1 Der technosoziale Umbruch

Manche Begriffe leisten lange gute Arbeit und werden dann plötzlich zu klein. Digitalisierung ist so ein Begriff. Er erklärt weiterhin, warum Daten schneller fließen, Kommunikation digitaler wird und Prozesse in Software übergehen. Für den heutigen Wandel reicht er jedoch nicht mehr aus. Denn der Umbruch greift in die innere Ordnung von Arbeit ein. Er bringt nicht einfach neue Werkzeuge hervor, sondern verändert, wie Arbeit organisiert, geplant, überwacht und gesteuert wird. Genau darauf verweist das Joint Research Centre der Europäischen Kommission (2025). Zugleich zeigt sich in Unternehmen: Künstliche Intelligenz wird breit genutzt, aber der Sprung vom Piloten zur unternehmensweiten Wirkung gelingt vielerorts noch nicht (Singla et al., 2025). Die relevante Frage lautet deshalb nicht mehr, ob Technik angekommen ist. Sie lautet: **Was geschieht mit Organisationen, wenn Technik in ihren operativen Kern einzieht?**

An dieser Stelle setzt dieses Buch an. Es beschreibt keinen weiteren IT-Zyklus und keine digitale Erlösungserzählung. Es beschreibt eine neue Entwicklungsstufe der Arbeitswelt. **Technosoziale Arbeitswelt** bezeichnet eine Form von Arbeit und Organisation, in der technologische Infrastrukturen (wie digitale Geräte, Plattformen, Daten- und KI-Systeme, Monitoring- und Steuerungsmechanismen) so eng mit sozialen Prozessen verschmelzen, dass Kommunikation, Koordination und Wertschöpfung nur noch als **gemeinsames Geschehen von Menschen, Organisationen und Technologie** verstanden werden können. Technik steht dann nicht mehr neben der Organisation. Sie wirkt in ihr mit. Deshalb reicht die Formel »Der Mensch nutzt Technik« nicht mehr aus. Treffender ist: Menschen, Organisationen und technische Systeme erzeugen Arbeit gemeinsam. Herrmann und Pfeiffer (2023) sprechen in diesem Zusammenhang davon,

die **Organisation-in-the-Loop** ebenso mitzudenken wie den Menschen. Organisationen müssen also zunehmend als lebendige, sich entwickelnde technosoziale Systeme statt als starre Maschinen begriffen werden.

Der technosoziale Umbruch ist **größer als KI**. KI ist ein Beschleuniger, ein sichtbarer Katalysator, oft auch der mediale Aufhänger. Die neue Arbeitswelt entsteht jedoch aus dem Zusammenwirken digitaler Werkzeuge, Plattformen, Datenräume, Monitoring- und Steuerungssysteme, algorithmischem Management, Automatisierung und neuer Formen softwaregestützter Koordination. Hinzu kommen Treiber, die nicht technisch im engeren Sinne sind: demografischer Wandel, ökologische Transformation, geopolitische Spannungen und ein spürbarer Wertewandel in der Gesellschaft. Trends wie Digitalisierung, Klimawandel und Bevölkerungsalterung verändern die Arbeit also tiefgreifend (Bassanini et al., 2025). Allerdings macht erst ihre Mehrfachüberlagerung verständlich, warum der alte Stabilitätsglaube so schnell an Kraft verliert. Veränderung wird damit zu einem komplexen Geflecht vielfacher Wechselbeziehungen und Rückkopplungen.

