werden vereinzelt – entgegen organisationalen Anweisungen – Large Language Models (LLM) genutzt, um Textbausteine für Entwicklungsberichte, Fallverläufe, Hilfepläne, Protokolle oder ähnliche Texte zu erstellen – und selbst Pastoren empfehlen einander inzwischen die Predigterstellung – bisher ein an die Ordination geknüpftes zentrales Element des Amtes und der Profession – auf diesem Wege, weil es im Grunde nur eine ineffiziente Routinetätigkeit sei (Becker 2024)¹². Texte verlieren auf diese Weise an Wert und werden beliebig. Während die LLM-erstellten Textbausteine noch angemessen sein mögen, stellt die vorsätzliche oder ohnmächtige Sabotage durch das falsche Ausfüllen von Datenfeldern eine weitere Eskalationsstufe dar. Diese Formen innerer Emigration können schließlich im (partiellen) Verlassen des Feldes enden, beispielsweise durch Reduktion der Arbeitszeit in Kombination mit Zeitarbeit bei Pflegekräften (Walpuski 2025),

¹² Becker schreibt von „KI-Threats“ [sic!] (Becker 2024: 538) und macht damit aus Prozessketten oder Gesprächsfäden („threads“) Bedrohungen („threats“), ohne dass dieser lapsus linguae ihm selbst oder dem Lektorat aufgefallen wäre. Becker vertritt als Dahms Schüler dessen funktionale Kirchentheorie (Dahm 1971), nicht eine professionstheoretische wie beispielsweise Isolde Karle (2001).

durch Kündigung oder Krankheit. Diese Phänomene schließen an Blinkerts Erkenntnisse (1976) an.

Paradoxerweise muss es nicht die Digitalisierung sein, die Professionsangehörige als ursächlich erleben und als negativ bewerten. Digitalisierung wird mit zunehmendem Bildungsgrad häufig als Autonomiezuwachs oder Entlastung empfunden (vgl. Hövermann et al. 2022: 52). Neben möglichen methodischen Fehlern in einer zu vagen Fragestellung¹³ oder der allgemein als ‚Megatrend‘ bezeichneten und positiv besetzten Digitalisierung (vgl. Sons 2024) könnten Ulrich Bröcklings (2007) Überlegungen zum „unternehmerischen Selbst“ Erklärungsmuster bieten. Und an „die Stelle personaler Herrschaft tritt zunehmend die objektivierte Herrschaftsform des Sachzwangs, des Marktes, der Konkurrenz, der Kapitalrendite“ (Moldaschl & Sauer 2000: 212). Niemand in einer Organisation trägt scheinbar die Verantwortung für den Leistungsdruck, alles scheinen äußere, objektive Sachzwänge zu sein. Der liberalisierte Wettbewerb der Marktwirtschaft wird in die Organisation hineingeholt (vgl. Bröckling 2007). Mitarbeitenden werden Gestaltungsfreiheiten eingeräumt, und im gleichen Zuge wird ihnen ein effizienteres Arbeiten abverlangt: Es entsteht eine Rationalisierungspartnerschaft (Schumann 2003), in der Regel begründet durch Druckmittel wie Arbeitsplatzverlust oder erfolgsabhängiges Gehalt (vgl. Glißmann & Peters 2001). Smart Devices sind dabei ein verlockendes Versprechen einer Freiheits- und Effizienzsteigerung, um dem Druck länger standzuhalten, auch durch Erhöhung des eigenen Lebenstempos (vgl. Rosa 2012: 194ff.). In diesem Modell werden Einrichtungen wie Betriebsrat, Schutzgesetze oder Gesundheitsfürsorge, die eigentlich den Beschäftigten dienen, zum Hindernis (Kratzer et al. 2012: 10)“ (Walpuski 2013: 108). Wenn Hövermann (et al. 2022: 52) aber feststellen, dass vor allem junge, gebildete, einkommensstärkere Männer der Digitalisierung positiv gegenüberstehen und

