

# MENSCHpunktNULL

Bildung für die digitale Organisation



# ***It's the humanity, stupid!***

Warum **MENSCHpunktNULL** für jede/n Manager/in relevant ist.

*Arbeitspapier*

*Dezember 2020*

**arbeitslabor**

## Eine Zukunft der Arbeit ohne Menschen?

Die 2020er Jahre könnten leicht als Jahrzehnt der Digitalisierung in die Geschichte eingehen – als eine Epoche, in der in großem Ausmaß auch geistig anspruchsvolle, bisher durch gut ausgebildete Fachkräfte ausgeführte Arbeit durch den Einsatz fortschrittlicher Computertechnologie automatisiert wird. Seit fast zehn Jahren wird nun über die Möglichkeit einer solchen Entwicklung diskutiert. Im Jahr 2013 erschien hierzu eine vielbeachtete Studie der Forscher Frey und Osborne aus Oxford, die für den US-Arbeitsmarkt durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz erhebliche Jobverluste von bis zu 47% binnen zwei Jahrzehnten erwartete.

Hier scheint sich ein langfristiger, schon seit Jahren spürbar stärker werdender Trend durchsetzen: Auf die Automatisierung körperlicher Arbeiten, wie wir sie mit dem Siegeszug maschineller Produktion im vergangenen Jahrhundert beobachtet haben, folgt offenbar im 21. Jahrhundert ein ähnlicher Automatisierungsschub – durch den Übergang einer stetig wachsenden Zahl geistiger Tätigkeiten vom Menschen auf den Computer.

Am Ende dieser Entwicklung steht – unter der Voraussetzung eines rein technisch geprägten Idealbilds – die komplett automatisierte Verwaltung. Dass dies schon heute keine Utopie mehr ist, zeigen viele komplett autonome Verwaltungsprozesse (z.B. „Dunkelverarbeitung“ bzw. vollständig automatisierte Prozesse in der Versicherungswirtschaft). Man arbeitet also – zugegebenermaßen zugespitzt formuliert – auf das Ziel hin, menschliche Arbeitskraft weitgehend überflüssig zu machen. Im besten Fall räumt man dem Menschen noch eine Funktion in „Automatisierungslücken“ ein – also als notwendige Unterstützung für den reibungslosen Ablauf der IT-technologischen Prozesse.

Ob dieses Zukunftsbild realistisch ist, gilt allerdings noch längst nicht als ausgemacht. Seit 2013 haben mehrere Folgestudien die möglichen Auswirkungen KI-basierter Automatisierung auf den Arbeitsmarkt untersucht. Für Deutschland sind hier die Forschungsarbeiten der Institute ZEW sowie IAB maßgeblich. Diese Studien zeichnen ein deutlich differenzierteres Bild. Die Forscher erwarteten (vor der Corona-Krise) für die nächsten fünf bis zehn Jahre zwar erhebliche Verschiebungen auf dem Arbeitsmarkt im Rahmen von bis zu 2,5 Mio. aufgrund KI-basierter Automatisierung wegfallenden Jobs – gleichzeitig erscheint aber auch ein ähnlich hoher Zugewinn neuer Arbeitsplätze wahrscheinlich.

# Hohe Anforderungen an Wissensarbeiter von morgen

Wie auch immer die Welt und die Arbeitsmarktzahlen in Deutschland nach der aktuellen Krise aussehen werden: Die Digitalisierung dürfte sich kurz- und mittelfristig nicht als der Jobkiller erweisen, als der sie bisher vielen erschien. Gleichzeitig scheint auch klar, dass der Arbeitsmarkt radikal umgestaltet wird. Manche bis dato gesuchte Qualifikationen werden schrittweise ab- und andere bisher weniger gefragte Profile aufgewertet. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird ein großer Teil wissensbasierter Routinetätigkeiten (wie Rechnungsstellung, Bearbeitung von Kundenanfragen, Vertragsmanagement etc.) bis zum Jahr 2030 von intelligenten Computersystemen übernommen werden. Je nach Szenario könnten sogar noch andere, anspruchsvollere Tätigkeiten – wie etwa Teilbereiche wissenschaftlichen Arbeitens oder kreativer Aufgaben – schrittweise von Maschinen übernommen werden. Dieser langfristige Prozess ist grundsätzlich vergleichbar mit bisherigen Erfahrungen des technologisch bedingten Strukturwandels im vergangenen Jahrhundert, weist aber natürlich auch ganz eigene Besonderheiten und noch viele Ungewissheiten auf.