Heutzutage sind digitale Werkzeuge für einen großen Teil der Beschäftigten in Europa fester Bestandteil des Arbeitsalltags; zugleich beeinflussen KI- und algorithmische Systeme Arbeitsprozesse zunehmend (Parent-Thirion et al., 2026). Weltweit arbeitet laut International Labour Organization (2025) jede vierte beschäftigte Person in einem Beruf, der zumindest teilweise von generativer KI betroffen ist. Singla et al. (2025) wiederum berichten, dass inzwischen nahezu neun von zehn Befragten angeben, ihre Organisation nutze regelmäßig KI in mindestens einer Geschäftsfunktion; aber nur etwa ein Drittel hat den Schritt in die breitere Skalierung geschafft. Diese Erkenntnisse erzählen bereits die ganze Spannung der Gegenwart: **Die neue Arbeitswelt ist längst da, aber viele Organisationen stecken noch mitten in ihrer inneren Übersetzung.**

Was technosoziale Arbeitswelt wirklich bedeutet

Der zentrale Unterschied zwischen digitalisierter und technosozialer Arbeitswelt liegt weniger im Tempo als in der Tiefe des Eingriffs. In der Logik der Digitalisierung blieb Technik meist Mittel. Sie beschleunigte Prozesse, machte Daten sichtbar, verband Standorte, half bei Routinen. In der technosozialen Logik verändert Technik die Entstehung von Arbeit selbst. Gonzalez-Vazquez et al. (2025) beschreiben diese Entwicklung als »**Platformisation of Work**«: Gemeint ist die zunehmende Nutzung digitaler Plattformen zur Koordination von Arbeit in wirtschaftlichen Organisationen. Hinzu kommen **digitales Monitoring** und **algorithmisches Management**. Arbeit wird also nicht allein digital abgebildet. Sie wird digital organisiert, vermessen, geroutet und bewertet.

Diese Verschiebung ist für viele Menschen bereits alltäglich, auch wenn sie selten so benannt wird. Im Büro verdichten Systeme Informationen, sortieren Mails, priorisieren Aufgaben, erkennen Muster in Daten und formulieren erste Entwürfe. In Logistik und Produktion helfen sie bei Planung, Wartung und Auslastung. Im Service generieren sie Antwortvorschläge, übersetzen, transkribieren und strukturieren Gespräche. Im Personalbereich werden Bewerbungen vorsortiert, Kompetenzen gemappt, Schichten geplant. Die KI in Europa wird für arbeitsbezogene Zwecke vor allem beim Schreiben, Übersetzen, Verarbeiten von Daten, Diskutieren von Ideen, bei der Planung und im Kundendialog eingesetzt. Schon diese Einsatzfelder machen deutlich: Es geht längst nicht mehr nur um reine Automatisierung. **Technik rückt in kommunikative, kognitive und kreative Bereiche vor, die lange als menschliche Domäne galten.** Genau hier entsteht die neue Sozialform der Arbeit. Wenn technische Systeme mitentscheiden, was als relevant erscheint, welche Reihenfolge ein Prozess erhält, welcher Vorschlag zuerst sichtbar wird oder welche Leistung als gut gilt, verändert sich nicht nur der Ablauf. Es verändert sich die

soziale Architektur der Organisation. Auch technisch erzeugte Entscheidungen müssen folglich organisatorisch verhandelt, eingeordnet und verantwortet werden (Herrmann & Pfeiffer, 2023). Die Organisation darf also nicht hinter der Technik verschwinden. Sie muss ihre Urteilskraft behalten. Das ist die erste große Lektion der technosozialen Arbeitswelt: **Die Technik ersetzt die Organisation nicht. Sie zwingt Organisationen dazu, sich neu zu verstehen.**