¹³ Der repräsentativen Studie ging ein Pretest des Fragebogens voraus. Wenn in Bezug auf Digitalisierung die „Erwerbstätigen [...] zunächst gefragt [wurden], ob in den letzten Jahren an ihrer Arbeit ‚immer häufiger digitale, neue Technologien zum Einsatz kamen“ (Hövermann et al. 2022: 49), lässt dies viele Interpretationsspielräume offen. Denn ebenso wie der Begriff „immer häufiger“ ist auch der Begriff „digitale, neue Technologien“ sehr unbestimmt und von der subjektiven Einschätzung der Befragten stark abhängig. Und wie etwaige Rückfragen im Zweifelsfall von den 192 Interviewenden geklärt wurde, wird ebenfalls uneinheitlich sein. Entsprechend ist eine gewisse Unschärfe in den Antworten zu vermuten. Zudem waren jüngere Menschen und niedrige Bildungsabschlüsse unter-, ältere Menschen und höhere Bildungsabschlüsse überrepräsentiert, so dass die erhobenen Daten durch eine Gewichtung rechnerisch korrigiert wurden (op. cit.: 13 f.).

entsprechend auch eher partizipativ gestaltend mitwirken, während ältere, einkommensschwächere Frauen mit niedrigerem Bildungsgrad diese eher ablehnen, verweist dies auf Geschlechterunterschiede, die insbesondere in den mehrheitlich weiblich besetzten Care-Arbeitsfeldern zum Tragen kommen und zur Verstärkung von Geschlechterungleichheit beitragen dürften.

Eine Krise der Professionen durch Digitalität?

Die Arbeitsbedingungen in der Digitalität – zentralisierte Standardisierung und Automation in Verbindung mit Datenerhebung und digitalem Taylorismus – scheinen Professionen also in eine Krise zu treiben, weil sie Professionsprinzipien diametral und äußerst wirkmächtig gegenüberstehen. Zugleich sind Professionsangehörige zu wenig an der Entwicklung der IT-Prozesse beteiligt und erweisen sich nicht als sprachmächtig im Diskurs, der von Effizienzdenken und Technologisierung geprägt ist. Letztlich prägt eine wissenschaftsrationalistische Professionalisierung das Feld: „Hilfe wird durch Verwissenschaftlichung, Organisation und Technokratisierung eine zuverlässig erwartbare Leistung eines dafür geschaffenen Sozialsystems mit einer spezifischen – vorwiegend technischen – Rationalität“ (Stüwe 2019). Dabei ist nicht die Standardisierung im Sinne des koproduktiv-diskursiven Schaffens von Qualitätsgrundlagen kritikwürdig, sondern die Standardisierung als binärer, bürokratischer Kontroll- und ökonomischer Effizienzsteigerungs- und Kommensurabilisierungsmechanismus (vgl. Sons 2024). Denn diese Art der Standardisierung widerspricht den professionstheoretischen Grundannahmen: Zur Autonomie der Profession gehört, dass die Professionsangehörigen sich gegenseitig und kollegial kontrollieren. Dazu gehört ein fachlicher Diskurs und auch die Zeit, daran teilnehmen zu können. Supervision als reflexive Institution ist eine Form dieser intraprofessionellen Kontrolle und Reflexion, die deshalb gemeinsam mit der Digitalität in eine Krise zu geraten droht.

Ausblicke?

