



# Deutschlands



# 30



THYSSENKRUPP

Jetzt müssen  
die Frauen ran

BWL-RANKING

Das sind die  
besten Unis

BITCOIN-HYPE

Wir bauen eine  
Kryptowährung





# Müßiggang als Muss

Künstliche Intelligenz übernimmt zunehmend Routineaufgaben. Damit die Mitarbeiter diese Entlastung tatsächlich in Kreativität umsetzen können, gilt es einiges zu beachten

TEXT  
Florian Weyand

**J**utta Solga erinnert sich noch gut an die Zeit im Kopierraum. An das leise Summen, während das Licht des Scanners ein Papier nach dem anderen erfasste. Nach und nach landeten die Blätter im Ausgabefach. Und Solga stand daneben. Tat nichts – außer darauf zu warten, dass sie die Kopien mit zum Schreibtisch nehmen konnte. Um sie zu bearbeiten. Um weiterzuarbeiten. Bis zu 30 Minuten am Tag, schätzt Solga, stand sie manchmal in dem kleinen Raum. Heute, gut zehn Jahre später, ist das anders. Sie ist beim Versicherungskonzern Axa für die digitale Transformation zuständig. Aktuell arbeitet sie daran, die Mitarbeiter für den Umgang mit KI zu qualifizieren und die neuen Arbeitsweisen im Unternehmen zu verankern.

Rückblickend weiß Solga, dass diese 30 Minuten im Kopierraum oft Zeitverschwendung waren. Und doch denkt sie mitunter wehmütig daran zurück. Denn sie weiß auch, dass es solche Momente im

Arbeitsalltag braucht. Momente für stupide Arbeiten. Momente, in denen man eigentlich nichts tut. Momente, in denen man durchatmet. „Diese Zeit, die ich im Kopierraum verbracht habe, dabei habe ich mein Gehirn entlastet“, sagt die Wirtschaftspsychologin. Sie sorgt sich, dass in vielen Unternehmen nicht erkannt wird, wie wichtig solche Momente auch in Zukunft sind. Bei Axa, aber auch all den anderen Unternehmen, die mit immer neuen technologischen Programmen ihre Produktivität zu steigern versuchen.

## FALSCHER HOFFUNGEN

Schließlich verschwinden einfache Tätigkeiten, wie das Kopieren von Dokumenten, das Erstellen von Protokollen, das Übertragen von Produktionsdaten in Excel-Tabellen, aus mehr und mehr Büros. Häufig übernimmt eine Software, eine künstliche Intelligenz, diese Aufgaben. Die Maschine macht uns effizienter. Innerhalb der kommenden fünf Jahre erwarten deutsche Unternehmen im

Schnitt bis zu 16 Prozent mehr Produktivität, weil intelligente Software Routineaufgaben übernimmt – und diese schneller und fehlerfreier erledigen wird als Menschen. Das ergab zuletzt eine Befragung des ifo Instituts unter rund 9000 Unternehmen.

Dass künstliche Intelligenz sinnvoll ist, um Arbeitnehmer bei einfachen Tätigkeiten zu entlasten, ist unbestritten. Laut einer Umfrage des Instituts für angewandte Arbeitswissenschaft geben 57 Prozent der Befragten an, dass KI ihnen hilft, sich von monotonen Tätigkeiten zu befreien. Die Hoffnungen in den deutschen Chefetagen reichen aber noch weiter: Wenn die Leute nicht mehr 30 Minuten täglich am Kopierer stehen, über Excel-Tabellen und Protokollen hängen, so sagen sich Manager landauf, landab, können sie etwas anderes machen, was KI nicht kann: kreative Ideen entwickeln.

Die Sache ist nur: Dass der Mensch die gewonnene Zeit auch sinnvoll nutzt, ist noch lange nicht ausgemacht. Mehr noch: Gerade Kreativität braucht zwar nicht ►

den Kopierraum an sich – aber sehr wohl das, was Jutta Solga darin erlebt hat: Müdigang.

