Superkraft *Mensch*

Service ist wichtiger denn je. Die Kunden erwarten heute neben tollen Produkten auch einen sagenhaften Support. Das bedeutet: Unternehmen müssen umdenken. Die Callcenter-Ära mit alleinigem Fokus auf Effizienz war ein Irrweg.

Den Menschen wieder in den Mittelpunkt zu stellen – das ist das Ziel von „Andersdenker“ Dr. Ferri Abolhassan, Servicechef der Telekom Deutschland. Er ist sich sicher: Der Mensch ist die Superkraft, die im Service den Unterschied macht.

Zwischen Wertschätzung und Wertschöpfung beleuchten 17 Insider, Draufseher, Querdenker aus unterschiedlichsten Blickwinkeln brandaktuell, wie Unternehmen begeisternde Kundenerlebnisse schaffen und Service von Menschen für Menschen gestalten. Sie alle inspiriert die Frage, inwieweit der Mensch sich von der Technik erst emanzipieren muss, damit er mit seiner natürlichen Intelligenz – seiner Empathie und Leidenschaft, Vielfalt und Kreativität – das entscheidende Quäntchen für herausragenden Service sein kann.

Der spannende Mix aus Gastbeiträgen und Interviews richtet sich an jeden, dem Service eine Herzensangelegenheit ist – also auch an den Kunden selbst.

ISBN 978-3-96251-088-6

www.fazbuch.de • WG1784 • 18,00 €

Dr. Ferri Abolhassan

Superkraft *Mensch*

Frankfurter Allgemeine Buch

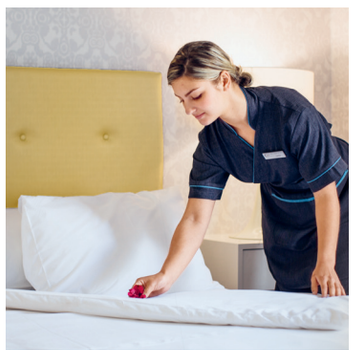
Frankfurter Allgemeine Buch

Frankfurter Allgemeine Buch

Dr. Ferri Abolhassan (Hrsg.)

Superkraft *Mensch*

Warum der Mensch im Service den Unterschied macht



Impressum

Hinweis zur Genderneutralität
Die Herausgeber legen Wert auf eine Sprache, die alle Geschlechter gleichermaßen berücksichtigt. In dieser Publikation finden sich allerdings nicht durchgängig geschlechtergerechte Formulierungen, da die explizite Nennung aller Formen in manchen Texten die Lesbarkeit erschwert.

Frankfurter Allgemeine Buch

Copyright: FAZIT Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch, Frankenallee 71 – 81,
60327 Frankfurt am Main

Herausgeber
Dr. Ferri Abolhassan
Deutsche Telekom Service GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 71–77
53113 Bonn

Chefredaktion & Umsetzung: Tatjana Geierhaas
Konzeption: Yvonne Duden, Tatjana Geierhaas, Thorsten Rack
Text: Sven Hansel, Thorsten Rack, Thomas van Zütphen
Bildredaktion: 3st kommunikation GmbH, Mainz
Layout & Design: 3st kommunikation GmbH, Mainz

Druck: Kösel GmbH & Co. KG, Altusried-Krugzell

Printed in Germany

1. Auflage, Frankfurt am Main 2020
ISBN: 978-3-96251-088-6

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

dieses Bookazine ist für mich eine Premiere. In meinen bisherigen Fachbüchern drehte sich immer alles um digitale Technologien und ihr Potenzial, die Welt zu verändern. Daran glaube ich als ehemaliger IT-Chef immer noch. Aber heute, in der Verantwortung für den Service der Telekom Deutschland, erkenne ich eine neue Superkraft: den Menschen.

Je vertrauter mich meine 30.000 neuen Kollegen mit ihren Aufgaben gemacht haben, desto häufiger habe ich Situationen erlebt, die mir eins vor Augen führen: Auch in hochtechnisierten, vielfach automatisierten Serviceprozessen gibt es den Moment, in dem ein Lächeln locker hundert Computer schlägt. Einfach so. Augenblicke, in denen auch eine noch so weit entwickelte Künstliche Intelligenz nicht das leisten kann, was der Mensch und seine natürliche Intelligenz zu schaffen imstande sind. Kunden clustern kann jeder. Kunden begeistern, Zwischentöne hören, die richtige Haltung zeigen kann nur der Mensch. Er allein macht im Service den Unterschied!

Doch dieses Asset braucht Räume, Freiräume, Spielräume, in denen Mitarbeiter mit einzigartigen Fähigkeiten wie Hingabe, Enthusiasmus und Empathie auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen können. Darum ist es mir eine Herzensangelegenheit, den Menschen wieder in den Mittelpunkt zu rücken.

