



Mensch 4.0 oder Homo digitalis wo stehen Sie im Prozess?

Alles ist 4.0. Dieser Hype macht auch vor dem Supply Management keinen Halt. Findet der Mensch 4.0 seinen Platz in dieser neuen Welt? Oder übernehmen die Roboter das Zepter und mutiert der Mensch zum zudienenden Homo digitalis?

Ein Denkanstoss ...

Markus Bieri

Die Digitalisierung hat Fahrt aufgenommen und lässt sich nicht mehr aufhalten. Der Mensch ist gezwungen, ihr zu folgen – oder wie es Physiker und Philosoph Ludwig Hasler in einem Interview mit der «Luzerner Zeitung» vom 5. März 2017 sagte: «Wer Akteur bleiben will, freundet sich mit dem neuen Zauber an, ohne sich ihm auszuliefern.»

In Zukunft können wir nicht mehr wie bisher auf gewohnte Systeme und Strukturen zurückgreifen. Es wird schwieriger werden, Vorkommnisse einzuschätzen, weil vertrau-

te Referenzpunkte fehlen werden. In der neuen Multi-optiongesellschaft mit dem maximalen Individualismus wird es immer weniger Instanzen (beispielsweise Arbeitgeber, Parteien, Kirche, Staat, Familien) geben, die den Menschen dabei unterstützen, seine Leitlinien zu finden. Entscheide werden noch schneller, fließender und unberechenbarer fallen und von noch grösserer Tragweite sein. Donald Trump zeigt uns seit Beginn seiner Amtszeit, wie sich unberechenbares, willkürliches und auch unverant-

wortliches Handeln anfühlt. Bereits seit den ersten Stunden seiner Amtszeit hat er Staatsregierungen brüskiert, die ganze Welt aufgerüttelt und schockiert. Lebt uns Trump schon jetzt vor, wie künftig Entscheidungsprozesse vollzogen werden? Welche Massstäbe werden noch gelten? Worauf können wir noch vertrauen?

Höhere Effizienz – weniger qualifizierte Mitarbeitende

Gemäss einer Publikation des Online-B2B-Marktplatzes «Wer liefert was» vom 7. März 2017 sind von 930 befragten Einkäufern in der DACH-Region 15 Prozent der Meinung,

dass die Digitalisierung die rein operativ tätigen Einkäufer langfristig überflüssig machen wird.

Es geht klar darum, den Einkauf immer schneller, effizienter und kostenoptimaler abzuwickeln. So ist es auch unabdingbar, dass der Einkauf und auch die vor- und nachgelagerten Schnittstellen wie Zulieferer, Lieferanten, Logistik und die Produktion ebenfalls effizienter werden müssen.

Reinhard Riedl, wissenschaftlicher Leiter des Fachbereichs Wirtschaft an der Berner Fachhochschule, sieht, gemäss einem Interview mit der «Luzerner Zeitung» vom 18. Februar 2017, in der Digitalisierung folgende Trends:

- Die Geschäftsprozessintegration geschieht organisationsübergreifend und ermöglicht die dynamische Optimierung von Abläufen.
- Es wird Broker für alles geben, und über Internetplattformen wird ein fast uneingeschränkter Abgleich von Angebot und Nachfrage ermöglicht werden.
- Der Kunde wird zum eigenständigen Markt, d.h., es wird eine radikale Personalisierung stattfinden.

Eine radikale Personalisierung des Marktes bei rund 7,5 Milliarden Erdbewohnenden – wie hochkomplex und unübersichtlich wird dies?

Gemäss einem Bericht von Dieter Rombach vom Fraunhofer-Institut in der «Handelszeitung» vom 12. Oktober 2017 setzt die Thyssenkrupp-Elevator für die Aufnahme von Treppenliften am Bauobjekt bereits Datenbrillen mit Mixed-Reality-Technologie ein. Deren Vorstandsvorsitzender Andreas Schierenbeck, sagt der Produktionsprozess für Treppenlifte könne damit viermal schneller abgewickelt werden als bisher. Man könne so zudem Standards für Arbeitsabläufe schaffen, die Effizienz steigern, die Wertschöpfung erhöhen und die Produkte und Dienstleistungen den Kunden gegenüber besser präsentieren. Mit Sicherheit braucht es für den Einsatz solcher Datenbrillen auch Techniker mit weniger Fachwissen und Erfahrung, denn die relevanten Infos können nun direkt auf den Brillenbildschirm übermittelt werden.