„Man muss dem Gehirn einfach mal eine Chance geben und es in Ruhe denken lassen“, sagt Ernst Pöppel. „Nur so können neue Gedanken entstehen.“ Pöppel, mittlerweile emeritierter Professor für Medizinische Psychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München, hat viele Jahrzehnte zu Kreativität geforscht. Um sie zu entfalten, sagt er, brauche es Pausen, um bestehende Informationen neu zu kombinieren und um neue Ideen zu ermöglichen.

Der Grund: Unser Gehirn ist hochkomplex und so gebaut, dass es hervorragend auf kurzfristige, intensive Aufgaben ausgerichtet ist. Lang andauernde Konzentration hingegen ist für unser Hirn eine Herausforderung, da seine Struktur und Funktionsweise auf Abwechslung, Pausen und Erholung ausgelegt sind. Schlaf ist daher essenziell, um Neurotransmitter wie Dopamin aufzufüllen. Eine Auszeit ermöglicht es dem Gehirn, sich zu regenerieren. Bewegung fördert zudem die Durchblutung und erhöht die Fähigkeit des Gehirns, sich zu verändern oder neu zu organisieren. Ist dafür in einer immer digitaler werdenden Arbeitswelt noch Platz?

#### NEUE IDEEN IN DER SAUNA

Laura Wunsch sagt von sich, dass sie noch nie einen zündenden Gedanken hatte, während sie vor einem Bildschirm gesessen und mit der Maus rumgeklickt hat. Und sie muss es wissen. Die Neurowissenschaftlerin berät Konzerne wie Airbus oder die Deutsche Telekom dazu, wie und wo Kreativität entsteht: „Zum Beispiel in der Sauna. Also Orte, zu denen wir unser Smartphone nicht mitnehmen können“, lautet eine ihrer Antworten. Natürlich weiß auch Wunsch, dass kein einziger ihrer Kunden seine Mitarbeiter deshalb aus dem Büro in die Sauna schickt. Aber es gebe da, so erzählt sie, durchaus noch ein paar Ansätze, die womöglich als Kompromiss taugen: Geniale Ideen, so betont Wunsch, entstehen im Dialog. Und sie werden auch in der Natur gefördert. Während die Büroarbeit oft Aufmerksamkeit erfordert, die mit der Zeit ermüdet, bietet die Natur eine Umgebung, die beruhigend wirkt und den Stresspegel senkt. Dem Körper gelingt es dadurch, die geistigen

## „Wir können nicht immer am Schreibtisch sitzen bleiben und denken“

Laura Wunsch  
Neurowissenschaftlerin

Ressourcen wieder aufzuladen, die für kreative Prozesse nötig sind.

Wunsch rät ihren Kunden deshalb zum Brainstorming beim Joggen, beim Radfahren oder beim Spazierengehen. Bewegung aktiviert Netzwerke im Gehirn, die mit Kreativität verbunden sind. Sie warnt davor, den Müdigang, der für Kreativität unerlässlich ist, wegzurationalisieren. „Wir sollten uns fragen, wann ein menschliches Gehirn auf Hochtouren läuft“, sagt sie. „Und dabei auch Antworten zulassen, die nicht unserer bisherigen Vorstellung eines Büroalltags entsprechen.“ Die Einführung von KI solle nun

Jutta Solga ist  
beim Versicherer  
Axa für die digitale  
Transformation  
zuständig



einmal nicht automatisch für mehr Produktivität. Und schon gar nicht für mehr Kreativität. Im Gegenteil.

Den Reflex aus vielen Chefetagen, die im Zuge der Automatisierung gewonnene Zeit mit dem Abarbeiten weiterer Dinge vollzustopfen, hält sie für gefährlich. Die Logik, dass in mehr Zeit auch mehr neue Ideen entstehen, zudem für falsch. „Wir können nicht immer am Schreibtisch sitzen bleiben und denken“, sagt sie. Der Steinzeitmensch habe bis zu neun Stunden Bewegung am Tag gebraucht. „Stattdessen sitzen wir so lange auf unseren Stühlen herum“, sagt Wunsch. Wer nach Innovation, Lösungen und zündenden Ideen sucht, solle sich allein oder zu zweit draußen auf einen „Gedankengang“ begeben, rät die Neurowissenschaftlerin.