In diesem Sinne habe ich unterschiedlichste Fachleute und Branchenexperten eingeladen, die Rolle des Menschen im Service aus ihrer Perspektive zu beleuchten. Aus Beiträgen von Amerikas Serviceguru Shep Hyken, Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx, dem Wirtschaftspsychologen Claus Dethloff oder Transformationsexperte Dietmar Dahmen – um nur einige zu nennen – ist ein spannender Mix aus vielfältigen Meinungen und Formaten entstanden. So berichtet Martin Seiler, Personalchef der Deutschen Bahn, z. B. darüber, wie 340.000 Mitarbeiter des Mobilitätskonzerns dessen Servicekultur prägen (S. 48). Die Serviceexpertin Sabine Hübner beleuchtet sehr charmant „die große Macht kleinster Menschmomente“ (S. 36). Antonio Krüger, CEO des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI), verrät im Interview, warum Maschinen den Menschen bei sozialen Interaktionen auf absehbare Zeit nicht das Wasser reichen werden (S. 82).

Was uns alle, trotz diverser Hintergründe und Ansichten, eint, ist unser Respekt vor der Superkraft Mensch. Und das freut mich extrem! Denn ich bin davon überzeugt, gerade in Zeiten zunehmender Digitalisierung verdient der Service von Menschen, mit Menschen, für Menschen eine Renaissance. Dazu soll dieses Buch beitragen.

Viel Spaß beim Lesen und viele begeisternde Erlebnisse von Mensch zu Mensch!

Herzlichst Ihr

Ferri Abolhassan

Einblicke & Aussichten

„Für Unternehmen wird Service der Differenzierer schlechthin.“ Erst recht dann – und darin sind sich all unsere Autoren, Gesprächs- und Sparringspartner einig –, wenn Service eine menschliche Seite zeigt. Empathie zum Beispiel, Leidenschaft, Vielfalt und Kreativität. Soft Skills quasi, die sich als Hard Facts auszahlen.
Dafür braucht es **Wegbereiter**, **Vordenker**, **Andersmacher** und **Menschenversteher**, die Mitarbeitern auch den Raum geben, Service als Kundenerlebnis zu verstehen und umzusetzen. Weil Service, wenn er ehrlich ist, authentisch und von Respekt getragen, eine gewaltige Kraft entfalten kann, die jede Kundenbeziehung stärkt.
Der „Superkraft Mensch“ haben wir dieses Buch gewidmet. In diesem Sinne ist dieses Bookazine ein Format, das ganz unterschiedliche Blickwinkel auf das vielschichtige Spektrum von Service zusammenführt. Zu einer 360°-Sicht – aus Wissenschaft und Technik, Industrie und Handwerk, Theorie und Praxis – auf die Frage, warum der Mensch im Service den Unterschied macht.

MATTHIAS HORX

Zukunftsinstitut

Schon als technikbegeisterter Junge in den 1960er-Jahren interessierte sich Matthias Horx für die Geheimnisse der Zukunft. Nach einer Laufbahn als Journalist und Publizist entwickelte er sich zum einflussreichsten Trend- und Zukunftsforscher des deutschsprachigen Raums und veröffentlichte etliche Bestseller. Das Credo des Europäers, der heute in Wien in seinem „Future Evolution House“ lebt, einem Experimentalhaus für Architektur, Energie und Technologie: „Zukunft entsteht, wenn wir die Welt aus der Perspektive des Morgen betrachten – und unser Geist die Verbindungen zwischen Gegenwart und Zukunft verspürt!“

Aufräumen mit Missverständnissen

S. 14

Warum der Mensch im Service den Unterschied macht

S. 22

DR. FERRI ABOLHASSAN

Deutsche Telekom Service

SAP, IDS Scheer, T-Systems – den Berufsweg von Ferri Abolhassan begleitete Technologie lange Zeit als Wunderwaffe schlechthin. Mit seiner Berufung zum Servicechef der Telekom Deutschland entdeckte der Saarländer indes schnell eine zweite „Superkraft“ und ist seither fest überzeugt: Gerade in digitalen Zeiten macht der Mensch den Unterschied – ganz besonders im Kundenservice. Dessen Transformation, das macht der promovierte Informatiker in seinem Beitrag deutlich, ist jedoch kein Sprint. Bis zum Ziel „Bester Service. Immer.“ ist es ein Marathon. Und genau das liegt dem passionierten Ausdauersportler sehr.

SABINE HÜBNER

forwardservice

Sabine Hübner begleitet seit 20 Jahren das Who-is-Who der DACH-Wirtschaft bei der Entwicklung von Servicehaltung auf allen Ebenen und dabei, Kunden mit „Menschmomenten“* zu begeistern. Mit ihrem Team steht sie für Service Empowerment und optimiert mit eigens dafür entwickelten Tools Service Performance und Service Design. Ihre Markenzeichen: Tempo, klare Worte und superviel Empathie. Bezaubernde Menschmomente sammelt die vielfache Buchautorin und Keynote-Speakerin auch privat gern, etwa auf Reisen, beim Sport und angesichts moderner Kunst, Design und Mode.

