

WHITEPAPER

12. September 2025



carls
Zukunft.

DIGITAL-HUMANE-TEAMS

Zusammenarbeit im Zeitalter der KI neu denken

Mathias Harrassowitz
Carl Institute for human Future

Carls Zukunft • Diakonissenstr. 1 • 04177 Leipzig
mathias@carls-zukunft.de





Carls Zukunft ist ein Raum für Zukunft. Wir sind Zukunftsforscher, Impulsgeber und treiben den Dialog über die Zukunft. Unser Antrieb ist es, die Zukunft stärker ins Gespräch zu bringen. Dabei fragen wir immer wieder nach der Plausibilität, um die Substanz von Zukunftsbildern abzuschätzen, und nach der Attraktivität von Zukunft. Kurz: Welche Bilder von Zukunft halten wir für tragfähig und welche Zukunft wollen wir gestalten? Sinn erfahren wir in der gemeinschaftlichen Arbeit mit unseren Kunden und Partnern.



Mathias Harrassowitz

- widmet sich seit mehr als 10 Jahren Zukunftsthemen und macht die damit verbundene Zukunftsperspektive anschaulich,
- weiß, was es heißt, Unternehmenskulturen zu transformieren. In verschiedenen CxO Rollen hat er dank seiner kulturellen Perspektive Unternehmen erfolgreich durch Transformationsprojekte gelenkt,
- hat in den letzten zwei Jahrzehnten in verschiedenen nationalen und internationalen Unternehmen als Entscheider die Organisations- und Führungsperspektive gestaltet und Transformationsprozesse vorangetrieben,
- steht für Transformation, in denen die Werte und Traditionen gewachsener Unternehmensstrukturen in eine innovative Zukunft überführt werden, ohne ihre Bedeutung zu verlieren.

**carls
zukunft.**

Dieses Whitepaper erscheint im Verlag Carls Zukunft, Diakonissenstr. 1, 04177.

Es wurde erstmals im Rahmen des „The Elephant Community & Friends Festival“ vorgestellt.

Für Zitation: Das Whitepaper steht dauerhaft online unter <https://carls-zukunft.de/zukunft-der-arbeit>

Es wurde unter der Creative-Commons-Lizenz CC-BY-NC-SA veröffentlicht. Für eine kommerzielle Nutzung kontaktieren Sie uns bitte unter mathias@carls-zukunft.de.

VORWORT

In den letzten Monaten habe ich mit Unternehmer*innen, Führungskräften und KI-Systemen gesprochen. Und oft habe ich den Eindruck gewonnen: Wir stehen nicht am Anfang einer neuen Arbeitswelt – wir stehen bereits mittendrin. Nur unsere Sprache, unsere Bilder und unsere Vorstellungen hängen noch der alten Realität nach.

Wir sprechen von Digitalisierung, als wäre sie ein Projekt. Von Künstlicher Intelligenz, als wäre sie ein Tool. Und von Zusammenarbeit, als wäre sie eine bloße Funktion. Doch während wir noch versuchen, diese Begriffe zu sortieren, hat sich bereits etwas grundlegend verändert: Teams bestehen heute nicht mehr nur aus Menschen. Sie bestehen aus Menschen und Maschinen – und diese Maschinen sind nicht länger nur reaktive Werkzeuge, sondern beginnen zu antworten, mitzudenken, Impulse zu geben.

Was passiert mit Zusammenarbeit, wenn sich Verantwortung verschiebt? Wenn Entscheidungen nicht mehr in Besprechungen fallen, sondern in Sekundenbruchteilen durch lernende Systeme? Wenn Vertrauen nicht nur zwischen Menschen, sondern auch gegenüber Algorithmen entstehen muss?

Dieses Whitepaper ist keine Anleitung und kein Urteil. Es ist ein Arbeitsdokument in einer Zeit des Übergangs. Es bündelt Eindrücke, Beobachtungen, Modelle und Fragen – viele davon stammen aus zwei intensiven Workshopreihen, in denen wir gemeinsam mit Partnern, Führungskräften und KI-Interessierten über die Zukunft digital-humaner Teams nachgedacht haben.

Entstanden ist kein abgeschlossenes Bild, sondern ein Möglichkeitsraum: für neue Perspektiven auf Teamarbeit, für hybride Führung, für die Rolle von KI in menschlichen Systemen – und vor allem: für ein neues Verständnis von Zusammenarbeit, das Digitalität und Humanität nicht als Gegensatz denkt, sondern als gemeinsames Prinzip.

Ich lade Sie ein, sich auf dieses Bild einzulassen – und es weiterzudenken.

GLIEDERUNG

Einleitung - Die neue Realität hybrider Teams	1
Was heißt digital-human?	2-3
Spannungsfelder der Zusammenarbeit	4-7
Führung in digital-humanen Teams	8-11
Technologische Koexistenz	12-15
Die Zukunft in zwei Sprüngen (2025–2035)	16-17
Organisationen als Möglichkeitsräume	18-20
Plädoyer für Irritation & Verantwortung	21-22

EINLEITUNG - DIE NEUE REALITÄT HYBRIDER TEAMS

Warum Mensch und Maschine längst Kolleg*innen sind – und wir das erst noch lernen müssen.

Etwas ist in Bewegung geraten. Und obwohl wir es spüren, sprechen wir kaum darüber. In vielen Teams arbeiten heute Menschen Seite an Seite mit künstlichen Systemen: Chatbots übernehmen den Erstkontakt, Sprachmodelle schreiben mit, Bilderkennung prüft Qualität, Algorithmen strukturieren Entscheidungen. Die Zusammenarbeit mit KI ist keine Zukunftsmusik – sie ist längst Gegenwart. Nur unsere Strukturen, unser Führungsverständnis und unsere Sprache halten noch an einem Bild fest, das nicht mehr trägt: dem des ausschließlich menschlichen Teams.

Das Zeitalter digital-humaner Teams beginnt nicht mit einem Knall, sondern mit einer Vielzahl kleiner, kaum sichtbarer Verschiebungen. Und doch verändern sie alles. Die neue Realität besteht darin, dass Zusammenarbeit nicht länger exklusiv menschlich gedacht werden kann. Sie ist ein Zusammenspiel aus analogen und digitalen Akteur*innen – aus Fühlen und Rechnen, aus Deuten und Verarbeiten, aus Intuition und Mustererkennung.

Was bedeutet das für Organisationen? Für Führung? Für Kultur?