Wenn Klein (2021) von einer „Algokratie“ (vgl. Aneesh 2006) spricht und damit „eine Form der Demokratie, auf die die Algorithmen Einfluss ausüben“ (ib.) meint, denkt er an

die Kommunikation politischer Inhalte und die manipulativen Einflüsse der sogenannten social media. Denkbar wäre aber mit zunehmenden Fähigkeiten von selbstlernenden Softwaresystemen eine Algorithmen-Kratie innerhalb der Organisation, wie Aneesh sie schon andachte. Die automatisierte Auswertung von Falldokumentationen führt dann zu automatisierten Handlungsanweisungen. Was im Feld des Zahlungswesens längst gängige Praxis ist – hier werden Zahlungsvorgänge seit Jahren automatisiert erfasst, plausibilisiert und veranlasst und an Börsen automatisierter Hochfrequenzhandel betrieben – wäre auch für soziale Felder (partiell) denkbar, beispielsweise in den Formen von predictive policing oder predictive child protection.

Deshalb „ist ein kritisches Potenzial zurückzuerlangen, das auf dem Weg der Ökonomisierung und der damit verbundenen Einführung managerieller Strukturen und Reduktion öffentlicher Gelder und wohlfahrtsstaatlicher Leistungen verloren gegangen ist“ (Althoff & Müller 2024: 116). Der Schlüssel zu diesem kritischen Potenzial liegt zunächst im Erkennen des strukturellen Konflikts der dargestellten Digitalisierungsprozesse mit den Professionen. Daraus ist im demokratischen Sinn eine Sprachfähigkeit der Professionsangehörigen zu entwickeln, die Räume und Zeiten für diskursiv-reflexive Kommunikation fordert und die Digitalisierungsprozesse theoretisch fundiert kritisieren und partizipativ beeinflussen kann. Denn zurückdrehen lassen wird sich das Rad nicht. Auch die Einbeziehung dringend notwendiger normativ-ethischer Überlegungen erscheint für die Argumentation hilfreich (Kieslinger & Nierobisch 2024). Dies kann und sollte eine Aufgabe der Supervision, die die Arbeitsbedingungen – auch aus Perspektive der Klient*innen – kritisch hinterfragt, sein. Schließlich muss Supervision sich als organisationstheoretisch und (berufs-)ethisch informierte Profession bewusst sein und eine Position finden, wie (lange) sie eine wissenschaftsrationalistische Professionalisierung und Technokratisierung („Algorithmen-Kratie“) unterstützen oder wo sie ihr entgegenwirken will, um nicht zur deprofessionalisierten, funktionalisierenden und banalen Beratung einer facilitation zu verkommen.

Literatur

- Althoff, Monika (2020): Fallsupervision. Diskursgeschichte und Positionsbestimmung, Gießen: Psychosozial.
- Althoff, Monika; Müller, Regine (2024): Rückzug aus dem Feld – Sozialtheoretische Perspektiven auf ein

