



## Stefan Doblhofer

Berater, Trainer und Coach  
Change, Organisationsentwicklung  
und Führungskräfteentwicklung

stefan@doblhofer.cc

# Der Boss-Code kommt

Die Führungskräfte von morgen werden gerade programmiert

Virtuelle Manager sind bereits dort und da in Unternehmen angekommen, doch verstärkt mit Künstlicher Intelligenz (KI) werden sie demnächst noch viel effektiver. Die Zusammenarbeit mit einer BossApp kann ihre Vorteile haben – aber es braucht zusätzliche Services, um hier eine Arbeitsumgebung zu formen, in der wir auch arbeiten wollen. In Zeiten des Umbruchs von Führung ist aber durchaus denkbar, dass digitale Selbststeuerung eine attraktive Alternative zur Hierarchie von heute wird.

## Der Code ist schon geschrieben

2023 ist das Jahr, in dem die KI im Leben unserer breiteren Gesellschaft ankommt, und in vielen unserer Unternehmen. Das wird auch eine Zielgruppe treffen, die sich über ihre eigene Digitalisierung noch kaum Gedanken macht, auch wenn diese schon begonnen hat: die Führungskräfte! Werden digitale Tools unsere Manager ersetzen?

Diese Frage beschäftigt mich schon ein paar Jahre, doch bisher musste ich mich auf Einzelfälle und Gedankenspiele beschränken<sup>1</sup>. Seit Microsofts Ankündigung im Januar 2023, sein neues Programm MS Teams Premium werde ChatGPT integrieren<sup>2</sup>, ist digitales Management auf einen Schlag ganz konkret geworden. Und es startet jetzt!

Noch nehmen erst wenige Notiz von dieser vielleicht größten Management-Revolution der letzten Jahrzehnte. Tatsächlich war Microsofts Ankündigung recht einsilbig: neben vielen neuen Meeting-Lösungen kann MS Teams Premium auch strukturierte Sitzungsprotokolle und individuelle to do Listen erstellen. Doch daneben gibt es auch andere Beispiele, wie z.B. Einstein, ein umfassendes CRM-Programm der Techfirma Salesforce, das kürzlich ein KI-Update erfuhr. Es sitzt nun auch im Management Board von Salesforce (!) und kommentiert dessen Beratungen. Das Tech-Magazin the Hustle fragt bereits: „Should we automate the CEO?“<sup>3</sup> Aber die Wirkung eines „BossCode“, wie ich ihn in meinen Mockups scherzhaft nenne, wäre noch viel großflächiger und

umfassender. Wahrscheinlich ist Microsoft nur ein erster Anbieter einer neuen Produktkategorie<sup>4</sup>. Ich nenne sie „ACTs“ (AI-powered Collaboration Tools).

In diesem Artikel beschreibe ich zunächst das Potenzial aus dem Zusammengehen von Collaboration Tools und KI. Danach versuche ich – im Kontext aktueller Führungsdiskussionen – eine erste Einordnung, welche der heutigen Führungsaufgaben auch digital ausgeführt werden können. Anschließend stelle ich mir die neuen Tools im Arbeitsalltag der nächsten Jahre vor: wie sieht die nächste Generation Manager aus? Vielleicht etwa so wie im folgenden Mockup? (Spoiler Alert: das ist keineswegs absurd!) Allerdings brauchen wir dafür noch einige begleitende Services – und das Experiment kann durchaus auch scheitern.