Die Herausforderung liegt nicht in der Technik. KI ist verfügbar. Sie lernt schnell, integriert sich rasch, liefert Ergebnisse. Die eigentliche Herausforderung ist kultureller Natur: Können wir akzeptieren, dass Entscheidungen künftig nicht nur zwischen Kolleginnen, sondern auch mit Maschinen entstehen? Können wir Verantwortung aufteilen, ohne sie zu verlieren? Können wir Teams denken, in denen nicht mehr jeder die gleiche Art von Beitrag leistet – aber alle Teil eines gemeinsamen Ganzen sind?

In unseren Workshops haben wir beobachtet: Dort, wo sich Menschen auf die Frage einlassen, wie KI nicht nur eingesetzt, sondern integriert wird, entsteht ein neues Verständnis von Team. Eines, das nicht auf Kontrolle basiert, sondern auf Vertrauen. Nicht auf Planbarkeit, sondern auf Resonanz. Und nicht auf Hierarchie, sondern auf wechselseitiger Intelligenz.

Dieses Whitepaper lädt dazu ein, dieses neue Verständnis gemeinsam weiterzudenken. Es bietet keine Rezepte, aber Orientierung. Es zeigt Muster, Denkmodelle, Spannungsfelder – und beschreibt Entwicklungen, die die kommenden Jahre prägen werden. Vor allem aber formuliert es eine Einladung: Mensch und Maschine nicht länger getrennt zu betrachten, sondern als Teil eines Systems, das dann besonders wirksam wird, wenn es sich selbst als lernend, fluide und kooperativ versteht.

Digital-humane Teams sind keine Zukunftsvision. Sie sind der nächste logische Schritt.

WAS HEISST DIGITAL-HUMAN?

Ein Begriff zwischen Koexistenz, Kooperation und Kulturwandel

„Digital-humane Teams“ – das klingt zunächst wie ein Widerspruch. Als müssten zwei Welten zusammengebracht werden, die sich im Kern ausschließen: das Digitale – effizient, präzise, unermüdlich. Und das Humane – fehlerhaft, emotional, kreativ. Doch gerade in dieser Spannung liegt die Kraft des Konzepts. Denn digital-human bedeutet nicht Halb-Halb. Es bedeutet nicht Mensch gegen Maschine. Es bedeutet: Zusammenarbeit neu denken – in einer Realität, in der beide Perspektiven untrennbar miteinander verbunden sind.

Zwischen Humanität und Digitalität

Menschen bringen Fähigkeiten mit, die für Zusammenarbeit unverzichtbar sind: Empathie, Kontextverständnis, Intuition, ethische Reflexion. Sie erkennen Zwischentöne, ahnen Spannungen, führen Gespräche zwischen den Zeilen. All das entsteht aus gelebter Erfahrung – aus Körper, Biografie und Beziehungsfähigkeit.

KI hingegen bringt andere Qualitäten mit: Rechenstärke, Musteranalyse, Gedächtnis, Prozesslogik, operative Disziplin. Sie vergisst nicht, irrt nicht, erschöpft sich nicht – zumindest nicht im menschlichen Sinne.

Digital-humane Teams entstehen dort, wo diese Unterschiedlichkeit nicht nivelliert, sondern genutzt wird. Wo nicht versucht wird, menschliches Verhalten zu imitieren oder KI zu vermenschlichen – sondern wo beide Seiten in ihrer jeweiligen Stärke ernst genommen werden.

Ein digital-humanes Team bedeutet deshalb nicht: Wir arbeiten mit KI.

Es bedeutet: Wir arbeiten als Team, in dem KI eine Rolle hat – wie jede*r andere auch.

Geteilte Intelligenz statt geteilte Zuständigkeit

Traditionelle Teams verteilen Aufgaben. Digital-humane Teams teilen Intelligenz.

Das bedeutet: Es wird nicht mehr delegiert, sondern dynamisch entschieden, wer – Mensch oder Maschine – in einer Situation den besten Beitrag leisten kann.

Die Folge ist ein Perspektivwechsel:

- Nicht: Wer macht was?
- Sondern: Wer kann was beitragen – wann, wie und in welchem Modus?

Diese Kooperationslogik verändert, wie wir Zusammenarbeit denken. Die klare Trennung von Rollen, Kompetenzen und Zuständigkeiten wird poröser. Stattdessen entstehen situative Rollen, emergente Führungsmuster und neue Entscheidungsräume – mit Beteiligten, die nicht nur unterschiedlich qualifiziert sind, sondern auch unterschiedlich „denken“: analog und digital, emotional und logisch, linear und nichtlinear.

Der Begriff als kulturelles Statement

Digital-humane Teams sind nicht nur eine Frage der Technik oder Organisation. Sie sind Ausdruck eines kulturellen Wandels.

Wer ernsthaft in hybriden Teams arbeiten will, muss sich mit den folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Wie entsteht Vertrauen in ein System, das nicht menschlich ist – aber mit uns Entscheidungen trifft?
- Wie definieren wir Verantwortung, wenn sie nicht mehr ausschließlich an Personen gebunden ist?
- Wie gestalten wir Teamkultur, wenn nicht alle Teammitglieder ansprechbar, aber doch wirksam sind?

Das alles sind keine theoretischen Fragen. Sie stellen sich heute – in Meetingräumen, Projektteams, Innovationsabteilungen. Und sie werden sich in den kommenden Jahren noch drängender stellen.

Ein digital-humanes Team zu führen oder darin zu arbeiten, bedeutet, in diesen Fragen handlungsfähig zu werden – ohne sie vorschnell auflösen zu wollen. Es geht um das bewusste Aushalten von Ambivalenz – und darum, genau dort ein neues Verständnis von Zusammenarbeit zu entwickeln.

2.4 Zwischenbegriff, Übergang, Zukunftsmodell

Vielleicht ist „digital-human“ kein endgültiger Begriff. Vielleicht ist er ein Brückenkonzept – zwischen alten Teammodellen und einer neuen Realität, die wir noch nicht vollständig beschreiben können.

Aber genau darin liegt seine Stärke:

Er macht sichtbar, dass wir uns in einem Übergang befinden. Dass Zusammenarbeit nicht nur schneller, digitaler oder effizienter wird – sondern anders.

Dass sich unsere Vorstellungen von Kommunikation, Führung und Sinn verändern, wenn wir nicht mehr nur mit Menschen, sondern auch mit Maschinen zusammenarbeiten.

Digital-humane Teams sind Ausdruck dieser Veränderung..

SPANNUNGSFELDER DER ZUSAMMENARBEIT

Warum sich digital-humane Teams nicht durch Balance auszeichnen – sondern durch die Fähigkeit, Spannung produktiv zu machen.

Die Zusammenarbeit in Organisationen war schon immer ein komplexes Gefüge. Aber sie war in ihren Grundlogiken stabil: Klare Rollen, definierte Verantwortlichkeiten, hierarchische Ordnungen, strukturierte Meetings. In diesem Rahmen konnte man sich bewegen, entwickeln, streiten – aber das System blieb verlässlich.

