



Wirtschafts Woche

N° 34

15. August 2025

D: 7,90 EUR
A: 7,90 EUR
Benelux: 7,90 EUR
SVK: 7,90 EUR
POL: 37 PLN
CZE: 230 CZK

UKRAINE
Selenskyjs
Bauherr trotz
dem Krieg

US-ZÖLLE
Schweizer Firmen
weichen nach
Deutschland aus

GESUNDHEITSAKTIE
So profitieren
Anleger vom Trend
zum langen Leben



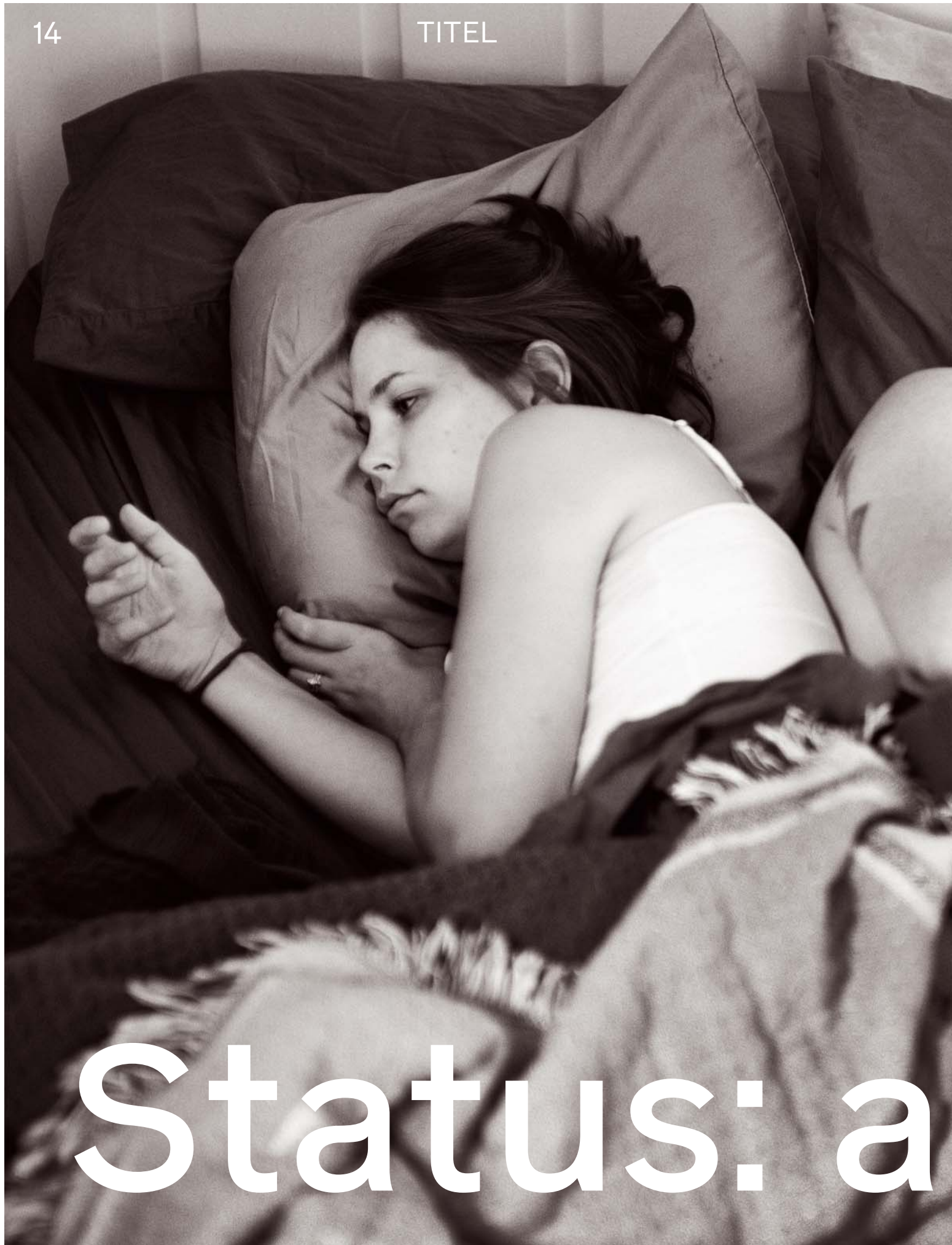
Wir wischen uns zu Tode

Immer auf dem Laufenden, selten konzentriert:
Das Smartphone ruiniert unsere Aufmerksamkeit –
und gefährdet den Wohlstand der Nation