Der Umbruch ist größer als KI

Die öffentliche Debatte fokussiert stark auf generative KI. Dadurch entsteht leicht der Eindruck, der Umbruch bestehe vor allem aus Sprachmodellen, Automatisierung und neuen Assistenten. Das greift zu kurz. Neben dem Einsatz digitaler Werkzeuge und der Digitalisierung des Monitorings rückt vor allem das algorithmische Management in den Vordergrund: also die softwaregestützte Übernahme betrieblicher Führungsaufgaben. Dabei ist algorithmisches Management ausdrücklich nicht auf KI im engen Sinn beschränkt (Milanez et al., 2025). Gemeint ist jede Form von Software, die Führungs- und Managementfunktionen teilweise oder vollständig automatisiert, also Arbeit anweist, überwacht oder bewertet. Vieles davon steckt längst in vorhandenen Systemen: in ERP-Landschaften, Personalsystemen, Routenplanern, Dashboards, Scheduling-Tools oder Performance-Systemen. Die technosoziale Arbeitswelt wird daher durch spektakuläre neue Anwendungen geprägt und ebenso durch die stille Aufrüstung bestehender Infrastrukturen. Das macht den Umbruch so tief. Was gestern noch als neutrales System galt, wird heute zum Träger von Managementlogik. Die OECD (2025a) definiert Algorithmisches Management als den Einsatz technologischer Werkzeuge, die Aufgaben übernehmen, die traditionell von menschlichen Führungskräften getragen wurden. In ihrer Arbeitgeberbefragung über

sechs Länder hinweg zeigt sich: Diese Form softwaregestützter Steuerung ist in den befragten europäischen Ländern und in den USA bereits weit verbreitet. Dennoch eröffnen solche Systeme Chancen und werfen zugleich Fragen nach Transparenz, Fairness, Gesundheitsschutz und Vertrauen auf. So wird klar: **Das Thema ist mehr als Effizienz. Es geht um Macht, Verantwortung und die künftige Form von Führung.**

Noch klarer wird das Ausmaß der technosozialen Verschiebung bei der Betrachtung des Alltags vieler Beschäftigter: Automatische Zeiterfassung, digitale Ausweise und Monitoring von Computer- oder Kommunikationsnutzung gehören für viele zur Regel und nicht zur Ausnahme. Auch algorithmische Zuweisung ist kein Zukunftsbild mehr. In der EU erhält rund ein Viertel der Beschäftigten Arbeitszeiten oder Schichten automatisch, rund ein Fünftel bekommt Aufgaben automatisiert zugeteilt (Gonzalez-Vazquez et al., 2025). Das Entscheidende ist hier weniger die absolute Zahl als die Richtung: **Technik hat begonnen, nicht allein Arbeit zu unterstützen, sondern Arbeit zu verteilen. Aus Assistenz wird Orchestrierung. Aus Software wird Koordination.**

Hinzu kommt, dass dieser technosoziale Umbau auf eine Arbeitswelt trifft, die sich ohnehin unter mehreren Spannungen neu sortieren muss. Alterung und Fachkräfteengpässe verändern die Arbeitsmärkte strukturell und prägen damit die langfristigen Rahmenbedingungen von Arbeit und Beschäftigung. Gleichzeitig machen ökologische Transformation, Energie- und Ressourcenfragen, geopolitische Verschiebungen und ein neues gesellschaftliches Bedürfnis nach Sinn, Teilhabe und Verantwortung Organisationen beweglicher, aber auch verwundbarer. **Der Umbruch ist deshalb nicht nur technisch, sondern systemisch.** Er betrifft die Art, wie Unternehmen arbeiten, wie sie führen, wie sie legitimiert werden und wofür sie gebraucht werden.

Tewes512553_c01.indd 17 Trim Size: 140 × 216 mm 17 Sep 2026 08:34:31 AM

Der Umbau der Organisation

Sobald Technik in Kommunikation, Steuerung und Entscheidung eingreift, verändert sich das Innenleben von Organisationen. Dieser Punkt ist zentral. Viele Diskussionen über KI bleiben an Tools hängen. Die eigentlich folgenreiche Frage lautet jedoch: *Was passiert mit Organisationen, wenn Management (teilweise) in Systeme wandert?* Dann verschiebt sich Führung in Softwarelogiken, Parameter und Freigaben. Der Wandel betrifft also nicht nur einzelne Beschäftigte. Er greift die Managementarchitektur selbst an. Bereits heute werden gemäß dem Joint Research Centre (2025) 37 Prozent der EU-Beschäftigten digital bei Arbeitszeiten überwacht, 36 Prozent bei Ein- und Ausgängen sowie Bewegungen, und 24 Prozent bekommen ihre Arbeitszeiten automatisch zugewiesen.