- prekär-professionelles Selbstverhältnis in der Sozialen Arbeit. In: Franz, Julia; Spatscheck, Christian; van Rießen, Anne (Hrsg.): Fachkräftemangel und De-Professionalisierung in der Sozialen Arbeit. Analysen, Bearbeitungsweisen und Handlungsstrategien, Opladen: Barbara Budrich, S. 107-118.
- Aneesh, Aneesh (1999): Technologically Embedded Authority: The Post-Industrial Decline in Bureaucratic Hierarchies, in: Sociological Abstracts, American Sociological Association.
- Aneesh, Aneesh (2006): Virtual Migration: the Programming of Globalization, Durham: Duke University Press.
- Baumgart, Lene (2023): New Work – Old Problem? Wie Postbürokratie die Digitalisierung erschwert. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) 30 (2), S. 181-194. DOI: /10.1007/s11613-023-00811-9.
- Becker, Dieter (2024): KI-Predigten. Digital-künstliche Hermeneutik im Praxistest. In: Deutsches Pfarrerinnen- und Pfarrerblatt 124 (10), S. 536-542.
- Blinkert, Baldo (1976): Berufskrisen in der Sozialarbeit. Eine empirische Untersuchung über Verunsicherung, Anpassung und Professionalisierung von Sozialarbeitern, Weinheim: Beltz.
- Bretschneider-Hagemes, Michael (2011). Belastungen und Beanspruchungen bei mobiler IT-gestützter Arbeit. Eine Betrachtung im Bereich mobiler, technischer Dienstleistungen mit Smartphone, Notebook & Co., in: Mensch, Technik, Organisation – Vernetzung im Produktentstehungs- und -herstellungsprozess. (57. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, 23.–25. März 2011 in Chemnitz). Dortmund: GfA-Press, S. 171-174. [online] URL: https://www.dguv.de/medien/ifa/de/pub/grl/pdf/2011_021.pdf [Stand: 18.12.2024].
- Bröckling, Ulrich (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bröckling, Ulrich (2017): Gute Hirten führen sanft. Über Menschenregierungskünste, Berlin: Suhrkamp.
- Bruhn, Manfred; Stauss, Bernd (Hrsg.) (2009): Kundenintegration, Wiesbaden: Gabler.
- Busse, Stefan; Ehlert, Gudrun; Becker-Lenz, Roland & Müller-Hermann, Silke (2016): Einleitung: Professionelles Handeln in Organisationen. In: Dies. (Hrsg.): Professionalität und Organisation, Wiesbaden: Springer, S. 1-12.
- Cyert, Richard M.; March, James G. (1963): A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Dahm, Karl-Wilhelm (1971): Beruf: Pfarrer – Empirische Aspekte, München: Claudius.
- [DBT-DS] Deutscher Bundestag 20. Wahlperiode, Drucksache 20/12831 vom 5.9.2024, Antwort der Bundesregierung der Fraktion der CDU/CSU Drucksache 20/12516: Jobcenter und Arbeitsmarktförderung nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch, [online] URL: <https://dserver.bundestag.de/btd/20/128/2012831.pdf> [Stand: 18.12.2024].
- Emery, Frederick Edmund; Thorsrud, Einar (2005 [1969]): Form and Content in Industrial Democracy. Some experiences from Norway and other European countries, London: Routledge.
- Foucault, Michel (1992): Was ist Kritik? Berlin: Merve.
- Friesel-Wark, Heike (2022): Die Dimension des Körpers im Kontext Sozialer Arbeit in der Psychiatrie. Eine rekonstruktive Studie zum Umgang mit dem Klienten-Körper, Weinheim: Beltz.
- Geller, Helmut & Gabriel, Karl (2004): Ambulante Pflege zwischen Familie, Staat und Markt, Freiburg: Lambertus.