14

TITEL



Status: a



Das Smartphone erleichtert uns den Alltag.
Aber es lenkt auch ab und schadet unseren Gehirnen.
Nun erreicht die erste Generation, die ein Leben
ohne Handy nicht kennt, die Arbeitswelt – mit Folgen
für die Wirtschaft

TEXT
Henrike Adamsen, Varinia
Bernau, Gökay Gürsoy

FOTOS
Eric Pickersgill/from the
series REMOVED

bgelenkt

Nicht mal eine Minute. Nur 40 Sekunden. Dann springen wir Büroarbeiter auch schon zum nächsten Thema. Schwenken gedanklich um. Haken das nächste To-do ab. Oder das, was wir dafür halten. Weil das Smartphone vibriert, eine Nachricht in den Chat rutscht, eine Erinnerung im digitalen Kalender blinkt. Irgendwas ist immer, was uns von dem abhält, was wir gerade tun. 40 Sekunden. Im Schnitt. Ganz gleich, ob wir meinen, gerade in einer Analyse vertieft zu sein, oder in einem Meeting sitzen.

Kann man noch davon sprechen, wir widmeten uns einer Aufgabe? Wir arbeiten uns in irgendetwas ein? 40 Sekunden. Das ist eine ziemlich kurze Aufmerksamkeitsspanne. Und jedes Mal unterbrechen wir, was wir gerade tun, springen gedanklich woanders hin, springen zurück, denken uns kurz raus, bald wieder rein – und schon ploppt was Drittes, Viertes auf.

Das Smartphone hat unseren Alltag revolutioniert. Unseren Berufsalltag auf den Kopf gestellt. Es dient uns als eine Art Privatsekretär und Concierge, bündelt unsere Termine, Reisen, Geldgeschäfte. Wir fühlen uns sicher mit ihm in der Tasche, überall auf der Welt, können auf Informationen, Nachrichten, Karten, Bücher, Musik und Filme zugreifen, rund um die Uhr.

Aber das Smartphone schadet auch. Der Produktivität der Beschäftigten. Und der Volkswirtschaft insgesamt. Weil es uns ablenkt. Uns dabei bestenfalls unterhält, oft genug bloß zerstreut. Wir daddeln rum, statt zu lesen. Chatten überflüssiges Zeug, statt uns zu begegnen. Scrollen durch Bildchen und Filmchen, statt uns langweilend zu erholen.

All das hat Folgen. Zumal für eine Generation, die kein Leben ohne Smartphone kennt. Vor 18 Jahren stellte Apple das iPhone vor. Bald darauf hoben Facebook, WhatsApp, Insta, Twitter, TikTok ab. Wir ermahnen unsere Kinder routiniert, das Handy beim Essen beiseite zu legen – und linsen selbst auf den kleinen Bildschirm, auch und vor allem in der Zeit, die mal Feierabend und Frei-Zeit war, permanent, zwischendurch: scheingeschäftig, nicht geschäftsmäßig.

Der Always-on-Modus schrumpft uns. Jeden Mitarbeiter. Jedes Unternehmen. Jedes BIP. Unsere Aufmerksamkeitsspanne sinkt. Auch unsere Empathie. Wir

verlernen kritisches Denken. Klagen über Stress. Krankschreibungen aufgrund von Depressionen häufen sich. Und obwohl wir das alles wissen, wischen wir einfach weiter – undbürden unseren Kindern noch höhere Smartphone-Lasten auf (siehe Essay Seite 22).

Die politische Diskussion hat Fahrt aufgenommen: Bundesbildungsministerin Karin Prien schlägt ein Verbot der privaten Nutzung von Smartphones an Grundschulen vor, wie es dies in einigen Bundesländern bereits gibt. Digitalminister Karsten Wildberger empfiehlt, sich an Australien zu orientieren, wo seit Herbst ein Social-Media-Verbot für Kinder unter 16 gilt. Und auch die Nationalakademie Leopoldina plädiert nun dafür, Jugendliche besser zu schützen: Kinder unter 13 Jahren sollten gar keine Social-Media-Accounts einrichten dürfen. Wie sinnvoll solch ein Verbot ist, beraten derzeit zudem Experten im Auftrag der Bundesregierung.