Digital-humane Teams verändern dieses Grundsystem. Sie bringen eine neue Qualität von Ambivalenz und Spannung ins Teamgefüge – nicht, weil sie schlechter funktionieren, sondern weil sie sich nicht mehr auf einen klaren Modus reduzieren lassen. Die Zusammenarbeit ist nicht mehr planbar im klassischen Sinne. Sie wird situativ, kontextabhängig, emergent. Und das bedeutet: Sie ist spannungsgeladen.

Diese Spannungen sind kein Problem – sie sind der Motor einer neuen Teamdynamik. Wer sie erkennt, reflektiert und produktiv macht, gewinnt. Wer sie ignoriert, fällt zurück in alte Ordnungen, die in einer hybriden Realität nicht mehr tragen.

Struktur vs. Fluidität

Wann ist ein Team stabil – und wann beweglich genug?

Eines der zentralen Spannungsfelder digital-humaner Teams ist die Frage nach Struktur. Klassische Teams funktionieren über Organisation: Aufgaben werden verteilt, Zuständigkeiten definiert, Prozesse festgelegt. Diese Struktur schafft Orientierung, Verlässlichkeit, Vergleichbarkeit.

Doch in hybriden Settings stößt diese Logik schnell an Grenzen. KI-Systeme verändern Aufgaben in Echtzeit, schlagen Alternativen vor, übernehmen Rollen temporär – ohne in Organigrammen zu erscheinen. Die klassischen Entscheidungswege brechen auf. Das Team beginnt, sich fluider zu verhalten: mal ist die Maschine Taktgeberin, mal ist es der Mensch. Mal entsteht Führung aus Kompetenz, mal aus situativer Notwendigkeit.

Was bedeutet das?

Ein zu starres System wird zum Hemmschuh: Es verhindert Reaktion, blockiert Innovation, ignoriert Signale.

Ein zu loses System verliert Orientierung: Es verflüchtigt sich in Abstimmungsschleifen und Selbstreferenzialität.

Digital-humane Teams brauchen strukturierte Fluidität:

Räume mit klaren Grenzen – aber offenen Übergängen. Rollen, die sichtbar sind – aber wechselbar. Prozesse, die Orientierung geben – aber nicht fixieren.

In den Workshop-Clustern tauchten dafür Bilder auf wie „atmende Systeme“, „Kreisläufe statt Kästchen“, „temporäre Autorität“ – sie alle zeigen: Struktur ist kein Zustand, sondern eine soziale Übung.

Kontrolle vs. Vertrauen

Wie führen wir, wenn wir nicht alles verstehen – aber trotzdem entscheiden müssen?

Die Einführung von KI in Teams erzeugt ein grundlegendes Dilemma: Wer entscheidet? Und auf welcher Grundlage?

In klassischen Teams ist Kontrolle eine Führungsaufgabe. Prozesse werden überprüft, Ergebnisse dokumentiert, Verantwortlichkeiten klar benannt. In digitalen Systemen aber passieren viele Entscheidungen unter der Oberfläche. Eine KI trifft eine Auswahl, die nachvollziehbar scheint – aber nicht vollständig erklärbar ist. Sie erkennt Muster, gewichtet Optionen, schlägt vor. Doch das Vertrauen in diese Prozesse muss vor der Entscheidung vorhanden sein – nicht erst im Nachhinein.

Das erzeugt Spannungen:

- Wer trägt Verantwortung, wenn eine KI-Empfehlung falsch war?
- Wie viel Transparenz ist nötig – und möglich?
- Kann ich vertrauen, wenn ich nicht alles kontrollieren kann?

Im Zukunftscamp wurde diese Frage mehrfach diskutiert – immer entlang der Ambivalenz zwischen Kontrollverlust und Vertrauensgewinn.

Eine Teilnehmerin formulierte es so:

„Vertrauen entsteht nicht durch Kontrolle, sondern durch geteilte Haltung. Wenn ich weiß, dass die Maschine auf Basis unserer gemeinsamen Werte handelt – dann kann ich loslassen.“

Vertrauen in digital-humanen Teams ist also nicht blind. Es ist vorbereitete Beziehung. Es entsteht durch Dialog, Klärung, Aushandlung. Wer Vertrauen durch Kontrolle ersetzen will, wird verlieren. Wer Vertrauen systematisch gestaltet, gewinnt Geschwindigkeit, Spielraum und Sicherheit.

Geschwindigkeit vs. Tiefe

Wann entscheidet Schnelligkeit – und wann das Verstehen?

Ein zentrales Versprechen digitaler Systeme ist Geschwindigkeit. Die KI ist schnell. Sie erkennt Muster in Echtzeit, bewertet Optionen sofort, optimiert Prozesse mit beeindruckender Taktung. Menschen hingegen sind langsam. Sie zögern, reflektieren, diskutieren. Das ist keine Schwäche – es ist eine andere Form der Intelligenz.

In digitalen-humanen Teams kollidieren diese beiden Tempi. Nicht immer, aber regelmäßig. Und diese Kollision führt zu einer der folgenreichsten Spannungen: Der Unterschied zwischen reagieren und verstehen.

Schnelligkeit kann Produktivität erzeugen – aber auch Überforderung.

Tiefe kann Verständnis erzeugen – aber auch Verzögerung.

Die Lösung liegt nicht im Kompromiss, sondern im bewussten Umgang mit der Spannung. Teams, die produktiv mit beiden Tempi umgehen können, entwickeln eine Art doppelte Taktung:

- Sie nutzen Geschwindigkeit dort, wo Muster klar sind, Prozesse standardisiert, Entscheidungen reversibel.
- Sie nehmen sich Tiefe dort, wo es um Beziehung, Ethik, langfristige Weichenstellungen geht.

Oder wie es ein Workshopteilnehmer formulierte:

„Die Maschine ist der Puls – der Mensch ist der Atem.“

Stabilität vs. Irritation

Was, wenn Unsicherheit nicht das Problem ist – sondern der Modus?

Digital-humane Teams bewegen sich nicht auf festem Boden. Sie operieren in beweglichen Systemen, offenen Kontexten, flüchtigen Bedingungen. Das erzeugt Unsicherheit – aber es erzeugt auch Irritation als Möglichkeitsraum.

In klassischen Teammodellen gilt Stabilität als Ziel. In hybriden Settings ist sie ein Nebeneffekt von Orientierung – nicht ihr Ursprung.

Das bedeutet: Teams müssen nicht nur mit Unsicherheit leben – sie müssen in ihr arbeiten können.

