

Mensch, Mitarbeiter!

Nachbetrachtung zum SALON „Wieviel Menschlichkeit braucht Digitalisierung?“ am 16. Mai in Freiburg

Zeitlich und räumlich unbegrenztes Shoppen, globale Vernetzung und Austausch mit Menschen, smartes Arbeiten und Wohnen, kostenlose Bildung und revolutionär neue Geschäftsmodelle verheißt die Digitalisierung.

Auf der anderen Seite fürchten Fachleute die Verbreitung digitaler Demenz, kämpfen Millionen mit ihrer Social Media-Sucht, kapitulieren traditionsreiche Branchen vor disruptiven digitalen Geschäftsmodellen, und fressen Algorithmen zahlreiche Berufe und Tätigkeiten.

Dazwischen bewegt sich der Mensch in einer vielfältigen Rolle als Anwender, Entwickler, Nutznießer und Leidtragender. Es scheint, dass im selben Maße, wie ihm digitale Tools und Prozesse Arbeit abnehmen, sie ihn im Arbeitsleben überfordern und belasten.



Salon-Impulsgeber Oliver Schmitt hat sich mit sehr vielen Perspektiven auf den Homo digitalis beschäftigt. Vielleicht weil er sich – entgegen Beata Frenzels einleitender Vermutung – nicht als Digital Native begreift. Seine 1999 gegründete Agentur begleitet das Internet seit dessen Kinderzeit und ist mit dessen Möglichkeiten gewachsen. Auch mit dem Begriff Digitalisierung hat Schmitt seine Schwierigkeiten. „Darin sammeln sich so verschiedene Phänomene wie Industrie 4.0, Netzausbau, digitalisierte Verwaltung, digitale Assistenten, E-Commerce, Onlinemarketing, Chatbots, IoT oder autonomes Fahren.“

An digitaler Kommunikation interessiert Schmitt weniger der Mensch-Maschine-Aspekt. Eher die Tatsache, dass Menschen über ein Medium verbunden sind, das nicht alle Nuancen eines Gesprächs von Angesicht zu Angesicht überträgt. Also genau die Elemente, die das Verständnis und die Interpretation von Botschaften prägen. Dennoch so viele Nutzerbedürfnisse wie möglich zu erfüllen, sei die technische – und planerische – Herausforderung.

Die erste Abfrage bei den Gästen ergab ein jeweils differenziertes Verständnis von Kommunikation. Einigkeit bestand, dass vor allem wie wir etwas sagen, gemeinschaftsstiftend wirkt.

Den Nutzer als Mensch begreifen

Re-lounge setzt bereits im Bewerbungsprozess seine eigene Tonalität ein. Dazu gehören das Du in der E-Mail wie im Gespräch und der Einsatz von Emoticons. Nicht selten komme selbst nach einer Absage die Reaktion „Hey, das war ja eine tolle Mail“. Auch die Wortwahl kann die Interaktion der Benutzer beeinflussen. So heiße eine Rubrik in einem Intranet statt „Personal“ jetzt „Mein Unternehmen“. Dieses Detail zeige, dass der User als Mensch wahrgenommen werde. Durch die Einnahme seiner Perspektive ebenso wie durch Bezeichnungen. Bereits eine individualisierte Begrüßung beim Start des Intranets begeistere die Nutzer. Voraussetzung seine eine gründliche Persona-Analyse, die Bedürfnisse, Schmerzpunkte und Entscheidungskriterien der künftigen Website-Nutzer ergründet.

Die Gästerunde hinterfragte spontan, wieweit die digital vermittelte menschliche Nähe der Unternehmenskultur entspreche. Schmitt räumte ein, dass von seinen rund 60 Kunden fünf eine solche Nähe auf digitalem Wege akzeptierten. Unternehmen wie die Taschenfirma *Freitag* dagegen nutzten in der Kundenkommunikation 90 Prozent dessen, was an Nähe und Individualität möglich sei. „Aber auch zehn Prozent bringen schon was.“

Schmitts Mitarbeiter teilen sich grob in zwei Gruppen. Hier Absolventen, die beim Einstieg in die Agentur primär ihre Karriereziele verfolgten. Eingeschlossen den Wunsch, Freitag frei zu haben. Dort Erfahrene, die nach mehreren Arbeitgebern den Wunsch nach sinnhafter Tätigkeit verspürten. „Wir prüfen dann, ob deren Sinn zu unserem Sinn passt.“ Wichtigstes Kriterium seien die sozialen Kompetenzen und die Kompatibilität mit dem Team. „Das ist wie in einer WG.“

Bereit zu permanenter Veränderung

Nach verschiedensten Methoden der Mitarbeiterauswahl ist Oliver Schmitt wieder bei seiner Intuition gelandet. Gleichzeitig seien Recruiting und Onboarding immer wieder ein Spiegel für das eigene Wertekorsett. „Was strahle ich aus, wie wirke ich als Vorbild?“, fragt er sich öfter als noch vor wenigen Jahren.