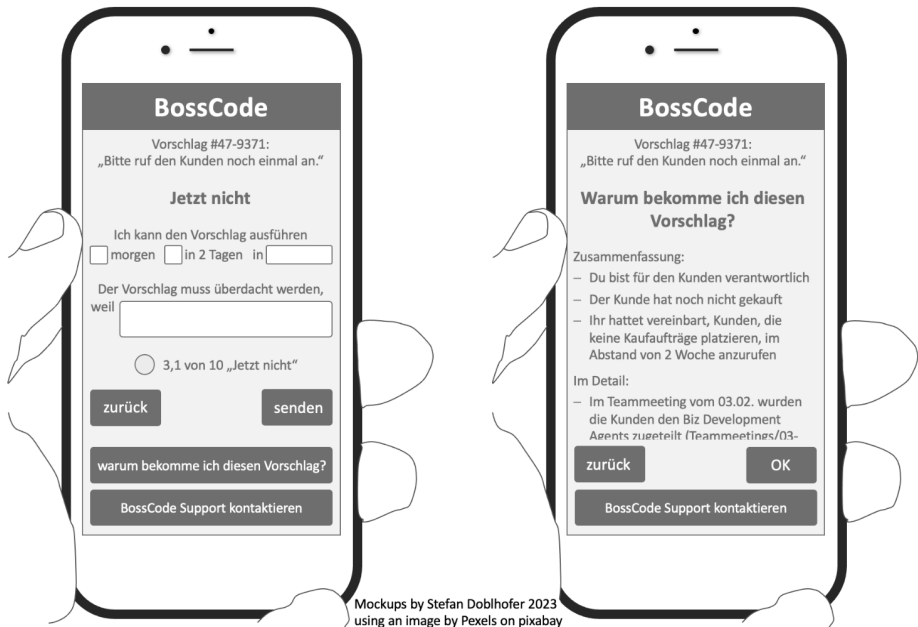


Abbildung 1: Mockup eines „Vorschlags“ eines virtuellen Managers

### Der entscheidende Schritt

Wer heute einen Videocall durchführt, kann das Gespräch aufzeichnen lassen. Diese Lösung wird häufig genutzt – trotz ihrer Qualität: ein unstrukturierter langer Text, durchsetzt mit zahllosen „äähmm’s“, Versprechern und Wiederholungen. Mithilfe von ChatGPT und anderer KIs geht z.B. Microsoft Teams Premium jetzt einen Schritt weiter: Gespräche werden nicht mehr nur aufgezeichnet, sondern auch analysiert. Das Programme erstellt jetzt auch inhaltlich geordnete Sitzungsprotokolle – und auf dieser Basis dann auch to do Listen für alle Beteiligten.

Wir müssen von hier nur einen Schritt weiterdenken: wie lange wird es dauern, bis ein Programm das Gespräch eines Projektteams direkt in ein Kanban Board überträgt? Bis die vage Idee eines Produktlaunchs live in Sekundenschnelle zu einem detaillierten Marketingplan entwickelt wird, mit individuellen to do's? Technisch gesehen wäre das – gerade im Vergleich zum bereits zurückgelegten Weg – keine allzu große Sache.



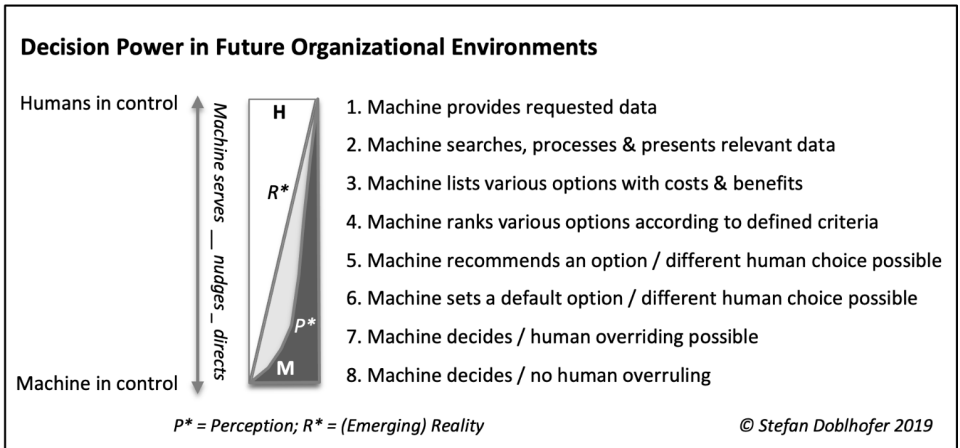
**Abbildung 2: Mockup - Serviceoptionen eines immer konstruktiven (aber auch fordernden) virtuellen Managers**

Wahrscheinlich würden die wenigsten Führungskräfte Angebote wie diese rundheraus ausschlagen. Man würde ihnen zunächst kritisch gegenüber treten, sie vielleicht für eine Weile unverbindlich erproben – und damit den Tools soviel Material zum Lernen geben, dass sie schon bald echte Marktreife erlangen.

Bis hierhin leisten die neuen Tools einfach einen Service: sie helfen Teams und Entscheidern dabei, fundiertere Entscheidungen zu treffen. Der Mensch bleibt Entscheider, das Tool unterstützt dabei. Nur: dabei wird es kaum bleiben.

## Wenn Mensch und KI gemeinsam entscheiden

Im Folgenden versuche ich, die verschiedenen Varianten des Zusammenspiels zwischen menschlichen und technischen Entscheidern entlang einer Achse aufzutragen<sup>5</sup>:



**Abbildung 3: 8 Modi der Entscheidungsfindung zwischen Mensch und Maschine**

Stufe 1 bis 2 stellen eine reine Dienstleistung dar: Programme bereiten Daten auf und helfen uns damit, bessere Entscheidungen zu treffen. Stufen 3 bis 6 beschreiben verschiedene Formen, wie wir uns Empfehlungen geben lassen können. Hier beginnt sich in unserer Graphik das Feld zwischen Wahrnehmung (Perception = P) und Realität (R) auszuweiten: da die App sich als Service präsentiert, könnten wir beginnen, ihren Einfluss zu unterschätzen. Wir haben ja immer noch das letzte Wort! In der Realität wird es gegenüber selbstlernenden Programmen über die Zeit jedoch wahrscheinlich immer schwerer werden, auch tatsächlich das letzte Wort zu behalten.