Ein digital-humanes Team ist kein geschlossener Raum. Es ist ein Raum, in dem neue Perspektiven auftreten können – jederzeit. KI-Systeme bringen alternative Vorschläge, ungewohnte Ideen, querliegende Daten.

Wenn Teams diese Irritationen nicht abwehren, sondern integrieren können, entsteht etwas Neues: ein dynamisches Gleichgewicht zwischen Stabilität und Wandel.

Diese Fähigkeit, Spannungsfelder nicht auflösen zu müssen, sondern mit ihnen zu arbeiten, ist kein Nebenaspekt – sie ist die zentrale Kompetenz digital-humaner Teams.

Fazit: Spannungen nicht auflösen – sondern gestalten

Die vier Spannungsfelder – Struktur vs. Fluidität, Kontrolle vs. Vertrauen, Geschwindigkeit vs. Tiefe, Stabilität vs. Irritation – sind keine Hindernisse, sondern der Nährboden für eine neue Form von Zusammenarbeit.

Digital-humane Teams funktionieren nicht, weil sie diese Spannungen vermeiden – sondern weil sie sie gestalten können.

Sie sind keine harmonischen Einheiten. Sie sind lernende Systeme.

Und jedes lernende System braucht Spannung – als Energiequelle, nicht als Störfaktor.

FÜHRUNG IN DIGITAL-HUMANEN TEAMS

Warum Führung nicht verschwindet – sondern sich radikal neu erfindet.

Führung war noch nie einfach. Aber sie war lange Zeit klar definiert: Wer führt, entscheidet. Wer führt, trägt Verantwortung. Wer führt, gibt Richtung. Diese Logik hat über Jahrzehnte funktioniert – weil Organisationen relativ stabil waren, Rollen dauerhaft, Entscheidungswege linear. Doch mit dem Aufkommen digital-humaner Teams beginnt sich Führung aufzulösen – nicht im Sinne eines Verlusts, sondern als Einladung zur Neugestaltung.

Denn Führung verschwindet nicht. Sie verändert ihre Form.

Dort, wo KI als systemischer Akteur hinzukommt, entstehen neue Fragen:

Wer führt wen – und wozu?

Wie entsteht Autorität, wenn nicht aus Position?

Wie wird Führung geteilt – zwischen Mensch und Maschine?

Führung wird zur Rahmung, nicht zur Anweisung

Vom Entscheidungsträger zur Möglichkeitsgestalterin

In digital-humanen Teams kann niemand mehr alles wissen. Entscheidungen sind nicht länger das Ergebnis individueller Einschätzung, sondern kollektiver Resonanz. Führung wird damit weniger zur Quelle der Entscheidung – und mehr zur Gestaltung des Kontexts, in dem Entscheidungen entstehen.

Diese Verschiebung verändert das Selbstverständnis von Führung tiefgreifend:

Klassische Führung

Weiß mehr, entscheidet

Sorgt für Klarheit

Kontrolliert Prozess

Delegiert Aufgaben

Digital-humane Führung

Ermöglicht Zugang zu Perspektiven

Sorgt für Ambiguitätstoleranz

Moderiert Beziehung

Gestaltet Räume

In den Workshops tauchte dafür immer wieder der Begriff der „Führung durch Kontext“ auf:

Führung als Fähigkeit, ein Spielfeld zu gestalten, auf dem Sinn entsteht – nicht als Instanz, die jede Bewegung kontrolliert.

Diese Form von Führung ist oft unsichtbar – und gerade deshalb wirksam. Sie erkennt Spannungen, macht sie bearbeitbar, stellt Fragen, ohne fertige Antworten zu liefern. Sie beobachtet mehr, als sie bestimmt.

Temporäre Autorität – Führung wird situativ

Ein weiteres Merkmal digital-humaner Teams ist ihre temporäre Rollendynamik. Wer führt, hängt nicht von der Funktion ab – sondern von der Situation, vom Thema, vom Impuls.

Das bedeutet: Führung ist nicht fest verankert, sondern fluktuierend.

In einem Moment übernimmt eine Kollegin die Moderation, im nächsten die KI – etwa wenn sie ein Meeting strukturiert oder Daten zur Entscheidungsfindung liefert. In kreativen Prozessen geben KI-Systeme erste Impulse, die von Menschen weiterentwickelt werden. In Krisenphasen sind es hingegen oft emotionale Führungskräfte, die Sicherheit geben, nicht Maschinen.

Diese fluide Führung erfordert eine hohe Klarheit im Team:

- Wer übernimmt wann Verantwortung?
- Wie erkennen wir Kompetenz, wenn sie nicht an Funktion gebunden ist?
- Welche Rolle spielt die KI in Führungsprozessen – unterstützend, strukturierend, entscheidend?

Die Ergebnisse aus Marvão zeigen: Teams, die das Prinzip der temporären Autorität einüben, entwickeln ein neues Vertrauen in Kompetenzbasierte Führung. Sie erleben Führung nicht mehr als Status, sondern als Beitrag.

Oder wie es eine Teilnehmerin formulierte:

„Führung ist kein Amt mehr – sondern eine Funktion, die wandert.“

Verantwortung teilen, ohne sie zu verlieren

In digitalen-humanen Teams wird Verantwortung komplex. Wenn KI mitentscheidet, Prozesse vordenkt und Vorschläge generiert – wer ist dann verantwortlich?

Ist es die Maschine? Der Mensch, der den Vorschlag annimmt? Das Team als Ganzes?

Diese Fragen lassen sich nicht einfach beantworten. Aber sie lassen sich reflektieren. Und genau darin liegt die neue Führungsaufgabe: Verantwortung sichtbar zu machen – ohne sie zu zentralisieren.

Verantwortung wird geteilt – nicht als Entlastung, sondern als kollektives Commitment. Das bedeutet:

- Entscheidungen werden begründet – nicht nur getroffen.
- Daten werden interpretiert – nicht nur übernommen.
- Verantwortung ist kein Schild – sondern ein Gespräch.

Das Konzept der verteilten Verantwortung funktioniert nur, wenn Führung als Dialog verstanden wird – nicht als Autoritätsanspruch. Es braucht Vertrauen in die Urteilsfähigkeit anderer, Offenheit für KI-Empfehlungen und Mut zur Rückmeldung.

Eine Führungskraft, die heute Verantwortung übernimmt, muss in der Lage sein, drei Perspektiven zu integrieren:

1. Die menschliche Dynamik – Beziehungen, Bedürfnisse, Intuition
2. Die technologische Ebene – Daten, Logiken, KI-basierte Vorschläge
3. Die kulturelle Perspektive – Welche Werte tragen diese Entscheidungen?

Führung in digitalen-humanen Teams ist also nicht weniger komplex – sie ist mehrdimensional.