* Nachzulesen in Sabine Hübners Buch „Serviceglück“

Von der großen Macht kleinster Menschmomente

S. 36

S. 48

Service im Zuge der Digitalisierung

MARTIN SEILER

Deutsche Bahn

Deutsche Post, Deutsche Telekom, Deutsche Bahn – ein Berufsweg, bei dem man in verantwortlicher Position auch mal nationale Weichen stellt, Notbremsen zieht oder „Brände löscht“. Sowieso wollte Martin Seiler ja Feuerwehrmann werden. Gerade wurde sein Vertrag als Vorstand Personal und Recht der Deutschen Bahn verlängert. Service, der Kunden, Mitarbeitende und Unternehmen zum Ziel führt, so unser Gastautor, muss auf vielen Gleisen unterwegs sein. Warum ihm selbst im Zug mitunter Pharell Williams‘ Ohrwurm „Happy“ durch den Kopf geht, ist eine ganz andere Geschichte.*

* Nachzulesen in Martin Seilers Buch „Wem gehört die Zeit?“

Für Spielereien haben wir keine Zeit

S. 60

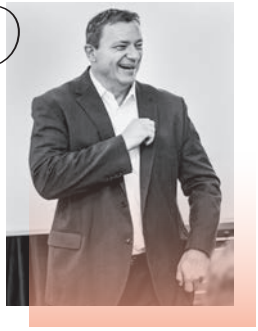
ELKE ANDERL

Deutsche Telekom Service

Dass „jede Customer-Journey eine 360°-Sicht verdient“, ist einer der Blickwinkel, die Elke Anderl – verantwortlich für Serviceentwicklung und -innovation bei der Telekom – auch nach Feierabend nie mehr ablegt. Denn die Zeit, in der im Service ständig die Uhr tickte, endete für die Managerin schon vor 20 Jahren. Für die Telekom in Fernost, lernte sie damals neben Taiko* u. a. ein bisschen Japanisch. Seither lehrt sie, dass nicht jeder Begriff aus der Sprache Nippons hierzulande ein Fremdwort bleiben muss. „Omotenashi“ zum Beispiel, der Wunsch, einen Kunden oder Gast aus tiefstem Herzen glücklich zu machen.

*Die Klänge der Taiko-Trommel nutzten einst die Samurai, um ihre Truppen zu motivieren. Anderl erfand stattdessen für ihr Team den „Motivation Monday“. Eine Taiko zur Erinnerung steht aber in ihrer Bonner Wohnung – wo sich alle freuen, wenn sie nicht allzu oft bespielt wird.

S. 66



DR. CLAUS DETHLOFF

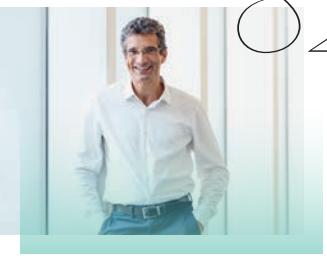
ServiceValue

Claus Dethloff ist Geschäftsführender Gesellschafter der Kölner Analyse- und Beratungsgesellschaft ServiceValue. Auch mit Blick auf betriebswirtschaftliche Effekte von guter Servicequalität – seinem Spezialgebiet – sieht er Spiegelbilder zum Spielerischen. Karten-, Brett- und Gesellschaftsspiele sind eine Passion seit frühester Kindheit. Insoweit kein Wunder, dass der promovierte Wirtschaftspsychologe im Interview verrät, wie Service im Sinne eines Miteinanders viel Spaß machen kann, wenn Regeln und Freiräume beachtet sowie Kombinatorik und Kreativität gefördert werden.

Nehmen Sie's bloß ~~nicht~~ persönlich

Menschliche Interaktion wird im Service immer eine bedeutende Rolle spielen

S. 82



PROF. DR. ANTONIO KRÜGER

DFKI

Seit 2019 CEO des Deutschen Forschungszentrums für Künstliche Intelligenz (DFKI), möchte Antonio Krüger auch privat eins nie missen: Den analogen Austausch von Mensch zu Mensch. KI-Gipfel im Kanzleramt, Vorlesung an der Kinder-Uni der Universität des Saarlandes, DigiTech-Podcast bei der F.A.Z. – wann immer es sein Kalender erlaubt, genießt er die Atmosphäre von Wochenmärkten und das Fachsimpeln mit den Händlern seines Vertrauens. Das sind für ihn Momente, „in denen keine Maschine dem Menschen das Wasser reichen kann".

Guter Service ist für Banken überlebenswichtig

S. 92

DR. HANSJÖRG LEICHSENRING

www.der-bank-blog.de

Von WhoFinance über smava bis zum Smeil Award 2019 – kaum ein Branchenportal, das den Bank-Blog von Hansjörg Leichsenring nicht ausgezeichnet hat. Seine Lektüre gilt Lesern als gut angelegtes Investment, schafft es der promovierte Betriebswirt doch, selbst trockenen Finanzstoff emotional aufzuladen. Auch in seinen Vorträgen und Moderationen. Auf Schotter, Moos und Kies achtet der Finanzexperte auch in der Freizeit. Beim Wandern, Bergsteigen und Klettern in den Alpen. Dort dient eine Bank maximal der Erholung.

MARK KLEIN

ERGO

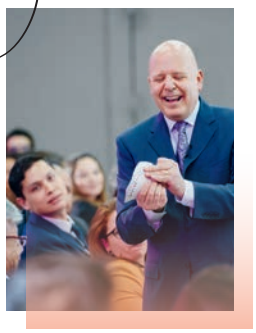
Nach dem Parallel-Studium von Maschinenbau und BWL arbeitete Mark Klein u. a. bei McKinsey, Vodafone und Deutscher Telekom, bevor er 2016 als CDO zur ERGO Group wechselte. Der sympathische Rheinländer ist passionierter Pianist, wenngleich mit Handicap. Sein Lieblingsstück – den 4. Satz aus Beethovens 9. Sinfonie – spielt er zu Hause so oft, „dass meine Familie es kaum noch hören kann". Wie man indes die Klaviatur der Digitalisierung in Unternehmen beherrscht und das „Publikum" ganz piano Zugaben fordert, verriet er uns im Interview.