GEMACHT FÜRS ÜBERLEBEN

Unser Gehirn ist empfindsam, sagt Neurowissenschaftlerin Laura Wünsch. Es nimmt Signale um uns herum wahr und ordnet sie zu Mustern; dadurch hilft es uns, Entscheidungen schnell und energiesparend zu treffen. Das alles hat viele Jahrtausende gut funktioniert. Und das Gehirn hat sich in der beschleunigten Moderne als sehr anpassungsfähig erwiesen.

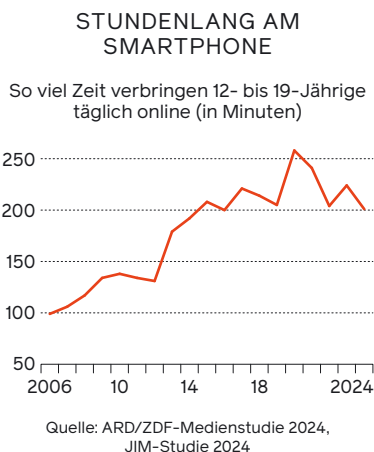
Nur ist es im Smartphone-Zeitalter womöglich überfordert und unterfordert



zugleich. Ständig ploppt etwas auf, lenkt uns etwas ab. Permanent scrollen wir uns durch etwas durch, wischen was anderes schnell beiseite. Dadurch sinkt unsere Produktivität, erst recht unsere Kreativität. Und das ist keine gute Nachricht.

Denn aus ökonomischer Sicht sind wir Menschen Humankapital: die Summe unseres Denkens und Wissens, unserer Aus- und Fortbildungen – all dessen, was uns befähigt, Maschinen zu bauen oder Dienste anzubieten, für die andere Menschen gutes Geld bezahlen. Bildung steigert die Produktivität. Innovation das Bruttosozialprodukt. Wir wären daher schön blöd, unser Humankapital zu schmälern: Es macht „etwa drei Viertel der Wachstumsunterschiede zwischen Ländern aus“, sagt Ludger Wößmann, Bildungsexperte am Münchner ifo Institut.

Die Frage ist: Sind wir so blöd?





Ende 2022 hat die OECD eine Untersuchung vorgestellt, die darauf hindeutet, dass das Gedaddel unser Humankapital schmälert. Sie testete fünf Jahre lang in Finnland, Italien, Großbritannien, Chile, Mexiko und den USA, wie gut Absolventen einer Hochschule Probleme erfassen und lösen können. Das Ergebnis: Von den rund 120 000 Teilnehmern beherrschten nur 45 Prozent grundlegende Züge kritischen Denkens. In Deutschland, sagt Wößmann, lasse sich eine Korrelation beobachten: Die Ergebnisse der Pisa-Studien verschlechterten sich mit der Zunahme des Konsums sozialer Medien.

Was also genau macht das Smartphone: mit uns und der Volkswirtschaft? Und wie sollten Unternehmen reagieren?

Multitasking tut uns nicht gut. Es setzt uns unter Stress, unsere Nieren schütten vermehrt Cortisol aus. Das Hor-

Removed

So lautet der Titel des bis heute andauernden Fotoprojekts des US-Amerikaners Eric Pickersgill.

Er bittet die Porträtierten, Beobachtungen aus seinem Alltag nachzustellen, und nimmt ihnen Sekunden vor der Aufnahme das Smartphone aus der Hand. Das Foto auf der vorherigen Doppelseite zeigt ihn mit seiner Frau.

mon sorgt dafür, dass wir mehr Leistung erbringen. Es beschleunigt die Atemfrequenz, lässt das Herz schneller pumpen, hemmt Entzündungen. Nur: Ein dauerhaft hoher Cortisolspiegel sorgt für negativen Stress. Wir schlafen schlecht, fühlen uns schlapp; unser Stoffwechsel gerät aus dem Takt. Das sind seine langfristigen Folgen. Die kurzfristigen: kürzere Aufmerksamkeitsspannen und eine verkleinerte Rechenkapazität unseres Arbeitsgedächtnisses. Mehr Fehler. Weniger Leistung.