Dadurch lösen sich einige alte Gewissheiten auf. Die klassische Organisation dachte häufig in klaren Linien: Oben wird entschieden, unten wird ausgeführt; Strukturen ordnen Prozesse; Systeme dokumentieren; Menschen führen. Diese Ordnung wird porös. Denn wenn Schichten automatisch vergeben, Leistungen digital gespiegelt, Vorschläge maschinell priorisiert und Abweichungen in Echtzeit erkannt werden, entstehen neue Zentren von Steuerung. Nicht jedes davon ist sichtbar. Manche liegen in Dashboards. Manche in Parametern. Manche in Datenmodellen. Manche in einem scheinbar harmlosen User Interface. Deshalb wird Governance zur Kernfrage der Zukunftsfähigkeit. **Eine Organisation muss künftig nicht allein wissen, wer entscheidet. Sie muss auch wissen, wo in ihren Systemen entschieden wird.**

An dieser Stelle wird verständlich, warum die alte Beruhigungsformel »Zu groß, um zu scheitern« (»Too big to fail«) immer weniger trägt. Größe, Kapital, Marke und Marktposition bleiben relevant. Aber sie garantieren keine Zukunftsfähigkeit mehr. Teece (2025) beschreibt heutige Märkte ausdrücklich als von Unsicherheit, technologischem Wandel, geopolitischen Bedingungen und kreativer Destruktion geprägt. In solchen Kontexten wird eine

dynamische Orientierung entscheidend: wahrnehmen, ergreifen, umwandeln. Im Vorteil ist die Organisation, die Veränderungen früher wahrnimmt, schneller übersetzt und konsequenter in neue Fähigkeiten überführt.

Der Umbau der Organisation verlangt deshalb mehr als neue Tools. Er verlangt neue Strukturen, neue Rollen, neue Routinen des Lernens. Die erfolgreichen Unternehmen der Zukunft kaufen nicht einfach mehr Technologie ein. Sie gestalten Arbeitsabläufe neu. Routinetätigkeiten fallen zunehmend weg. **Eine Verschiebung in Richtung Performance wird sichtbar.** So sind High Performer deutlich häufiger als andere Organisationen bereit, Arbeitsabläufe grundlegend neu zu gestalten. Ebenso legen sie klar fest, wann Modellergebnisse menschlich validiert werden müssen. Das ist ein hochwichtiger Befund. Denn er verschiebt die Debatte weg von der Frage »*Welche Software nutzen wir?*« hin zur Frage: »*Wie bauen wir eine Organisation, die mit technischer Intelligenz produktiv und verantwortungsvoll arbeiten kann?*« Der technosoziale Umbruch wird damit zur zentralen Organisationsaufgabe. Dafür braucht es weniger Silo- und Maschinenlogik und mehr Kopplung, Lernfähigkeit und bewusste Governance.

Die großen Chancen der technosozialen Arbeitswelt

Jede Zeit des Umbruchs produziert zuerst Sorgen. Das ist verständlich. Aber es wäre ein strategischer Fehler, die technosoziale Arbeitswelt vor allem als Bedrohung zu erzählen. Dafür ist die empirische Lage zu eindeutig. Vier von fünf KI-Nutzenden nehmen eine bessere Leistung bei der Arbeit wahr; und drei von fünf sagen, die Arbeit mache mit KI mehr Freude (Lane et al., 2023). Diese Befunde sind nicht banal. Sie zeigen, dass technosoziale Systeme nicht nur Druck und Überwachung bedeuten müssen. Richtig gestaltet, können sie Entlastung, Übersicht und bessere Ergebnisse ermöglichen. Die neue Arbeitswelt ist deshalb nicht nur ein Risiko. Sie ist ein Produktivitäts- und Möglichkeitsraum.