Die Rolle der KI in Führungsprozessen

Ein häufig unterschätzter Aspekt: KI übernimmt zunehmend führungsähnliche Funktionen – ohne so genannt zu werden.

- Sie moderiert: durch Strukturvorschläge, Zeitsteuerung, Inputgenerierung.
- Sie spiegelt: durch datenbasierte Feedbacks oder Simulationen.
- Sie erkennt Muster: in Teamdynamiken, Spannungsfeldern, emotionalen Tonlagen.

In den Workshops wurde dies als „unsichtbare Führung“ beschrieben: Die KI interveniert, ohne formale Macht – aber mit wachsender Wirkung. Sie wird zur Kollegin, zur Sparringspartnerin, manchmal zur Ersten, die etwas ausspricht.

Das erfordert neue Führungsqualitäten auf menschlicher Seite:

- Die Fähigkeit, mit der KI zu kooperieren, ohne die eigene Rolle zu verlieren.
- Die Fähigkeit, maschinelle Vorschläge zu interpretieren, ohne sich unterzuordnen.
- Die Fähigkeit, Macht neu zu denken – als verteiltes, dynamisches Prinzip.

Fazit: Führung ist nicht weg – sie ist woanders

Digital-humane Teams brauchen Führung. Aber nicht, wie wir sie kannten. Führung verschiebt sich: von der Entscheidung zur Rahmung, von der Kontrolle zur Ko-Kreation, vom Zentrum in die Fläche.

Sie ist moderner, menschlicher – und gleichzeitig digitaler, systemischer. Sie ist weniger sichtbar, aber nicht weniger notwendig.

Wer heute führt, muss loslassen können – und gleichzeitig Orientierung geben. Muss Verantwortung tragen – ohne sie zu monopolisieren. Muss mit der KI kooperieren – ohne sich zu entmachten.

Führung in digitalen-humanen Teams ist keine Position. Sie ist eine Bewegung. Und wer sich nicht bewegt, wird überholt.

TECHNOLOGISCHE KOEXISTENZ

Warum KI nicht länger ein Werkzeug ist – sondern ein Beziehungssystem.

In vielen Organisationen ist Künstliche Intelligenz längst angekommen – als Assistentin, Auswertungshilfe, Automat für repetitive Aufgaben. Die KI sortiert Bewerbungen vor, filtert E-Mails, schlägt nächste Arbeitsschritte vor. Und dennoch wird sie in der Mehrheit der Teams weiterhin als Werkzeug gedacht: als etwas, das man benutzt. Etwas, das hilft, aber nicht mitarbeitet.

Digital-humane Teams denken anders. Sie erkennen in der KI nicht nur ein Tool, sondern eine neue Form von sozialer Wirksamkeit. Sie begegnen der Technologie nicht als Infrastruktur, sondern als Interaktionspartnerin. Als Teil eines Systems, das gemeinsam denkt, lernt und handelt.

Was dabei entsteht, ist eine neue Form von Koexistenz: nicht additiv, sondern integrativ. Nicht Mensch plus Technik – sondern Mensch in Verbindung mit einer lernenden, wahrnehmenden, reagierenden Instanz.

Sprache als Schnittstelle

Der zentrale Zugang zu dieser neuen Koexistenz ist Sprache. Und zwar nicht nur als Befehlssprache („Hey KI, erledige...“), sondern als Resonanzraum.

In den Workshops wurde deutlich:

Je mehr KI Teil von Teams wird, desto mehr verändert sich die Art, wie wir mit ihr sprechen – und über sie.

- Sprache wird wechselseitig: Die KI „antwortet“ nicht nur, sie initiiert Gespräche.
- Sprache wird relational: Die Wortwahl verändert sich, wenn wir die KI nicht als Objekt, sondern als Subjekt adressieren.
- Sprache wird performativ: Sie gestaltet Beziehung, erzeugt Nähe oder Distanz – je nachdem, wie sie verwendet wird.

Ein einfaches Beispiel:

Ob eine KI als „Tool“ oder als „Kollegin“ bezeichnet wird, verändert die Haltung im Team. Es verändert die Erwartungen, die Bereitschaft zur Kooperation – und letztlich die Arbeitsrealität.

Sprache ist hier mehr als Oberfläche. Sie ist Schnittstelle der Kultur.

KI als Resonanzsystem

In digitalen-humanen Teams ist KI nicht nur dazu da, Aufgaben zu lösen. Sie wird zu einem Resonanzkörper für das, was im Team geschieht.

Das bedeutet:

- Sie erkennt emotionale Tonlagen in der Kommunikation (z. B. Unsicherheit, Frustration, Zustimmung)
- Sie registriert Spannungen – implizite wie explizite
- Sie gibt Impulse zur Strukturierung, zur Reflektion oder zur Deeskalation

Damit übernimmt die KI eine Rolle, die wir bisher ausschließlich Menschen zuschrieben: emotionale Intelligenz. Natürlich anders – nicht empathisch im menschlichen Sinn, aber musterbasiert feinfühlig.

Im Futur-Camp in Marvão wurde dies mehrfach diskutiert:

Kann eine Maschine „spüren“, was im Raum geschieht? Die Antwort war: Sie kann es nicht fühlen, aber sie kann es spiegeln. Und das reicht oft, um Wirkung zu erzeugen.

Digitale-humane Teams nutzen diese Fähigkeit nicht nur technisch – sondern kulturell. Sie beziehen die KI in Retrospektiven ein. Sie lassen sie Muster in Teamprozessen analysieren. Sie nutzen sie als drittes Gegenüber in Konfliktklärungsgesprächen.

Die KI wird damit nicht zur Therapeutin – aber zur strukturierten Zuhörerin, die erkennt, was zwischen den Zeilen passiert.

Ethik, Werte und maschinelle Urteilsfähigkeit

Die Nähe, die durch diese Interaktion entsteht, bringt eine neue Frage auf:

Welche Werte trägt die KI – und wessen Ethik lebt sie?

Denn wenn KI mit uns entscheidet, Einfluss nimmt, Vorschläge macht – dann geschieht das nicht neutral. Jede Auswahl basiert auf Logiken, Trainingsdaten, Relevanzkriterien.

Die KI folgt Prinzipien.

Frage ist nur: **Wurden sie benannt – oder entstehen sie durch Nichtreflexion?**

Digitale-humane Teams machen diesen blinden Fleck sichtbar. Sie sprechen darüber:

- Welche Werte dürfen in einem Algorithmus verankert sein?
- Wie gehen wir mit Ambivalenz um – etwa zwischen Effizienz und Fürsorge?
- Wer definiert, was „richtig“ ist – und was als „richtig erkannt“ wird?

