

**Sydney Loerch:** Hallo zusammen, mein Name ist Sydney Loerch und ich begrüße euch wieder zu unserem Podcast zwischen Null und Eins - Tech-Trends auf dem Prüfstand. [Musik]

**Sydney Loerch:** Mensch versus Maschine. Dieser Wettkampf wird ja nicht erst seit heute in Medien und Gesellschaft diskutiert. Aber wie sieht es eigentlich mit Unternehmen aus? Eine Studie der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC aus diesem Jahr besagt, dass 59% der Unternehmen es für wichtig halten, KI-Kompetenzen aufzubauen. Das zeigt, wie wichtig und allgegenwärtig Technologien wie diese heute in Unternehmen sind. Deshalb sprechen wir heute über das Thema „KI versus Empathie - Wer im Unternehmen ist eigentlich der Boss?“ Dazu eingeladen, habe ich meine heutige Gesprächspartnerin Rosa Riera, schon sehr lange bei Siemens und heute Vice President Employer Branding und Social Innovation. Herzlich willkommen, schön, dass du da bist.

**Rosa Riera:** Ich freue mich! Danke, dass ich da sein darf (lacht).

**Sydney Loerch:** Ja das freut mich auch! (lacht) Ich habe im Vorfeld unsere Aufnahme auf dein Twitterprofil geschaut und in deiner Bio gesehen, dass da steht „interest in sci fi“, dann habe ich so gedacht-

**Rosa Riera:** (lacht)

**Sydney Loerch:** Ja vieles, was vor 10 Jahren vielleicht nur in Science-Fiction Film stattgefunden hat, sieht man heute bereits in der Realität und deshalb meine erste Frage an dich: Welche Rolle spielt Technologie deinem persönlichen Leben eigentlich?

**Rosa Riera:** Eine sehr große, wobei ich versuche, dass nicht allmächtig werden zu lassen, also mein Tag fängt mit Technologie an, weil ich zu denjenigen gehöre, wo das Smartphone auch gleich der Wecker ist und dann geht es natürlich weiter, wenn ich irgendwo hingeh, also erstmal mein Kalender, sagt mir, was heute los ist. Und zum Teil auch, wo ich hin soll an dem Tag, wenn ich es nicht am Vortag gecheckt habe. Dann gehts darum, was weiß ich; Tickets kaufen, geht heute ja auch alles technologisch oder Car Sharing-Themen. Ich habe selbst kein Auto, also ist das auch wieder eine Sache, die nur durch die Technologie möglich ist. Und so geht es eigentlich munter weiter, bis zu, wenn ich unterwegs bin Google Maps oder andere Angebote, die wir ständig nutzen, die nicht möglich wären, wenn wir Technologien nicht hätten. Und dann der Arbeitsalltag, das ist genauso, also ich meine, ich könnte mir gar nicht vorstellen, wie wir heute arbeiten würden, wenn wir morgen wieder in den 80ern wären. Ich glaube, da würden wir erstmal alle ziemlich komisch gucken, weil wir es gewöhnt, sind anders zu kommunizieren, immer zwischendurch zu kommunizieren. Daten sind verfügbar, die vorher nicht verfügbar waren und das macht natürlich etwas mit den Arbeitsabläufen beziehungsweise beeinflusst die Arbeitsabläufe und die Art, wie wir an Themen rangehen.

**Sydney Loerch:** Absolut und du hast ja gerade auch schon deinen Arbeitsalltag angesprochen, heute sprechen wir ja etwas konkreter auch über Künstliche Intelligenz, kurz KI. Findet sich diese Technologie in deinem Arbeitsalltag schon wieder?

**Rosa Riera:** Also in meiner Rolle ist es so, ich würde sie definieren als eine strategische, konzeptionelle und kreative Rolle. Ich bin für die Arbeitgebermarke und für soziale Innovationen zuständig. Und da, würde ich sagen, ist KI wenn es um administrative Themen geht, sehr präsent. Wir haben bei Siemens einen internen Assistenten oder Bot gebaut auf Basis von IBM Watson, den wir über die letzten Jahre trainiert haben, ich glaub anderthalb, zwei Jahre sind wir jetzt unterwegs. Und der heißt Karl (lacht).