S. 98

Sentio, ergo sum.

Ende der Märchenstunde

S. 110



SHEP HYKEN

Shepard Presentations

Verblüffen(d) ist Shep Hyken's Passion. Seit seiner Rolle als Zauberer auf Kindergeburtstagen der Nachbarschaft. Da war er zwölf. Die Tricks, die er heute als „Chief Amazement Officer" seines Unternehmens verrät, machen ihn zum Serviceguru, -doyen, -botschafter weltweit. In Keynotes, Bestsellern und Beratungen, die quasi Service „at its best" enträtseln. Beim Kauf von Schuhen etwa. Er selbst trägt gelegentlich Golfschuhe, Tennisschuhe, Schlittschuhe. Das sogar zwei- bis dreimal die Woche, zumeist im Alumni Hockey Team seiner High School. Einer der magischsten Momente seines Lebens: Als die St. Louis Blues im vergangenen Jahr den Stanley Cup gewannen.

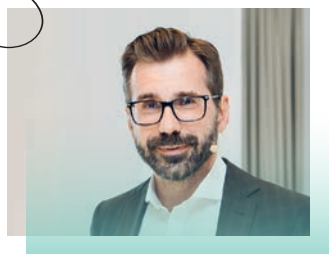
GEORG MACK

INTRE-Magazin

Er ist Herausgeber, Customer Serviceberater und einer der erfahrensten Outsourcing-Experten der DACH-Region. Außerdem Vernetzer, Moderator und Keynote-Speaker. Was Georg Mack in vielfältigster Weise antreibt, ist ein Motto: „Alle sagten, das geht nicht. Dann kam einer, der das nicht wusste und hat es einfach gemacht." Genau so hat er u. a. das erste Business-Process-Outsourcing-Projekt mit einer Bank ermöglicht. Hartnäckigkeit verlangt von ihm aber auch das Suchen „kleiner Fluchten". Die findet er beim Laufen oder auf dem Motorboot.

Ein DACH für eine grenzüberschreitende Region

S. 118



Auf einen Chat mit Sven_

S. 128

SVEN GÖTH

Digital Competence Lab

Gut 250 Vorträge vor mehr als 150.000 Menschen in rund 200 Unternehmen, Lehre an europäischen Universitäten und Hochschulen, ein gutes Dutzend Firmengründungen, zahlreiche Berater- und Coaching-Tätigkeiten, immer neue Impulse und Inspiration für Wirtschaft und Gesellschaft – das ist Sven Göth. Darüber hinaus ist der CEO & Founder des Digital Competence Lab nicht nur Business Futurist und Fachbuchautor*, sondern bekennender Nutella Liebhaber der ersten Stunde und Chief Innovation Officer des Institute of Culinary Art.

*„Kompetenzen für das 21. Jahrhundert“

Jeden Tag ein bisschen besser

S. 134

STEFAN VORNDRAN

Europcar Deutschland

Mobilität & Reisen – konkret deren Management ist eine Aufgabe, die Stefan Vorndran seit seiner Berufsausbildung bewegt. Bislang von Erlangen über Bremen nach Hamburg. Dort berief ihn die Europcar Mobility Group 2018 zum CEO in Deutschland, in die Verantwortung für rund 6.000 Mitarbeiter und mehr als 50.000 neuester Autos. Sein Kontrastprogramm dazu: Oldtimer. Die bewegen ihn gelegentlich auf Rallyes oder Richtung Golfplatz.

Warum Menschsein kein Bullshit sein darf

NICOLE BRANDES

You.Unlimited

Nicole Brandes’ Passion sind menschliche Quantensprünge. Außergewöhnliches zu erreichen sei keine Frage von Talent, sondern der Strategie. Ihr Job: High Performer zu shiften – vom Schuften im Hamsterrad „in ein Leben und Leisten mit Feuer und Energie“ – weil es nicht nur besser, sondern auch glücklicher macht*. Ihre Erfahrung: Über 15 Jahre im Spitzenbusiness mit den Mächtigen, Reichen und Royals dieser Welt. Ihr Ausgleich: Zeit in den Bergen und beim Schwimmen im See. Letzteres täglich. Auch im Winter! Es gäbe ihr das, wonach wir uns alle sehnen: Ruhe und Lebendigkeit.

* Nachzulesen in Nicole Brandes Buch „Weiblich, wild und weise“

S. 142

Emotion ist die Wurzel der Speise

S. 152

FLORIAN FALK

Just Spices

Fast hätte Florian Falk die Gewürzdöschen im Regal gelassen. Zum Schritt, Musik zu studieren, fehlte dem leidenschaftlichen Violinisten nur eine „Saitenbreite“. Stattdessen BWL-Studium mit erster Geschäftsidee, entstanden beim Kochen in der Studenten-WG mit Ole Strohschnieder und Bela Seebach. Mit ihnen gründete Falk – nach Stationen bei PWC, dem Start-up Gourmeo und als Consultant – 2012 im Keller seiner Mutter Just Spices. Für die inzwischen mehr als 80 Mitarbeiter hat er heute als CEO den Fokus auf Finance, Investor Relations und HR.

