

# Positionen

## Digitalisierung und autonome Lebenspraxis

Beiträge zur Beratung  
in der Arbeitswelt

Herausgegeben von  
Stefan Busse, Rolf Haubl,  
Silja Kotte und Heidi Möller

Ronny Jahn und Andreas Nolten

# 2 / 2020

# Ronny Jahn und Andreas Nolten

## Digitalisierung und autonome Lebenspraxis

Konkrete einzigartige Weltzusammenhänge in abstrakten regelmäßigen Zahlenmustern ausdrücken, nicht mehr und nicht weniger fasst der Begriff Digitalisierung. Digitalisierung ist die Erfolgsformel digitaler Großkonzerne wie Amazon, Spotify und Google, bildet die Ausgangsbasis unzähliger Start-ups und lässt mittelständische Unternehmen, Krankenhäuser, NGOs, Schulen, Polizei, Gerichte oder auch Stadtbibliotheken hoffnungsvoll oder besorgt in die Zukunft blicken. Digitalisierung beunruhigt diejenigen, die einmalige Erfahrungen wie die Liebe, den Diskurs, das Handwerk oder die Natur schätzen. Er lässt jene frohlocken, die Schwarmintelligenz subjektiven Erfahrungen vorziehen und mithilfe von Mustererkennung auf Fortschritt etwa in der Wirtschaft, der Medizin, der Bildung oder dem Naturschutz setzen. In diesem Sinne ist die Diskussion um Digitalisierung politisch und moralisch aufgeladen. Auf der Suche nach einer besseren Welt lässt sie nur wenige kalt. Was unter dem „buzzword“ Digitalisierung verstanden wird, bleibt dabei häufig diffus. Im Zweifel wird mit dem Zusatz digital alles geadelt oder umgekehrt von ihm bedroht. Digitalisierung ist ein „Hansdampf in allen Gassen“. Der sachlichen Auseinandersetzung mit Chancen, Risiken und Nebenwirkungen von Digitalisierung für autonomiefähige Lebenspraxis – wie Individuen, Familien, Gruppen und Organisationen – ist dies nicht immer förderlich.

### Digitalisierung ≠ Digital Leadership

So wird etwa das regelmäßige Bedürfnis nach neuen Organisationslösungen und innovativen Führungstrends derzeit durch die Rede von „Digital Leader-

ship“ gestillt. Nimmt man den Titel jenseits seiner verkaufsförderlichen Eleganz des Neuen ernst, wird hier unterstellt, es gäbe ein spezifisches Führungshandeln, das sich von anderen signifikant unterscheidet: „digitales Führen“. Damit werden die tatsächlichen Fragen nach Nutzen und Folgen von Digitalisierung verkannt und die Herausforderungen jeder Führungskraft und jeder Mitarbeiter\*in im neuen Gewand beiseitegeschoben. Prozesse von Führen und Geführt-Werden bleiben so lange soziale Prozesse, wie Menschen und nicht Maschinen miteinander interagieren. Digitale Hilfsmittel wie Computer und die damit verbundenen Möglichkeiten zu Videokonferenzen oder automatisierten Workflows können Führungsprozesse negativ wie positiv beeinflussen, weder ersetzen sie jedoch Führung, noch verändern sie Führungsdynamiken grundsätzlich. Auch und gerade in Arbeitskontexten, in denen digitale Hilfsmittel genutzt werden, ist Führung erforderlich. Stellt sich beispielsweise das „out-of-sight Problem“ und kommt es seltener zur orientierenden „analogen“ Face-to-face Begegnung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter\*in, ist zu klären, wie Orientierung zwischen „lose gekoppelten“ Mitarbeiter\*innen im „Homeoffice“ ermöglicht wird. Überraschenderweise lautet die Antwort hier, nicht durch weniger, sondern durch mehr Kommunikation. Weil die bindenden Kräfte von formellen und informellen Gesprächen unter Anwesenden wegfallen, müssen folgende Fragen immer wieder thematisiert und beantwortet werden:

- Was ist das Ziel?
- Was ist der Arbeitsauftrag?
- Wer ist wofür zuständig?
- Wer spricht wann, mit wem?

- Wer kann wem gegenüber Einfluss geltend machen?
- Was ist der zeitliche Rahmen?
- Was ist Trumpf, Arbeitszeit oder Arbeitsergebnis?

Führungsprozesse im Rahmen digitaler Hilfsmittel fordern Führungskräfte also mehr und nicht weniger. Die Fragestellungen an Führungskräfte sind jedoch keine grundsätzlich neuen, sondern die ewig gleichen in verändertem Umfeld. Die Rede von „Digital Leadership“ führt in diesem Zusammenhang in die Irre.