Stufe 6 ist die sog. Default Option, die voreingestellte Variante. Dies ist die stärkste Form der Empfehlung, ein Nudge<sup>6</sup>, unterstützt von der normativen Kraft des Faktischen: ich kann die Einstellung verändern – wenn ich aber nichts tue, dann läuft das Programm ab wie aufgesetzt. Default Options verwenden wir schon heute in zahlreichen digitalen und anderen Services. Je stärker wir gerade unter Druck stehen, desto häufiger verlassen wir uns auf die Default Option. In Organisationen kommt dazu: bei der nachträglichen Begründung von Fehlentscheidungen ist es oft persönlich weitaus weniger riskant, eine Default Option verwendet zu haben, als sie deaktiviert zu haben.

Ab Stufe 7 nimmt die Maschine die Dinge in die Hand. Auf Stufe 7 kann ich sie noch aufhalten, auf Stufe 8 nicht mehr.

Wer ein ACT auf den Markt bringt, ist wahrscheinlich gut beraten, dieses auf den Stufen 4 – 6 zu positionieren, um Akzeptanz durch uns Kunden zu finden. Hier kann man Entscheidungen treffen oder vorbereiten, die über einfache Zusammenhänge (wie auf Stufe 3) hinausgehen. Dazu kommt dann die Geschmacksfrage, wie stark die Maschine ihre Empfehlungen gegenüber dem menschlichen Mitentscheider vertreten soll.

„In der Realität wird es immer schwerer werden, gegenüber selbstlernenden Programmen tatsächlich das letzte Wort zu behalten.“

Natürlich stößt das hier beschriebene Zusammenspiel zwischen menschlichen und digitalen Entscheidern auf Grenzen. Worüber kann eine KI genügend gut informiert sein, worüber nicht? Sie bezieht ihre Entscheidungsgrundlagen aus veröffentlichter Information, und sie extrapoliert. Wo immer Entscheidungen auch von nicht veröffentlichter Information beeinflusst werden, wird auch eine ausgereifte KI oft die falschen Schlüsse ziehen. Wo könnte KI also beginnen, in die Steuerung von Organisationen einzugreifen? Z.B. dort, wo es um interne Entscheidungen geht, um gut dokumentierte Abläufe, um klar beschreibbare Kosten-Nutzen-Abwägungen. Mit anderen Worten, in den Routinen des Tagesgeschäfts vor allem intern ausgerichteter Unternehmensbereiche.

## Der Kontext: Führung im Umbruch

Ist es aber vorstellbar, dass wir tatsächlich schon bald der Steuerung unserer Tätigkeiten durch digitale Programme zustimmen? Ohne unsere Akzeptanz würde die Einführung von BossApps schwierig. Wie steht es also um die Akzeptanz von Führung heute?

Viele, gerade auch größere, Organisationen versuchen aktuell, strikte hierarchische Führung durch neue Praktiken und Modelle zu ersetzen. In manchen Unternehmen wurde die Führung in zwei Stränge entzerrt, was manchmal „Helix-Organisation“ genannt wird<sup>7</sup>. In anderen Organisationen gibt es in den unteren Rängen immer mehr Rollen aus agilen Modellen<sup>8</sup>, also Squad Leader, Swarm Leader, Scrum Master, Product Owner, Tribe Leader, etc. Dazu kommt die (wenn auch schwer fassbare) Idee des „New Work“<sup>9</sup>.

So vielfältig und oft widersprüchlich die damit verbundenen Rollenprofile oft sind, immer geht es auch darum, Hierarchien flacher zu gestalten, und MitarbeiterInnen und ihren Teams mehr Selbstorganisation anzubieten. Führungskräfte werden aufgefordert zu vertrauen, zu delegieren, loszulassen.

Interessant ist es umgekehrt auch zu sehen, wie deutlich die Attraktivität der Führungskarriere zurückgeht: immer mehr Unternehmen klagen darüber, dass sie kaum mehr KandidatInnen für freiwerdende Führungspositionen finden<sup>10</sup>. Pointiert gesagt: in vielen Fällen scheint der Abschied von traditioneller Führung nicht einmal den potenziellen Führungskräften schwerzufallen.

Wir sehen: Führung ist derzeit in einem starken Umbruch. Und sie wird immer kritischer gesehen. Das Feld für eine nächste Veränderung scheint aufbereitet.

