

Schlaglichter auf die Organisation 4.0

Auf dem Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) Anfang Mai in Berlin ging es um die Zukunft, naturgemäß vor allem um die von HR – aber nicht nur um diese. Unter anderem warfen drei Impulsvorträge Schlaglichter auf die Organisation 4.0. Eine der beleuchteten Facetten: Künstliche Intelligenz als Persönlichkeitsentwickler.

Foto: Raum 11/Amélie Losier



Location des ersten Kongresstages war das Berliner Kühlhaus, eine Event-Halle im Industrial Look. Am zweiten Tag ging es im Zeiss-Großplanetarium weiter.

Heiko Fischer hält ein Laserschwert in den Händen, betrachtet es nachdenklich, streckt es den rund 300 Kongressteilnehmern im Berliner Kühlhaus, einer trendigen Eventlocation im Industrial Look, entgegen. Das Spielzeugschwert rekurriert auf das Kongressmotto „Navigating the Future“, es ist eine Metapher fürs Morgen, für die technischen Möglichkeiten, die es schafft und mit denen es erschaffen wird.

Fischer gehört zu einer Handvoll HR-Dienstleistern, denen die DGFP jeweils 12 Minuten eingeräumt hat, um ihre Angebote vorzustellen. Mindestens drei der Kurzvorträge sind nicht nur Angebotspräsentationen, sondern auch Impulsvorträge. In ihnen zeichnen die Anbieter Facetten einer Organisation, die an die Herausforderungen der digitalisierten Arbeitswelt angepasst ist – einer Organisation 4.0.

Das Wesen der Organisation

Die Facetten, die Fischer herausarbeitet, beziehen sich vor allem auf das Wesen der Organisation. Er beschreibt sie als eine selbstgeführte Netzwerkorganisation, mit, wie er es ausdrückt, 100 Prozent Unternehmertum und

Null Prozent Bürokratie. „Es gibt keine Hierarchie, zusammengearbeitet wird wie in einem lebenden Organismus nach rein funktionalen Gesichtspunkten.“ Unternehmen bei der Transformation in diesen Wesenszustand zu unterstützen, ist das Geschäftsmodell von Fischers Unternehmen, der Resourceful Humans GmbH.

Auf Unternehmensseite erfordert die Transformation laut dem Berater vor allem eine radikale Offenlegung von Informationen und die Eröffnung von maximalen Freiräumen für die Mitarbeiter. Auf Seiten der Mitarbeiter den Willen, diese Freiräume zu nutzen, zu gestalten und Verantwortung zu übernehmen. „Die Transformation ist vor allem ein Kulturwandel“, sagt Fischer, „der einen Shift des Mindsets im gesamten Unternehmen benötigt.“

Um den Transformationsprozess in Unternehmen zu unterstützen, entwickelt das Beratungsunternehmen gerade eine künstliche Intelligenz, die sie AImee (Autonomous Intelligent Marauder of Entrepreneurial Environments) nennt. „Mit dieser können wir Organisationen sozusagen beseelen“, sagt Fischer. Das besondere Potenzial von KI in Unternehmen, das er sieht:

Sie können das eigene Verhalten in der Organisation quasi in Echtzeit zurückspiegeln und so die Persönlichkeitsentwicklung vorantreiben.

Genau das ist es aber auch, was Fischer nachdenklich werden lässt: Denn als Maßstab wird die KI das Verhalten anlegen, dass sie in der Organisation lernt. „Bevor wir KI nutzen, müssen wir uns daher ganz genau fragen, wofür wir stehen, was wir wollen, was unsere Maßstäbe sind“, betont Fischer. Und daran anknüpfend die große Moralfrage stellen: „Sind wir würdig, künstliche Intelligenz einzusetzen?“ Die Frage legt übrigens auch der Jedi-Kodex nahe, die Liste jener Verhaltensregeln, denen die Sternensritter mit den Laserschwertern im Star-Wars-Universum folgen. Eine dieser Regeln lautet sinngemäß: Aus großen (technischen) Möglichkeiten folgt immer auch große Verantwortung.

Bis KI die (ethisch) knifflige Rolle als Sparringspartner bei der Verhaltens- und Persönlichkeitsentwicklung übernimmt, wird wohl aber noch etwas Zeit ins digitalisierte Land gehen. Zuerst wird sie in der Organisation 4.0 andere, weniger komplexe Jobs übernehmen, etwa im Bewerbermanagement. Ein Beispiel, das am zweiten Kongresstag in einer Diskussion über KI genannt wird: Wenn sich ein Bewerber auf eine bestimmte Stellenausschreibung meldet, könnte die KI ihm etwa zurückmelden: „Wir haben diese drei anderen freien Positionen, die viel besser zu deinem Profil passen. Ist da was für dich dabei?“

Die Arbeitsorganisation

Ein Schlaglicht auf eine mögliche Arbeitsorganisation im „lebenden Organismus“ Organisation 4.0 wirft Jana Tepe vom HR-Software-Anbieter Tandemploy. Dass Arbeit dort anders organisiert sein wird, steht ihrer Meinung nach außer Frage: „Neue Arbeit passt nicht in alte Muster.“

Das neue Muster ist ihrer Meinung nach vor allem eines – maximal flexibel. Mithin zielt auch das Softwaresystem, das ihr Unternehmen anbietet, auf Flexibilisierung. Flex:workz funktioniert ähnlich wie eine Partnerbörse: Die Mitarbeiter legen Profile an, das System matcht jene, die zusammenpassen. Zum Beispiel hinsichtlich ihrer aktuellen Arbeitszeitbedürfnisse. Über die Plattform können etwa zwei Mitarbeiter für ein temporäres Job-Sharing-Modell zusammenfinden, wenn sie beide für eine Zeit kürzertreten wollen, gibt Tepe ein Beispiel.