Das bedeutet aber nicht nur den Wegfall von Arbeitsplätzen, sondern in einem wesentlich erheblicheren Maße die **Veränderung der Anforderungsprofile für menschliche Arbeitskräfte**. Wie zu Beginn der Industrialisierung für körperliche Arbeiten wird auch die nun einsetzende Automatisierung geistiger Arbeit ähnliche Effekte haben: Auf der einen Seite entstehen bereits heute Jobs, die unterstützt durch Technologien der Augmented Reality (wie z.B. Datenbrillen), etwa in der Logistik oder in Service und Wartung, Aufgaben wahrnehmen, für die sie zuvor nicht aufwändig ausgebildet werden mussten. Diese neue Schicht durch digitale Technologien unterstützter Hilfsarbeiter könnte künftig die Aufgaben ausgebildeter Fachkräfte in unzähligen praxisnahen Bereichen übernehmen.

Mindestens ebenso spannend sind jene Veränderungen, die am anderen Ende des Spektrums zu erwarten sind. Heute arbeiten gut bezahlte Fach- und Führungskräfte auf der Basis von Spezial- und Detailkenntnissen in hoch-qualifizierten Jobs. Fachlich anspruchsvolle Probleme müssen von diesen menschlichen Arbeitskräften bis ins letzte technische Detail verstanden und bearbeitet werden. Aber auch hier schickt sich Künstliche Intelligenz an, dem Menschen den Rang abzulaufen: Immer mehr anspruchsvolle geistige Arbeiten dürften zukünftig von Computern übernommen werden, die über eine unschlagbare Fülle von Detail- und Spezialkenntnissen verfügen. Menschen müssen dann z.B. nicht mehr nach Krebstumoren auf einem Röntgenbild oder den kritischen Punkten in einem Vertrag suchen, sondern bekommen diese Informationen in Sekundenschnelle von Künstlicher Intelligenz bereitgestellt.

Die Aufgabe des Menschen in einem solchermaßen technisierten Umfeld wird es sein, die erhaltenen Informationen zu bewerten, in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen und die richtigen Entscheidungen zu treffen. Auch müssen sie über

Überblickswissen verfügen, das es ihnen ermöglicht, der Technik die richtigen Fragen zu stellen und tatsächlich hilfreiche Informationen zu entlocken.

Hier entsteht also Bedarf an **eher generalistisch** gebildeten Arbeitskräften, die allerdings über anspruchsvolle kognitive Fähigkeiten verfügen müssen. Gebraucht werden dürften zukünftig darüber hinaus umfangreichere **reflexive und kreative Kompetenzen**, also die Fähigkeit, über den Tellerrand und über den Tag hinaus zu denken, Wissen aus unterschiedlichen Disziplinen zu verknüpfen und auf einer anspruchsvollen Ebene nicht nur praktisch, sondern auch theoretisch zu denken. Aber nicht nur das: Die qualifizierten Arbeitskräfte der Zukunft müssen auch über **soziale und emotionale Fähigkeiten** in der täglichen operativen Führungsverantwortung verfügen, um damit genau jene Kompetenzlücke zu füllen, die auch zukünftig von maschineller Intelligenz offen gelassen werden dürfte. Management-Visionär Peter Drucker hat diese Entwicklung bereits vor Jahrzehnten antizipiert: Er forderte die **Verschmelzung von Intellektuellem und Manager**, von interdisziplinärer Reflexionskompetenz und praxisorientierter Tatkraft.

Die Digitalisierung dürfte also zu einer erheblichen Verschiebung und Veränderung der Anforderungen an menschliche Arbeit führen - wobei mit Veränderung im Regelfall eine sehr deutliche Steigerung der Anforderungen gemeint ist. Vor diesem Hintergrund überrascht unsere Schlussfolgerung nicht, dass es für Organisationen in Zukunft nicht allein darauf ankommt, die technische Herausforderung zu bewältigen.

## Digitalisierung nur ein technisches Problem?

Konkret stellt sich nun natürlich die Frage, ob in der Praxis tatsächlich so deutlich auf die humane Karte gesetzt wird. Auch wenn die zentrale Rolle des Menschen in der Arbeitswelt von morgen in Sonntagsreden immer wieder beschworen wird, zeigt sich bei nüchterner Betrachtung vieler Projekte zur digitalen Transformation wenig Initiative in dieser Richtung. Ganz im Gegenteil, die Debatte in den meisten Organisationen ist sehr stark auf die modernen Technologien fokussiert (**technologiezentrierte Sichtweise**) und deshalb folgerichtig in die Hände pragmatischer IT-Abteilungen gelegt.

Bei der operativen Realisierung digitaler Projekte zeigt sich allerdings, dass durch die Fokussierung auf Technologie an vielen Stellen Reibungsverluste entstehen, manchmal sogar offener Widerstand bis hinauf ins mittlere Management. Die Verantwortlichen reagieren darauf wiederum eher „technologisch“ - diesmal allerdings mit „Sozialtechnologie“, sprich: Maßnahmen aus dem Instrumentenkasten des „Change Managements“. Diese Herangehensweise bezieht den Menschen zwar in die Betrachtung mit ein. Allerdings wird hier der Mensch lediglich als Hindernis bei der digitalen Transformation begriffen. Der Widerstand, der von den menschlichen Belegschaften gegenüber dem digitalen Transformationsprozess aufgebaut wird, soll aus der Welt geschafft werden.