Eine besonders große Chance liegt in der **Demokratisierung von Können**. Die Arbeiten von Brynjolfsson et al. (2025) zeigen hier die Potenziale auf. In einer großen Kundenservice-Analyse stieg die Produktivität mit KI im Durchschnitt um 15 Prozent. Noch interessanter ist die Verteilung dieses Effekts: Vor allem weniger erfahrene und weniger leistungsstarke Beschäftigte profitierten. Hier steckt eine enorme Chance für Unternehmen. Technik kann Erfahrungswissen breiter zugänglich machen. Sie kann Lernkurven verkürzen. Sie kann Menschen schneller in anspruchsvollere Rollen hineinführen. In einer Zeit, in der viele Organisationen unter Fachkräftemangel und demografischem Druck stehen, ist das mehr als ein Effizienzgewinn. Es ist ein neuer Hebel für Teilhabe, Qualifizierung und Fortschritt.

Die zweite große Chance liegt in der **Aufwertung des Menschlichen**. Die technosoziale Arbeitswelt macht den Menschen nicht überflüssig. Sie macht ihn an entscheidenden Stellen wichtiger. In den meisten Berufen ersetzen Algorithmen und KI nicht vollständig den Job. Wahrscheinlicher ist die Transformation einzelner Tätigkeiten. Mensch-KI-Kombinationen sind allerdings nicht generell überlegen (Vaccaro et al., 2024). Vorteile zeigen sich insbesondere bei kreativen beziehungsweise inhaltserzeugenden Aufgaben. Zudem zeigt sich, dass eine komplementäre Aufgabenteilung zwischen Mensch und KI ein wichtiger Hebel für bessere Ergebnisse sein könnte. Daraus folgt eine klare Perspektive: Je besser technische Systeme Routinen, Mustererkennung und Vorstrukturierung übernehmen, desto wichtiger werden Urteilskraft, Einordnung, Kreativität, Empathie, Verantwortung und das Bearbeiten von Ausnahmen. Die technosoziale Arbeitswelt kann daher zu einer **Rehumanisierung von Arbeit** führen: weg von starrer Routine, hin zu mehr Sinn, Beziehung und Gestaltungsmöglichkeit.

Die dritte Chance ist **organisationales Lernen in Echtzeit** (Argyris & Schön, 1978, 1996). In klassischen Organisationen

waren Lernen und Arbeiten oft getrennt: erst handeln, dann auswerten, irgendwann verbessern. Technosoziale Systeme machen aus dieser Abfolge eine Schleife. Daten, Feedback, Nutzungsverhalten, Kundenreaktionen, Fehlerbilder und Umweltimpulse können sehr viel schneller sichtbar werden. Unternehmen schöpfen aus KI vor allem dann besonderen Wert, wenn sie Arbeitsprozesse digital unterstützen und strukturell neu ordnen, iterative Verbesserung ermöglichen und menschliche Validierung bewusst in ihre Abläufe integrieren. Entwicklung vollzieht sich dabei als permanente Schleife von Wahrnehmung, Interpretation, Kommunikation und Transformation. Die technosoziale Arbeitswelt macht aus dieser Logik den Regelfall moderner Wertschöpfung.

Die vierte Chance ist **breitere Zukunftsoffenheit von Arbeit selbst**. Der Umbruch erzeugt neue Tech-Rollen und verändert zugleich das Erwartungsbild in vielen Bereichen der realen Ökonomie. Globale Arbeitgeber sehen Wachstum daher in Daten-, KI- und Cyber-Rollen ebenso wie in Pflege, Bildung, Bau, Energie, Mobilität und anderen Kernbereichen. Parallel wächst die Nachfrage nach Technologiekompetenzen, Kreativität, Resilienz, Zusammenarbeit und systemischem Denken. Diese Kombination ist entscheidend. Die Zukunft der Arbeit wird weder rein technisch noch rein sozial sein. Sie wird technosozial sein und gerade deshalb Menschen mit sehr unterschiedlichen Talenten neue Räume eröffnen.