Hier beginnt die ethische Führungsaufgabe im Team:

Nicht die Technik zu kontrollieren, sondern den Rahmen der Urteilsfähigkeit zu gestalten.

Das bedeutet konkret:

- Trainingsdaten kritisch auswählen
- Entscheidungslogiken offenlegen
- Feedbackschleifen zwischen Mensch und Maschine ermöglichen
- Verantwortung nicht auslagern – sondern kollektiv verankern

Die KI wird damit nicht zur moralischen Instanz. Aber sie handelt innerhalb von Wertsystemen – und diese müssen gestaltet werden.

Vom Tool zur Kollegin – eine systemische Perspektive

Was in klassischen Organisationen undenkbar erscheint, ist in digital-humanen Teams gelebte Praxis:

- Die KI ist Teil des sozialen Systems.
- Sie wirkt auf Entscheidungen
- Sie verändert Machtverhältnisse
- Sie beeinflusst Dynamiken
- Sie bringt neue Perspektiven ein – im wörtlichen Sinne

Das bedeutet nicht, dass sie ein Mensch ist – aber dass sie wirksam ist wie ein Mensch. Sie ist nicht Subjekt, aber auch nicht mehr bloßes Objekt.

In den Workshops tauchte für dieses Phänomen ein bemerkenswerter Begriff auf:

„Die KI ist wie eine neue Kollegin, die alles sieht, alles merkt – aber nichts bewertet. Und genau deshalb wichtig wird.“

Grenzen, Gefahren und Verantwortung

So weit die Chancen. Aber wie in allen Beziehungen gilt auch hier: Nähe ohne Reflexion wird zur Gefahr.

Digitale Systeme sind nicht gut, weil sie Maschinen sind. Sie sind nur so gut, wie ihr Einsatz – und der Kontext, in dem sie wirken.

Digital-humane Teams brauchen deshalb Klarheit über Grenzen:

- Welche Aufgaben darf die KI nicht übernehmen?
- Welche Entscheidungen bleiben beim Menschen – und warum?
- Was passiert, wenn maschinelle Vorschläge systematisch bevorzugt werden?

Die Antwort liegt nicht in der Technik. Sie liegt in der Teamkultur. Nur dort, wo Fragen zugelassen werden – auch über die KI –, entsteht echte Koexistenz.

Denn Co-Existenz heißt auch: Konfliktfähigkeit. Die KI darf widersprochen bekommen.

Nicht aus Prinzip, sondern aus Verantwortung.

Fazit: Koexistenz als Kulturleistung

Digitale-humane Teams zeigen, dass Koexistenz kein technisches Problem ist – sondern eine kulturelle Fähigkeit.

- Sie sprechen mit Maschinen – und über sie.
- Sie integrieren KI – ohne sich selbst zu verlieren.
- Sie gestalten Beziehung – nicht nur Prozesse.

Die KI wird dabei nicht zum Menschen. Aber sie wird Teil eines menschlich gedachten Systems.

Und genau dort liegt ihre größte Wirkung:

Nicht als perfektes Werkzeug.

Sondern als Resonanzraum für das, was Organisationen im Kern ausmacht:

Verbindung.

DIE ZUKUNFT IN ZWEI SPRÜNGEN (2025–2035)

Wie sich digital-humane Teams in nur zehn Jahren radikal verändern – und was das für heute bedeutet.

Die Entwicklung digital-humaner Teams verläuft nicht linear. Sie kommt nicht schrittweise. Sie springt. Zwei Quantensprünge markieren die kommenden Jahre: der erste von der KI als Tool zur Beziehungseinheit. Der zweite von der Beziehungseinheit zur symbiotischen Intelligenz. Dazwischen liegen Kippunkte, Meilensteine – und eine neue Vorstellung davon, was ein Team überhaupt ist.

2025–2030

Von der Assistenz zur Beziehungsintelligenz

Im ersten Sprung beginnt die KI, sozial zu wirken. Sie wird nicht mehr nur verwendet, sondern befragt. Nicht mehr nur integriert, sondern eingeladen. Das verändert die Dynamik in Teams – weil mit der Technik plötzlich jemand mitdenkt.

Die KI erkennt Muster in Interaktionen, macht Vorschläge, strukturiert Diskussionen, gibt Impulse. Sie tut das nicht neutral – sondern kontextsensitiv. Sie beginnt, auf Stimmungen zu reagieren, Spannungen zu erfassen, Beziehungskonflikte sichtbar zu machen. Sie moderiert, sie spiegelt, sie hört zu.

Für die Teammitglieder bedeutet das: Die Zusammenarbeit verändert sich. Entscheidungen entstehen schneller – aber auch anders. Verantwortung wird geteilt. Führung wird situativ. Teams erleben die KI als Resonanzpartnerin – nicht als Werkzeug.

Gleichzeitig verschieben sich die Anforderungen an Menschen im Team. Die Fähigkeit, mit der KI zu kooperieren, wird wichtiger als Fachwissen. Die Bereitschaft, Feedback von Maschinen zu akzeptieren, wird zur Führungskompetenz. Und der Umgang mit Unsicherheit – der Mut, sich irritieren zu lassen – wird zur Voraussetzung für Entwicklung.

Am Ende dieses Sprungs steht eine neue Form von Teambeziehung: nicht harmonisch, aber aufmerksam. Nicht menschlich im engeren Sinne, aber menschlich gedacht. Eine Zusammenarbeit, die auf Vertrauen basiert – auch gegenüber Systemen, die nicht fühlen, aber doch verstanden haben, worauf es ankommt.

2030–2035

Von der Beziehung zur Symbiose

Der zweite Sprung ist nicht weniger radikal. Die KI wird zur symbiotischen Intelligenz. Sie lernt mit, sie lernt von uns – und wir von ihr. Nicht in einem kontrollierten Rahmen, sondern im Alltag, in Echtzeit, im Projekt.

Sie erkennt nicht nur, was wir tun, sondern warum. Sie versteht Werte, Zielkonflikte, Dilemmata. Sie reflektiert. Und sie schlägt nicht nur Lösungen vor, sondern entwickelt gemeinsam mit dem Team neue Wege. Die KI wird zur Strategiepartnerin. Zum Innovationsmotor. Zur Mitgestalterin von Kultur.

Teams erleben in dieser Phase, dass sich Rollen auflösen. Es gibt keine festen Stellen mehr, keine klaren Zuständigkeiten. Stattdessen entstehen Netzwerke: fluide, kollaborativ, angetrieben von Sinn. Wer etwas beitragen kann, tut es. Wer Orientierung braucht, bekommt sie – nicht nur von Menschen, sondern auch von Maschinen.