Um die Einseitigkeit und die daraus entstehenden Probleme zu vermeiden, plädieren wir für eine wesentliche Ergänzung: die **humanzentrierte Sichtweise**. Dabei genügt es aber nicht, eine vom Menschen ausgehende Herangehensweise nur „pro forma“ oder als reines Marketinginstrument gegenüber den Mitarbeitern einzusetzen. Man muss neben dem Effizienzziel der technikzentrierten Sichtweise auch die humanzentrierte Sichtweise authentisch vertreten und entsprechende konkrete Maßnahmen ergreifen. Auf diese Weise ist man nicht nur besser in der Lage die Bedingungen zu schaffen, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern, sich an der Forcierung der digitalen Transformation des Unternehmens zu beteiligen. Langfristig viel bedeutender ist zweitens, dass ein wesentlicher Aspekt der digitalen Transformation der Arbeitswelt in den Fokus gerät, der oft unterschätzt wird: die Notwendigkeit eines **epochalen Weiterentwicklungsprogramms** für die Mitarbeiter.

Für die meisten innovativen Industrien gilt nämlich: Langfristig zählen nur Innovationsgeist und Kreativität - Eigenschaften, die auf absehbare Zeit eng an menschliche Fähigkeiten gebunden bleiben. Nur die Organisation, der es gelingt, die freigesetzten Humanressourcen so zu entwickeln, dass einerseits die Technik optimal genutzt werden kann und andererseits die Bedingungen geschaffen werden, kreative, soziale, emotionale und sonstige menschliche Fähigkeiten voll zu entfalten, wird in Zukunft strategische Wettbewerbsvorteile erringen, die nur schwer zu kopieren sind. Mit anderen Worten: Durch die Doppelstrategie „Digitalisierung von Routinearbeiten und Weiterentwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeiter“ hat jede Organisation heute und vermutlich nur für ein kurzes Zeitfenster ein ungeheures Potential in Händen. Wem es gelingt, die technische und die humane Weiterentwicklung gleichermaßen auf eine neue Ebene zu heben, schafft die Basis, die Leistungsfähigkeit der Organisation nachhaltig zu stärken.

## Schwerpunktt Themen des humanzentrierten Ansatzes

Was heißt es nun in der praktischen Konsequenz, Digitalisierung vom Menschen her zu denken? Mit anderen Worten: Welche Art von Problemstellungen kommt in den Blick, wenn man durch die humanzentrierte Brille auf die Digitalisierung der Organisation schaut? Zwei sehr eingängige praktische Beispiele sollen demonstrieren, was hier relevant werden könnte:

(1) Beim aktuell so populären Thema „Home Office“ erscheint in der (oft ganz neuen) praktischen Erfahrung das Thema Vertrauen in die Mitarbeiter deutlich problematischer zu sein als die technische Umsetzung wie z.B. die Frage nach dem passenden System für Online-Konferenzen. Die Technik für virtuelle Zusammenarbeit ist inzwischen praktisch zum Nulltarif vorhanden und sehr verlässlich. Was aber Vorgesetzten offenkundig sehr schwerfällt, ist die Schaffung der sozialen und organisatorischen Voraussetzungen, damit ihre Mitarbeiter im Home Office auch effizient arbeiten.

(2) Ebenfalls ein „Klassiker“ unter den operativen Problemstellungen ist die Klage über den „information overload“ aufgrund extensiver Nutzung verschiedenster Kommunikationskanäle. Hier sind es mit Sicherheit weniger die fehlenden Funktionen oder gar Dysfunktionalitäten der Technik, die Probleme erzeugen. Im Gegenteil, die Digitalisierung ermöglicht uns ja gerade eine extensivere Kommunikation. Es sind wohl eher Probleme mit dem Basisverständnis, was Kommunikation eigentlich leisten sollte, die so explosive Wirkung zeigt.

Die beiden oben genannten Beispiele für praktische Problemstellungen, führen zu der Frage: Wie könnte ein „**Curriculum für die/den digitalen Manager/in**“ aussehen, das explizit die relevantesten Themenstellungen bei der Digitalisierung in den Blick nimmt? Während es für die technische Seite eine Reihe unterschiedlichster Empfehlungen und „Checklisten“ gibt, in denen die Schwerpunktthemen und das dazugehörige Know-How beschrieben sind („**digital literacy**“), ist eine schlüssige inhaltliche Konzeption für den humanzentrierten Ansatz noch nicht formuliert worden („**managerial literacy**“).