### Online-Coaching keine neue „digitale“ Profession

Ähnlich verhält es sich mit dem aktuellen Trend „Online-Coaching“. Verwundert reibt man sich die Augen, wie Fortbildungen samt exklusiver Zertifikate rund um „Online-Coaching“ aus dem Boden sprießen und nachgefragt werden. Gerade so, als sei hier auf Seiten von Beraterinnen und Beratern eine grundsätzlich neue Profession im „digitalen Zeitalter“ zu erlernen. Das ist mitnichten der Fall. Das diagnostische Instrumentarium von Berater\*innen und deren Interventions-ebenen bleiben dieselben. Auch im Online-Coaching werden fachbezogene, individuelle, psychosoziale oder organisationale Fragestellungen und Herausforderungen der Coachees bearbeitet. Am ehesten kann man noch davon sprechen, dass Online-Coaching des ein oder anderen neuen Handwerkszeugs auf Seiten der Coaches bedarf, dessen Nutzung gegebenenfalls zu erlernen ist. In diesem Sinne ist „Online-Coaching“ wie das Flipchart, der Stuhlkreis oder Aufstellungsfiguren ein Beratungswerkzeug unter anderen, das zweifelsohne gekannt

eingesetzt werden will, aber dabei keiner „Raketentechnik“ gleicht. Notwendig sind Wissen und Erfahrung bei der Bedienung neuer Medien. Welche technischen Voraussetzungen muss ich schaffen? Welche „Tools“ setzte ich für welche Fragestellungen ein? Wie bediene ich die jeweilige Software? Diese Fragen stellen sich überall dort, wo es um Interaktion und Kommunikation zwischen Menschen mittels digitaler Technologien geht. Bildungspolitiker werden nicht müde, diese „digitalen Kompetenzen“ neben Rechnen, Lesen und Schreiben gar als vierte Kulturtechnik zu bezeichnen. Die Kontaktbeschränkungen im Zuge der Coronapandemie haben eindrucksvoll gezeigt, wie schnell dieser neue „Zugang zur Welt“ erlern- und anwendbar ist, wenn die Rahmenbedingungen dazu zwingen. Deutlich wurde aber auch, dass Online-Meetings kein Ersatz für analoge Begegnungen sind. Virtuelle Gespräche, Emojis, Avatare und so fort stoßen im Coaching spätestens dann an Grenzen, wenn die konkrete dynamisch-konfliktvolle Beziehungsge- staltung in den Fokus rückt. Diese be- darf einer höheren Bandbreite an psychosozialen Wahrnehmungs- und Verständigungsmöglichkeiten als es die eingeschränkte digitale Kommuni- kation erlaubt.

### Was ist Digitalisierung?

Der Begriff Digitalisierung hat seit seiner Entstehung in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts eine enorme inhaltliche und affektive Aufladung er- fahren. Er wird gegenwärtig synonym für alle gesellschaftlichen Veränderungen verwendet, die in einem mittelbaren oder unmittelbaren Zusammenhang mit neuen technologischen Entwick- lungen stehen. Digitalisierung hat viele

Gesichter und ihre Bedeutung ist ver- gleichbar mit anderen epochalen tech- nikinduzierten gesellschaftlichen Um- wälzungen der Menschheitsgeschichte wie die ersten Werkzeuge in der Stein- zeit, die Herstellung von einfachen Boo- ten und Fischernetzen in der Eisen- zeit, der Buchdruck des Mittelalters, die Webstühle der Neuzeit oder die Dampf- maschine am Beginn des Industrie- zeitalters. Nüchtern betrachtet ist Digi- talisierung indes nicht vielfältig, sondern basiert schlicht auf der Umwandlung vormals analog verfügbarer Daten zu sogenannten diskreten Werten, das heißt zu einer begrenzten Anzahl an klar unterscheidbaren Ziffern zu be- stimmten Zeitpunkten. Dazu verwen- det die Informatik das Binärsystem, mit dem jeder beliebige Sachverhalt mithilfe der Ziffern „Null“ und „Eins“ dargestellt werden kann.

Ein Bit (binary digit) stellt hier eine Art „Behälter“ dar, in dem diese beiden Ziffern „abgelegt“ werden können. Acht Bit ergeben zusammen ein Byte. Diese Informationseinheit bildet durch un- terschiedliche Kombinationen von Nullen und Einsen die analoge Welt ab. So lautet beispielsweise der binäre Zeichencode für den Buchstaben „A“ 0100 0001, für „B“ 01000010, für „C“ 01000011 usw. Objekte wie Zahlen, Buchstaben oder Farben werden digital also mit den Ziffern „Null“ und „Eins“ ausgedrückt, die nichts anderes ma- chen, als einen eingeschalteten oder ausgeschalteten Zustand zu beschrei- ben. Der Strom fließt oder fließt nicht. Damit erschließt sich auch die Herlei- tung vom lateinischen Wort „digitus“, der „Finger“. Mit acht Fingern an der Hand lässt sich jeder Buchstabe des Alphabets darstellen, wenn ein aus- gestreckter Finger „Eins“ bedeutet und ein nicht ausgestreckter „Null“.