#### ERST MAL UNPRODUKTIVER

Zur neuen Realität in immer digitaler werdenden Büros gehört auch, dass sich viele Arbeitnehmer vom schnellen Wandel in der Arbeitswelt überwältigt fühlen. Eine Entwicklung, die die positiven Effekte der Nutzung von künstlicher Intelligenz ins Gegenteil verkehren könnte. Das hat auch Elisa Konya-Baumbach beobachtet, die an der Berner Fachhochschule zu künstlicher Intelligenz forscht. „Der technologische Fortschritt geht momentan exponentiell schnell voran. Die Geschwindigkeit ist so hoch, dass sie überfordern kann“, sagt sie. Die Einführung von Smartphones und Anwendungen wie Slack, Microsoft Teams oder ähnlichen Plattformen hat dazu geführt, dass Mitarbeiter sich technisch abgehängt fühlen. Immer neue Programme wollen nicht nur beherrscht werden, sondern erfordern auch neue Arbeitsweisen. Dieser Technikstress belastet die Arbeitnehmer.

Neu ist diese Erkenntnis nicht. Sie ließ sich bereits bei der Einführung von Computern beobachten. Als die ersten Rechner Einzug in die Büros hielten und die damals gängigen Schreibmaschinen ablösten, gab es eine ähnliche Skepsis in der Belegschaft. Manche Angestellte gingen in Abwehrhaltung. Und statt zu steigen, ging die Produktivität in der Frühphase der Digitalisierung erst mal zurück. Der Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften, Robert Solow, fasste die Entwicklung unter dem Begriff des Produktivitätsparadoxons zusammen. „Man kann das Computerzeitalter überall sehen, au-

ßer in der Produktivitätsstatistik“, sagte er. Mit Blick auf Deutschland wuchs die Produktivität in den 1960er-Jahren noch um vier Prozent pro Jahr, seit 2000 ist es weniger als ein Prozent – trotz Digitalisierung und Internetzeitalter.

#### MEHR DRUCK DURCH KI

Mit Blick auf die Einführung von künstlicher Intelligenz könnte das ähnlich laufen. In einer Befragung des Upwork Research Institute, einer Forschungsabteilung der amerikanischen Onlineplattform Upwork, die sich auf den globalen Arbeitsmarkt spezialisiert hat, sagte fast jeder zweite Beschäftigte, der KI nutzt, dass er nicht wisse, wie er die von seinem Arbeitgeber erwarteten Produktivitätssteigerungen erreichen soll. Drei Viertel der Umfrageteilnehmer gaben sogar an, dass KI-Tools ihre Produktivität verringert hätten, weil die Arbeitsbelastung nun zu hoch sei. „Künstliche Intelligenz sorgt für Effizienzdruck bei den Mitarbeitern. Die Erwartungshaltung ist hoch“, sagt Wolfgang König, der als Experte für digitale Bildung beim Bildungswerk der Wirtschaft arbeitet und die Erhebung von Upwork Research analysiert hat.

Jutta Solga sieht KI einerseits als eine Art Motor, der Unternehmen und Beschäftigte unterstützen kann. Zugleich bemüht sie sich bei der Einführung neuer Programme, die Ansprüche an die Belegschaft auf ein realistisches Maß zurückzusetzen. Sie widerspricht zum Beispiel, wenn jemand meint, dass die KI bald schon all das erledigen könne, wozu den Unternehmen die Leute fehlen, wenn die Babyboomer nach und nach in Rente gehen. Viele Unternehmen, so ihre Beobachtung, preisen die Einführung solcher neuen Programme als reine Arbeitserleichterung. Im Alltag aber spürten viele eine Arbeitsverdichtung: „Ich finde es wichtig, dass Unternehmen das in ihren KI-Strategien berücksichtigen“, sagt sie.