Ein Kernproblem: „Viele denken, sie sind leistungsfähiger, wenn sie Dinge parallel erledigen“, sagt Martin Korte, Professor für zelluläre Neurobiologie an der Technischen Universität Braunschweig. Dabei verwechselten sie Betriebsamkeit mit Produktivität. „Wir müssen stärker zwischen On- und Offline unterscheiden“, betont Korte. „Wenn wir nicht eingerei- ►

fen, wird die Produktivität stark abfallen, wird sich die Fehlerquote bemerkbar erhöhen.“ Studien zeigten, dass die Konzentration bereits fördert, das Smartphone während der Arbeit nicht im Blickfeld zu haben: „Das erhöht schon mal die Hürde, danach zu greifen.“

Es gibt Unternehmen, die das Problem bereits erkannt haben und nach Lösungen suchen. Bei Disney beispielsweise werden regelmäßig Walking Meetings abgehalten: bewegte Besprechungen ohne Smartphone-Begleitung, die das Hirn auf Trab halten. Denn Bildschirme schränken die Kreativität ein, zeigt eine Studie der Stanford Business School: Schauen Menschen viel aufs Display, gerät die Umwelt aus dem Blick; die eingeschränkte Wahrnehmung engt die Fantasie ein.

Laura Wunsch, die an der Universität Cambridge lehrt und mit Neuroscience Consulting Unternehmen berät, kennt ein Start-up, das zwei Stunden täglich alle Server abstellt. In dieser Zeit könne jeder dort entscheiden, ob er sich allein in eine Aufgabe vertieft oder mit Kollegen zum Brainstorming trifft. Am Anfang, erinnert Wunsch, habe das Start-up sich gesorgt, Kunden könnten abspringen. „Aber sie haben das gut erklärt: In der Zeit, in der wir nicht erreichbar sind, fokussieren wir uns auf eure Probleme.“ Manche Klienten seien so begeistert gewesen, dass sie es nun ähnlich handhabten.

Neurowissenschaftler Henning Beck, ebenfalls oft mit Firmen im Austausch, bezweifelt allerdings, dass sich die Mehr-

heit der deutschen Wirtschaft überhaupt des Problems bewusst ist. Er sagt: „Die meisten Unternehmen unterschätzen, wie hoch die Kosten durch die permanente Ablenkung sind, weil das nichts ist, was sich einfach quantifizieren und in einer Excel-Tabelle verbuchen lässt.“

Zumal der Schaden weit über die Aufmerksamkeitsdefizite und steigende Fehlerquoten hinausreicht.

Martin Korte hat sich intensiv mit der Frage beschäftigt, wie sich digitale Medien auf unser Gehirn auswirken. Er beobachtet mit Sorge, dass Kinder und Jugendliche viel Zeit mit dem Smartphone verbringen. Schlimm sei dabei weniger das, was sie machen – als das, was „sie nicht machen“: Wer stundenlang durch TikTok scrollt, dem fehlt beispielsweise Zeit auf dem Fußballplatz. Zeit, in der er lernt, wie ein Team wächst, wie man Niederlagen wegsteckt, Konflikte verhandelt. Kompetenzen, die später im Berufsleben fehlen.

„Für junge Menschen ist konstruktives Feedback nicht mehr selbstverständlich“, beobachtet Anna Lüttgen, die bei der Personalberatung Hays Unternehmen den Zugriff auf Fachkräfte sichert – und von vielen Kunden hört, dass Mitarbeiter in den Zwanzigern Kritik zu persönlich nehmen, sie nicht als eine Hilfestellung verstehen. Von Likes verwöhnt? Von Zuspriechen verhätschelt? „Viele Firmen stellen deshalb eher Erfahrenere ein. Sie scheuen das Invest in den Nachwuchs“, sagt Lüttgen. Noch geht das. Aber was, wenn die Boomer bald in Rente gehen?

Miriam Mertens hilft Unternehmen mit ihrer Beratung DeepSkill, den richtigen Ton zu treffen: Erst neulich hat sie die Führungskräfte eines großen Mittelständlers drei Tage lang geschult, Kritik so zu formulieren, dass auch jüngere Mitarbeiter sie annehmen: Warum fällt es mir so schwer, Probleme anzusprechen? Warum ist es wichtig, es zu tun? Wie kann ich ermunternd etwas anmahnen? All das habe man besprochen, reflektiert – und dann immer wieder: geübt, geübt, geübt.