Kann der Mensch noch selber gestalten?

In meiner Arbeit als Coach und Organisationsberater habe ich regelmässig mit Menschen mit Führungs- und Fachfunktionen zu tun, die sich fragen, wie sie mit den immer schneller werdenden Veränderungen im Berufsalltag persönlich, als Mensch und Führungskraft, umgehen sollen.

Die simple Antwort: Der Mensch wird sich der Maschine anpassen müssen, denn die Algorithmen haben schon längst die Kontrollfunktionen in einem grossen Teil unseres Alltags übernommen. Anders als bei den bisherigen drei industriellen Revolutionen, die dem Menschen zum Wohle gedient

haben. Sie vereinfachten das Leben, führten zu besserer Gesundheit und Wohlstand. In der Industrie 4.0 mit dem IoT sind nicht nur Menschen miteinander vernetzt, sondern auch die Dinge und Maschinen in unserem Umfeld. Dem Individuum und dessen digitaler Zukunft wird kaum eine wirkliche Beachtung geschenkt.

Es wird vor allem darüber ge-

sprochen, wie sich die Berufswelt verändern wird und wer mehr oder weniger Chancen in der Arbeitswelt haben wird.

Künftig wird der neue Arbeitskollege wahrscheinlich nicht mehr aus Fleisch und Blut sein. Selbstlernende Systeme, sogenannte künstliche Intelligenzen, werden uns zunehmend bestimmen, mit uns arbeiten und kommunizieren. Apple zeigt uns mit der Software Siri (Speech Interpretation and Recognition Interface) bereits auf, was heute schon möglich ist. Die Arbeitswelt wird demnach noch intellektueller und anspruchsvoller. Das heisst auch, dass nicht mehr alle Arbeitnehmenden mit den Anforderungen des Arbeitsprozesses mithalten können. Vor allem für Arbeitskräfte, die repetitive oder administrative Arbeiten erledigen, wird es im Arbeitsmarkt zunehmend schwieriger werden.

Ich erachte es als eine der wichtigsten Aufgaben von Führungskräften, dass diese sich auch eingehend Gedanken bezüglich der möglichen Auswirkungen in der ganzen Breite auf die Mitarbeitenden machen. Es ist klar, dass diese Auswirkungen noch nicht in vollem Masse ersichtlich sind.

Die Digitalisierung wird gerade auf die Bereiche mit Mitarbeitenden mit niederschweligen Aufgaben und Ausbildungsniveau die grössten Auswirkungen haben.

Auch wenn dies wahrscheinlich nicht ganz einfach ist, geht es hier sicher auch in der Verantwortung als Arbeitgeber darum, diese Mitarbeitenden rechtzeitig präventiv in den Prozess einzubinden und sie auch dabei zu unterstützen, dass sie mit den Veränderungen gut umgehen können und dies auch einordnen und bewältigen können. Hier liegt die Verantwortung zum grösseren Teil beim Arbeitgeber.

Das Thema «Ich und meine Arbeit» wird künftig noch

*«Wir dürfen aber trotz des
digital rush nicht vergessen,
dass wir den Menschen auch
eine lebbare Zukunftsperspektive anbieten müssen.»*

mehr im Vordergrund stehen. Der erfolgreiche Einsatz von Digitalisierungstechnologien wird auch von der Bereitschaft, Flexibilität und den Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeitenden abhängen. Der Mensch ist der Träger der Digitalisierung. Ich gehe davon aus, dass er in dieser Funktion auch immer eine wichtige Rolle einnehmen wird. Er wird für den Einsatz von komplexen Arbeitsabläufen benötigt werden und muss somit auch die dafür notwendigen Qualifikationen haben.

Resetten und neu justieren oder kalibrieren

Die Fähigkeit zu besitzen, die Signale unseres emotionalen Bewusstseins zu empfangen und richtig einzuschätzen, wird zentral sein. Wir werden nicht darum herumkommen, unser emotionales Bewusstsein wieder zu sensibilisieren und Vertrauen in dessen Signale und Meldungen zu finden.