Unsere These ist, dass ein solches, freilich noch vorläufiges Curriculum entlang der wesentlichen Aufgaben des Managements entworfen werden könnte. Einer der in unseren Tagen anerkanntesten Managementforscher, Fredmund Malik, hat in seiner Definition von Management folgende Arbeitsfelder benannt, die das „Handwerk“ Management im Kern umfasst:

- Strategisch Planen (bzw. für Ziele sorgen)
- Entscheiden (strategisch, operativ)
- Kontrollieren
- Organisieren
- Menschen entwickeln/fördern

Selbstverständlich hat die Digitalisierung Wirkung auf alle diese Managementaufgaben. Planen und Entscheiden wird auch zukünftig in einer äußerst komplexen Umwelt vonstatten gehen müssen. Viele Beobachter sind sogar der Auffassung, durch die Digitalisierung wird eine ganz neue Ebene der **Komplexität** erreicht, die es umso schwieriger macht, gute und langfristig robuste Entscheidungen zu treffen. Für den zukünftigen Manager, der sich nicht erlauben kann, aus Vereinfachungsgründen Komplexität einfach auszublenden, wird also der kreative **Umgang mit Komplexität** zu einer zentralen Fähigkeit.

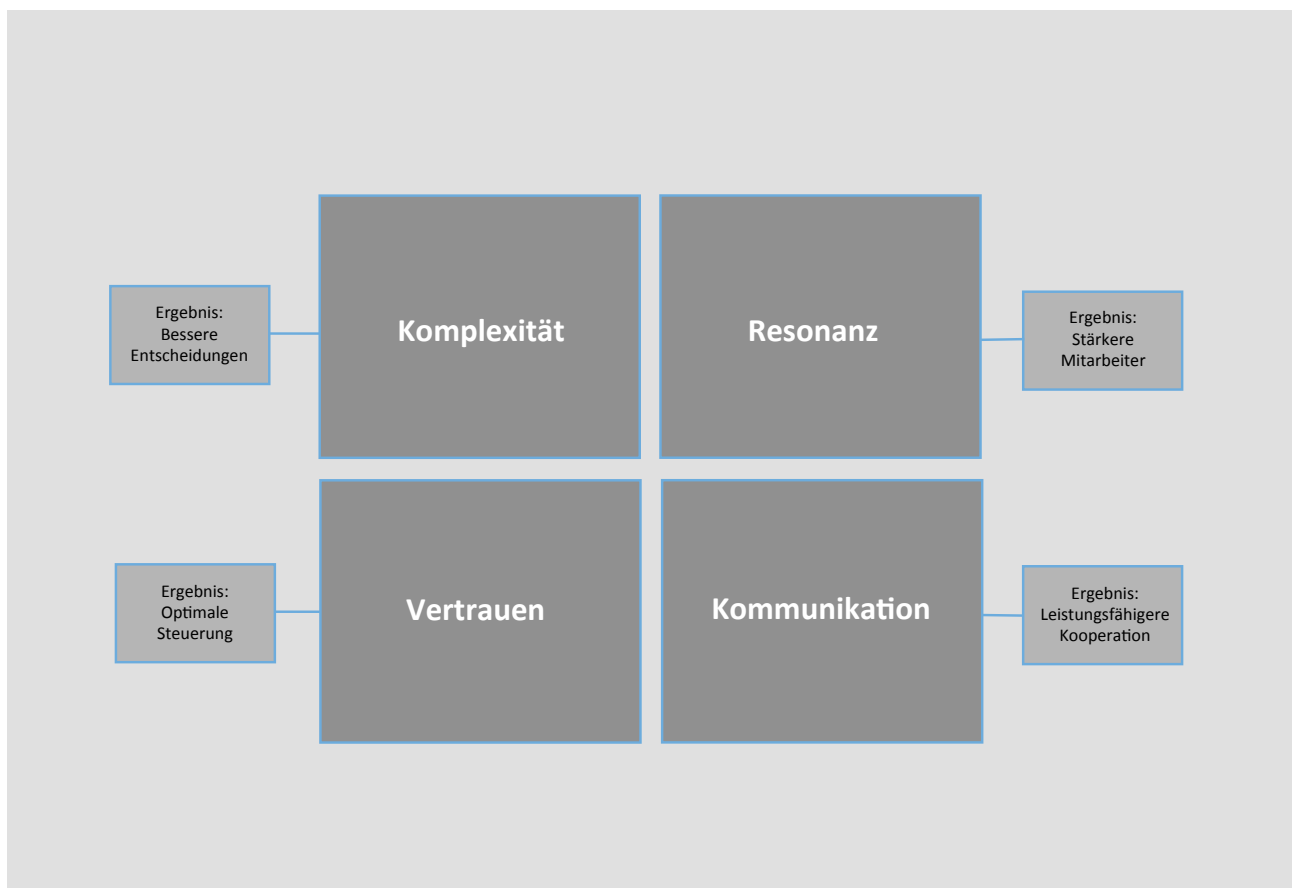
Ebenso werden die Aufgaben Kontrollieren und Organisieren – also die **Organisationssteuerung** im engeren Sinne – durch die Digitalisierung erschwert. Wo früher eindeutige Zuständigkeiten und klare Hierarchien vorherrschten, sind heute u.a. durch digitale Technologie Organisationsstrukturen möglich, die stark auf Selbstorganisation setzen und die Agilität forcieren. In solchen Strukturen hat das Primat der Kontrolle im Rahmen der Organisationssteuerung ausgedient. Man muss andere