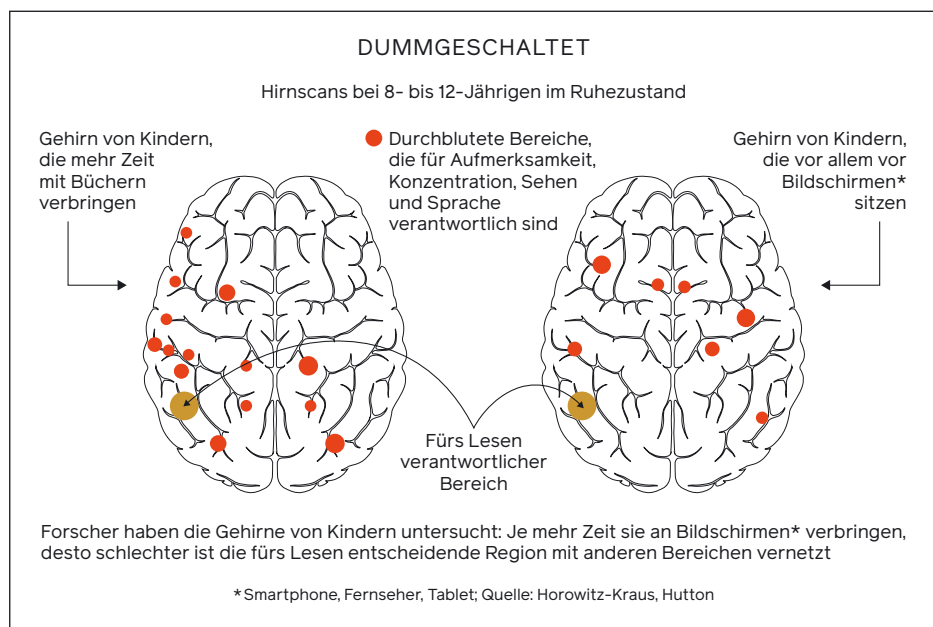
Was Unternehmen Digital Natives im Arbeitsalltag auch oft beibringen müssen: die einfachsten Kommunikationsregeln. „Es fehlt ein Bewusstsein für die Zwischentöne“, sagt Personalberaterin Anna Lüttgen. Viele jüngere Kollegen, beobachtet sie im eigenen Team und hört sie von Kunden, versteckten sich in Chats: „Sie wissen schlichtweg nicht, wann sie zum Hörer greifen müssen, damit eine Sache wirklich gelöst wird. Oder damit die Dinge nicht eskalieren.“

SUCHTFAKTOR IM CODE

Das dürfte auch an der starken Nutzung digitaler Geräte liegen. Bei mehr als drei Stunden am Tag leidet bei kleinen Kindern darunter etwa das Sprachzentrum. „Sie verstehen und benutzen weniger Wörter, sind insgesamt weniger kommunikativ“, sagt Hirnforscher Korte. Und sie verlieren es, die Gefühle anderer zu errahnen. Gerade die Defizite in der Sprachentwicklung seien später schwer aufzuholen.

Snapchat, TikTok, Insta – viele sozialen Netzwerke sind mit ihren Benachrichtigungen und Feeds so programmiert, dass wir süchtig nach ihnen werden. Jugendliche zwischen dem 13. und dem 17. Lebensjahr entfernen sich kaum weiter als zwei Meter von ihrem Smartphone. Und oft genug sehen sie darauf Dinge, die ihnen schwer zusetzen: brutale Gewalt, zweifelhafte Schönheitsideale. Das kann Angst- und Schlafstörungen verstärken und zu Depressionen führen, sagt Korte.

Kann. Nicht muss. So viele Hinweise es auch darauf gibt, das Smartphone setze unserem Nachwuchs, uns selbst und unserer Wirtschaft zu – empirische Belege sind rar. Senken soziale Medien die Leistungsfähigkeit – oder verbringen Menschen, die weniger leistungsfähig sind, mehr Zeit damit? Um einen Zusammenhang nachzuweisen, bräuhete es Vergleichsgruppen, die nicht auf Insta und





tung unter den mentalen Problemen leide. Mit der Einführung von Facebook wuchs der Anteil derer, die dies bejahten, von 13 auf 16 Prozent. Dieser Befund ist auch deshalb besorgniserregend, weil unser Arbeitsalltag inzwischen ähnlichen Logiken folgt wie dem Scrollen durch Facebook: „Homeoffice ist auf eine gewisse Weise wie Social Media“, sagt die Arbeitsmarkt-ökonomin Nicola Fuchs-Schündeln. „Man trifft sich nicht mit Kollegen, sondern sitzt zu Hause und zoomt.“ Vor allem die Produktivität junger Arbeitskräfte sinke.