Mensch-Maschine per se meisterhaft

S. 160

MICHAEL CHRISTMANN

Stuck-Belz

2013 hat Michael Christmann mit Stuck-Belz einen Meisterbetrieb im klassischen Kunsthandwerk übernommen – und seither zur Hälfte auf den Kopf gestellt. Heute geben moderne Management-Methoden sowie innovativer Marketing- und Technologieeinsatz dem Geschäftsmodell der Gründerzeit des Unternehmens neuen Glanz. Dabei bestimmt die Farbe Gipsweiß nicht nur den Alltag des Stuckateur-Meisters, auch in seiner Freizeit ist sie ihm lieb. Etwa, wenn er sich beim Skifahren im Pulverschnee mal eine „Kelle Auszeit“ vom Beruf gönnt.

Ende, Aus. Anfang!

S. 166

DIETMAR DAHMEN

dietmardahmen.com

Auch Erstauflagen brauchen ein Review. Ein ehrliches Destillat quasi, und damit kennt Dietmar Dahmen sich aus. Er erfand „BLOCKGIN“, den ersten Gin, dessen Authentizität durch Blockchain und NFC geschützt ist. Der Wahl-Wiener ist Gründer des BAMM! Instituts für Transformation, gilt als Rockstar unter den Keynote-Speakern, „Bereicherer“ von Menschen & Marken und erklärter Freund der Disruption. Zu Letzterem gefragt, empfiehlt er Unternehmern im ersten Schritt eine Art Selbstauskunft: „Frag dich, was könnten andere tun, um dein Geschäftsmodell zu vernichten – und dann mach es selbst!“

Auf mit verstän

Das Mensch-Maschine-Miteinander wird ständig neu verhandelt. Die dafür nötige Emanzipation des Menschen von der Technik braucht unsere Rückbesinnung auf die naturgegebene Differenz von Subjekt und Objekt. Ouvertüre mit Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx.

räumen Miss-dnissen

Herr Horx, nach mehr als 25 Jahren Trend- und Zukunftsforschung haben Sie Ihr Prognose-Modell zuletzt noch einmal weiterentwickelt. Sie nennen das auch den „Humanistischen Futurismus“. Warum?

Weil wir erkannt haben, dass etwas Fundamentales in den meisten Prognose-Modellen fehlte: der Mensch. In herkömmlichen Zukunftsvisionen taucht der Mensch größtenteils nur am Rande auf, als Statist. Als kleine Silhouette in mächtigen Städten, in denen die Autos alle fliegen. Ökonomie und Technologie sind die Leitplanken, an denen entlang der Zukunftszug dahinrast. In dieser kalten Zukunft sind wir allenfalls Konsumenten immer raffinierterer Produkte, Opfer eines technischen Kalküls, das uns nach den Bildern der Maschinen formt. Bewohner hypersmarter Umwelten, in denen auf Knopfdruck alles zu haben ist. Endloser Komfort, das ist das dominante Ziel auch des Hyper-Digitalismus, der alle Probleme mit Computern lösen will. Aber wollen wir wirklich dorthin, wo alles vollautomatisiert zur Verfügung steht? Oder ist das nicht eher ein Alptraum mit dekadenten Zügen?

Viele gängige Zukunftsszenarien bezeichnen Sie als „Future Bullshit“. Was stört Sie daran?

Unsere heutigen Zukunftsbilder sind geprägt von der Idee des linearen technischen Fortschritts, der aus der Expansionsphase der Industriegesellschaft stammt. Damals war die Vorstellung des schneller, weiter, höher, die „Raketenfantasie“, das dominante Modell. Es sind, um es drastisch zu formulieren, Fantasien von 12- bis 16-jährigen Jungen, die um Eroberung, Abenteuer und technische Dominanz kreisen. Diese Zukunftsbilder sind in ihrem Kern infantil – oder pubertär, und sie sind auch sehr männlich – nicht selten omnipotent. Über die Mechanismen von Interessen und wirtschaftlichen Diskursen übersetzt sich dieser Blickwinkel immer wieder aufs Neue in Erlösungsversprechen. Das beste Beispiel ist die Künstliche Intelligenz, die ja bekanntlich alles lösen soll; den Verkehrsstau, die Gesundheitsfrage, das Lernen, die Sterblichkeit ...

Und wird das gelingen?

Ich glaube, bei der Künstlichen Intelligenz handelt es sich um ein Missverständnis, einen Kategorienfehler. Intelligenz ist immer etwas Organisches, Menschliches, auch Fehlerhaftes. Es ist von Gefühlen geprägt, von Instinkten, Nuancen, wie sie nur im Analogen, im Körperlichen vorkommen. Erstens lässt sich das gar nicht technisch nachbauen. Wenn es aber nachgebaut würde, dann verlieren wir unsere humane Kompetenz, wenn sie diesen Maschinen dann die Deutungs- und Handlungsmacht übergeben. Ich bin eher für die nüchterne Betrachtung: KIs sind Expertensysteme, die schnell Daten auslesen und prozessieren können. Was daraus folgt, ist eine humane Angelegenheit. Wenn man einer KI die Verantwortung für den Straßenverkehr übergeben würde, würde sie solange Häuser abreißen, bis alles Straße ist. Ob mehr Fahrräder in die Städte sollen, mehr Platz für Menschen, Grün und Leben, das müssen WIR entscheiden.