Während die digitale Technik nur „Null“ und „Eins“ kennt, kann die analoge Welt fortwährend jeden Zustand an- nehmen. So bildet die Form der Rillen auf einer Vinyl- Schallplatte die konti- nuierlichen Schallwellen eines Musik- stücks nach. Mit Hilfe der Nadel des Plattenspielers werden die Rillen ab- getastet und in einen andauernden Spannungsverlauf umgesetzt, der eine Lautsprechermembran in Schwin- gung versetzt. Die digitalen Signale einer CD geben dagegen nur Span- nungszustände in Form von „Null“ (keine Spannung) und „Eins“ (Span- nung) zu einem bestimmten Zeit- punkt wieder. Die digitale Technologie macht sich dabei die begrenzte Auf- nahmefähigkeit des menschlichen Ge- hirns zunutze. Um ein Musikstück als solches wahrzunehmen, braucht es nicht alle Informationen, die ana- log potenziell verfügbar sind, sondern nur bestimmte Ausschnitte. Ähn- lich verhält es sich bei Fotos und be- wegten Bildern. So kann das Auge nur etwa 50 Graustufen unterschei- den. Dafür wären in der Sprache der Informatiker sechs Bit ausreichend. Bei digitalen Graustufenbildern kom- men aber acht Bit, das heißt 256 Stu- fen, zum Einsatz – also deutlich mehr, als das Auge erfassen kann.

### Digitale Technik kann nicht autonom entscheiden.

Der inflationäre Gebrauch des Begriffs digital lässt vor diesem Hintergrund aufhorchen. Begriffsbildungen aller Art, die das Wort „digital“ enthalten, sind auf ihre Sinnhaftigkeit hin zu prüfen. So bedeutet der Einsatz von Videokon- ferenzen in der Führungskommuni- kation keine Digitalisierung von Führung. Wie das Schreiben eines Briefs sind Videokonferenzen vielmehr ein Kom-

munikationswerkzeug für Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen, das allerdings auf der Grundlage digitaler Datenverarbeitung basiert. Der Begriff „Digital Leadership“ ist damit zwar schick, greift aber an der Sache vorbei. Als grundsätzlich lebendige, autonomiefähige Lebenspraxis sind sowohl Führungskräfte und Mitarbeiter\*innen als auch Prozesse von Führen und Geführt-Werden bis auf weiteres nicht digitalisierbar, also in Bits und Bytes umwandelbar. Grundlegend steht jede Lebenspraxis vor der Herausforderung, in ihrem Handeln die widersprüchliche Einheit von Entscheidungszwang und Begründungsverpflichtung zu bewältigen und ihre Entscheidung in eine nicht vollends absehbare Zukunft hinein zu verantworten. Hierin liegt die Basis für die Autonomie jeder Lebenspraxis, also Handlungsinstanzen wie Individuen, Gruppen und Organisationen. Das heißt, jede Lebenspraxis:

1. muss sich entscheiden,
2. kann sich prinzipiell so oder so entscheiden, und
3. muss die Entscheidung begründen und damit verantworten.

Genau diese drei konstitutiven Momente jeder „autonomen Lebenspraxis“ gelten für jedwede Art digitaler Technik nicht. Wie jede Technik entscheidet auch digitale Technik nicht autonom und kann keine Verantwortung tragen. Digitale Technik wählt aus vorhandenen Optionen diejenige aus, die ein vorgebender Algorithmus vorsieht. Hierin unterscheiden sich alle Formen autonomiefähiger Lebenspraxis grundsätzlich von allen Formen digitaler Technik. Im Folgenden konkretisieren wir Digitalisierungsformen und damit verbundene Implikationen für die Arbeitswelt.