Wie wertvoll es für einen jungen Kollegen ist, sich das Büro mit jemand Erfahrenem zu teilen, zu beobachten, wie dieser ein Projekt angeht oder einen aufgebrauchten Kunden einfängt – all das sieht Robert Bhuiyan, der beim Personaldienstleister Randstad die Vermittlung in sogenannte White-Collar-Jobs, also von ITlern, Buchhaltern, Ingenieuren, verantwortet, täglich selbst. Und hört es von seinen Kunden: „60 Prozent ist Learning on the job.“

In der Hochphase der Coronapandemie, so seine Beobachtung, habe sein Team kaum an Produktivität verloren. Weil die Rollen klar verteilt waren, die Zusammenarbeit eingespielt. Nun aber, da junge Kollegen dazukommen, die nur das Homeoffice kennen, auch ältere von anderen Firmen, die mit den internen Codes nicht vertraut sind, sei das anders. Dass die Produktivität in Deutschland derzeit sinke, führt er auch auf die Reibungsverluste unserer hybriden Arbeit zurück. Deshalb sieht Beraterin Miriam Mertens Manager in der Pflicht, den Wert des Büros zu vermitteln: Räume, in denen Erfahrungen weitergegeben, Vertrauen und Verbundenheit aufgebaut werden. „Back-to-office“, sagt sie, „wird leider vor allem als Kontrollwahn wahrgenommen, das müssen Führungskräfte besser erklären.“

Das ist das eine. Das andere: Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass kein Mitarbeiter ein schlechtes Gewissen hat, wenn er mal Pause macht, abschaltet, offline geht. „Jeder Spitzensportler weiß: Man baut nur Spitzenleistung auf, wenn man sich auch Zeit nimmt, sich zu regenerieren“, sagt Neurowissenschaftlerin Wünsch. Auch unser Hirn benötige Erholung. Guten Schlaf. Mittagspausen ohne Smartphone. Ruhe zur Reflexion.

Selbstmanagement steigt also im Smartphone-Zeitalter zu einer Art Königsdisziplin auf. Oder Selbstfürsorge. Viele Menschen versuchen es auf eige- ►

TikTok unterwegs sind. Heutzutage nicht gerade einfach.

Ökonomen der Universität Tel Aviv, der MIT Sloan School of Management und der Bocconi-Universität haben es geschafft: Sie machten sich für ihre 2022 veröffentlichte Studie zunutze, dass sich Facebook von 2004 an erst nach und nach an US-Universitäten ausbreitete. So konnten sie sowohl Studenten zu ihrer mentalen Gesundheit befragen, die bereits Zugang zu dem Netzwerk hatten, als auch solche, denen er noch fehlte. Das Ergebnis: An Universitäten, wo Facebook verbreitet war, stieg die Zahl der Studenten mit starken Depressionen oder Angststörungen um bis zu 20 Prozent. Betroffen waren vor allem jene, die nur wenige Kontakte hatten, verschuldet waren oder nebenbei arbeiten mussten. Die Forscher fragten auch, ob ihre akademische Leis-

60

MILLIARDEN EURO
pro Jahr beträgt einer Studie
von 2022 zufolge der volks-
wirtschaftliche Schaden durch
Unterbrechungen in
deutschen Büros

Wie schaffen wir's?

Irgendwas ist immer: Konzentriertes Arbeiten und produktives Ausruhen fallen uns immer schwerer. Dabei können schon ein paar einfache Kniffe helfen

TEXT Varinia Bernau

GUTE ABLENKUNG

Machen Sie bewusste Pausen. Menschen seien nun einmal keine Maschinen, sagt Neurowissenschaftler Henning Beck. Sein Rat: Lieber eine gute Ablenkung planen, statt von einer schlechten aus der Arbeit gerissen zu werden! Das kann auch ein kurzer Ausflug zur Kaffeemaschine sein. Das Rezept für einen produktiven Tag lautet nach wissenschaftlichen Erkenntnissen: vier oder fünf Teile Arbeit, ein Teil Pause.

HÄUFIGER AUSTAUSCH

Sie wollen neue Erkenntnisse im Team verankern? Dann räumen Sie Ihren Mitarbeitern kleine Auszeiten ein – und Gelegenheiten zum Austausch. Durch Gespräche werden Informationen optimal im Langzeitgedächtnis abgelegt. Nach einem Tag Fortbildung sollten Sie deshalb nicht die Nacht durchmachen, nach einem kurzen Onlinekurs nicht direkt zum Telefon greifen. Die Wissenschaft zeigt: Wer zwischen Lerneinheiten immer wieder kleine Tests einbaut, glaubt zwar oft, schlechter abzuschneiden als derjenige, der sich erst ganz zum Schluss testet. Tatsächlich aber lernt er nachhaltiger. Das lässt sich auch im Job anwenden: Setzen Sie sich mit neuen Erkenntnissen im Team auseinander!