Die größte Chance liegt aber in einem **neuen Verhältnis von Unternehmen zu Gesellschaft**. Wenn Technik tiefer in Arbeit, Kommunikation und Entscheidung eindringt, wächst auch der Druck, Verantwortung neu zu definieren. Das klingt zunächst nach Last. In Wahrheit liegt darin ein gewaltiges Innovationspotenzial. Unternehmen, die Vertrauen, Transparenz, Beteiligung und Lernfähigkeit in ihre technische Architektur einbauen, schaffen nicht nur Compliance. Sie schaffen Legitimation. Sie werden anschlussfähiger für Kundinnen und Kunden, attraktiver für Mitarbeitende und robuster gegenüber Wandel. Die technosoziale Arbeitswelt ist

deshalb keine Zukunft, in der der Mensch verschwindet. Sie ist eine Zukunft, in der Unternehmen neu entscheiden müssen, welches Menschenbild in ihren Strukturen, Prozessen und Systemen steckt. Dort liegt ihre strategische Tiefe.

Warum klassische Geschäftsmodelllogiken nicht mehr genügen

Spätestens hier berührt der technosoziale Umbruch das direkt. Denn klassische Geschäftsmodelllogiken stammen überwiegend aus einer Welt, in der Rollen klarer, Unternehmensgrenzen stabiler, Wertketten linearer und Management stärker menschlich-zentral organisiert war. In einer solchen Welt konnte ein Geschäftsmodell relativ gut als Momentaufnahme beschrieben werden. Das war ein Fortschritt und ist es bis heute. Für die heutige Dynamik ist das zu wenig. Klassische Geschäftsmodellansätze liefern häufig vor allem ein Bild des Ist-Zustands, integrieren Dynamik und Umwelt nur begrenzt oder zeitpunktbezogen und erfassen die Reife eines Geschäftsmodells kaum. Zukunftsfähige Modelle müssen daher fluide, adaptive und zyklische Systeme sein, nicht lediglich statische Baupläne. Der technosoziale Umbruch verschärft diese Grenze noch einmal. Wenn Technik in Angebot, Kundenkontakt, interne Steuerung, Partnerbeziehungen und Lernschleifen hineinwächst, verändert sich nicht allein ein einzelner Baustein. Es verändert sich die Logik des ganzen Systems. Wert entsteht dann durch Produkte oder Dienstleistungen und durch Datenräume, Schnittstellen, Feedbackschleifen, Vertrauensarchitekturen und die Fähigkeit zur schnellen Rekonfiguration. Hier liegt die systemische Überforderung klassischer Modelle: Sie beschreiben zu wenig Bewegung in einer Realität, die von permanenter Bewegung lebt.

Hinzu kommt eine zweite Verschiebung. Klassische Modelle fragen häufig: *Wer bietet was für wen an? Und wie verdient das*

Unternehmen daran? Diese Fragen bleiben wichtig. Aber sie reichen unter technosozialen Bedingungen nicht mehr aus. Hinzukommen müssen Fragen wie: *Wie arbeiten Menschen und Systeme zusammen? Wie wird Lernen Teil der Wertschöpfung? Wie wird aus Daten Erkenntnis statt bloßer Effizienz? Wie bleiben Entscheidungen legitim und anschlussfähig? Und wie gelingt es, das Unternehmen zugleich stabil und veränderungsfähig zu halten?*

Hier öffnet sich der Raum für ein neues Modell. **Nicht weil die alten Modelle nutzlos wären. Sondern weil sie für die neue Wirklichkeit allein nicht mehr tief genug greifen.**