Abrupte Wechsel sind für uns Menschen auf Dauer ungesund, überfordernd, schädigend und können uns gar zerstören. Wir alle wissen, was das vielbesagte Burn-out auslösen kann. Da die menschliche Physis weder ein modernes Auto noch ein elektronisches Gerät ist, können wir noch nicht über Schnittstellen unsere Hardware, unser Betriebssystem über ein Software-Update auf den neusten Stand setzen, resettet oder partiell anpassen.

Der Druck auf die Mitarbeitenden wird unter dem Einsatz von Digitaltechnologien stark erhöht werden, und die Angst um den Verlust der Arbeitsplätze wird sehr ansteigen.

Die Tragweite vom Verlust der Einbindung in den Arbeitsprozess und auch in das soziale Leben neben der Arbeitswelt kann Gefahren in sich bergen, die sehr gravierend sein können.

Wir dürfen den Menschen in der Wertschöpfungskette nicht vergessen. Der Einsatz von Technologie allein wird keine Lösung sein und auch nicht ausreichen.

Die olympische Losung «schneller, höher, stärker» hat den Menschen schon immer, unbewusst oder bewusst, angetrieben. Wir dürfen aber trotz des «digital rush» nicht vergessen, dass wir den Menschen auch eine lebendige Zukunftsperspektive anbieten müssen.

Die Methode «Theorie U» als Erfolgsschlüssel

Der von C. Otto Scharmer entwickelte Prozess der «Theorie U» bietet sehr gute Grundlagen und Möglichkeiten, sich diesen Fragen zu stellen und sich mit dem eigenen Bewusstsein auf allen Ebenen eingehend zu befassen. Auf einfache, aber sehr wirksame Art und Weise unterstützt dieser Prozess die Entwicklung von eigenen und unternehmerischen Zukunftsideen.

Es geht darum, dass wir unsere Situationen möglichst umfassend erkennen und anerkennen, achtsam handeln und die Verantwortung für uns selber übernehmen. Dass wir uns echte und sinnvolle Ziele setzen und die eigenen Ressourcen einschätzen können, die zur Zielerreichung not-

wendig sind. Es geht darum, sich auf das Ziel zu konzentrieren und im Angebot des maximalen Individualismus und in der Masse der Angebote die Konzentration und Ausrichtung zu behalten und sich nicht zu verlieren. Und es geht auch darum, dass wir wieder mehr unser emotionales Bewusstsein in unsere Entscheidungen einbinden.

Gerade in diesen Bereichen zeigt die Anwendung der «Theorie U», weil sie auch das emotionale Bewusstsein in den Prozess einbindet, sehr gut auf, wie ein eigener Weg gegangen und umgesetzt werden kann.

So wird es für uns in Zukunft wichtig sein, dass wir unser emotionales Bewusstsein wieder mehr in unsere Entscheidungen einbinden. Mit dieser Methode können wir wieder erfahren und lernen, möglichst umfassende und nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Dies wird uns dabei unterstützen, den neuen Anforderungen der sogenannten Industrie 4.0 offener zu begegnen und mit ihr besser umzugehen.

Und jetzt?

Ich halte mich beim Thema Digitalisierung und Industrie 4.0 sehr gerne an das Statement von Adrian Jungo, Präsident von procure.ch in der «Handelszeitung» vom 12. Oktober 2017: «Alle reden von Industrie 4.0. Arbeitnehmende bangen deshalb um ihre Jobs. Doch ohne den Menschen geht auch in Zukunft nichts.»

Vom Mensch 4.0 wird mit der vierten industriellen Revolution mehr haptische, kognitive und emotionale Agilität verlangt. Nur so können wir unsere Möglichkeiten mit der Industrie 4.0 voll und zu unserem Vorteil ausschöpfen.

Begegnen wir dem Zauber als Akteure und handeln wir nach dem Leitsatz des Schweizer Pädagogen der ersten Stunde, Johann Heinrich Pestalozzi, mit Verstand–Herz–Hand. So handeln wir selber, bevor wir nur noch gehandelt werden. •



Markus Bieri

Der Autor ist Coach, Organisationsberater und Supervisor BSO/MAS FHNW und verfügt über langjährige Berufserfahrung im Bereich Technik, Produkt-Management sowie Verkauf-Export. Heute arbeitet er vorwiegend als Coach von Führungspersonen, in der Teamentwicklung und als Out- und Newplacement-Begleiter.