OPTIMALER ANSPRUCH

Am besten konzentrieren wir uns auf Aufgaben, die wir gerade noch gut beherrschen. Wird's zu schwer, lassen wir uns schnell ablenken. Deshalb ist es klug, den Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe schrittweise zu erhöhen.

BEWEGUNG IM GRÜNEN

Wer seine Gedanken schweifen lässt, versetzt sein Hirn ins Ruhenetzwerk: So lassen sich Erlebnisse verarbeiten und kreative Denkprozesse stimulieren. Ab und an vor sich hin starren? Das steigert bereits die Fähigkeit zur Problemlösung und das Erinnerungsvermögen. Noch besser ist Bewegung, und zwar im Grünen.

SPRINGEN STATT FRAGEN

Wir mögen es bequem. Deshalb hinterfragen wir Dinge so selten und sitzen Fehlinformationen auf. Vorbeugen kann eine strukturierte Analyse, wie sie etwa das Militär einsetzt: Ein Sachverhalt wird dort nicht irgendwie bewertet, sondern nach klaren Kriterien. Wer in verschiedenen Quellen nachsieht, überprüft Informationen auch besser – statt im Chat mit dem Bot nur zu überlegen, wie plausibel dessen Aussagen wohl sind. ■

TIEFER EINSTEIGEN



Joseph Jebelli:
„The Brain at Rest“
erschienen bei Piper,
320 Seiten



Henning Beck:
„Besser denken“
erscheint am 28. August
bei Econ, 304 Seiten



Laura Wunsch und
Oliver Herrmann:
„Kopfsalat und Bauchgefühl“
erscheint Ende September
bei Vahlen, rund 200 Seiten

ne Faust, schalten das Handy in den Nicht-stören-Modus, verbannen es für einige Stunden in einen Safe, buchen eine Digital-Detox-Kur. Wünsch ist sich aber sicher, dass ein verantwortungsvoller Umgang mit dem Smartphone nicht im Alleingang gelingt. Nur wenn das Top-Management „Smartphones im Meeting verschwinden lässt, fokussiert arbeitet, zwischendurch richtig abschaltet“, sagt sie, „nur dann wird das in die Belegschaft wirken“. Ihre Trainings richten sich deshalb zunächst nur ans oberste Management: Es soll sich vor der Belegschaft keine Blöße geben. Soll ehrlicher über das sprechen, was es falsch macht. Soll wissen, dass Änderungen mit ihm anfangen.

Beraterin Mertens beobachtet in vielen Unternehmen einen Hang zur Formalisierung, um dem Smartphone-Diktat zu entgehen; man behelfe sich dann mit kleinen Netiquetten: Meetings nur mit Stift und Papier; festgesetzte Antwortfristen: im Chat vier, bei Mails zwölf Stunden; getrennte Kanäle im Firmenchat für Informationen und Diskussionen. Neurowissenschaftlerin Wünsch warnt allerdings: „Regeln, von denen niemand überzeugt ist, bringen wenig – oder wecken sogar Widerstand.“ Es sei keine Schande, wenn man's selbst nicht hinbekomme, sich vom Smartphone zu lösen, doch wieder auf jedes Pling reagiert oder stundenlang bei Insta versackt, im Gegenteil: Das könne auch den Bewusstseinsprozess stärken.

Kurzum: Reflexion über die Vor- und Nachteile digitaler Tools ist entscheidend. Nicht nur, weil Smartphones auch große Vorteile haben und aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken sind. Sondern auch, weil Erwachsene, wenn sie das Handy häufiger beiseite legen, Konzentration und Kreativität wieder zurückgewinnen: „Das ist wie eine Sportart, die man länger nicht ausgeübt hat“, sagt Korte.

Allerdings ist es mit unserer Reflexionsfähigkeit so eine Sache. Smartphones, betont Neurowissenschaftler Beck, haben sich in unseren Alltag geschmuggelt: „Wir setzen es selten ein, um ein ganz konkretes Problem zu lösen, sondern wir greifen danach, weil uns langweilig ist.“ Weil sich um das Smartphone herum eine Aufmerksamkeitsökonomie ausgebildet hat. Weil große Unternehmen sehr viel Geld damit verdienen, uns zu konditionieren.