Warum daraus ein neues Modell folgen muss

Wenn Zukunft nicht mehr als planbarer Zielzustand verstanden werden kann, wenn Organisationen sich zu technosozialen Systemen entwickeln, wenn Wandel zum Normalzustand geworden ist, dann braucht Unternehmensführung einen anderen Denkrahmen. Es genügt nicht mehr, einzelne Technologien zu beobachten oder isolierte Geschäftsmodellbausteine zu optimieren. Nötig ist ein Rahmen, der Innen- und Außenwelt von Organisationen, Stabilität und Wandel, Orientierung und Entwicklung, Angebot und Lernen gemeinsam verarbeitbar macht. **Das *Future Model* ist die Antwort auf diese Lücke: eine notwendige systemische Weiterentwicklung unternehmerischer Zukunftslogik.**

Die Notwendigkeit eines solchen Modells lässt sich auch aus der Forschung zur strategischen Erneuerungsfähigkeit ableiten. Dynamic Capabilities werden als jene Fähigkeiten beschrieben, mit denen Unternehmen Chancen und Risiken frühzeitig erkennen, sie in Entscheidungen übersetzen und die eigene Organisation fortlaufend transformieren (Teece, 2025). Diese Verbindung von Wahrnehmung, Entscheidung und Umbau wird in der technosozialen Arbeitswelt zur Kernkompetenz. Denn in Märkten, die dauerhaft im Ungleichgewicht stehen, wird adaptive Anschlussfähigkeit

wichtiger als starre Effizienz. Zukunftsfähigkeit speist sich dann weder aus Prognosegläubigkeit noch aus Tool-Euphorie; sie bildet sich aus der Fähigkeit, technologische und soziale Dynamiken gemeinsam zu gestalten.

Damit lässt sich der Kern dieses Kapitels in einem Satz verdichten: **Der technosoziale Umbruch ist der Übergang von digital unterstützten sozialen Organisationen zu technosozialen Systemen, in denen Technik an Kommunikation, Koordination, Kontrolle, Lernen und Wertschöpfung mitwirkt.** Das verändert Arbeit. Das verändert Führung. Das verändert Geschäftsmodelle. Und es eröffnet die Chance auf produktivere, lernfähigere und menschlich stärkere Organisationen, wenn der Umbau bewusst gestaltet wird.

Der technosoziale Check-up

Der Check-up hilft Ihnen, den technosozialen Reifegrad Ihrer Organisation knapp und ehrlich einzuschätzen. Er macht sichtbar, wie weit technische Systeme in Ihrer Organisation bereits in Arbeit, Steuerung und Entscheidung hineinwirken und ob dieser Wandel schon bewusst gestaltet wird. Der Nutzen liegt dabei vor allem in der Klarheit der Diagnose, weniger in der Punktzahl: Sie erkennen, wo Ihre Organisation anschlussfähig ist und wo Gestaltungsbedarf besteht.

Kreuzen Sie bei jeder Aussage genau ein Feld an. Wichtig ist, was in Ihrer Organisation heute tatsächlich gelebt wird, nicht was geplant oder beabsichtigt ist. Tragen Sie den jeweiligen Wert in die Spalte »Punkte« ein und addieren Sie am Ende alle Angaben.

Bewertungsskala

0 = trifft gar nicht zu / 1 = trifft eher punktuell zu / 2 = trifft weitgehend zu / 3 = trifft klar und durchgängig zu