Wo kann Digitalisierung hier am besten ansetzen? In den hier gezeigten Aktivitätsfeldern wahrscheinlich am wenigsten im Feld „CARE“ (obwohl wir auch hier eine Reihe interessanter digitaler Dienstleistungen entstehen sehen). Auch das Schaffen neuer Geschäftsfelder und -modelle („CREATE“) wird vermutlich in den meisten Fällen wesentlich von menschlicher Initiative und zwischenmenschlicher Vernetzung abhängig bleiben.



Abbildung 4: Hauptaktivitätsfelder heutiger ManagerInnen

Im operativen Tagesgeschäft („DELIVER“) dagegen, dort wo Management ganz administrativ wird – und wo mittlere Manager über 50% ihrer Zeit verbringen<sup>11</sup> – dort könnten digitale Services schon bald ihre Stärken ausspielen: bei täglichen Abwägungen über Ressourcen, Priorisierungen und Projektfortschritte, Arbeitsverteilung und Bewältigung von Arbeitsspitzen, Umgang mit Fehlern und Mängeln u.v.a.m.<sup>12</sup>. Sie könnten jederzeit einen course of action ausgeben. Sie könnten zu dessen Begründung oft mehr Daten liefern, als wir gerne studieren würden. Sie hätten auch meist mehrere Alternativen zur Hand, würde ihr Vorschlag abgelehnt. Und ganz ähnlich wie ein heutiges Navigationssystem im Auto würden sie deswegen nicht lange herumdiskutieren.

Dies führt uns direkt zu den Gründen, warum manche MitarbeiterInnen ihre digitalen Manager lieben werden: im Gegensatz zu einigen ihrer menschlichen KollegInnen konzentrieren sie sich auf das Lösen von Problemen, und sie sind dabei weder eitel, noch nachtragend, noch vorsätzlich unfair<sup>13</sup>. Sie können Entscheidungen auf der Basis von mehr Daten treffen, als ein menschlicher Vorgesetzter je in Erinnerung behalten könnte. Solche Entscheidungen werden daher als „gerecht“<sup>14</sup> und „transparent“ empfunden. Das Resultat ist vielleicht paradox: der digitale Manager entspannt die Zusammenarbeit.

Und natürlich ist das eine sehr gewagte Vorhersage. Auch im besten Fall wird es lange dauern, bis ACTs die Tücken des Tagesgeschäfts tatsächlich meistern. Bis sie ihre eingebauten Biases loswerden. Bis sie effektiv dabei helfen, Arbeit fair zu verteilen und effizient zu bewältigen, Ressourcen sparsam einzusetzen, Unterbrechungen aufzufangen etc. Aber Maschinen lernen schnell, und wir werden ihnen die nötige Zeit dafür wahrscheinlich geben, denn die neuen Technologien bieten beiden etwas: Gewinne bei Effizienz und Effektivität für die Unternehmen, und auf der anderen Seite die Aussicht auf selbstbestimmtes Arbeiten, die für viele, gerade jüngere MitarbeiterInnen attraktiv ist<sup>15</sup>. Schon heute zeigt eine BCG-Studie einen deutlichen Anstieg des Optimismus bei AI am Arbeitsplatz (von 35% auf 52% in den letzten fünf Jahren)<sup>16</sup>.

## i Der Fenstertag (eine Story aus der nahen Zukunft)

In Lenas Team ist die neue BossApp besser angekommen als zunächst vermutet. Dem alten Teamleiter werden wenig Tränen nachgeweint, und „die Neue“ ist so erfrischend geräuschlos. Trotzdem kommt auch hier ein Moment der Wahrheit: der nächste Fenstertag (Ulli aus Hamburg nennt ihn „Brückentag“) steht an, und mit ihm die Frage, wer da im Büro die Stellung hält. Die BossApp benennt zur allgemeinen Überraschung Tobias und weist auf Nachfrage schlüssig nach, dass dieser schon seit Ewigkeiten an keinem Fenstertag im Büro war. „Hätt' ich mir eigentlich denken können“, sagt Othmar, „Tobias hatte beim letzten Chef echt ein leichtes Leben.“ Lena freut sich, davongekommen zu sein, notiert sich aber, dass sie beim nächsten System Review die Policies gegenüber alleinerziehenden Müttern diskutieren will.

