

„Künstliche Intelligenz hat auch in hochqualifizierten Jobs Einstiegsniveau erreicht“

Psychologin Dr. Melanie Ebener forscht unter anderem zur Digitalisierung der Arbeit und ihren Folgen. Diese unterscheiden sich durch die Entwicklung Künstlicher Intelligenz heute drastisch von früheren Entwicklungen, beschreibt sie im Interview.

Von Johanna Tüntsich

Frau Ebener, Sie erforschen, wie die Digitalisierung das Arbeiten verändert. Welche Entwicklungen sind derzeit besonders prägnant?

Melanie Ebener: Generell verändert die Digitalisierung das Arbeiten nicht erst jetzt, sie begleitet uns schon seit etwa 60 Jahren. Heute sehe ich drei Makro-Trends: Die Schnelligkeit der Arbeitsleistung nimmt kontinuierlich zu – und verbunden damit auch die Erwartungen daran. Als Zweites ist festzustellen, dass sich die Arbeit für manche Gruppen zunehmend von Ort und Tageszeit löst. Menschen arbeiten zum Beispiel vormittags im Büro, kümmern sich nachmittags um die Familie und arbeiten dann abends zu Hause weiter. Dadurch verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben stärker als früher. Die dritte große Veränderung kommt durch die KI: Sie verändert die Bedeutung von Fachwissen und Expertise. Manche sehen darin eine weitere „Demütigung der Menschheit“.

Wie verändert das unsere Kreativität?

Ebener: Man muss unterscheiden: Bei der klassischen Digitalisierung stand die Idee



„Wenn sich die Arbeit durch die Digitalisierung verdichtet, entsteht Stress“, sagt Dr. Melanie Ebener, die an der Bergischen Universität Wuppertal zu Arbeit, Alter und Gesundheit forscht. Foto: Roland F. Keusch

im Vordergrund, dass sie dem Menschen Routinearbeit abnimmt, so dass er in einer Tätigkeit vielleicht mehr Freiraum hat, um die restlichen Aufgaben kreativer zu bearbeiten. Oder gründlicher. Noch vor sieben Jahren schrieb ein bekannter Arbeitssoziologe, Fritz Böhle: Kreativität sei das, was neben Intuition und Empathie menschliche Arbeit auch zukünftig gegenüber der Arbeit von Maschinen auszeichnen könnte. Mit KI sieht das inzwischen anders aus. Sie übernimmt kreative Aufgaben, die zuvor

dem Menschen vorbehalten schienen: Bilder erstellen und bearbeiten, Texte verfassen – bis hin zu Liebesbriefen und Predigten. Die Studienlage zu den Auswirkungen dieses Phänomens ist heterogen: Verfechter von KI sagen, dass sehr kreative Menschen durch KI noch schneller noch interessantere Ergebnisse erreichen können. Skeptiker meinen: KI übernimmt kreative Tätigkeiten, entsprechende Jobs werden abgebaut – beispielsweise bei Designagenturen. So arbeiten weniger Menschen kreativ, und weniger

trainieren ihre kreativen Fähigkeiten. Die verbleibenden Kreativarbeiter konkurrieren gegen eine KI, die mehr oder weniger brauchbaren Output in übermenschlicher Geschwindigkeit auswirft. Das wird vermutlich die Erwartungen an die Arbeitsgeschwindigkeit auch von Menschen hochschrauben. Ob das so förderlich für den Ideenreichtum des Einzelnen ist?

Welche Berufsbilder ändern sich durch Digitalisierung und KI am stärksten?

Ebener: Am stärksten betrof-

fen sind schon seit den Zehnerjahren Fachkräfte und Menschen in Helfertätigkeiten. Neu ist: Derzeit steigt der Anteil unter Hochqualifizierten, etwa Anwälten oder Wissenschaftlerinnen, schneller. KI hat ein Niveau erreicht, mit dem sie vor allem die Hilfs- und Einstiegstätigkeiten in diesen Berufen erledigen kann. Dadurch gibt es für Einsteiger weniger Positionen. Und jene, die einen Job finden, müssen gleich mit anspruchsvolleren Aufgaben starten – das kann toll sein, aber partiell auch überfordern. Für erfahrene Mitarbeiter wird die Folge sein, dass sie mehr konzipieren und das prüfen müssen, was die KI ausgespuckt hat. Aus arbeitspsychologischer Sicht ist das ungünstig. Menschen arbeiten optimal, wenn sie sogenannte „vollständige Tätigkeit“ haben: Dinge planen, ausführen und kontrollieren. Wenn wir nur noch Fertiges kontrollieren, kann das demotivieren, und die Aufmerksamkeit lässt ziemlich sicher nach. Das größte Problem sehe ich aber darin: Woher kommen in zehn oder zwanzig Jahren die Experten, wenn jetzt nur noch so wenige eine Einstiegsposition finden?