- Gershon, Ilana (2015): Aneesh on the publication of his new book, *Neutral Accent: How Language, Labor, and Life Become Global*, [online] URL: <https://campanthropology.org/2015/11/02/aneesh-on-the-publication-of-his-new-book-neutral-accent-how-language-labor-and-life-become-global/> [Stand: 18.12.2024].
- Gleißmann, Wilfried & Peters, Klaus (2001): *Mehr Druck durch mehr Freiheit: Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*, Hamburg: VSA.
- Griewatz, Hans-Peter & Walpuski, Volker Jörn (2017): „Foucault im Jobcenter“. *Supervision in einem widersprüchlichen gesellschaftlichen Feld (Teil 1)*. In: *FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision* 25 (50), S. 12-30. DOI: 10.4119/fs-2337.
- Griewatz, Hans-Peter & Walpuski, Volker Jörn (2018): „Foucault im Jobcenter“. *Supervision in einem widersprüchlichen gesellschaftlichen Feld (Teil 2)*. In: *FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision* 26 (51), S. 39-74. DOI: 10.4119/fs-2331.
- Gröning, Katharina (2015): *Organisationsethik und Deutungsmusteranalyse: Wie das managerielle Denken in Krankenhäusern verstanden werden kann. Impulse für organisationsethisches Verstehen in der Supervision*. In: *FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision* 23 (45), S. 74-84. DOI: 10.4119/fs-2298.
- Gröning, Katharina (2017): *Entweihung und Scham. Grenzsituationen in der Pflege alter Menschen*. 6., umfassend überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main: Mabuse.
- Gröning, Katharina & Schütze, Fritz (2016): *Fallsupervision als hermeneutische Methode – eine Würdigung der Fallanalyse von Fritz Schütze. Zusammenfassung des Festvortrages anlässlich des fünfjährigen Bestehens des Masterstudiengangs Supervision und Beratung*. In: *FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision* 24 (47), S. 4-11. DOI: 10.4119/fs-2268.
- Großmann, Ralph (1997): *Supervision im Krankenhaus*. In: Scala, Klaus & Grossmann, Ralph (Hrsg.): *Supervision in Organisationen: Veränderung bewältigen – Qualität sichern – Entwicklung fördern*, Weinheim: Juventa.
- Heitmeyer, Wilhelm (2018): *Autoritäre Versuchungen. Signaturen der Bedrohung 1*, Berlin: Suhrkamp.
- Helsper, Werner (2021): *Professionalität und Professionalisierung pädagogischen Handelns. Eine Einführung*, Opladen: Barbara Budrich.
- Hövermann, Andreas; Kohlrausch, Bettina & Voss, Dorothea (2022): *Wie Arbeit, Transformation und soziale Lebenslagen mit anti-demokratischen Einstellungen zusammenhängen. Befunde einer repräsentativen Bevölkerungsumfrage*. In: Hans Böckler Stiftung (Hrsg.): *Working paper Forschungsförderung (241)*, Düsseldorf, [online] URL: https://www.boeckler.de/fpdf/HBS-008256/p_fofoe_WP_241_2022.pdf [Stand: 18.12.2024].
- Karle, Isolde (2001): *Der Pfarrberuf als Profession. Eine Berufstheorie im Kontext der modernen Gesellschaft*, Gütersloh: Kaiser.
- Kasakos, Gerda (1980): *Familienfürsorge zwischen Beratung und Zwang. Analysen und Beispiele*, München: Juventa.
- Kieslinger, Kristina & Nierobisch, Kira (2024): *Wenn der Chatbot weiß, wo es lang geht – Ethische Fragen und Kriterien zum Einsatz von KI-gestützten Beratungssettings*. In: *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung (ZfW)* 47, S. 99–121. DOI 10.1007/s40955-024-00272-2.
- Klatetzki, Thomas (1993): *Wissen, was man tut. Professionalität als organisationskulturelles System. Eine ethnographische Interpretation*, Bielefeld: Böllert KT-Verlag.