Es müsse uns bewusst sein, dass menschliche Leistungsfähigkeit endlich sei, betont Solga. Führungskräfte sollten deshalb ihrem Team nicht nur Momente der Erholung gewähren, sondern auch Freiräume, ihren Arbeitsalltag so zu gestalten, dass sie sich wohlfühlen. Jemandem, der während eines virtuellen Meetings nebenbei spazieren geht, zum Beispiel nicht gleich unterstellen, er nehme die Runde nicht ernst. ■



## Ich bin nicht dein Freund

Das richtige Maß an Nähe ist für Führungskräfte erfolgsentscheidend – vor allem in der Krise

**B**is vor ein paar Jahren spielten mein Mann und ich zwischen den Jahren immer Memory. Das Besondere: Auf den Karten waren die Fotos unserer Mitarbeitenden abgebildet. Wir wollten jedem Gesicht einen Namen zuordnen können – aus Wertschätzung und um uns das vertraute Gefühl des Familienunternehmens lange zu erhalten. Das Memoryspielen haben wir bei mittlerweile 1100 Mitarbeitenden aufgegeben. Unsere Einstellung aber ist geblieben.

Ebenso wie die Überzeugung, dass Wertschätzung nicht als übergroße Nähe oder Kuschelkurs verstanden werden darf. Denn in den vergangenen Jahren ist in vielen Unternehmen der Eindruck gewachsen, Nähe schaffen und Verständnis zeigen seien die wichtigsten Kompetenzen einer Führungskraft geworden. Gepaart mit flachen Hierarchien und einer ausgeprägten Duzkultur wird es nicht leichter, die nötige Balance zu finden.

Richtig ist: Es braucht eine gewisse Nähe, im Sinne von Sichtbarkeit. Die Mitarbeitenden müssen erleben, dass der Chef den Bezug zur Basis hält. Mit Freude habe ich jahrelang beim Firmensport gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen geschwitzt. Positiver Nebeneffekt: Ich war dort für alle möglichen Fragen greifbar.

Trotzdem ist ein Chef nicht der beste Freund seiner Mitarbeiter. Er braucht eine professionelle Distanz, besonders wenn er ein Nein überbringen oder eine schwierige Entscheidung für das Unternehmen treffen muss. Im Privaten ist der Mittelweg meist ein guter Kompromiss, im Unternehmen führt er oft zu nichts. Die professionelle Distanz – für mich die Mischung aus menschlicher Zugewandtheit und Respekt vor zu Persönlichem – verdeutlicht dann, dass es um die Sache geht und vielleicht noch um die Rolle, aber keinesfalls um die beteiligten Personen.

Finde ich immer die perfekte Balance zwischen Nähe und Distanz? Sicher nicht. Manche Mitarbeiter senden lieber eine E-Mail, als schnell bei mir vorbeizukommen, obwohl meine Tür offen steht. Und ich weiß, dass einige neue Mitarbeitende vor der monatlichen Kennenlernrunde mit meinem Mann und mir nervös sind. Sie würden diese vertrauliche Runde, an der meist nur ein Dutzend Mitarbeiter teilnehmen, lieber meiden. Dennoch halte ich daran fest, mit jedem neuen Kollegen mindestens einmal persönlich zu sprechen. Nicht, um die Illusion von Nähe zu schaffen. Sondern als Zeichen der Wertschätzung, dass jeder Einzelne an seiner Stelle wichtig ist. ■

SABINE HEROLD weiß, was die Welt zusammenhält: Mit ihrem Mann übernahm sie 1997 den Klebstoffspezialisten Delo per Management-Buy-out. Heute ist die studierte Chemieingenieurin in der Geschäftsführung für Engineering, Marketing und Personal verantwortlich.