Verändert sich durch mehr Digitalisierung im Berufsalltag das menschliche Miteinander von Kolleginnen und Kollegen?

Ebener: Ja. Da Digitalisierung beschleunigt, kann sie Stress auslösen – und dieser erhöht das Potenzial für Konflikte. Außerdem kann die Kommunikation verarmen: Durch das zeitlich und örtlich versetzte Arbeiten gehen zum Beispiel kleine Gespräche in der Teeküche verloren. Eine Chance könnte zwar in der Chatfunktion vieler KI-Systeme liegen: Wer schüchtern ist, fragt eventuell lieber die KI als einen Kollegen. Doch das hat auch eine Kehrseite. Ich höre heute aus Unternehmen, dass junge Mitarbeitende sich schwertun, einfach mal zum Telefon zu greifen. Wenn man sich dann noch hinter einem Chat-Sys-

tem „verkriechen“ kann, dann wird diese Sozialkompetenz auch nicht entwickelt.

Gibt es einen Zusammenhang zwischen Digitalisierung und psychischer Gesundheit?

Ebener: Ich habe das speziell an Beschäftigten ab 50 Jahren untersucht. Bei denen kann man sagen: Die reine Nutzungshäufigkeit digitaler Technologie in der Arbeit war kein Problem. Wenn sich aber die Arbeit durch die Digitalisierung verdichtet, entsteht Stress – mit den gesundheitlichen Auswirkungen von Stress, die man kennt, beispielsweise Burnout oder Herz- und Magenbeschwerden.

„Verliere ich den Bezug zum Produkt, wenn ich nur noch prüfe?“

Karl Marx hat kritisiert, dass in der Industrialisierung der Arbeiter sich von seinem Produkt entfremdet. Bewegen wir uns da wieder hin? Wie können Arbeitgeber Prozesse automatisieren und trotzdem die Identifikation ihrer Belegschaft mit Produkt und Unternehmen erhalten?

Ebener: Marx' Vorstellung reichte ja noch viel weiter. Es ging da um die Frage: Wer bestimmt, was gearbeitet wird, und wem kommt der Gewinn aus der Arbeit zugute? In der Regel stellt ein Unternehmen Strukturen nicht um, damit die Mitarbeitenden mehr Zeit zum Spaziergehen haben, sondern die Arbeit verdichtet sich, und eventuell werden Leute entlassen. Marx würde 2026 wohl auch nicht sagen, dass diese Entfremdung zwischendurch aufgehört hätte und nun wiederkehrt. Wollte man dieses Thema grundlegend angehen, müsste man die Arbeitswelt sehr weitreichend verändern. Die Arbeitspsychologie schaut an dieser Stelle zuerst auf den Einzelmenschen: Der reagiert positiv auf sinnvolle, ganzheitliche

Tätigkeiten, die ihm transparent und bewältigbar erscheinen und bei denen er etwas entscheiden und steuern kann. Das ist der Maßstab für Arbeit, in der Motivation und Mitdenken erhalten bleiben.

In einem sozialen Netzwerk haben Sie sich zur Ironie von Automatisierungsprozessen geäußert, die Lisanne Bainbridge schon in den 80er Jahren beschrieb. Worin liegt diese Ironie?

Ebener: Bainbridges Kerngedanke ist: Die Automatisierung von Produktionsprozessen soll einen fehlerhaften menschlichen Operator durch eine zuverlässigere automatisierte Steuerung ersetzen. Der Operator überwacht nur noch, eventuell auch mehrere Systeme parallel, und greift ein, wenn das System „hängt“. Das spart Personalkapazität, führt aber dazu, dass der Mensch wenig neues Wissen aufbaut. Er verliert die Übung, durch Langeweile auch die Aufmerksamkeit – obwohl er gerade in dieser Überwachungsrolle besonders erfahren und wachsam sein müsste. Darin liegt eine Ironie, und ähnlich könnte es auch bei der Anwendung von KI sein. Verliere ich den Bezug zum Produkt, oder die Übung, wenn ich nur noch prüfe? Wie oft werde ich mich ärgern, wenn es meine Aufgabe wird, schwachen KI-Output zu reparieren, anstatt selber ein gutes Produkt zu kreieren? Ist dann eigentlich die KI mein Assistent oder ich ihrer? Was macht das mit meinem Selbstbild? Und schließlich: Wie belastend ist es, wenn alle Routinetätigkeiten wegfallen und meine Zeit mit Tätigkeiten gefüllt wird, die durchweg hohen Anspruch und hohe Intensität haben?

► **Persönlich:** Dr. Melanie Ebener (Lehrstuhl Arbeitswissenschaft) forscht im Rahmen der lidA-Studie seit 2009 zu Arbeit, Alter und Gesundheit an der Bergischen Universität Wuppertal.

www.lidA-studie.de