Wege finden, um eine Organisation in turbulenter Umwelt zu führen. Dabei kann man sich auf eine zutiefst humane und erwiesenermaßen außerordentlich funktionale Fähigkeit des Menschen besinnen - das **Vertrauen**.

Auch die Weiterentwicklung der Mitarbeiter - wie überhaupt der Umgang mit Menschen in der Organisation insgesamt - muss sich neuen Herausforderungen stellen. Hier dürften besonders die von vielen beobachteten Verschiebungen im Wertesystem und die hohen Erwartungen der ersten vollständig digitalen Generationen - den „digital Natives“ - Probleme bereiten. In diesem Zusammenhang von besonderer Relevanz ist die Diagnose, dass die durch die Digitalisierung weiter befeuerte **Beschleunigung** aller Lebensumstände mit einer Reihe sehr dysfunktionaler Wirkungen für die Mitarbeiter verbunden ist. Will man gesunde Arbeitsumgebungen und zukunftsfähige Teams gestalten, wird ein Konzept aus den Sozialwissenschaften relevant: die **Resonanz**.

Alle diese Aufgabenstellungen sind abhängig von effektiver und effizienter **Kommunikation** - eine „Kunst“, die, wie oben bereits erwähnt, durch digitale Medien eher schwieriger als leichter zu bewältigen ist. Insbesondere in mehrdeutigen Situationen ist eine ausgeprägte **Kommunikationskompetenz** die Antwort.

Wie in Abbildung 1 dargestellt entwerfen wir unser Curriculum für die/en digitale/n Manager/in also entlang von vier wesentlichen Begriffen:





## Notwendigkeit von Theorie und Praxis

Die wachsende Bedeutung von Themen wie „Komplexität“, „Vertrauen“, „Resonanz“ und „Kommunikation“ für das Management von Organisationen verweist auf eine Konsequenz, die im Rahmen der Managementtheorie seit langem anerkannt ist: Das Management der Organisationen und damit der wesentliche Gestalter der Digitalisierung muss deutlich mehr auf Erkenntnisse der nicht-technischen „Menschenwissenschaften“ wie zum Beispiel Soziologie, Psychologie, Politologie und auch Philosophie zurückgreifen. Hier ist also im Gegensatz zu manchen Vertretern des Zeitgeistes („Digitalisierung first, Bedenken second!“) eher **mehr Theorie** zu fordern als weniger.

Dies ist vor dem Hintergrund des radikalen Wandels in Gesellschaft und Wirtschaft auch nicht weiter verwunderlich. Gerade in Transformationsphasen wie der Digitalisierung ändert sich alles grundstürzend und viele der alten Gewissheiten gelten nicht mehr. Es ist daher nicht genug, ein wenig die Methoden – Stichwort: Agiles Management - anzupassen. Will man nicht „unterkomplexe“ Antworten auf den Wandel geben, muss man sich das reichhaltige Wissen aus den verschiedensten Forschungstraditionen aneignen, sich der aktuellen Weltansicht bewusst werden und erkennen, welche großen Linien früherer Entwicklungen zur heutigen Situation geführt haben.

Es wäre aber ein fatales Missverständnis, wenn man die Digitalisierung nur theoretisch angehen würde. Natürlich kann es in vielen Fällen sinnvoll, sogar geboten sein, agil, schnell, ohne lange Planungszyklen und versuchsweise auf der Basis von wenigen Daten flexibel zu handeln und den **Weg sozusagen beim Gehen zu entdecken**.

**Theoretische Reflexion und schrittweises, pragmatisches Handeln** müssen vielmehr in einem humanzentrierten Ansatz **zusammenwirken!** Nicht nur die Theorie ist auf die Praxis angewiesen, wenn sie echte Werte schöpfen will. Auch das pragmatische „Muddling-through“ muss seinerseits geleitet werden von einem gut durchdachten theoretischen Rahmen. Denn „Durchwurschteln“ ohne Ziel und Zweck ist wenig ratsam und vielleicht sogar gefährlich, wenn in Zukunft künstliche Intelligenzen in Höchstgeschwindigkeit und größter Effizienz das ausführen können, was Menschen nicht zu Ende gedacht aber leichtfertig in Auftrag gegeben haben.