NR.	PRÜFAUSSAGE	0	1	2	3	PUNKTE
1	Wir wissen genau, an welchen Stellen Software oder KI Arbeit vorgibt, sortiert, verteilt oder bewertet.	○	○	○	○	
2	Für Führungskräfte und Mitarbeitende ist nachvollziehbar, wie solche Systeme zu Vorschlägen, Prioritäten oder Bewertungen kommen.	○	○	○	○	
3	Wichtige Vorschläge oder Entscheidungen von Systemen werden von Menschen geprüft, bevor gehandelt wird.	○	○	○	○	
4	Es ist klar geregelt, wer die Verantwortung trägt, wenn ein System falsch liegt oder falsche Folgen auslöst.	○	○	○	○	
5	Teams können Systemvorschläge oder Systementscheidungen korrigieren, stoppen oder weitergeben, wenn etwas nicht passt.	○	○	○	○	
6	Wir passen Arbeitsabläufe aktiv an die Zusammenarbeit von Mensch und System an, statt alte Prozesse nur digital abzubilden.	○	○	○	○	
7	Wir nutzen die entstehenden Daten nicht nur zur Kontrolle, sondern auch zur Verbesserung unserer Arbeit.	○	○	○	○	
8	Führungskräfte und Mitarbeitende werden gezielt darauf vorbereitet, mit digitalen Steuerungs- und KI-Systemen gut zu arbeiten.	○	○	○	○	
9	Vor und nach der Einführung neuer Systeme prüfen wir die Folgen für Fairness, Vertrauen und Arbeitsbelastung.	○	○	○	○	
10	Der Einsatz von Technik macht unsere Organisation spürbar lernfähiger und anpassungsfähiger.	○	○	○	○	

Die Punktzahl bewertet Ihre Organisation nicht als »gut« oder »schlecht«. Sie zeigt, wie bewusst der technosoziale Wandel bereits wahrgenommen, strukturiert und gestaltet wird. Genau darin liegt der Nutzen der Matrix: Sie macht sichtbar, ob Technik noch vor allem als Werkzeug erscheint oder ob schon verstanden wird, dass sie in Kommunikation, Koordination, Steuerung und Lernen mitwirkt. Das Ergebnis ist daher kein Urteil, sondern ein Orientierungswert. Es zeigt, wo Ihre Organisation heute steht.

Tewes512553_c01.indd 25 Trim Size: 140 × 216 mm 17 Sep 2026 08:34:31 AM

0–9 Punkte: Frühe Phase

In dieser Phase wird der Wandel meist noch vor allem als Digitalisierungs- oder Technikeinführungsthema verstanden. Einzelne Systeme sind oft schon vorhanden, ihre Wirkung auf Führung, Verantwortung und Zusammenarbeit wird aber noch nicht systematisch reflektiert. Der zentrale Impuls lautet hier: genauer hinsehen. Denn häufig ist der technosoziale Umbau schon weiter fortgeschritten, als die Organisation es sich eingesteht.

10–17 Punkte: Übergangsphase

Hier wird deutlich, dass die Organisation den Wandel bereits spürt und auf ihn reagiert. Erste Strukturen, Regeln oder Erfahrungen sind vorhanden, aber sie ergeben noch kein durchgängiges Gesamtbild. Typisch ist ein Nebeneinander von Fortschritt und Unsicherheit. Der wichtigste Impuls in dieser Phase ist, aus einzelnen Maßnahmen eine gemeinsame Logik zu entwickeln, damit aus Insellösungen echte Gestaltungsfähigkeit entsteht.

18–24 Punkte: Aufbauphase

In dieser Phase beginnt die Organisation, den technosozialen Wandel bewusst zu gestalten. Arbeitsabläufe, Rollen und Entscheidungslogiken werden digital unterstützt und zugleich neu gedacht. Das ist ein starkes Signal. Zugleich liegt hier die nächste Herausforderung: aus guten Ansätzen eine belastbare Struktur zu machen, die im Alltag trägt, statt nur punktuell zu funktionieren.

25–30 Punkte: Reife Phase

Eine hohe Punktzahl zeigt, dass Technik, Organisation und Führung bereits sichtbar aufeinander bezogen sind. Die Organisation verfügt über ein hohes Maß an technosozialer Gestaltungsfähigkeit und kann Wandel aufnehmen sowie produktiv verarbeiten. Maßgeblich ist in dieser Phase, Reife nicht mit Stillstand zu verwechseln. Zukunftsfähigkeit zeigt sich gerade darin, dass die Organisation lernoffen bleibt und ihre eigene Kopplung von Mensch, System und Verantwortung immer wieder überprüft.

Tewes512553_c01.indd 26 Trim Size: 140 × 216 mm 17 Sep 2026 08:34:31 AM