### Künstliche Intelligenz (KI)

Bereits 1956 begann eine Gruppe von Wissenschaftlern auf der Dartmouth Conference – der „Geburtsstunde“ künstlicher Intelligenz (KI) – die Idee zu verfolgen, technische Systeme zu entwickeln, die menschliche Intelligenz aufweisen. Unabhängig von der Schwierigkeit einer Definition menschlicher Intelligenz war damit die Idee geboren, mittels künstlicher Intelligenz (KI) solche Probleme zu lösen, die bis zu diesem Zeitpunkt nur Menschen bewältigen konnten. Heute ist KI ein sehr weit gefasster Begriff, der inhaltlich eine ganze Reihe von Teilgebieten umfasst. Im Kern basiert jede KI auf digitaler Technik. Gemeinsam ist allen KI-Technologien, dass sie in der Lage sind, ihre Umwelt durch Umwandlung von analogen in digitale Daten „wahrzunehmen“, diese zu verarbeiten, eine Option aus verschiedenen Handlungsoptionen auszuwählen und Handlungsschritte zu vollziehen. Die Auswirkungen der vollzogenen Handlungsschritte können wiederum analysiert und für alle folgenden Auswahlprozesse genutzt werden.

Unser allgemeines Bild von KI ist stark durch Science-Fiction geprägt, in der uns überwiegend die sogenannte *starke KI* begegnet. Dabei handelt es sich um Technologien, die die Gesamtheit menschlicher Intelligenz abbilden und jedes beliebige Problem lösen können. Trotz der rasanten technologischen Entwicklungen werden wir es in unserer Lebens- und Arbeitswelt jedoch noch sehr lange Zeit lediglich mit *schwacher KI* zu tun haben. Deren Einfluss nimmt gegenwärtig allerdings rasant zu. Unter schwacher KI werden Technologien verstanden, die spezifische Probleme lösen. Sowohl für starke als auch für

schwache KI gilt, dass sie im Gegensatz zu klassischen regelbasierten Programmen aus einer Vielzahl von Handlungsalternativen im vorgegebenen Rahmen selbstständig eine Option auswählen und sich in der Folge selbstständig weiterentwickeln.

In arbeitsweltlichen Zusammenhängen verbreitet sich der Einsatz schwacher KI immens. So werden Entscheidungsprozesse zunehmend nicht mehr allein von Menschen gesteuert und beeinflusst, sondern mit Hilfe von schwacher KI. Gegenwärtig unterstützen KI-Systeme in der Entscheidungsfindung in erster Linie und bieten Vorschläge auf Basis von Wahrscheinlichkeiten. Mehr und mehr steuern sie aber auch selbstständig Prozesse ohne menschliche Eingriffe. Beispielhaft zeigt sich diese Entwicklung im Projektmanagement. Analysten des US-amerikanischen Gardner-Instituts prognostizieren in einer Studie aus dem Jahr 2018, dass bis 2030 etwa 80 Prozent der Aufgaben eines Projektmanagers durch KI-Systeme übernommen werden. Insbesondere bei der Priorisierung und Verteilung der Aufgaben, bei der Vorhersage von Schwierigkeiten und der flexiblen Anpassung auf veränderte Rahmenbedingungen werden KI-Systeme ihren menschlichen „Kolleg\*innen“ überlegen sein.

Ebenso wird KI im sozialen Bereich erhebliche Veränderungen nach sich ziehen. So werden beispielsweise komplexe Feststellungsprozesse von Schwerbehinderungen oder die Bewilligung von Eingliederungshilfe zukünftig durch den Einsatz geeigneter Software erleichtert. Aufgrund der hohen Komplexität der Verfahren und der umfangreichen Datenmengen, die einbezogen werden müssen, weisen aktuelle Studien darauf hin, dass

technische Systeme hier nicht nur schneller sind, sondern auch zu qualitativ besseren Ergebnissen führen. Aber auch hier gilt, die eingesetzte KI entscheidet nicht, sondern setzt innerhalb eines vorab festgelegten Rahmens um. Die Arbeit von Sachbearbeitern wird im Zuge der eingesetzten KI nicht obsolet. Zukünftig wird für sie jedoch die Erläuterung und die Vermittlung der Ergebnisse von digitalen Feststellungsverfahren im Mittelpunkt stehen. Ein Problem in diesem Zusammenhang ist, dass die Rekonstruktion der Gründe für das Ergebnis eines digitalen Feststellungsverfahrens nicht immer umstandslos möglich ist. KI wird dann zu einer „Blackbox“. Unabhängig davon oder unter anderem gerade deswegen wird sich für Sachbearbeiter der Fokus von Sachbearbeitung auf Beziehungsarbeit verschieben. Eine Prognose, die wahrscheinlich für viele psychosoziale, pädagogische und pflegerische berufliche Kontexte im Zuge voranschreitender Digitalisierung zutrifft. Überall dort, wo standardisiert gearbeitet wird, lässt sich menschliche Arbeitskraft über kurz oder lang durch „intelligente“ Technologien ersetzen.