Umgekehrt wird dies wahrscheinlich nur der Beginn einer breiteren Entwicklung sein. ACTs könnten natürlich auch über die reine Koordination von Arbeit hinaus tätig werden. Sie könnten u.a. auch individuellen Teammitgliedern ihre Dienste anbieten. Sie könnten z.B. jederzeit in Echtzeit individuelle Performance Reviews durchführen. Sie könnten jederzeit zur Situation passende Tutorials maßschneidern<sup>17</sup>. Sie könnten Feedback auf Gespräche geben, die jemand gerade geführt hat<sup>18</sup>, und weiterführende Maßnahmen planen helfen. Und das sind nur einige Funktionalitäten, für die es bereits technische Lösungen gibt. Diese müsste man „nur noch“ mit ACTs verbinden – und in manchen Fällen sicher noch deutlich über den heutigen Stand hinaus verfeinern.

### Der Support

Nehmen wir an, in größeren Bereichen werden die klassischen TeamleiterInnen durch BossApps ersetzt. (Vielleicht werden diese, und das könnte ein kluger Schachzug sein, gar keine eigenen Namen tragen, sondern z.B. als eine Funktion in MS Teams erscheinen.) Dann braucht es zwei zusätzliche Services, um die Lücken zu füllen, die durch den Ersatz menschlicher Führungskräfte und den Einsatz technischer Tools entstehen.


Die eine Funktion ist oben mit „CARE“ beschrieben: für Fragen der persönlichen Entwicklung, für menschlich schwierige Phasen, für Konflikte in und zwischen Teams werden viele Menschen auch in Zukunft Menschen als AnsprechpartnerInnen bevorzugt.

In vielen Unternehmen steht die HR aktuell vor der Herausforderung, den „CARE“ Bedürfnissen Rechnung zu tragen, überhaupt wenn die Zugehörigkeit zu unseren immer fluideren Organisationen zum Thema wird: manchen ArbeitnehmerInnen wird es zunehmend egal, für welche Organisation sie gerade in ihrem Home Office sitzen<sup>19</sup>.

„Team Coaches“ u.ä. können hier persönliche Entwicklung unterstützen, Coaching anbieten oder Konflikte moderieren. Manche von ihnen können HR Professionals sein – manche könnten diese Funktion auf Abruf neben ihrem normalen Hauptjob erfüllen.

Was ihnen gemeinsam wäre: das zentrale „CARE“-Motiv, das für manche traditionelle Führungskräfte de facto der ungeliebte Teil ihrer Rolle ist. Entsprechend können sie ihre Dienstleistungen mit sehr viel mehr Engagement und Konsequenz anbieten als jene Führungskräfte, deren Fokus eigentlich woanders liegt<sup>20</sup>.

## 2 Services für die digitale Zusammenarbeit



### CARE


for the people

AnsprechpartnerInnen für MitarbeiterInnen zu

- persönlicher Entwicklung & Karriere
- persönlichen Spannungen in der Zusammenarbeit
- Coaching & andere Unterstützungsleistungen

AkteurInnen:

- HR Professionals
- Andere MitarbeiterInnen auf Abruf bei Bedarf, mit Zusatzausbildungen, neben dem Hauptjob



### CUSTOMIZE

tools for teams

AnsprechpartnerInnen für Teams zum Maßschneidern & Weiterentwickeln ihrer ACTs

AkteurInnen:

- IT Professionals mit Interesse an & Verständnis für die Stolpersteine menschlicher Zusammenarbeit

Stefan Doblhofer 2023

Abbildung 5: 2 Services für die digitale Zusammenarbeit

Die zweite Funktion, „CUSTOMIZE“, ist eine ganz andere. Ein digitaler Manager braucht technischen Support. Seine Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist zu hoch, als dass er als Standardlösung erfolgreich sein könnte. Während er also Teil einer Systemlandschaft sein wird, wird er laufend angepasst und optimiert werden müssen.

Wir sehen daher bereits heute eine eigene Berufsgruppe entstehen, die ich vorläufig Collaboration Toolmasters nenne<sup>21</sup>. Sie werden die BossApps warten und updaten, und vor allem werden sie sie für die Bedürfnisse der jeweiligen Teams maßschneidern. Das werden sie in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Team tun. Daneben werden sie ihrerseits die wechselnden Bedürfnisse der Teams und die aktuellen technischen Entwicklungen verfolgen, um das digitale Management firmenweit aktuell zu halten – und natürlich auch, um Schritt für Schritt neue Funktionen hinzuzufügen, mit denen man dann keine menschlichen ManagerInnen mehr beauftragen muss.

Auf diese Weise könnten ACTs dann schließlich auch die Anzahl der Führungskräfte reduzieren. Denn wenn eine bestimmte Gruppe im Unternehmen bestimmte Aufgaben nicht mehr vollzieht, ist das im ersten Moment eine Entlastung – mittelfristig wird man aus Gründen der Effizienz die Anzahl der Gruppenmitglieder reduzieren. Das wird vermutlich zuerst jene Führungskräfte betreffen, die heute besonders viele administrative Tätigkeiten durchführen – also in der Regel „untere“ Führungskräfte (TeamleiterInnen u.ä.) vor allem intern ausgerichteter Unternehmensbereiche.