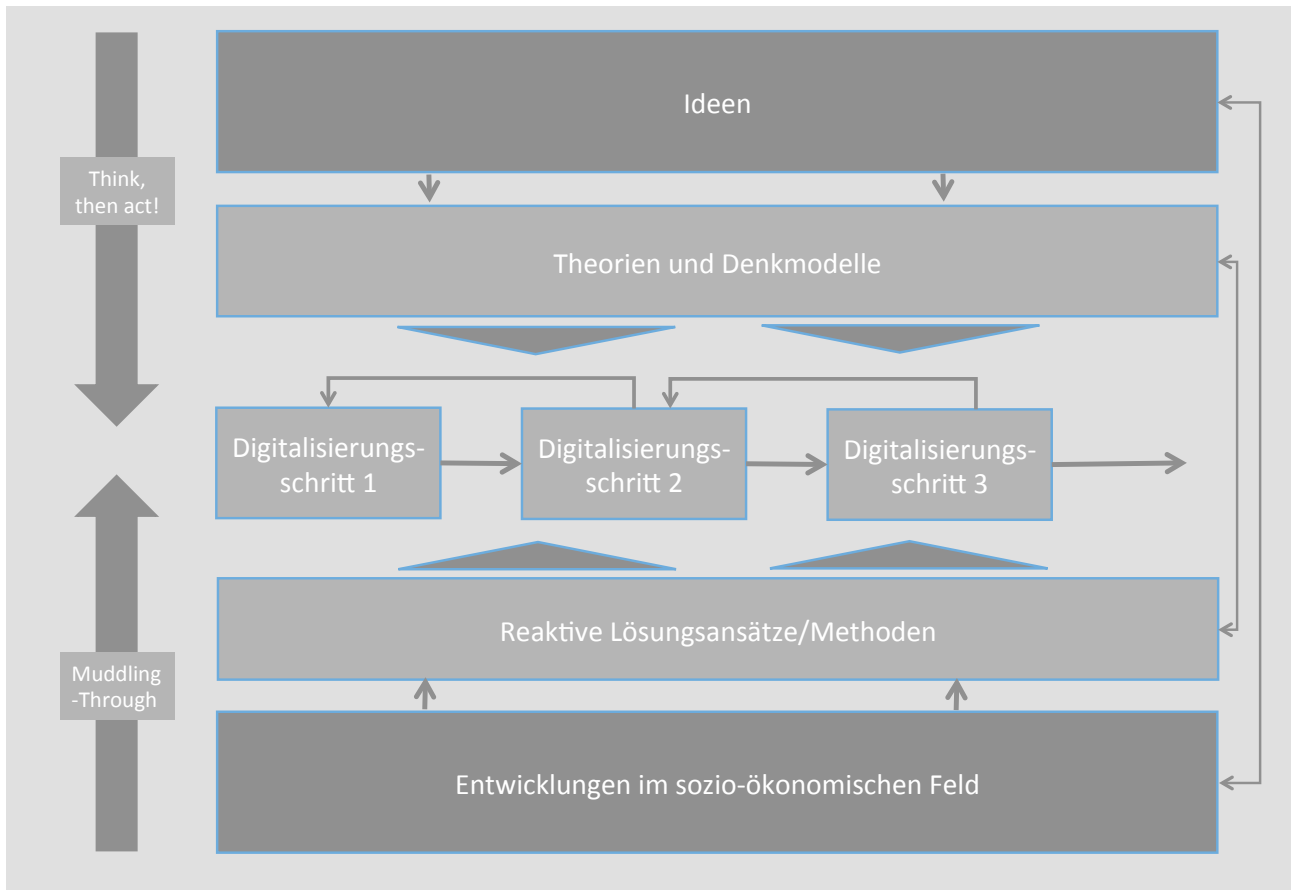


Abbildung 2: Modell der „geplanten Evolution“

Gebraucht wird also eine menschliche Intelligenz, wie sie Peter Drucker beschrieben hat: Der „gebildete Mensch“, der sowohl „Manager“, als auch „Intellektueller“ sein muss. Er bzw. sie darf die Höhen der Theorie ebenso wenig fürchten wie die Mühen der Ebene. Ebenso darf dieser Mensch keine „Scheuklappen“ tragen gegenüber Disziplinen, die nicht in ihrer/seiner Kernkompetenz liegen.

Teilt man jedoch den Befund, dass heute in den meisten Organisationen das Primat der Technik gilt, kommt man zum Schluss, dass im Zuge der Digitalisierung gerade in Managementpositionen wieder massiv in Bildung und Ausbildung investiert werden muss, die ironischerweise eher wenig mit Technik zu tun hat. Um die Potentiale der Digitalisierung wirklich zu heben, ist vielmehr ein **Update in Nicht-Technischen Wissenschaften** für das Management gefragt – zugunsten der Humanität **und** zugunsten der Digitalisierung. Mit **MENSCHpunktNULL** bietet das Arbeitslabor dieses Update an.