Das heißt, Sie raten dazu, jede Behauptung über die Zukunft erst einmal nüchtern zu hinterfragen?

Allerdings, auch mit Blick auf die Kommunikationsweisen, mit denen sie vorgebracht werden. Achten Sie einfach in jedem Vortrag, Diskurs oder Pamphlet über die Zukunft auf die Art und Weise, wie gesprochen oder geschrieben wird. Eine Zukunft, die brüllt, droht, angibt, ständig mit „wir müssen!“ argumentiert, eine wunderbare Utopie verspricht, endet immer in der Dystopie. Misstrauen wir auch den schicken Begriffen wie „smart“ oder „intelligent“ – in Bezug auf Technik vor allem. Meistens erweist sich dieses Paradies dann als entweder ziemlich kompliziert oder als problematisch.

Wie soll man dann aber die Zukunft verstehen?

Menschen sind Zukunftswesen. Wir können gar nicht anders, als uns unentwegt das Kommende vorzustellen. Mit unserem übergroßen Hirn sind wir homo prospectus, der vorausschauende Mensch. Wir sind auch der schöpferische Mensch, weil aus Bildern und Imaginationen unentwegt Wandel und Veränderung entstehen. Die Zukunft greift sozusagen auf uns zurück; unsere Imaginationen, aber auch unsere Ängste erschaffen die Zukunft mindestens so stark, wie es die Technologie tut.

Eine lebendige Zukunft zeichnet sich dadurch aus, dass sie mit uns in Verhandlung tritt. Es ist nicht alles von vornherein festgelegt. Sie berührt uns genau da, wo wir die größten Nöte verspüren, aber auch das größte Potenzial von Selbst-Veränderung. Zukunft entsteht nicht ohne unsere Formung und Gestaltung, sie kommt nicht „über uns“. So sehe ich die wirkliche Aufgabe eines Zukunftsforschers – den Kern echter Zukunftsarbeit: Verbindungen herzustellen zwischen dem Heute und dem möglichen Morgen. Schleifen zwischen „Mind“ und „Welt“, zwischen dem Menschen und der Technik, der Gesellschaft und der Ökonomie. Dem Individuum und dem großen Ganzen. Und daraus eine Perspektive, eine Narration zu entwickeln, die uns zum Wandel motiviert, weil wir darin unsere Humanität erkennen können.

Den Megatrends, die Sie lange Zeit selbst propagiert haben, stehen Sie heute kritisch gegenüber. Warum?

Megatrends sind eine gute Grundorientierung, haben aber ein Handicap: Sie suggerieren ein falsches Alles. Alles wird global! Alles wird vernetzt! Alles wird individualistisch! Alles wird urban! Alles wird hypermobil! Alles wird radikal digital! Damit eignen sich Megatrends perfekt für gnadenlose Verkürzungen der Wirklichkeit. Wir müssen aber wissen: Jeder Trend hat irgendwann einen Tipping Point, ein Maximum. Jeder Trend erzeugt auch einen Gegentrend.

Haben Sie ein Beispiel?

Globalisierung zum Beispiel: Wenn alles globalisiert ist, bleibt das Lokale, Spezifische, auf der Strecke. Deshalb gibt es den Backlash zum Nationalen, oder die Sehnsucht nach Heimat als Gegentrend. Je mehr Individualisierung, desto größer die Sehnsucht nach dem Wir. Oder auch die immerzu gerühmte Konnektivität, die das Internet über uns gebracht hat. Das hat ja auch negative Folgewirkungen: Hass, Fake News, Erregungshysterien. Stellen wir uns vor, alles würde radikal „digitalisiert". Noch mehr als heute. Wir würden unser Smartphone als Kontaktlinse tragen. Oder in die Schläfe implantiert. Auch beim Schlafen und Lieben blieben wir online. Beim Sex sowieso, das verstärkt die Variablen und die Sinneseindrücke. Wir könnten auf diese Weise mit einem Elefanten schlafen oder einem Faun. In unserem KI-Gerät würden unentwegt neue Hochrechnungen, Prognosen, Wahrscheinlichkeiten projiziert über das, was uns am meisten interessiert, was am Billigsten und Begehrtesten ist. Das System würde alle Männer oder Frauen in unserer Umgebung daraufhin scannen, ob sie zu unserem eigenen Score passen, und ständig passende Strategien zur Annäherung und Eroberung vorschlagen ...

Wir sind ja gar nicht so weit weg von dieser elektronischen Optimierungswelt. In der „Augmented Reality" wird so etwas ja schon versucht. Aber sobald sich so etwas realisiert, wird deutlich: Es ist ein Horror. Deshalb ist auch „Google Glass" gescheitert, eine Technik, die angeblich das Smartphone ersetzen sollte.

Was genau stört Sie an einer solchen Zukunft?

Sie ist einfach unmenschlich, aus zunächst guten Absichten entsteht hier eine Extremisierung von Effizienz, die das menschliche Sozialgefüge zerstört. Und diese Vision wäre, wie man so schön sagt, „nicht nachhaltig". Sie ist eine Dystopie, weil es keine Gleichgewichte mehr gibt zwischen den langsamen und den schnellen, den emotionalen und den rationalen Verarbeitungen, die Menschen mit sich selbst und ihrer Umwelt eingehen. Unser Weltverhältnis wäre zerstört.