**Sydney Loerch:** Sehr schön (lacht).

**Rosa Riera:** Karl hilft uns bei allen möglichen administrativen Themen beziehungsweise diese schneller zu finden. Wenn ich früher zum Beispiel eine Übersetzung anstoßen wollte oder irgendetwas wissen wollte, zum Aktienpaket oder Urlaub etc. muss sich entweder wissen wo das ist oder ich habe jemanden

angerufen, aus der Personalabteilung und wenn ich Glück hatte, war ich dann schnell, und konnte das dann irgendwie erledigen, aber es musst mir jemand helfen und inzwischen, weil sich auch unsere Systeme weiterentwickelt haben, kann ich das in eine Suchmaske eingeben. Karl bringt mich auf die richtige Seite, ich kann das einfach anstoßen und es ist erledigt. Das heißt, eine Arbeit, die mich manchmal vielleicht früher eine Woche oder länger beschäftigt hat, weil ich ja die Ansprechpartner nicht finde und dass dann vergesse, wieder nachhake, trallalala kann ich heute in wenigen Minuten erledigen. Und auch Informationen, die ich mir vorher mühsam zusammensuchen musste, ist jetzt für mich verfügbar. Da, bei den ganzen administrativen Themen, haben wir mit Karl eigentlich fast täglich, also ich zumindest, fast täglich Kontakt zu einer künstlichen Suchfunktion. Sagen wir es mal so, Intelligenz, ich hab ein bisschen was, das gleich Intelligenz zu nennen, aber es hilft ungemein. Ja.

**Sydney Loerch:** Sehr spannend, weil es erleichtert ja scheinbar vieles, aber was mir so direkt so auffällt, das es ja so sehr personifiziert ist mit Karl und das führt mich so ein bisschen zu dem Zitat, was ich – du hast gemerkt, ich hab etwas auf deinem Twitter Profil gestöbert – dort gelesen habe und zwar hast du da Kai-Fu Lee, AI-Experte und früherer Präsident von Google in China zitiert und er sagt: „Artificial Intelligence is actually a misnomer. AI is actually a tool that optimizes, therefore AI will never be able to have empathy, or compete with love or human connection“. Sehr spannend, was sagst du dazu?

**Rosa Riera:** Ja. Ich habe das auch deswegen zitiert, weil es für mich intuitiv sehr viel Sinn macht. Wir reden oft von Künstlicher Intelligenz und meinen aber damit eigentlich Optimierungstools oder Produkte, die über Statistiken bestimmte Dinge schneller errechnen können als wir. Allgemeine Künstliche Intelligenz selbst, also zumindest die Experten, die ich mir angeschaut und angehört habe, sagen, wir sind noch nicht mal in der Nähe davon angekommen, auch wenn es vielleicht Ideen gibt, wie man dorthin kommt. Und was heißt denn Empathie? Empathie heißt, sich in eine Situation eines anderen Menschen hinein zu versetzen und daraufhin irgendwie entweder vorzuschauen, wie wird dieser Person entscheiden, oder wie fühlt sie sich und was heißt das für Verhaltensweisen. Ich muss damit nicht einverstanden sein, aber zumindest kann ich dann verstehen, woher kommen die und kann mich dann vielleicht darauf einstellen. Also im Marketing-Bereich ist es ganz wichtig, diese empathische Kompetenz zu haben. Weil ich so natürlich ganz anders auf Kunden eingehen kann. So jetzt frage ich mich, wie eine Maschine sich in einen Menschen reinversetzen kann, wenn die Erfahrungswelt der Maschine ja eine ganz andere ist, allein schon dadurch, dass sie nicht in unserer Umgebung unterwegs sind. Ja, und deswegen fand ich das Zitat sehr, sehr wichtig, um das einfach ein bisschen wieder einzugrenzen, in Relation zu setzen von einem der Experten auf diesem Gebiet. Fand ich sehr schön.

**Sydney Loerch:** Ja! Das glaub ich dir. Da stellt sich mir direkt die Frage: Sind das dann auch die Kompetenzen, die wir mehr und mehr brauchen? Je mehr Technologie wir vielleicht im Speziellen auch KI im Unternehmen einsetzen, denkst du, dass es das ist, wo wir Menschen eigentlich hingehen müssen?