- Klein, Thorsten (2021): *Algookratie – wie Algorithmen die Demokratie gefährden*, Münster: Lit.
- Kleinaltenkamp, Michael; Fließ, Sabine & Jacob, Frank (Hrsg.) (1996): *Customer Integration: Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*, Wiesbaden: Gabler.
- Kratzer, Nick; Dunkel, Wolfgang & Menz, Wolfgang (2012): Raubbau oder Rückzug? Ursachen und Folgen der „systematischen Überlastung“ in Unternehmen, in: *Supervision. Mensch – Arbeit – Organisation* 30 (1), S. 4–11.
- Loach, Ken (2016): *I, Daniel Blake*, Spielfilm 100 Minuten, Großbritannien/Frankreich/Belgien.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Maschewski, Felix & Nosthoff, Anna Verena (2022): Überwachungskapitalistische Biopolitik: Big Tech und die Regierung der Körper. *Zeitschrift für Politikwissenschaft* 32, S. 429-455, DOI: 10.1007/s41358-021-00309-9.
- Moldaschl, Manfred & Sauer, Dieter (2000): Internalisierung des Marktes. Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, in: Heiner Minssen (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzung. Wandlungen von Organisation und Arbeit*, Berlin: Sigma.
- Muster, Judith & Büchner, Stefanie (2018): Datafizierung und Organisation. Grundzüge einer organisationssoziologischen Theorie datengestützten Entscheidens. In: Houben, Daniel & Prietl, Bianca (Hrsg.): *Datengesellschaft. Einsichten in die Datafizierung des Sozialen*, Bielefeld: transcript, S. 253-277.
- Nada, Eva (2024): Comment la ‘digitalité’ du dispositif d’aide sociale transforme le métier, le role des professionnels et leurs relations aux destinataires? Vortrag am 7.9.2024 im Rahmen des Internationalen Kongresses „Soziale Arbeit und Digitalität“, FH Nordwestschweiz, Olten.
- Overmann, Ulrich (2000): Dienstleistungen der Sozialbürokratie aus professionalisierungstheoretischer Sicht, in: Eva-Marie von Harrach, Thomas Loer, Oliver Schmidtke (Hrsg.): *Verwaltung des Sozialen. Formen der subjektiven Bewältigung eines Strukturkonflikts*, Konstanz: UVK Universitäts-Verlag Konstanz, S. 57-77.
- Ortmann, Günther; Windeler, Arnold; Becker, Albrecht & Schulz, Hans-Joachim (1990): *Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen*, Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Rölle, Daniel (2020): Agile Verwaltung, in: Klenk, Tanja; Nullmeier, Frank; Wewer, Göttrik (Hrsg.): *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*, Wiesbaden: Springer, DOI 10.1007/978-3-658-23668-7.
- Rosa, Hartmut (2012): *Weltbeziehungen im Zeitalter der Beschleunigung: Umriss einer neuen Gesellschaftskritik*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Ritter, Monique (2024): Rassismus und Altenpflege in Ostdeutschland. Zum »Unbehagen« in der beruflichen Zusammenarbeit mit Migrant*innen, Bielefeld: transcript.
- Schreckling, Edward; Steiger, Christoph (2017): Digitalize or drown, in: Oswald, Gerhard; Kleinemeier, Michael (Hrsg.): *Shaping the digital enterprise. Trends and Use Cases in Digital Innovation and Transformation*, Cham: Springer, S. 3-28.
- Schrems, Berta (2020): *Vulnerabilität in der Pflege. Was verletzlich macht und Pflegende darüber wissen müssen*, Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Schütze, Fritz ([1996] 2017): Organisationszwänge und hoheitliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen. Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns, in: Combe, Arno; Helsper, Werner