Grundsätzlich geht es darum, die Arbeit über das System so zu organisieren bzw. die Mitarbeiter selbst organisieren zu lassen, dass ihren individuellen Lebensbedürfnissen so weit wie möglich Rechnung getragen wird. Mit Blick auf die Mitarbeiterzufriedenheit ein zukunftsweisendes Modell und wahrscheinlich eines mit Zukunft. „Weil es sich Unternehmen aufgrund des immer stärker werdenden Fachkräftemangels immer weniger erlauben können, Mitarbeitern *nicht* jene Freiräume zu geben, die sie wünschen – da sie ansonsten wechseln“, ist Tepe überzeugt.

Neben der Flexibilisierung der Arbeit ist ein zweites Ziel des Systems, das Wissen im Unternehmen besser fließen zu lassen. Die Software matcht Mitarbeiter nämlich auch nach Kriterien wie Know-how, Projekten oder besonderen Interessen. „Es geht darum, dass Mitarbeiter voneinander erfahren und zusammenfinden, die voneinander lernen, sich gegenseitig weiterbringen und unterstützen können“, so Tepe.

Mit Programmen, die die interne Vernetzung im Unternehmen fördern sollen – seien es Matching-Programme wie Flex:workz oder auch Enterprise Social Networks, arbeiten bereits einige Unternehmen, und es werden kontinuierlich mehr. Dahinter steht unter anderem ein Gedanke, den wohl nahezu jeder Organisationsexperte so unterschreiben würde: Aufgrund der steigenden Komplexität ist es immer weniger möglich, das Wissen im Unternehmen von oben zu organisieren.

Zur Selbstorganisation von Wissen und Arbeit in der Organisation von morgen scheint es also keine Alternative zu geben, die Organisation 4.0 wird aller Wahrscheinlichkeit nach eine – wie Heiko Fischer es ausdrückt – selbstgeführte Netzwerkorganisation.

Lehren, Lernen, Wissen

Für die Verbreitung des Wissens im Netzwerk sind alle Mitarbeiter verantwortlich – und zwar ausnahmslos. Das betont Tobias Burkhardt von der Shiftschool, einem neuen Weiterbildungsanbieter, der sich auf digitale Transformation spezialisiert hat, in seinem Kurzvortrag: „Alle müssen Lernende und Lehrende sein.“

Grundsätzlich und in der Anfangsphase der Transformation der Organisation besonders wird es laut Burkhardt aber vor allem auf die sogenannten T-Shaped People ankommen. Diese brauche es etwa, um die Silos in den Unternehmen aufzubrechen. Als T-Shaped People werden Menschen bezeichnet, die neben tiefem Fachwissen in einem speziellen Bereich (in der Metapher der vertikale Strich des T) auch über ein großes Breitenwissen verfügen (horizontaler Strich). Darüber hinaus zeichnet sie ein besonderes Gefühl für Synthese aus, ein neugieriger und kritischer Geist (Motto: „Alles, was man nicht weiß,

sollte man erfragen, alles was man weiß, sollte man hinterfragen“) sowie die Fähigkeit, auch Kompliziertes so zu erklären, dass es jeder versteht. „T-Shaped People sind die perfekten Wissensvernetzer“, sagt Burkhardt.

Fehlt Wissen in der Organisation 4.0, so wie Burkhardt sie ausleuchtet, wird es nutzenorientiert aufgebaut – Lernen auf Vorrat findet dagegen kaum noch statt. Vor allem deshalb, sagt der Weiterbildner, „weil die Halbwertszeit von Wissen mittlerweile sehr gering ist und immer weiter sinkt.“

Ähnliches gilt übrigens für Zukunftsprognosen, zumindest dann, wenn sie zu weit vorausgreifen. Die Skizze der Organisation 4.0, die die HR-Anbieter liefern, setzt dagegen an aktuellen Entwicklungen an und dürfte daher von der Realität von morgen nicht allzu weit entfernt sein. Anders als Laserschwerter. Die wird es nie geben. Denn ihre Herstellung ist technisch nicht möglich – nicht einmal in der Theorie.

Andree Martens

▶ Veranstaltungstipp: Um die Zukunft von HR und die Frage, welche Rolle HR in der digitalen Transformation der Arbeitswelt einnehmen sollte, geht es auch auf dem Folgekongress am 18. und 19. September 2018 in Stuttgart. Weitere Infos: <https://congress.dgfp.de>



Heiko Fischer präsentiert in seinem Vortrag das Modell eines Laserschwertes – als Symbol, welche technischen Möglichkeiten die Zukunft bereithält.

Foto: Raum 11/Anette Losler