„Und wenn ich jetzt Sam Altmann, dem Mann hinter ChatGPT, zuhöre, wie er KI-Agenten in alle Bereiche unseres All-

tags bringen will“, sagt Beck, „dann fürchte ich, dass es ähnlich läuft.“ Es gibt schon einen Begriff für das Phänomen, sich von künstlicher Intelligenz (KI) das Denken abnehmen zu lassen: Cognitive Offloading. Und mehrere Studien, die darauf hindeuten, dass wir das Denken verlernen, je öfter wir ChatGPT zu Rate ziehen.

Wissenschaftler der Carnegie Mellon University in Pennsylvania haben mit Forschern von Microsoft untersucht, welchen Effekt der Einsatz von KI auf die Arbeitsweise von Angestellten hat. Wer unter Zeitdruck stand oder eine Angelegenheit als unwichtig erachtete, schaltete sein Hirn ab; auch bei einfachen Aufgaben wie dem Verfassen von kurzen E-Mails verließen sich Beschäftigte tendenziell auf die KI. Und je größer das Vertrauen in den Chatbot war, desto seltener fragten sich die Testpersonen, ob die Antwort der KI schlüssig sei. „Prompt und Ergebnis statt Trail and Error“, so beschreibt Personalberater Bhuiyan die neue Arbeitsweise – und beklagt: „Wir nehmen uns keine Zeit mehr zum Ausprobieren, und das nimmt unser innovatives Denken.“

VON DER LUST, SELBST ZU DENKEN

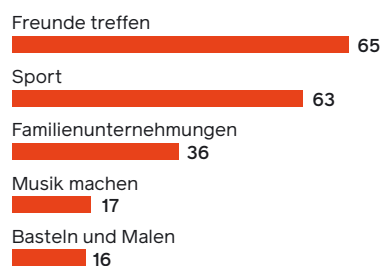
Anfangs, als die Ersten in ihrem Team mit KI herumspielten, erzählt Bhuiyans Kollegin Susanne Wißfeld, bei Randstad für Innovationen verantwortlich, war sie verwundert: Wenn sie junge Kollegen bat, einen Projektplan zu erstellen oder die Agenda für ein anstehendes Treffen, bekam sie von drei verschiedenen Leuten eine exakt gleich lautende Formulierung vorgelegt. Schnell begriff sie, dass alle den Job an ein KI-Tool delegiert hatten. Einen ähnlichen Aha-Effekt oder vielleicht: eine ähnliche Enttäuschung beobachtet sie bei Kunden: „Die Unternehmen bewundern, wie schnell Dinge erledigt werden. Und sie sind erschrocken, wie oberflächlich das im Ergebnis ist.“

Wißfeld will die KI-Assistenz auch in ihrem Arbeitsalltag nicht mehr missen. Der Chatbot nehme ihr vieles ab, vor allem standardisierte Prozesse. Doch die KI könne nun mal nicht Eindrücke verknüpfen und neue Informationen nicht mit Erfahrungen abgleichen. Vor allem aber könne sie keine Richtung vorgeben, kenne kein Ziel, keine Strategie, schon gar nicht fürs Unternehmen. „Ich muss“, sagt Wißfeld mit Blick auf die Zusammenarbeit mit dem Bot, „einen Schritt voraus sein: Was will ich erreichen? Wo setze ich meinen



ABSEITS VOM HANDY

Diesen Aktivitäten gehen 12- bis 19-Jährige regelmäßig in ihrer Freizeit nach (in Prozent)



Quelle: JIM-Studie 2024

Schwerpunkt?“ Vor allem Berufseinsteiger zu ermutigen, sich genau diese Fragen zu stellen – das sei die Aufgabe von Führungskräften; den Nachwuchs zu ermutigen, in sich hineinzuhorchen und für sich zu klären: Was kann ich? Was will ich?

Die Lust, selbst zu denken, steckt in uns Menschen, davon ist Susanne Wißfeld überzeugt. Sie sei nur ein wenig verschütt gegangen: „Führungskräfte müssen das wieder herauskitzeln.“

Davon ist auch Hays-Personalerin Anna Lüttgen überzeugt. Was ihr wirklich Sorgen bereitet, sagt sie, sei die Frage, wer in Zukunft überhaupt noch Führung übernehmen soll. Wenn niemand mehr anecken will, niemand mehr bereit ist, Dinge zu hinterfragen: „Macht man's dem Nachwuchs dann womöglich leichter? Und wird das noch unseren Qualitätsstandards genügen?“