### Robotik

Eine bedeutsame Teildisziplin der KI ist die Robotik. Was ein Roboter genau ist, darüber existiert kein einheitliches Begriffsverständnis. Der Begriff ist ursprünglich dem Tschechischen entlehnt und keine Erfindung von Ingenieuren oder Informatikern. Das Substantiv „robota“ bedeutet Arbeit beziehungsweise Fronarbeit. Der Schriftsteller Karel Čapek verwendete den Begriff erstmalig in seinem 1920 erschienenen Drama „R.U.R. – Rossum’s Universal Robots“ (tschechisch Rossumovi Univerzální Roboti). Darin entwickelt die

Firma Rossum auf der Grundlage biochemischer Prozesse künstliche, menschenähnliche Lebewesen, die Sklavenarbeit verrichten müssen. „Roboter“ ist wahrscheinlich der deutschen Übersetzung zu verdanken, die das Wort „robot“ um ein „er“ ergänzte. Vielleicht ist aufgrund des literarischen Ursprungs bis heute die Vorstellung von einem Roboter als einer mehr oder weniger dem Menschen ähnlichen Maschine fest verwurzelt, die dessen Arbeitskraft ganz oder teilweise ersetzt und sogar bei weitem übertreffen kann.

Bereits heute existieren verschiedene Arten von Robotern: Neben dem stationären Industrieroboter, der schon seit längerer Zeit im Bereich der Massenfertigung eingesetzt wird, reicht die Spanne vom Serviceroboter über den humanoiden Roboter bis zum Mikro- oder Nanoroboter. Gemeinsames Merkmal ist die informationstechnologische Steuerung dieser Maschinen, die mit Sensoren und Aktuatoren ausgestattet sind und mithilfe von KI zunehmend lernfähig sind. Dadurch sind sie in der Lage, in vorab festgelegten Bereichen ohne menschliches Eingreifen bestimmte Aufgaben auszuführen. So ist dies etwa der Fall, wenn ein PKW oder besser ein Roboter eigenständig ein Überholmanöver ausführt und also selbstständig fährt.

In arbeitsweltlichen Zusammenhängen spielt die Interaktion, also das aufeinander bezogene Handeln, zwischen Menschen und Robotern eine immer größere Rolle. Gegenwärtig handelt es sich dabei in erster Linie um Assistenzsysteme. Diese führen von Menschen festgelegte Tätigkeiten selbstständig aus. Gleichzeitig werden Arbeitsbeziehungen zwischen Menschen und Robotern immer wahrscheinlicher, in denen kooperiert

werden soll und muss. Gegenwärtig gilt auch für diesen Fall, dass der Roboter als Maschine dem Menschen als autonomiefähige Lebenspraxis nicht gleichgestellt sein wird.

Aufgrund der demografischen Entwicklung und des damit einhergehenden Mangels an Arbeitskräften sowie eines auch in Zukunft existenten Kostendrucks ist davon auszugehen, dass Roboter im Gesundheits- und Sozialwesen immer wichtiger werden. Sie kommen nicht nur bei Diagnosen und Operationen zum Einsatz, sondern auch in der Rehabilitation, Pflege und Betreuung. Bei Letzterem sind es neben den Servicerobotern insbesondere die humanoiden Roboter, in die große Erwartungen gesetzt werden. Interessant ist hier der Gedanke, dass Roboter in der Pflege, konkret der Körperhygiene sowohl Pflegebedürftige als auch Pflegenden dabei unterstützen könnten, die Wahrung der Intimsphäre und damit von Autonomiegraden systematischer sicherzustellen, als das bisher der Fall ist. In ihrer Autonomie eingeschränkte Pflegebedürftige können dann Roboter für die eigene selbstbestimmte Körperhygiene nutzen. In diesem spezifischen Sinne wären Roboter in der Pflege nicht Ausdruck von „Unmenschlichkeit“, vielmehr würden sie zu menschenwürdiger Pflege beitragen. Anders dürfte es sich verhalten, wenn Roboter als Ersatz für Sozialpartner eingesetzt werden. Unverletzbar, bedürfnislos, unfehlbar, positionslos und unsterblich können Maschinen autonomiefähige Lebenspraxis als Sozialpartner nicht ersetzen. Roboter als Ersatz für Sozialpartner in der Pflege wären vor diesem Hintergrund durchaus Ausdruck von „unmenschlichen“ Verhältnissen. Dazu muss es nicht kommen. Der umsichtige

Einsatz von Robotern in der Pflege kann enorme Ressourcen für das freisetzen, was sich jeder von uns wünscht: wahrhaftige und bedeutsame Beziehungen. Ähnlich verhält es sich beim Einsatz „verkörperter künstlicher Intelligenz“ in der Psychotherapie. Ausgehend von der Tatsache, dass die Person der Therapeutin oder des Therapeuten und die Beziehungsgestaltung einen wesentlichen Anteil am Erfolg der Behandlung haben, stimmten „erfolgsversprechende“ Studienergebnisse beim Einsatz von KI in therapeutischen Settings nachdenklich. Zum einen imitiert und standardisiert sie Lebenspraxis lediglich – nämlich den Therapeuten oder die Therapeutin. Zum anderen „behandelt“ sie die Patientin oder den Patienten in letzter Konsequenz als fehlerhafte Maschine, deren Fehler zu beheben sind.