### **i** Der Review (eine Story aus der nahen Zukunft)

Heute findet der vierteljährliche Workshop mit Markus statt. Er ist Collaboration Toolmaster und betreut neben diesem noch eine Anzahl weiterer Teams. Heute wurde ein ganzer Tag angesetzt, denn zuletzt gab es immer wieder Diskussionen über die BossApp. Zu Spitzenzeiten agiert sie oft wenig flexibel; zuletzt hat sie auch Vorschläge gemacht, die vollkommen sinnlos waren. Markus scheint diese Themen schon zu kennen; er nimmt geduldig das Feedback entgegen und überprüft manchmal live, wie die BossApp in bestimmten Situationen agiert hat und warum. Er wird einige der Fragen mit seinen KollegInnen diskutieren. Das ist wichtig, denn Markus ist engagiert, aber einige andere Toolmasters sind technisch versierter. Das Team beendet den Tag vorsichtig optimistisch, aber Othmar bringt es auf den Punkt: „Es wäre doch super gewesen, wenn’s für den alten Teamleiter auch einen Toolmaster gegeben hätte!“

### **Himmel oder Hölle? wohin die ACTs uns führen**

Dass die oben beschriebene Entwicklung stattfinden wird, scheint auf der Hand zu liegen. Wie lange es dauern wird, bis wir sie auch in der Praxis sehen, wird von vielen Faktoren abhängen. Aber die größere Frage ist: wie sieht die Welt aus, die wir damit erschaffen? Ist es eine, in der wir auch leben und arbeiten wollen? Die Technologie ermöglicht beides: virtuelle Manager können uns in eine Dystopie oder in eine Utopie führen.

### **Der Worst Case: DicDATAship<sup>22</sup>**

Auch wenn (wie in meinen Mockups) virtuelle Manager wie freundliche Dienstleister auftreten, können sie in der Praxis ihren MitarbeiterInnen das Leben zur Hölle machen. Ein bekannter Artikel des Magazins *The Verge*<sup>23</sup> schildert das Arbeitsleben unter der Aufsicht verschiedener Technologien<sup>24</sup> aus Amazon Lagerhäusern, aus Callcentern und anderen Bereichen: MitarbeiterInnen, deren Arbeitstag maschinell so durchoptimiert wird, dass sie am Ende zu müde sind, um nach Hause zu fahren; ständige Überforderung, sinnlos standardisierte Anweisungen oder Rückmeldungen. Hier behält die Maschine immer recht. Manche Programme reagieren nicht nur auf Fehler beim Arbeiten, sondern z.B. auch auf politisch inkorrektes Verhalten<sup>25</sup>. Die frühe Industrialisierung kehrt zurück, und sie kommt diesmal auch bis in die Büros, bis ins Home Office, sogar bis ins eigene Hirn – über Helme, die (in China) die Hirnströme von Arbeitern messen<sup>26</sup>. Eine wiederkehrende Figur in diesen Erzählungen sind die wenigen verbleibenden Führungskräfte: sehr konstruktiv und unterstützend in ihrer Kommunikation, aber auch ihrerseits nur Zahnrädchen im programmierten System.

„Die Technologie ermöglicht beides: virtuelle Manager können uns in eine Dystopie oder in eine Utopie führen.“

Diese Szenarien sind real: teilweise werden sie heute schon umgesetzt. Was kann uns in diese Dystopie führen? Vor allem der Wille zur Effizienz ohne Limit, aber auch der Einsatz starrer Technologie ohne die Möglichkeit, die Systeme unter Mitsprache der Betroffenen zu warten und maßzuschneidern. Entsprechend haben wir hier weder ein effektives CARE System noch Toolmasters, die für die MitarbeiterInnen erreichbar wären.

**Der Best Case: Digital Self-Organization**

Hier treffen Teams ihre Entscheidungen und Vereinbarungen, und eine ServantApp steuert die Umsetzung. MitarbeiterInnen können ihren Vorschlägen widersprechen, und die App findet meist Möglichkeiten, umzusteuern. Hohe Transparenz (die im vorab vereinbarten Rahmen bleibt) stellt sicher, dass Abläufe zielgerichtet bleiben, und dass es sich nicht lohnt, sich als Einzelne/r auf Kosten des Teams zu optimieren. Wenn es im Team stark menschelt, holt man sich eine/n Team Coach. Mehrmals im Jahr treffen sich die Teams mit ihren Collaboration Toolmasters: Ist unser ACT für alle fair? Sind seine Entscheidungen nachvollziehbar und auch aus der Rückschau sinnvoll? Gibt es neue Herausforderungen, auf die das System besser ausgerichtet werden muss? Ab und zu muss man mit den wenigen verbleibenden Senior ManagerInnen um Ressourcen verhandeln. Deren wichtigster Job ist es ansonsten, das Geschäft der Zukunft aufzubauen. An guten Tagen fühlt man sich dem Ideal, selbstbestimmt zu arbeiten, schon recht nahe.