# MENSCHpunktNULL – Das Programm

Ziel des Ausbildungsprogramms **MENSCHpunktNULL** ist es, „**Digitale Manager/innen**“ zu entwickeln. In diesem Entwicklungsprozess sind allerdings Hauruck-Aktionen und Oberflächenkosmetik fehl am Platz – gefragt ist Tiefgang.

Das Arbeitslabor hat deshalb mit **MENSCHpunktNULL** ein Ausbildungsprogramm entworfen, das die wesentlichen Schwerpunkte des humanzentrierten Ansatzes in der ganzen Breite von Theorie bis Praxis entfaltet:

**MENSCHpunktNULL** ist ein **innovatives Seminarprogramm**, das der/m zukünftigen Digitalen Manager/in ein Update in Management-, Sozial- und Philosophischer Wissenschaft geben soll.

**MENSCHpunktNULL** bildet digitale Manager/innen aus, die **wissenschaftliche Erkenntnisse** und **pragmatische Handlungskompetenz** erfolgreich verbinden können und so der Tiefe der Transformation gerecht werden.

**MENSCHpunktNULL** setzt an der **Wurzel des Problems** an, nicht an der Oberfläche: Das Lernprogramm zielt auf ein neues, tieferes Verständnis bekannter Herausforderungen vor dem Hintergrund der technologischen Revolution „Digitalisierung“.

**MENSCHpunktNULL** läuft nicht dem technischen Fortschritt hinterher, sondern schafft **Orientierung und Handlungskompetenz** für selbstbestimmte Menschen und Organisationen.

**MENSCHpunktNULL** trainiert nicht „Skills“ und Methoden, sondern ermöglicht den Aufbau eines „**Digitalen Mindsets**“, also die Fähigkeit

- in einer Welt der Komplexität und Unsicherheit bessere Entscheidungen zu fällen,
- in einer Welt der Beschleunigung und Transformation von Arbeit Mitarbeiter zu motivieren
- in einer Welt virtueller Kooperation und geteilter Verantwortung erfolgreich zu führen
- in einer Welt der Vieldeutigkeit und pluralen Meinungen erfolgreich zu kommunizieren.

**MENSCHpunktNULL** ist **modular aufgebaut** und kann an die spezifischen Erfordernisse der Lernenden variabel angepasst werden. Die vielfältigen didaktischen Zugänge ermöglichen Teilnehmern sowohl effizientes als auch selbstbestimmtes Lernen und eine aktive Erarbeitung von ersten Lösungsansätzen bereits im Seminar.

## Was kann man mit **MENSCHpunktNULL** erreichen?

Von zentraler Bedeutung ist es für uns als Anbieter eines Ausbildungsprogramms, dass die Inhalte für die Lernenden und die Organisation schnell nutzbar sind, aber dennoch nachhaltig wirken. **MENSCHpunktNULL** will deshalb Konzepte, Modelle und Beispiele liefern, die dabei helfen, alle zukünftigen Herausforderungen der Digitalisierung besser zu meistern.

### **MENSCHpunktNULL macht nachhaltig kompetent für Digitalisierung und agiles Management.**

Die digitalen Technologien und die Methoden agilen Managements sind bekannt. Auch die Techniken des Change Management zur Realisierung neuer Strukturen sind bereits erprobt. Das notwendige "skill-set" existiert heute also. Aber die Technologien ändern sich schnell und die Management-Moden sind oft wenig hinterfragt und wechseln schnell. Um in der Digitalisierung nachhaltig voranzukommen, nützt es also wenig, den technischen und methodischen Entwicklungen tagesaktuell hinterherzulaufen. Viel zielführender ist es, eine tragfähige Basis zu schaffen, um die wichtigsten Transformationen durch die Digitalisierung zu verstehen und zu beurteilen.

**MENSCHpunktNULL** stattet Management und Mitarbeiter mit dem Wissen und den Konzepten aus, um selbstbestimmt ein individuelles "**digitales mindset**" zu entwickeln. Die Teilnehmer fokussieren dabei auf die humane Seite der Digitalisierung. Man ermöglicht Lernenden, zielgenau auf die neuesten Erkenntnisse der relevanten Menschenwissenschaften zuzugreifen, um selbständig Technologien und Methoden für die je spezifische Organisation zu bewerten und auszuwählen. Auf diese Weise kann die **Erfolgsquote von Digitalisierungsprojekten deutlich gesteigert** werden und das agile Management entfaltet das volle Potential zur Verbesserung der internen Zusammenarbeit. Die Organisation als Ganze wird damit transformationskompetenter und die Manager/innen erarbeiten sich Wissen, das sie langfristig zukunftsfähig und krisenresilienter macht. Im Einzelnen bedeutet das:

#### **(1) MENSCHpunktNULL ermöglicht den souveränen Umgang mit komplexen**

## **Entscheidungen.**

Unter dem Eindruck steigender Komplexität wird derzeit in vielen Unternehmen aufgerüstet: Das Management zielt auf mehr Kontrolle durch digitale Technologien und erhofft sich Beschleunigung durch Agilität. Doch wer im Zeitalter der galoppierenden Digitalisierung der Komplexität hinterherläuft, gerät schnell aus der Puste.