**Rosa Riera:** Also die Kompetenzen, die wir brauchen – das, was ich spannend finde bei dem Thema ist – da hat das Weltwirtschaftsforum auch eine tolle Studie und Projektionen veröffentlicht. Die sagen, was sind denn die Kompetenzen, die wir brauchen werden in den nächsten zehn bis 15 Jahren. Und in den Top 3 sind „complex problem solving“, also wie wir komplexe Probleme lösen können. Die andere Sache ist kritisches Denken, also nicht alles, was an Informationen so reinprasselt, auch so zu nehmen, sondern kritisch zu hinterfragen und Kreativität. Und was auch toll ist, dass in den Top 10 sind auch zum Beispiel Führungskompetenzen, also People Management. Und emotionale Intelligenz war auch aufgelistet. Das sind also alles Themen, die uns sozusagen für mich in das Kerngebiet des Menschseins reingehen. Also können wir Probleme, die für uns relevant sind, lösen und die Welt wird immer komplexer, also auch komplexe Probleme und auch Antworten geben, die jetzt nicht diese schnell Schnellschusslösungen sind, sondern die wirklich auch die ganzen Themen und die ganzen Konsequenzen mit in Betracht ziehen. Und wie können wir kreativ Themen lösen, so also neu denken und da glaube ich nicht, dass das etwas

ist, was ein Computer bis jetzt zumindest gezeigt hat (lacht) und wo wir einfach sehr, sehr stark dahin uns auch fokussieren können, weil das ist unsere Kernkompetenz als Menschen.

**Sydney Loerch:** (lacht). Ja und du bist ja selbst auch Führungskraft, du hast das Thema gerade schon angesprochen. Da verändern sich die Kompetenzen sicherlich auch. Was braucht es als Führungskraft je mehr Technologie in Unternehmen da ist, wie müssen Führungskräfte sich weiterentwickeln – hast du da eine Perspektive?

**Rosa Riera:** Also wir reden immer davon von horizontalem Führen. Das heißt die Führungsidee hat sich ja auch gewandelt, also in der Vergangenheit, wenn man sich so Charts anschaut, sieht man immer so Führungskraft, so einen Strich nach unten und dann Mitarbeiter. Und wenn man sich dieses Bild anschaut und den Mitarbeitern nimmt und dann ein Rad um den Mitarbeiter bildet, dann sieht man plötzlich, dass der Mitarbeiter ist im Zentrum. Auch eine Führungskraft ist ja zum Teil Mitarbeiter oder Mitarbeiterin. Man kann Mentor, Mentee sein, man kann Coach sein, man kann aber auch Teamplayer sein, Teil eines Teams etc. und deswegen verschiebt sich die Rolle der Führungskraft signifikant, weil es nicht mehr darum geht, Informationen zu haben und diese irgendwie möglichst effizient weiterzugeben, sondern es geht immer mehr darum zu schauen, wie kriege ich es hin, dass Menschen zusammenarbeiten, also das ganze Thema Kollaboration fördern, Informationsflüsse steuern. Und mit steuern meine ich jetzt nicht eingrenzen, sondern zu schauen, wie kann die Information effizienter fließen. Das sind andere Kompetenzen als eine Fachexpertise zu haben und diese möglichst zu vervielfältigen. Ich sage jetzt nicht, dass eine Fachkompetenz nicht auch relevant und wichtig ist, aber sie tritt dadurch in den Hintergrund, dass es mehr darum geht, wie man es Menschen einfacher macht, zusammen zu arbeiten. Weil wir wissen natürlich auch durch Studien, dass Kreativität nicht im Einzelnen passiert und nicht im abgeschlossenen Raum, sondern in Teams. Und über Vielfalt und das muss natürlich auch gemanagt werden können, das ist, für mich ist es eine Kompetenz per se, in die es sich lohnt, auch rein zu investieren und dort das zu fördern.

**Sydney Loerch:** Wir haben auch vor kurzem eine Studie zum Thema KI und Leadership durchgeführt und wir haben die Ergebnisse vor einigen Wochen unter dem Motto *Digital Leadership in Zeiten von Künstlicher Intelligenz – vom Manager zum Mobilizer* in Berlin präsentiert und das erinnert mich gerade so auch ein bisschen an das, was du grade erzählt hast, dieses mobil sein und schauen okay, wie kann ich meine Mitarbeiter befähigen und da haben wir auch mit unserem Personalchef, dem Markus Köhler, gesprochen und er sagt eben:

**Marcus Köhler:** KI spielt heute schon eine große Rolle, weil KI gibt uns die Möglichkeit, Entscheidungen schneller zu treffen, in großer Anzahl an Daten quasi zu bündeln und auf Datenbasis Entscheidungen treffen zu können. Das Schöne dabei ist, dass wir dadurch Zeit gewinnen, um diese Zeit, die Führungskräfte in das Coaching investieren können und somit zu quasi die gewonnene Zeit, wenn man das so sagen darf, in die Kernaufgabe der Führungskräfte investiert wird und zwar in das Coaching, in die Weiterbildung, die Führung der Mitarbeiter.