Erst dieses komplexe Wechselspiel macht die Zukunft aus Ihrer Sicht also realistisch ...

Ein System ist „lebendig" – und zukunftsfähig –, wenn es Störungen von außen in sich aufnimmt und darauf mit Neu-Konfigurationen reagiert. Das ist die Emergenz – das Kerngeheimnis des Lebens. Jeder von uns kennt die innere „Homöostase", jenes ausgleichende Auf und Ab von Stimmungen, von Angst und Mut, Schmerz und Glück. Jeder Mensch ist ein Puzzle, in dem ständig Teile ausgetauscht werden und neue Bilder und Perspektiven entstehen. Diese innere Kreativität ist lebenswichtig, aber sie braucht eben auch Pausen, Offline-Zeiten, Ruhephasen. Wenn wir unser ganzes Leben in Algorithmen pressen, dann nähern wir uns selbst dem Zustand von Robotern. Allerdings gibt es in der Kultur, im menschlichen Sein, auch eine natürliche Immunität gegen allzu viel Digitalität. Auf eine seltsame Weise wird uns durch das Digitale das Analoge wieder bewusst. Unsere Körperlichkeit. Unsere Verletzlichkeit. Unsere Berührbarkeit. Das Coronavirus hat diese Schleife noch einmal beschleunigt: Wir

„Was wir im Intelligenzvergleich zwischen Mensch und Maschine unterschätzen – und kleinreden –, ist unsere originär menschliche Fähigkeit zur Emotion. Emotionen sind innere Abkürzungen, die uns in die Lage versetzen, sehr schnell und unmittelbar auf komplexe Umweltlagen zu reagieren.“

haben noch nie so viel digitale Medien benutzt wie im Lockdown 2020. Mit jeder weiteren Zoom-Konferenz wurde uns mehr bewusst, wie sehr wir das Physische, die Präsenz anderer Menschen brauchen.

Sie raten dazu, mehr auf natürliche Intelligenz zu vertrauen, statt sich vor künstlicher zu fürchten. Was meinen Sie damit?

Was wir im Intelligenzvergleich zwischen Mensch und Maschine unterschätzen – und kleinreden –, ist unsere originär menschliche Fähigkeit zur Emotion. Emotionen sind innere Abkürzungen, die uns in die Lage versetzen, sehr schnell und unmittelbar auf komplexe Umweltlagen zu reagieren. Nehmen wir die Fähigkeit zur Angst. Eine silikonbasierte Struktur kann womöglich Gefahren analysieren. Aber kann sie Angst „empfinden“? Dafür braucht sie einen Körper. Die enorme Faszination für Roboter und Künstliche Intelligenz, die derzeit die gesamte Zukunftsdebatte prägt, entsteht aus einer Übertragung menschlicher Aspekte auf eine Maschine. Man nennt das den anthropomorphen Effekt. Wir halten Computer irgendwie für tendenziell menschenähnlich. Ich treffe immer wieder Menschen, die davon ausgehen, dass „demnächst die Computer intelligenter sein werden als wir“. Das ist erstens eine fatale menschliche Selbstabwertung und zweitens ein fundamentaler Irrtum. So können Menschen zum Beispiel so komplexe Gefühle wie Scham, Schuld, Liebe, Ehrfurcht erleben. Soll man das wirklich maschinell simulieren?

„Sicher, wir können nicht so schnell rechnen wie das Silikon. Aber wir können Dinge empfinden, Situationen ‚wittern', Zukunft imaginieren. Und wir können irren. Ist das nicht wunderbar?"

Wir sollten unsere natürliche Intelligenz also mehr wertschätzen, meinen Sie?

Unsere natürliche Intelligenz ist ungeheuer leistungsfähig, auch wenn wir das nicht so empfinden. Sie hat uns durch Millionen Jahre voller evolutionärer Bedrängungen geführt und uns vor dem Schicksal praktisch aller anderen Arten bewahrt – dem Aussterben. Gerade weil sie auf vielen Ebenen arbeitet, weil sie mehrschichtig, bisweilen paradox, zwischen Sinnen, Prozessen und Interaktionen verläuft und all dies sinnlich in uns abbildet, ist sie in enormer Weise adaptiv. Sicher, wir können nicht so schnell rechnen wie das Silikon. Aber wir können Dinge empfinden, Situationen „wittern", Zukunft imaginieren. Und wir können irren. Ist das nicht wunderbar?

Das heißt, trotz aller Vorteile, die KI bietet, fehlt ihr etwas Entscheidendes?