**MENSCHpunktNULL** setzt dagegen auf wissenschaftlich fundierte Ansätze im Umgang mit **Komplexität** unter digitalen Bedingungen. Das Management auf allen Ebenen wird dadurch in der Lage sein, die Herausforderung Komplexität gemeinsam zu meistern statt allein daran zu verzweifeln. Resultat sind **bessere Entscheidungsprozesse** und gemeinsam getragene, innovative Entscheidungen

### **(2) MENSCHpunktNULL hilft, Sinn und Freude an der Arbeit (wieder) zu finden.**

Im Kampf um die besten Köpfe streben viele Organisationen an, dass Arbeit Spaß machen soll. Sogenannte „Feelgood Manager“ bieten von der Massage bis zum Bällebad Wellness und Zerstreung für zwischendurch. Wer aber dauerhaft unter monotoner Bildschirmarbeit leidet oder gar am Sinn seiner Tätigkeit zweifelt, wird dennoch Motivation einbüßen oder gar erkranken.

**MENSCHpunktNULL** hilft, durch die Orientierung an wissenschaftlichen Konzepten aus ungesunden Arbeitsumgebungen und -kulturen zukunftsfähige Organisationen zu gestalten. Denn wo Menschen gerne arbeiten, verliert Spaß an Bedeutung, weil sich Sinn und Freude einstellen. Und auch das ist wissenschaftlich hinreichend bewiesen: Da wo Mitarbeiter ihrer Tätigkeit Sinn abgewinnen, ist die Identifikation mit der Organisation größer, sind die **Leistungen besser und die Kreativität größer**.

### **(3) MENSCHpunktNULL hilft, eine effiziente und effektive Steuerung der Organisation zu realisieren.**

In vielen Organisationen wird heute mit den unterschiedlichsten Steuerungsmethoden experimentiert. Unter dem Titel „Agilität“ sind zum Beispiel neue Organisationsformen in der Erprobung, die sich in sehr hohem Maße auf die Selbstorganisation von Teammitgliedern verlassen. Am anderen Ende des Spektrums neuer Managementmoden steht die massive Intensivierung von Kontrolle mithilfe ausgefeilter digitaler Mittel. Mit anderen Worten: Mitarbeiter werden bis ins kleinste Detail ihrer Tätigkeit überwacht. Was im zuletzt genannten Fall unmittelbar einsichtig ist, trifft aber auch auf die erstgenannte Methode zu: die Menschen sind oft nicht bereit für diese neuen Methoden.

**MENSCHpunktNULL** hilft, durch die tiefe Auseinandersetzung mit dem Thema **Vertrauen** eine zutiefst menschliche Fähigkeit ins Spiel zu bringen. Richtig verstandenes Vertrauen und die Kenntnis der Mechanik hinter diesem Phänomen hilft, die (oftmals

virtuelle) Steuerung von Organisationen auf ein neues Niveau zu heben. Dadurch können auf der einen Seite das **Potential selbstorganisierender Teams** realisiert werden. Und auf der anderen Seite **spart man teure und demotivierende Kontrollprozesse** ein, die nur zu einer weiteren Bürokratisierung der Organisation führen.

(4) **MENSCHpunktNULL hilft, durch angemessene Kommunikation den „information overload“ zu vermeiden.**

Wo alte, hierarchische Führungsstrukturen und gleichzeitig die Grenzen der Organisationen sich auflösen, um Kunden und alle anderen Arten von Stakeholdern mit in die Diskussionsprozesse einzubeziehen, dort steigt die Relevanz von Kommunikation. Aber ein einfaches Mehr an Kommunikation kann hierfür nicht die Lösung sein. Wer angemessenen kommunizieren will, muss wissen, wie man die digitalen Kommunikationskanäle sinnvoll auswählt bzw. kombiniert und wann die digitale Organisation analoge Kommunikation braucht.

**MENSCHpunktNULL** untersucht das Thema Kommunikation grundsätzlich und im Detail. Dabei im Mittelpunkt steht, wie sich in digitalen Zeiten nicht maximale, sondern angemessene Kommunikation designen lässt. Nur so lässt sich **langfristig leistungsfähige Kooperation** in der digitalen und virtuellen Organisation erreichen.



Arbeitslabor GmbH

Bergstr. 34  
19055 Schwerin

[www.arbeitslabor.de](http://www.arbeitslabor.de)  
[mail@arbeitslabor.de](mailto:mail@arbeitslabor.de)