**Sydney Loerch:** Teilst du diese Aussage oder welche Erfahrungen erlebst du selbst in deinem Arbeitsalltag?

**Rosa Riera:** Also wenn ich dieses Zitat von Markus Köhler richtig interpretiere, da geht es natürlich auch darum, dass viele Aufgaben vorher auch eher in Richtung Administration oder Analysen ging; wobei bei Analyse meine ich jetzt nicht eine Situation anzuschauen, darüber nachzudenken, was das bedeutet, sondern auch wirklich die Daten einzugeben und die Daten aufzubereiten und diese Kompetenz. Und das ist unheimlich langwierig, also ich erinnere mich, dass ist tatsächlich zehn Jahre her, da war ich Programm Managerin von unserer Diversity-Initiative damals und wir wollten herausfinden, wie sieht es denn aus mit unseren Top Talenten in den Wachstumsmärkten. Wie sehen deren Karriere-Entwicklungen aus? Und die Daten waren zwar elektronisch verfügbar, aber wir hatten keine Möglichkeit, diese

irgendwie auszuwerten. Das heißt wir mussten damals, was ja auch richtig ist, mit unseren Datenschutzbeauftragten zunächst einmal sprechen, um zu schauen, was kann man mit den Daten machen? Aber als wir dann das Okay hatten, etwas mit den Daten zu machen, dann mussten wir sie händisch erst mal in Excel eintragen, dann haben Leute, die sich gut mit Excel auskannten, uns dabei geholfen, da diese verschieden zu gruppieren, so dass wir irgendwie über die Zeit einige wirklich gute Insights bekommen haben. Aber es war zwei Monate lang echt harte Arbeit und jetzt nicht unbedingt die Arbeit, wo ich sagen würde, da hatte ich am meisten Spaß ever (lacht). Weil es wirklich darum ging, Daten erstmal zu sammeln und wo einzutragen und es waren auch sensible Daten, das heißt es wird auch nicht irgendwie outsourced, etc. Wenn ich mir überlege, wieviel Zeit wir da verloren haben, nur bei der Aggregation und bei der bei der, ja, bei der Berechnung der Daten, wenn du so möchtest. Und was heute möglich ist, dann denke ich mir, diese zwei Monate hätten wir auch dazu nutzen können, um vielleicht das Konzept noch besser zu machen, dass wir dann aus den Insights generiert haben. Das ist für mich so ein Beispiel, wo ich glaube, dass wir über eine intelligente Datenverarbeitung, wo dann auch, ich sage mal KI oder Optimierungstools, uns helfen können, einfach schneller zu Insights zu kommen. Und wir dann uns länger damit beschäftigen können, was machen wir mit den Insights aus diesen Insights. Was für was für Programme generieren wir, um die Situation besser zu machen? Also in unserem Fall zum Beispiel haben wir dann festgestellt, dass wir eigentlich ziemlich wenige Top Talents global hatten, aus diesen Wachstumsmärkten. Was ja eigentlich nicht sein kann, wenn wir sagen, wir wollen dort auch präsenter und erfolgreicher sein. Also wie können wir das denn schaffen diese Talente sichtbarer zu machen und daraufhin haben wir dann Programme entwickelt. Das ist natürlich der Vorgang, den würden wir genauso machen heute aber viel, viel schneller. Und viel, viel effizienter.

**Sydney Loerch:** Das heißt, das bringt Führungskräfte vielleicht auch ein Stück an die eigentliche Sache oder an den eigentlichen Mitarbeiter. Interpretiere ich das richtig?