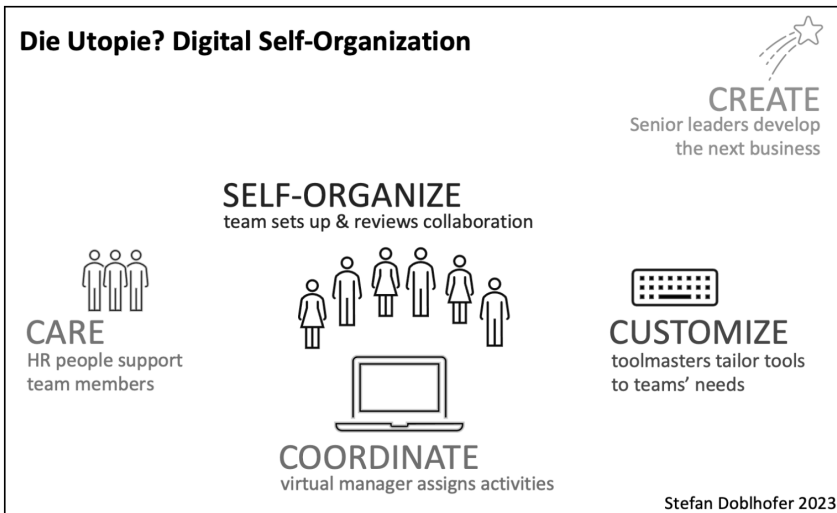


Abbildung 6: Digitale Selbstorganisation

## Es liegt an uns

In welchem dieser beiden Szenarien werden wir uns in Zukunft wiederfinden? Das wird von vielen kleinen und größeren Entscheidungen im Zuge der ACT-Einführungen abhängen. Davon, ob wir der Versuchung widerstehen werden, AI zur Durchsetzung langfristiger unrealistischer Ziele bei Engagement und Effizienz zu missbrauchen. Davon, wie stark es uns gelingen wird, einige Grundregeln zu vereinbaren. Und daneben Respekt vor Grundregeln einzufordern, die wir bereits haben, die aber im Zuge der Digitalisierung laufend umgangen werden, wie vor allem dem Schutz unserer Privatsphäre. Schließlich braucht eine gelungene Digitalisierung unserer Zusammenarbeit wahrscheinlich ein beherztes Investment in die oben beschriebenen Bereiche CARE und CUSTOMIZE. Sonst werden wir immer weniger Menschen finden, die in unseren zunehmend fluiden Organisationen noch aktive, treibende, gestaltende Rollen einnehmen wollen.