Die Bereitschaft zu permanenter Veränderung müssen die Mitarbeiter von re-lounge eher mehr besitzen, als die anderer Unternehmen. Die habe nichts mit dem Alter zu tun, hat Schmitt beobachtet. Es sein ein Mindset, das da sei oder nicht. Wobei er einräumt, dass jüngere Menschen gelassener mit der Datenflut umgingen. Dennoch sei die Unterscheidung zwischen einem Junior- und einem Senior-Projektmanager sinnvoll. Erst die Erfahrung mache virtuoseres Datenhandling wertvoll.

Menschlichkeit ist abseits der ethischen Debatte längst ein Kriterium für das Überleben eines Unternehmens.

Menschlichkeit, so Schmitts nüchternes Fazit, sei abseits der ethischen Debatte längst ein Kriterium für das Überleben eines Unternehmens. „Bezahlte Überstunden sind doch längst kein Alleinstellungsmerkmal mehr“, gab er zu bedenken. Allein ein attraktives, also menschliches, Arbeitsumfeld sichere eine gute Position im War for Talents.

Die Tischfrage:

Verändern sich Menschen im Zeitalter der Digitalisierung? Wenn ja: wie?

Und wie gehen Sie damit um?

TISCH 1

Zum einen ermöglichen Medien wie etwa WhatsApp schneller und einfacher Kontakt zu Menschen zu halten. Andererseits erfordert ständige Erreichbarkeit Selbstdisziplin, um das Privatleben zu schützen. Ebenso, um eine völlige Abhängigkeit von Apps und automatischer Navigation zu verhindern. Informationen sind grenzenlos verfügbar, und damit steigt auch die Gefahr von Desinformation und Manipulation. Gleichzeitig gewährt das Internet Anonymität und leistet damit sozialer Verrohung Vorschub.

Ändert das den Menschen? Nein. Das Verhalten ändert sich, der Mensch bleibt er selbst.

TISCH 2

Digitale Medien erleichtern Gruppen, sich zu formieren. Sie zwingen, den Umgang mit der Informationsfülle und mit Komplexität zu lernen – und bergen die Gefahr der Enthemmung. Kommunikationskompetenzen werden wichtiger. Damit verbunden sind gegenläufige Strömungen, wie die zur Entschleunigung, zur achtsamen Naturwahrnehmung und zur Stadtflucht.

Der Druck, im Arbeitsleben immer digitaler denken und handeln zu müssen, begünstigt „Digitale Enthusiasten“. Menschen, die der Digitalisierung ängstlicher, kritischer oder pessimistischer gegenüberstehen, sollte Raum gegeben werden, ihre Vorbehalte und Irritationen zu artikulieren. Räume für persönliche Begegnung werden wichtiger.

TISCH 3

Studien an Jugendlichen zeigen, dass der Einfluss digitaler Medien auf das Verhalten möglicherweise geringer ist, als angenommen. Wo Geräte stören könnten (Handys auf Veranstaltungen) lassen sie sich auch in den Ablauf integrieren. Beziehungen können leiden, wenn die Wahrnehmung des Gegenübers unter der Aufmerksamkeit für virtuelle Kontakte und Informationen leidet. Dagegen halfen Verabredungen und Regeln. (Schul-)Bildung ist zu träge, um diese Medienkompetenz zu vermitteln.

Auf persönlicher Ebene muss sich jeder klar machen, dass er die Wahl hat, was er wann und wie mit Geräten und Medien macht. Niemand ist Opfer der digitalen Angebote und Möglichkeiten.

Auf Wunsch der Gäste an dieser Stelle eine Passage der Einleitung ins Salon-Thema:

Fushan Yuan (Zen-Meister des 10. Jh.) schreibt:

„Es gibt drei Voraussetzungen der Führerschaft: Menschlichkeit, Klarheit und Mut.

Menschlich die Tugend des Weges auszuüben, vermehrt den Einfluss der Leere, besänftigt die, die hohe oder niedrige Positionen innehaben und ist den Vorbegehenden eine Freude.

Jemand, der Klarheit hat, hält sich an das rechte Verhalten und tut seine Pflicht und erkennt, was gefahrlos und was gefährlich ist, erforscht die Menschen, um zu sehen, ob sie weise oder töricht sind, und unterscheidet Recht und Falsch.

Die Mutigen bringen die Dinge zum Abschluss, sie regeln die Dinge ohne zu zweifeln, sie entledigen sich all dessen, was falsch oder unecht ist. Menschlichkeit ohne Klarheit, das ist, als besäße man ein Feld und pflüge es nicht.

Klarheit ohne Mut, das ist, als sprösse die Saat und man jäte nicht. Mut ohne Menschlichkeit, das ist, als verstünde man zu ernten, aber nicht zu säen.

Wo aber alle Drei sind, da gedeiht die Gemeinschaft. Wo Eins fehlt, da entartet die Gemeinschaft. Fehlen Zwei, so ist die Gemeinschaft ernstlich bedroht und wo nicht mal Eins der Drei ist, da ist der Weg der Führerschaft verwüstet.“