### Data Science

Der dritte große Treiber der Digitalisierung ist die Datenwissenschaft (Data Science). Hier handelt sich um ein interdisziplinäres Feld, dass sich mit der Erkenntnisgewinnung aus großen Datenmengen befasst. Ziel ist letztlich, über die systematische Analyse mithilfe von Algorithmen aus gewonnenen Daten Muster herauszuarbeiten. Diese ermöglichen Rückschlüsse auf vergangene, gegenwärtige und zukünftige Ereignisse, Bewegungen und Entscheidungen von Individuen, Gruppen, Organisationen bis hin zu Staaten und letztlich „der“ gesamten Menschheit. In diesem Sinne hinterlassen wir als je einzigartige Lebenspraxis (Frau, Mann, Familie, Liebespaar, Kranker, Alter, Junger etc.) Spuren, die genutzt werden können, um uns besser zu verstehen oder, weniger freundlich formuliert, auf die Schliche zu kommen. Das Entrüstende dabei ist, dass man uns eigentlich nur auf

die Schliche kommen kann, wenn wir uns nicht immer unterschiedlich, sondern immer mehr oder weniger gleich bewegen. Das was die Soziologie schon seit jeher weiß, nutzt nun Data Science. Menschliche Lebenspraxis ist gar nicht so „individuell, verschieden und veränderbar“ wie wir gerne annehmen, sondern sehr regelhaft. Data Science trägt dazu bei, individuelle Regeln und Regeln sozialen Zusammenseins herauszuarbeiten und nutzen zu können. In diesem Sinne benötigt Data Science existierende Muster und dient der Mustererkennung. Muster finden sich jenseits menschlicher Praxis in vielen anderen Objekten von Interesse, etwa dem Klima. Ein Umstand, dem sich die Systemwissenschaft widmet, um komplexe Zusammenhänge beispielsweise in Klimafragen, dem Naturschutz oder der Ökonomie zu durchdringen, zu erklären und damit beeinflussen zu können.

### Organisation, Führung, Beratung und Digitalisierung

Die Rede von Digitalisierung nimmt in der Debatte um Fragen nach zukunftsfähiger Organisation, Führung und Beratung eine zentrale Stellung ein. Es scheint, als sei zukünftige Arbeit ohne digitale Technik weder denkbar noch machbar. Das ist richtig und falsch zugleich. Richtig, weil in der Geschichte der Menschheit noch nie eine erreichte technische Entwicklungsstufe aufgegeben wurde, ohne dass eine fundamentale Krise und ein damit verbundener zivilisatorischer Rückschritt einhergingen. In diesem Sinne wird digitale Technik Organisationen, Führungskräfte, Mitarbeiter\*innen und Berater\*innen in den kommenden Jahrzehnten so sicher beschäftigen, wie dies für die Dampfmaschine zu Beginn des Jahrhunderts galt. Falsch ist jedoch die

Annahme, digitale Technik würde menschliches Dasein – je konkrete Lebenspraxis – mit allen lustvollen, beängstigenden, aggressiven und kooperativen Wünschen, Erfahrungen und Herausforderungen grundsätzlich verändern oder gar ersetzen. Auch zukünftig wird der Satz des ehemaligen IBM Vorstandsvorsitzenden Thomas J. Watson: „*All my problems are people problems.*“ gewichtig sein. Im Unterschied zu Maschinen sind Menschen fehlbar, können in Krisen geraten und verfügen über Kreativität in der Krisenbewältigung. Der Begriff *fehlbar* ist dabei nicht mit dem *Fehlerbegriff* zu verwechseln. Während *fehlbar* der sozialen Welt zugehörig ist und ausdrückt, dass Menschen wider besseres Wissen handeln – wer kennt das nicht –, verweist *Fehler* auf die Maschinenlogik. Maschinen handeln nicht wider besseres Wissen, sind sie fehlerhaft, kann der Fehler durch Reparatur behoben werden.