So ist es! Nehmen wir nur einmal den Pflegebereich: In den letzten Jahren hat sich gerade infolge der Digitalisierung eine wahre Flut von Registrierungspflichten über die Pflegekräfte ergossen, besonders über jene, die im häuslichen Bereich arbeiten. Pflegerinnen und Pfleger müssen jeden Handgriff in Listen eintragen – inzwischen meistens in elektronische Listen. Das geht nicht nur mit einem wahnsinnigen Zeitaufwand einher, es verdirbt auch Kommunikation. Pflegende und Patienten reden gar nicht mehr miteinander, weil alle unentwegt damit beschäftigt sind, Zeitpläne zu erfüllen. Dadurch entsteht bei den Patienten ein Gefühl der Einsamkeit, der Verlassenheit, obwohl man dauernd von „Service" umgeben ist. Und bei den Pflegenden stellt sich ein Erleben tiefer Entfremdung, von Stress und Sinnlosigkeit ein. Ein solches System zu optimieren – etwa durch KI –, würde genau das Falsche optimieren. Es würde immer mehr hocheffektive Zeiteinheiten definieren, immer effizientere Pläne entwerfen …

Wie löst man dann dieses Problem?

Buurtzorg – Nachbarschaftspflege – heißt ein Modell, das inzwischen weltweit 70.000 Mitarbeiter hat und sogar in China eingeführt werden soll. Der Grundgedanke ist, dass man bisweilen unendlich viel mehr Verbesserung erreicht, wenn man in humanen Fragestellungen über ein System und seine humanseitige Verbesserung nachdenkt. Buurtzorg-Gründer Jos de Blok und sein Team haben natürliche Intelligenz eingesetzt, um ein Problem zu lösen oder zumindest zu entschärfen, das vorher unlösbar erschien. Er schuf eine Pflegekultur, die auf Beziehungen und Bedeutungen gründet. Und die Begegnung optimiert. Das funktioniert mit autonomen Teams, die sich ihre Arbeit selbst organisieren – ohne große Bürokratie. Dabei spielt Technik nur am Rande eine Rolle. Er schaffte die extreme Arbeitsteilung, die Aufteilung in kleine Handgriffe, ab, sodass

ein Pfleger oder eine Pflegerin auch mehrere Tätigkeiten ausführen kann – Pillen verabreichen, Bettwäsche wechseln, vorlesen. Er opferte Effizienz für mehr Effektivität.

Das klingt eher nach einer Renaissance des Menschen, als dass KI ihn perspektivisch überflüssig macht ...

Seit vielen Jahren werden wir mit deprimierenden Prognosen überschüttet, wonach Künstliche Intelligenz uns im Wirtschaftsleben endgültig überflüssig machen wird. Der Mensch werde demnach aus der Arbeitswelt verschwinden wie das Pferd aus der Landwirtschaft. Das ist jedoch völliger Unsinn: Je mehr ein Land, eine Volkswirtschaft, automatisiert wird, desto mehr Erwerbsarbeit gibt es. Allerdings in immer schillernderen und differenzierteren Formen, in den zwischenmenschlichen Bereichen, im Coaching, im Teaching, in der Therapie. Immer dann, wenn sich technologisch ankündigte, dass ein Berufsstand maschinell substituiert wird, vermehrte er sich auf magische Weise – auf einer höheren Komplexitätsstufe.

Wie sieht dann die Rollenverteilung von Mensch und Maschine aus?

Im Grunde genommen ist es ganz einfach: Die Künstliche Intelligenz treibt uns die Treppe des Menschlichen hinauf. Sie übt einen Evolutionsdruck auf unsere genuin menschlichen Fähigkeiten aus, indem sie uns neben den mechanischen nun auch Teile der analytischen Routinen abnimmt. Aber sie nimmt uns nicht das Kognitive, das Kreative ab. Im Gegenteil: Sie fordert es zu einem Sprung auf die nächsthöhere Stufe der NI, der natürlichen Intelligenz, heraus. Wie sagte Jack Ma, der Gründer der größten Internetfirma der Welt, Alibaba, so schön: „Lehre und lerne, was die Maschinen niemals können. Lerne Werte, unabhängiges Denken, Kunst, Einzigartigkeit, Glauben, Teamwork und die Zuneigung zu anderen."

Was wäre Ihr Wunschszenario für die Zukunft?

Jede Technologie, die uns um unsere genuinen Fähigkeiten „erleichtern" will, erzeugt einen Prothese-Effekt. Wenn wir ein Navigationssystem nutzen, verlernen wir, uns in einer Stadt im Kopf zu orientieren. Wir verlernen eigene Kompetenzen, wenn sie uns „abgenommen" werden. Ich wünsche mir Unternehmen, die Technik entlang der Humanität, der menschlichen Würde entwickeln. Würdevolle Technologie ist jene Technik, in der wir als nichtperfekte Wesen vorkommen. Die unser Verhalten differenziert, nicht normiert. Die nicht verspricht, was sie nicht halten kann. Die den Prothese-Effekt gering hält, – sie gibt uns etwas hinzu, ohne uns dauernd etwas wegzunehmen. Sie überfordert uns nicht, und sie macht uns nicht zur Bedienungshilfe, wie es bei vielen digitalen Techniken ist: Wir sind inzwischen ja schon die eigene Bank und das eigene Reisebüro, weil wir im Netz unentwegt Dienstleistungen FÜR die großen Plattformen machen und dabei unsere Daten abliefern. Gute Technologie, echte Zukunftstechnologie, hat einen emanzipativen Effekt. Sie fordert uns heraus, uns in Richtung Selbstkompetenz zu bewegen. Sie überwältigt uns nicht. Sie ermöglicht Beziehungen zwischen realen Menschen, anstatt sie zu ersetzen. Und: Sie hat einen großen Aus-Knopf.