- (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns, Frankfurt am Main: Suhrkamp. S. 183-275.
- Schumann, Michael (2003): Struktureller Wandel und Entwicklung von Qualifikationsanforderungen. SOFI-Mitteilungen (31), S. 105-112, [online] URL: https://sofi.uni-goettingen.de/fileadmin/Publikationen/SOFI-Mitteilungen_31_schumann.pdf [Stand: 18.12.2024].
- Simon, Hendrik; Heiland, Heiner; Brinkmann, Ulrich & Paulitz, Tanja (2022): Digitalisierung von unten? Multiple Digitalisierungspfade in Großunternehmen. In: Onnen, Corinna; Stein-Redent, Rita; Blättel-Mink, Brigitte; Noack, Torsten; Opielka, Michael & Späte, Katrin (Hrsg.): Organisationen in Zeiten der Digitalisierung, Wiesbaden: Springer VS, S. 83-100.
- Sons, Eric (2024): Neue Kontrolldynamiken im digitalen Mikro-Dispositiv. Kontrollverluste und labile Rahmungen im Kontext digitalisierter Sozialberatung. In: Degel, Alexander & Liebsch, Katharina: Digitalität und Ambiguität. Organisationskulturen der Sozialen Arbeit unter Druck, Weinheim: Beltz Juventa, S. 22-52.
- Stember, Jürgen; Eixelsberger, Wolfgang; Spichiger, Andreas; Neuroni, Alessia; Habel, Franz-Reinhard & Wundara, Manfred (Hrsg.) (2019): Handbuch E-Government: technikinduzierte Verwaltungsentwicklung, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stüwe, Gerd (2019): Profession [online]. socialnet Lexikon. Bonn: socialnet, 25.02.2019, [online] URL: <https://www.socialnet.de/lexikon/7702> [Stand: 18.12.2024].
- Taylor, Frederick Winslow (1911): The Principles of Scientific Management, London: Harper & Brothers.
- Theobald, Hildegard (2018): Pflegearbeit in Deutschland, Japan und Schweden. Wie werden Pflegekräfte mit Migrationshintergrund und Männer in die Pflegearbeit einbezogen? Unter Mitarbeit von Holger Andreas Leidig, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. [online] URL: <http://hdl.handle.net/10419/181673> [Stand: 18.12.2024].
- Trist, Eric & Bamforth, Ken (1951): Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting, in: Human Relations 4 (3), S. 3–38, DOI:10.1177/001872675100400101.
- Walpuski, Volker Jörn (2013): Always on – Vom Umgang mit der ständigen Erreichbarkeit, in: Supervision: Mensch, Arbeit, Organisation 31 (4), S. 32-37.
- Walpuski, Volker Jörn (2014): Smart Devices in Organisationen – Von Regelungen für die Allgegenwärtigkeit von computergestützter Kommunikation, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) 21 (1), S. 99–114. DOI: 10.1007/s11613-014-0359-z.
- Walpuski, Volker Jörn (2020): Digitalisierte Beratung zur effizienteren Selbstoptimierung. Kritische Anmerkungen zu digitalen Formaten arbeitsbezogener Beratung aus einer Gouvernementalitätsperspektive. In: Wegener, Robert; Ackermann, Silvano; Amstutz, Jeremias; Deplazes, Silvia; Künzli, Hansjörg & Ryter, Annamarie (Hrsg.): Coaching im Digitalen Wandel, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 107-116.
- Walpuski, Volker Jörn (2023): Gruppensupervision mit Skype for Business® im behördlichen Kontext, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) 30 (1), S. 79-94. DOI: 10.1007/s11613-022-00796-x.
- Walpuski, Volker Jörn (2024a): Die Entwicklung anthropomorpher Large Language Models im Coaching als Gegenstand der digitalen Plattformökonomie am Beispiel von AIMY®, in: E-Beratungsjournal.net. Fachzeitschrift für Onlineberatung und computervermittelte Kommunikation 20 (1), Artikel 6, S. 105–127. DOI: 10.48341/c7yn-sw46.

Walpuski, Volker Jörn (2024b): Work. Transform? Repeat! Ein Rückblick auf die Zwischentagung des DFG-Schwerpunktprogramms 2267 „Digitalisierung der Arbeitswelten“ vom 11. bis 13. März 2024 in Berlin, in: FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision 32 (63), S. 149–162. DOI: 10.11576/fs-7370.

Walpuski, Volker Jörn (2025 – im Erscheinen): Intensive Care Unit: (Semi-)Profession im Dilemma zwischen Professionslogiken und Funktionalisierungserwartungen des Managements, in: Brigitte Blättel-Mink, Corinna Onnen, Torsten Noack, Michael Opielka, Katrin Späte, Rita Stein-Redent (Hrsg.): Transformationen in Krisenzeiten, Wiesbaden: Springer VS.

Weber, Max (1904): Die protestantische Ethik und der »Geist« des Kapitalismus. I. Das Problem, in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 20, S. 1–54, [online] URL: https://archive.org/details/bub_gb_w_UnAAAAAYAAJ/page/n11/mode/2up [Stand: 18.12.2024].

Weber, Max (1905): Die protestantische Ethik und der »Geist« des Kapitalismus. II. Die Berufsidee des asketischen Protestantismus, in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 21, S. 1–110, [online] URL: https://archive.org/details/bub_gb_D_YnAAAAAYAAJ/page/n7/mode/2up [Stand: 18.12.2024].