### Krisen, Kreativität und autonome Lebenspraxis

In diesem Zusammenhang unterscheidet sich menschliches Dasein von Maschinen vor allem darin, scheitern zu können. Im Krisenfall, wenn bewährte Routinen nicht mehr greifen, steht jede Lebenspraxis – also entscheidungsfähige Handlungsinstanzen wie Personen, Teams, Organisationen oder auch Führungskräfte oder Berater\*innen – vor der Herausforderung, angesichts einer endlichen Zahl von Entscheidungsalternativen zu entscheiden, wie es weitergeht, ohne sicher sein zu können, ob sich die getroffene Entscheidung in der Zukunft bewährt. Gleichzeitig müssen Entscheidungsträger\*innen begründen, worauf ihre Entscheidung beruht. Sie

können schlechterdings nicht auf Zufall rekurrieren. Damit rückt die Frage nach der Verantwortung für eine Entscheidung in den Fokus. „Wer steht dafür gerade, wenn das schiefgehen sollte?“, heißt es nicht selten. Wer „haftet“ also für mögliche psychische, soziale, rechtliche oder finanzielle negative Folgen einer Entscheidung? Wer ist gescheitert? Eine Maschine kann nicht scheitern und kann keine Verantwortung tragen, da ihr Aktionsrahmen geschlossen ist. Scheitern und Verantwortung übernehmen kann nur konkrete Lebenspraxis, können nur Menschen. Dies ist kein Makel menschlichen Daseins, sondern zählt zu seinem Wesenskern. Erst die nicht hintergehbare Möglichkeit des Scheiterns eröffnet die Aussicht auf Gelingen. Gelingen und Scheitern angesichts einer offenen Zukunft sind zwei Seiten autonomiefähiger Lebenspraxis. Sie sind sowohl das Gut als auch der Preis, die Menschen von Maschinen unterscheiden. Letztere haben keine offene Zukunft und können und müssen daher nicht entscheiden. Sie folgen bedingungslos der Logik ihres Programms. In diesem Sinne können Maschinen in keine Krise geraten und sind auch nicht zu kreativer Krisenbewältigung in der Lage. Kreative Krisenbewältigung heißt in diesem Zusammenhang, dass die Entstehung von Neuem prinzipiell möglich ist. Eine Maschine kann eine spezifische Tätigkeit wie Rechnen, Sortieren, Rasenmähen und so fort besser ausführen als ein Mensch. Eine Maschine kann sich jedoch nicht dazu entschließen, morgen nicht mehr Rasen zu mähen, sondern zu angeln. Sie ist dann auch nicht dazu imstande, in einer Krise aus ihrem Programm „herauszutreten“ und zur Krisenbewältigung etwas kategorisch Neues und gegebenenfalls Unerwartetes zu tun.

### „Houston, we have a problem ...“

Als sich am 11. April 1970 drei Astronauten mit der Apollo-13-Mission auf den Weg zum Mond machten, ahnte noch niemand, dass sich knapp 56 Stunden nach dem Start eine Katastrophe anbahnte. Durch einen Kurzschluss explodierte ein Sauerstofftank und für die drei Insassen der Raumkapsel begann ein Wettlauf um Leben und Tod. Nach insgesamt fast 143 Stunden gelang die erfolgreiche Landung im Pazifik. Bis heute sind die Geschehnisse an Bord des Raumschiffs und im Kontrollzentrum ein Paradebeispiel für Führung und Zusammenarbeit sowie Intuition, Improvisation und Kreativität in einer extremen Krise. Computer steckten damals noch in den Kinderschuhen und dienten in erster Linie der Flugbahnberechnung und der Navigation an Bord. Es gelang dem räumlich verteilten und lediglich über Funk verbundenen Team aus Astronauten und Ingenieuren, eine besonders kreative Lösung für ein lebensbedrohliches Problem zu finden: Die Astronauten mussten in Folge des Kurzschlusses einen wesentlichen Teil ihrer Reise in der Mondlandefähre verbringen, die nur für zwei Personen ausgelegt war. Dadurch stieg der  $\text{CO}_2$ -Gehalt in der Kabine zu stark an und es wurde dringend ein Filter benötigt. Die Ingenieure am Boden konstruierten mit an Bord vorhanden Gegenständen eine Lösung aus dem Arm eines Raumanzugs, Flugplänen, einer Socke und Klebeband. Die heutige Computergeneration ist trotz künstlicher Intelligenz noch weit davon entfernt, eine solch neuartige Kombination von Gegenständen vorzunehmen. Es braucht dafür die Fähigkeit zum Regelbruch und zum unkonventionellen Vorgehen. Sehr lange Zeit wird dies noch dem Menschen vorbehalten bleiben.