**Rosa Riera:** Ja genau! Also, es geht ja darum, wir wollen ja was verändern, wir wollen ja etwas, eine Situation besser machen. Und aber das nicht nur aus der Hüfte zu schießen, brauchst du natürlich irgendeine Datengrundlage und mit den neuen Tools, mit KI ich sag das immer in Führungsstrichen, denk dir immer mal die Führungsstriche dabei, kommen wir natürlich schneller zu diesen Analysen. Und dann ist die Aufgabe von Führung und von Teamarbeit zu überlegen, was kann man daraus machen und welche Programme, welche Policies vielleicht sogar können wir entwickeln, um die Welt dort hingehend ein Stückchen besser zu machen.

**Sydney Loerch:** Wow, das klingt ja sehr toll, sehr vielversprechend.

**Rosa Riera:** Aber darum geht es doch.

**Sydney Loerch:** Aber man muss ja auch sagen, jede Medaille hat ja auch irgendwie immer zwei Seiten. Also, ich meine wir tun ja immer so, als ob Künstliche Intelligenz als neutrale Technologie oder als der Problemlöser in ein Unternehmen kommt und ich muss schon sagen, ich stell mir dann die Frage, stimmt das eigentlich? Also ich habe mir dazu auch ein Zitat von der Robin Hauser, Director und Producer von Dokumentarfilmen, bei Finish Line Features und Unleashed Productions, angehört aus einem Ted Talk. Und sie genau sagte, da hören wir einfach mal ganz kurz rein:

**Robyn Hauser:** But what I hear alarms me. AI is not the super solution to solve a human bias. In fact, in many circumstances AI is already as biased as humans. Now, computer scientists and AI experts leading companies are aware of this and are working to find a solution. But there doesn't seem to be an easy fix. Here's the problem: Humans are programming all shades of bias right into Artificial Intelligence through lack of foresight, malicious intent, by using skewed data and by letting their own bias – implicit or not – sieve right in the data sets they use and the algorithms they write.

**Sydney Loerch:** Kann man überhaupt nachvollziehen, wie Künstliche Intelligenz tatsächlich Entscheidungen trifft und verlässt man sich damit nicht vielleicht zu sehr auf eine Technologie, mit der Vorurteile vielleicht gar nicht ausgeschlossen werden können?