## Literatur

- <sup>1</sup> Vgl. Doblhofer, St. (2019). Alexa, What Can We Do Today? COS Journal 8 (1): 1375-1387.
- <sup>2</sup> “[the program] ... uses AI to suggest action items and owners ...”, <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/blog/2022/10/12/introducing-microsoft-teams-premium-the-better-way-to-meet/>
- <sup>3</sup> Crockett, Z. (2023). Should we automate the CEO?, the Hustle, März 2023; <https://thehustle.co/should-we-automate-the-ceo-2/>
- <sup>4</sup> Auch McKinsey nennt “das Erstellen von Tasks Lists für die effiziente Durchführung einer gegebenen Aktivität“ als ein Beispiel für schon heute verfügbare Anwendungen aus generativer KI: Chui, M., Roberts, R., & Yee, L. (2022). Generative AI is here: How tools like ChatGPT could change your business. Quantum Black AI by McKinsey.
- <sup>5</sup> Vgl. Doblhofer, St. (2019). Alexa, What Can We Do Today? COS Journal 8 (1): 1375-1387.
- <sup>6</sup> vgl. Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2008): Nudge, New Haven.
- <sup>7</sup> De Smet, A., Kleinman, S., & Weerda, K. (2019). The helix organization. McKinsey Quarterly, 4, 1-10.
- <sup>8</sup> Beispiel zu agilen Strukturen in Organisationen unter <https://www.sherpany.com/de/ressourcen/agile-fuehrung/agile-organisation/agile-organisationsstruktur/>, <https://www.greatplacetowork.at/agilitaet/>
- <sup>9</sup> Kurze Überblicke bieten z.B. <https://www.wissenschaft.de/gesellschaft-psychologie/die-zukunft-des-arbeitens-new-work-studie/>, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>
- <sup>10</sup> vgl. Beauchene, V., & Cunningham, M. (2020). The end of management as we know it. Boston Consulting Group. Available at [www.bcg.com/publications/2020/end-management-as-we-know-it](http://www.bcg.com/publications/2020/end-management-as-we-know-it). Accessed, 23, 02-21.
- <sup>11</sup> Shanks, R., Sinha, S., & Thomas, R. J. (2015). Managers and machines, unite. Accenture Institute for High Performance and Accenture Strategy.
- <sup>12</sup> Weitere Beispiele für bereits existierende digitale Manager finden Sie z.B. bei Sahota, N. (2020). Worried About AI Taking Your Job? Most Likely, It Will Become Your Boss, in: Forbes 2020, <https://www.forbes.com/sites/neilsahota/2020/10/26/worried-about-ai-taking-your-job-more-likely-it-will-become-your-boss/>
- <sup>13</sup> “In most organizations, the average manager has neither the incentives nor the skills to focus on employee happiness.”, in: Allas, T. & Schaninger, B. (2020). The Boss Factor, McKinsey Quarterly.
- <sup>14</sup> Fairness ist das wichtigste Thema in Jonty Bloom, Computer says go: Taking orders from an AI boss, BBC 2021, <https://www.bbc.com/news/business-56023932>
- <sup>15</sup> nach Bearing Point, Agile Pulse 2020, ist selbstbestimmtes Arbeiten für 72% aller Mitarbeitenden der wichtigste Motivationsfaktor
- <sup>16</sup> <https://www.bcg.com/publications/2023/what-people-are-saying-about-ai-at-work>
- <sup>17</sup> Vgl. dazu Segal, L., Goldstein, A., Goldman, J., & Harfoush, R. (2014). The decoded company: Know your talent better than you know your customers. Penguin, S.87

- 
- <sup>18</sup> Solche KI-Lösungen existieren bereits, v.a. in Callcentern. Ein Beispiel: cogitocorp.com
- <sup>19</sup> Vgl. Präsenz Homeoffice oder Hybrid? Arbeitssituation und Mitarbeiterbindung in Deutschland, Marktforschungs- und Beratungsinstitut Heute und Morgen, 2022
- <sup>20</sup> Vgl. auch Gallup Engagement Index 2022, S.15: nur 41% aller Mitarbeitenden haben volles Vertrauen zu ihrer Führungskraft (2019: 49%).
- <sup>21</sup> Meckel et al. nennen eine ähnliche Funktion „Human-Machine-Teaming-Manager“ und verweisen auf deren Einsatz u.a. bei der Consultancy Booz Allen: Meckel et al., KI als Chef? in: Harvard Business Manager 4/2023
- <sup>22</sup> In meinem Artikel „Alexa, What Can We Do Today?“ (vgl. oben) habe ich DicDATAship den 8. Entscheidungsmodus in der Darstellung „Decision Power in Future Organizational Environments“ (s.o.) genannt. Hier erweitere ich den Begriff, denn eine Art Diktatur der Daten ist auch in vielen anderen Spielarten denkbar – und realistisch
- <sup>23</sup> Dzieza, J. (2020). How hard will the robots make us work. The Verge, 27, 2020.
- <sup>24</sup> Für einen raschen ersten Einblick in diese Technologien empfehle ich das Video auf <https://drishti.com/solution>
- <sup>25</sup> Ziemlich unverhohlen (“help your people and teams become the best possible versions of themselves”) im Deloitte 2023 Global Human Capital Report, S. 19
- <sup>26</sup> vgl. Stephen Chen, South China Morning Post 2019; <https://www.scmp.com/news/china/society/article/2143899/forget-facebook-leak-china-mining-data-directly-workers-brains>

### Information zum Autor

Mag. Stefan Doblhofer: MBA Studium der katholischen Theologie in Graz und Tübingen (D); MBA am INSEAD in Fontainebleau (F), Ausbildung zum systemischen Organisationsberater bei TRIAS. Berufserfahrung als Leiter des Afro-Asiatischen Instituts Graz sowie als Gründer eines IT Start-Up in Chile. 1997 – 2004 Trainer und Berater sowie Stellv. Institutsleiter am Hernstein International Management Institute, seitdem Selbständiger Berater, Trainer und Coach mit den Schwerpunkten Veränderungsmanagement, Führung sowie Interkulturelle Kompetenz. Zahlreiche Einsätze in West- und Osteuropa, USA und Ostasien. 2019 – 21 Partner des Zukunftsinstituts. Visiting Fellow an der Warwick University zum Thema Innovation und Autor von „Management – die wichtigsten Theorien im Praxischeck“, 2. Aufl. 2014.