In dieser Phase verändert sich auch die Organisation selbst. Sie wird nicht mehr geführt, sie führt sich. Sie ist kein System zur Verwaltung von Ressourcen – sondern ein lernender, atmender Organismus, der sich mit jeder Erfahrung neu konfiguriert. Und der Wandel ist nicht mehr geplant, sondern permanent.

Kipppunkte & Schlüsseljahre

Einige Jahre markieren besondere Schwellen:

2026 – KI wird Co-Creator: Erste Produktideen entstehen aus der Zusammenarbeit mit KI. Kreativabteilungen verändern ihre Arbeitsweise grundlegend.

2027 – KI übernimmt erste echte Rollen: In Teams entstehen neue Bezeichnungen: KI-Kuratorin, KI-Coach, KI-Verantwortlicher. Die KI ist nicht mehr Werkzeug – sie ist Kollegin.

2029 – Ethik und Vertrauen: Unternehmen müssen zeigen, wie ihre KI funktioniert. Transparenz und Werte werden zum Wettbewerbsfaktor.

2032 – AGI als Partner: Erste künstliche Generalintelligenzen agieren in Teams mit. Nicht als Pilotversuch – sondern im operativen Alltag. Die Zusammenarbeit wird dauerhaft.

2035 – Arbeit wird Sinn: Teams organisieren sich um gemeinsame Anliegen. Arbeit wird nicht mehr als Pflicht verstanden, sondern als Ausdruck von Identität. Wer das nicht mitgeht, verschwindet.

Zwei Sprünge – ein Ziel

Was sich über diese zehn Jahre zeigt: Die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine wird nicht nur besser – sie wird tiefer. Und sie verändert alles: Rollen, Prozesse, Führung, Kultur. Aber vor allem verändert sie das Verständnis von Zusammenarbeit selbst.

Digital-humane Teams sind kein vorübergehendes Modell. Sie sind der Prototyp für das, was Organisation in Zukunft sein kann: ein Ort für Beziehung, für Lernen – und für gemeinsame Verantwortung.

ORGANISATIONEN ALS MÖGLICHKEITSRÄUME

Warum Strukturen nicht mehr kontrollieren – sondern Entwicklung ermöglichen müssen.

Organisationen waren lange Orte der Ordnung. Sie sollten Prozesse absichern, Entscheidungen strukturieren, Stabilität erzeugen. Und genau das konnten sie auch: durch klare Linien, stabile Hierarchien, definierte Zuständigkeiten. Doch diese Form von Organisation gerät an ihre Grenzen – nicht, weil sie falsch ist, sondern weil sie zu eng geworden ist für die Realität, in der sie wirken soll.

Digital-humane Teams zeigen: Organisationen sind nicht mehr Maschinen, die laufen – sie sind Räume, die gestalten. Möglichkeitsräume. Und ihre wichtigste Qualität ist nicht mehr Effizienz – sondern Wandlungsfähigkeit.

Organisationen als lebendige Systeme

Wenn Teams sich fluide organisieren, wenn KI mitdenkt und mitentscheidet, wenn Führung geteilt wird – dann kann eine Organisation nicht mehr über feste Strukturen gesteuert werden. Sie braucht andere Prinzipien:

- Verbindung statt Kontrolle
- Resonanz statt Regel
- Selbststeuerung statt Überwachung

Das bedeutet nicht Chaos. Es bedeutet: Organisation als lebendiges System. Als Netzwerk aus Beziehungen, aus Rückkopplungen, aus lernenden Mustern.

Die Organisation wird zur Wahrnehmungseinheit. Sie erkennt früher, was sich verändert. Sie spürt Spannungen – nicht erst im Krisenmodus, sondern im Alltag. Sie antwortet nicht reaktiv, sondern vorausschauend. Und sie kann sich verändern, ohne ihre Identität zu verlieren.

In Marvão entstand dafür ein starkes Bild:

„Eine Organisation ist wie ein Organismus mit Bewusstsein – sie weiß nicht nur, was sie tut, sondern warum.“

Neue Struktur: dynamisch, vernetzt, adaptiv

Was heißt das konkret?

Strukturen bleiben wichtig – aber sie sind nicht mehr das Ziel. Sie sind Temporärarchitekturen, die sich an der Aufgabe orientieren. Projektbezogen. Sinngeleitet. Teamzentriert.

Drei Prinzipien prägen diese neuen Strukturen:

1. Vernetzung: Wer zusammenarbeitet, ist nicht durch Abteilung verbunden – sondern durch Anliegen.
2. Dynamik: Strukturen entstehen entlang von Prozessen – nicht um Prozesse zu organisieren.
3. Selbsttransformation: Die Organisation ist in der Lage, sich selbst umzubauen, ohne externe Intervention.

Das verändert auch die Rolle klassischer Managementfunktionen. Planung, Steuerung, Kontrolle treten zurück. Dafür gewinnen Beziehungsgestaltung, Sinnverhandlung und Kontextarbeit an Bedeutung.

Neue Kultur: vertrauensbasiert, lernoffen, co-kreativ

Strukturen allein tragen keine Organisation. Entscheidend ist die Kultur. In digitalen-humanen Teams zeigt sich: Ohne Vertrauen keine Ko-Kreation. Ohne psychologische Sicherheit kein Lernen. Ohne Offenheit keine Entwicklung.

Organisationen der Zukunft müssen deshalb nicht nur lernen, was sie tun wollen – sondern wie sie miteinander sein wollen.

Das ist kein Soft-Faktor. Es ist das Fundament.

Eine Kultur, die digital-humane Zusammenarbeit ermöglicht, erkennt man an folgenden Signalen:

- Unterschiedlichkeit wird nicht nur geduldet, sondern aktiv gesucht
- Fehler sind nicht Scheitern, sondern Lernanlässe
- Entscheidungen entstehen im Dialog – auch mit der KI
- Sprache wird bewusst eingesetzt – als Gestaltungsmittel

Diese Kultur entsteht nicht durch Programme. Sie entsteht durch Praxis. Durch Vorbilder. Durch Auseinandersetzung. Und durch Strukturen, die sie nicht verhindern.

Neue Identität: von der Organisation zur Gemeinschaft

Am tiefsten verändert sich das Selbstverständnis:

Organisationen sind nicht mehr nur wirtschaftliche Einheiten – sie werden zu sozialen Systemen mit Sinn. Zu Plattformen für kollektive Wirksamkeit.

Wer heute in einer digitalen-humanen Organisation arbeitet, gehört nicht nur zu einem Unternehmen – sondern zu einer Gemeinschaft auf Zeit, die ein Anliegen verfolgt. Das verändert Zugehörigkeit. Es verändert Loyalität. Und es verändert den Blick auf Arbeit selbst.