### Wo Führung und Beratung durch digitale Technik ersetzbar ist und wo nicht.

Die vorangegangenen Überlegungen zum Verhältnis von Digitalisierung und autonomer Lebenspraxis bringen zum Ausdruck, dass in nicht allzu ferner Zukunft standardisiertes Handeln durch digitale Technik ersetzt werden wird. Ob sich die Arbeitswelt in der Folge „humanisiert“ oder „inhumaner“ gestaltet, hängt nicht von digitaler Technik ab. Mit Blick auf die Entwicklung und den Einsatz digitaler Technik sind insbesondere Führungskräfte und Berater\*innen gefragt, verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen und zu ermöglichen. Algorithmen fallen nicht vom Himmel. Die Zukunft der Arbeit gestaltet und verantwortet autonome Lebenspraxis. Dafür werden ein hohes Maß an Ungewissheitstoleranz, Konfliktbereitschaft, Ergebnisoffenheit und auch Mut notwendig sein. Führungskräfte und Berater\*innen, die allein auf Krisenmeidung, Standardisierung und Tooleinsatz setzen und damit Schema F folgen, werden durch digitale Technik ersetzbar. Gefragt werden nicht Führungskräfte und Berater\*innen als Abbild von Maschinen, sondern krisenfähige Führungskräfte und Berater\*innen, die dem Anspruch autonomer Lebenspraxis gerecht werden.

## Literatur

Habermas, Jürgen (2006):  
*Das Sprachspiel verantwortlicher Urheberschaft. Probleme der Willensfreiheit.* (Vortragsmanuskript für die Holberg-Preis-Veranstaltung, 17. Januar 2006, Berlin) Abrufbar unter: [https://nanopdf.com/download/vortag-habermas\\_pdf](https://nanopdf.com/download/vortag-habermas_pdf)

Herzog, Lisa (2019):  
*Die Rettung der Arbeit. Ein politischer Aufruf.* Hanser Verlag: Berlin

Hommelsheim, Philipp (2020):  
*Intelligente Supervision und Künstliche Intelligenz.* In: Zeitschrift *Supervision. Mensch. Arbeit. Organisation*, 3/2020. Zu(ku)nft *Supervision. Psychosozial* Verlag: Gießen

Kaplan, Jerry (2017):  
*Künstliche Intelligenz. Eine Einführung.* mitp Verlags GmbH: Frechen

Nassehi, Armin (2019):  
*Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft.* C.H. Beck Verlag: München

Oevermann, Ulrich (2016):  
*„Krise und Routine“ als analytisches Paradigma in den Sozialwissenschaften.* In: Becker-Lenz, Roland; Franzmann, Andreas; Jansen, Axel; Jung, Matthias (Hrsg.) (2016): *Die Methodenschule der Objektiven Hermeneutik Eine Bestandsaufnahme.* Springer: Wiesbaden



## Autoren

Dr. Ronny Jahn (links), Soziologe, vertritt den Studiengang Leadership und Beratung an der Internationalen Psychoanalytischen Universität Berlin, Inhaber des Beratungsunternehmens P+O Gesellschaft für Personal- und Organisationsberatung mbH Berlin.

Andreas Nolten (rechts), Volkswirt, Personal- und Organisationsberater, Berufsberater, Inhaber des Beratungsunternehmens P+O Gesellschaft für Personal- und Organisationsberatung mbH Berlin.

## Kontakt

jahn@p-und-o.de  
nolten@p-und-o.de

## Impressum

*Positionen* sind ein Informationsdienst, der Forscher\*innen, Berater\*innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwiderung angelegt.

## Herausgeber\*innen

Stefan Busse (Hochschule Mittweida), Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Silja Kotte (Universität Kassel), Heidi Möller (Universität Kassel)

ISBN 978-3-7376-0878-7  
ISSN 1867-4984

## Erscheinungsweise und Bezug

*Positionen* erscheinen mindestens zweimal jährlich in einer Auflage von ca. 4.600 Exemplaren im Verlag kassel university press, Diagonale 10, 34127 Kassel, kup@uni-kassel.de, kup.uni-kassel.de

*Positionen* kosten 5,00 Euro zzgl. Versandkosten je Einzelheft; sie sind in jeder Buchhandlung, beim Verlag und unter [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de) erhältlich. *Positionen* können außerdem kostenfrei von [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de) heruntergeladen werden.

## Manuskripte

Manuskripteinsendungen sind willkommen und per Mail zu richten an Monika Rader, [info@dgsv.de](mailto:info@dgsv.de). Sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inklusive Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber\*innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine\*r der Herausgeber\*innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

## Druck

BEUTIN MEDIEN Druck und Design

## Gestaltung und Satz

Cskw, Berlin – [www.cskw.de](http://www.cskw.de)



*Positionen* werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv), Köln