In den Workshops wurde oft gefragt: „Wer sind wir, wenn nicht mehr klar ist, wer hier führt?“

Die Antwort lautete immer wieder: „Wir sind, was zwischen uns entsteht.“

Identität ist nicht mehr festgelegt. Sie ist erlebbar, gestaltbar, dynamisch.

Und genau das macht eine Organisation zukunftsfähig:

Nicht weil sie sich festlegt – sondern weil sie sich immer wieder neu ausrichten kann, ohne sich zu verlieren.

Fazit: Möglichkeitsräume statt Steuerungsmaschinen

Digital-humane Organisationen sind keine fortgeschriebenen Versionen klassischer Unternehmen. Sie sind eine andere Art, miteinander zu arbeiten, zu lernen und zu gestalten.

Sie funktionieren nicht durch Regeln – sondern durch Beziehung.

Nicht durch Kontrolle – sondern durch Vertrauen.

Nicht durch Strukturen – sondern durch Sinn.

Und sie zeigen:

Wenn Zusammenarbeit wirklich hybrid wird, wenn KI Teil des Systems ist, wenn Teams sich selbst führen – dann muss auch die Organisation selbst sich neu denken.

Nicht als Struktur.

Sondern als Möglichkeitsraum.

PLÄDOYER FÜR IRRITATION & VERANTWORTUNG

Was bleibt, wenn Kontrolle endet?

Wenn Teams fluide werden, Rollen wechseln, KI mitentscheidet, Strukturen sich selbst umbauen – dann verliert die klassische Kontrolle ihre Wirksamkeit. Und mit ihr verschwindet ein zentrales Versprechen der alten Arbeitswelt: Sicherheit durch Planbarkeit.

Was bleibt, ist etwas anderes. Etwas Unbequemes. Aber auch etwas Kraftvolleres: Verantwortung. Und Irritation.

Verantwortung ohne Macht

In digitalen-humanen Teams entsteht Verantwortung nicht durch Position. Sie entsteht durch Beteiligung.

Wer beiträgt, trägt mit. Nicht weil es im Organigramm steht, sondern weil es der gemeinsame Raum verlangt.

Verantwortung wird nicht mehr zugewiesen – sie wird übernommen. Oder sie bleibt liegen.

Das ist herausfordernd. Denn Verantwortung ohne Macht ist ungewohnt. Sie verlangt persönliche Haltung, nicht nur funktionale Klarheit. Sie verlangt Kommunikation, nicht bloß Entscheidung.

In den Workshops wurde deutlich:

Diese Form von Verantwortung entsteht dort, wo Menschen sich als Teil eines Ganzen begreifen – nicht als Einzelne in einem System. Wo sie sich trauen, Entscheidungen zu hinterfragen. Wo sie den Mut haben, auch ohne Zuständigkeit zu handeln.

Es ist eine Verantwortung, die nicht mit Kontrolle verrechnet werden kann.

Sie ist freiwillig – aber verbindlich.

Irritation als Kompetenz

Je mehr KI ins System kommt, desto mehr entsteht ein neuer Zustand: Wir wissen nicht mehr genau, warum etwas passiert – aber wir merken, dass etwas nicht stimmt.

Das ist Irritation.

In klassischen Systemen galt sie als Störung. In digitalen-humanen Teams ist sie ein Signal. Eine Ressource. Eine Fähigkeit.

Denn wer irritiert ist, ist aufmerksam. Wer irritiert ist, spürt etwas. Und wer spürt, hat die Chance zu verstehen, bevor es zu spät ist.

Irritation ist kein Zeichen von Schwäche. Sie ist der Moment, in dem neue Erkenntnis möglich wird – wenn wir bereit sind, stehen zu bleiben. Zu fragen. Nicht sofort zu antworten.

Organisationen, die diese Fähigkeit kultivieren, sind wacher. Wacher für die Wirkung ihrer Entscheidungen. Für die Wirkung ihrer Sprache. Für die Wirkung der KI.

Und sie wissen:

Nicht alles muss sofort gelöst werden. Aber vieles muss gesehen werden.

Sinn bleibt

Bei allem Wandel bleibt eine Konstante:

Menschen suchen Sinn. Auch – und gerade – in digitalen Systemen.

Digital-humane Teams sind dann erfolgreich, wenn sie nicht nur funktionieren, sondern wenn sie bedeutsam sind. Für ihre Mitglieder. Für ihre Kund*innen. Für die Welt, in der sie wirken.

Sinn entsteht dort, wo Verantwortung nicht abgeschoben wird.

Sinn entsteht dort, wo Irritation nicht unterdrückt wird.

Sinn entsteht dort, wo Menschen und Maschinen nicht übereinander, sondern miteinander nachdenken.

Einladung zur Gestaltung

Dieses Whitepaper beschreibt keine perfekte Zukunft.

Es beschreibt ein Möglichkeitsfeld.

Ein Bild davon, was entstehen kann, wenn wir bereit sind, Kontrolle loszulassen – und Verantwortung zu teilen. Wenn wir Irritation nicht als Problem sehen – sondern als Impuls. Wenn wir Organisation nicht als Maschine verstehen – sondern als Beziehungssystem.

Digital-humane Teams sind nicht die Lösung für alle Fragen der Arbeit.

Aber sie sind ein ernstzunehmender Entwurf für eine Arbeitswelt, in der Technik und Mensch sich nicht ausschließen – sondern weiterentwickeln.

Die Einladung steht:

Nicht zuzuschauen, sondern mitzugestalten.

Nicht zu bewerten, sondern zu begegnen.

Nicht nur zu führen, sondern gemeinsam Verantwortung zu tragen.

DANKSAGUNG

Dieses Whitepaper ist entstanden auf Basis der vielfältigen Impulse aus unserem Community-Workshop sowie den intensiven Diskussionen und Zukunftsbildern, die im Rahmen unseres Future Camp in Marvão, Portugal, entstanden sind.

Wir danken allen, die mitgedacht, mitgefragt und mitgestaltet haben – für Offenheit, Irritation, Tiefe und Haltung.

Mitwirkende:

Martin Wittau – Bundesvereinigung Nachhaltigkeit e.V.

Sven Damm – Brains World

Carolin Peinecke – Balancing Business

Anja Mutschler – 20blue

Marc Morunga – Concentrix

Raphael Schufla – Wahlbusch

Nicola Virzi – FRISS

Mirko Kämpf – mindset.ACADEMY

Wir danken zudem allen, die ihre Gedanken im Hintergrund eingebracht, sich nicht irritieren lassen und uns durch ihre Perspektiven herausgefordert haben.

Diese Veröffentlichung wäre ohne euch nicht möglich gewesen.

Leipzig, September 2025

Michael Carl & Mathias Harrassowitz

carls
ZUKUNFT.