**Rosa Riera:** Es gibt ja viele Beispiele, die zeigen, dass, wenn es um Künstliche Intelligenz geht, sondern um Technologie insgesamt, dass sehr viel Bias drin ist, oftmals noch nicht mal böse gemeint. Es gibt ja dieses Video auch, wo mit dem Seifenspender, vielleicht kennt ihr das? Wo eine Person hinget und versucht, Seife aus einem kontaktlosen Seifenspender zu bekommen. Und es ist eine schwarze Person, in Amerika würde man sagen African American. Und dann passiert nix. Und dann nimmt, ich glaube, das ist eine männliche Hand, man sieht die Person nicht. Dann nimmt diese Person ein weißes Blatt Papier und hält es darunter und dann funktioniert es. Ich vermute mal, dass dieses Team, was dieses Gerät entwickelt hat, gar nicht irgendwas Böses im Hintergrund hat, aber die haben halt nur getestet mit Leuten, die wahrscheinlich so aussehen wie sie und das bedeutet, dass sie wahrscheinlich Hände von Caucasians waren. Vermute ich mal, weil sonst hätten sie es ja gemerkt und sowas ja nicht auf den Markt gebracht, weil das bringt ja nichts. Das ist ja dann eigentlich ein defektes Produkt. Und von daher, ich glaube, dass es unheimlich wichtig ist, sich dessen bewusst zu werden, dass was auch immer für Bias wir haben, wir auch irgendwo in unserer Technologie miteinbauen werden. Umso wichtiger ist es von Anfang an, das Thema Diversity in die Teams reinzubekommen, sich ständig zu hinterfragen und für mich ist unheimlich wichtig, ständig auch die Intention, die man hat, sich vor Augen zu führen. Also, wenn man die Intention hat, um beim Seifenspender zu bleiben, dass möglichst viele Leute sich die Hände waschen können, weil es einfach aus gesellschaftlicher Sicht gut ist, wenn wirklich alles saubere Hände haben, dann kann es nicht sein, dass bestimmte Gruppen ausgeschlossen sind. Sondern dann ist das ein eine Fehlkonstruktion und die hätte man vermeiden können, wenn das getestet worden wäre mit möglichst vielen Menschen. So, und das gleiche ist auch die Intention, die man hat, wenn man Führungskräfte der Talente-Programme hat etc. und sieht, irgendwas funktioniert da nicht. Also zum Beispiel Gender-Diversity, wie kann man eine bessere Ratio von Gender-Diversity in Führungsteams reinbekommen? Dann kann man jetzt dieses Thema kopieren, das wir ohnehin haben (lacht), und da scheint ja auch irgendwas nicht – KI hin oder her – nicht so ganz zu stimmen. Oder man hinterfragt das, und man überlegt sich, wie kann man denn die Ratio verbessern? An welcher Stelle müssen wir ansetzen und da haben wir auch ein ganz tolles Beispiel in unserem Traineeprogramm, das nennt sich Siemens Graduate Programm. Und dort hatten nun wir einfach auch festgestellt, dass wir bei diesen Graduate Programm sehr wenig Frauen hatten. Und die Kolleginnen, das war pre-AI, ja die die Kolleginnen und Kollegen haben sich überlegt, woran könnte das denn liegen? Und sind nicht zum Ergebnis gekommen, dass es nur daran liegt, dass Männer viel besser sind für Führungs- oder Trainee-Programme, sondern sie haben sich überlegt, vielleicht liegt es ja an der Art, wie wir vorselektieren. Und haben dann die Fragen analysiert, die sie stellen und die Bewertungskriterien analysiert, und haben natürlich, dann wissenschaftliche Erkenntnisse auch zu Rat gezogen, die einfach sagen, bestimmte Kulturkreise reagieren anders auf Fragen. Es gibt Tendenzen bei Frauen und bei Männern so oder so zu agieren. Also wie können wir die Fragen und vor allen Dingen auch die Bewertungskriterien so anpassen, dass wir möglichst ein breites Spektrum reinbekommen, weil wir einfach nicht glauben, dass diejenigen, die am meisten reden oder diejenigen, die vielleicht am lautesten zu Wort kommen, auch die besseren Führungskompetenzen haben. Sondern vielleicht suchen wir einfach an der falschen Stelle oder sind biased. Also hat man das angepasst und siehe da, inzwischen haben wir zwischen 40, 45 Prozent Frauen in diesen Graduate-Programmen. Und das in einem technischen Umfeld, wo wir wissen, dass dort ich glaube, das maximale, was wir haben sind 30 Prozent Frauen. Also es geht, aber die Intention war eben, da zu schauen, wie können wir uns verbessern. Und dann die Analyse und die Selbstreflektion zu haben, das dann auch zu ändern und genau so könnte man das auch in allen KI-Themen haben, wenn man sieht, das Ergebnis ist nicht das, was wir wollen, müssen wir wieder ran. Und das ist ein ständiger Kreislauf, das wird nie aufhören (lacht).

**Sydney Loerch:** (lacht) Ja, das glaube ich, ja das ist auch so die Frage, die mich irgendwie umtreibt. Also kann man künstliche Intelligenz Diversity beibringen? Ja, also ich meine, vielleicht kennen viele von uns die Schlagzeilen, die einen relativ großer Onlinehändler vor einiger Zeit gemacht hat, weil eben eine KI, die eben zur Bewertung von Bewerbern konzipiert wurde, Frauen prinzipiell benachteiligt hat. Und da war es halt der klassische Fall von vielleicht muss man irgendwie nochmal ran und ich frage mich, du hast ja selber gesagt, wir sind ja selber vielleicht auch biased. Man stellt konzipiert Fragen, man denkt okay, das sind die Fragen, die wir brauchen, um Bewerber zu finden also. Können wir da jemals neutral werden?

**Rosa Riera:** Also das war genau die Frage, an die ich gedacht habe, als du die Anfangsfrage gestellt hast. Kann Technologie so sein? Da habe ich mir auch gedacht, Sydney, können wir uns selber Diversity beibringen. (lacht) Also es ist ja nicht so, dass unsere Systeme super perfekt sind und jetzt kommt dann irgendeine technische Lösung und die ist komplett perfekt. Sondern die macht vielleicht Dinge sichtbar, wo wir dachten, wir bewerten ja alles super neutral und das geht alles mit rechten Dingen zu. Und plötzlich sehen wir eigentlich irgendwas stimmt nicht, und das kann es doch nicht sein. Vielleicht, weil wir bei einer technischen Lösung einfach höhere Maßstäbe ansetzen als bei uns. Ich weiß nicht, woran es liegt, aber das, was gerade das Beispiel mit dem Onlinehändler, heißt ja nicht, dass es nicht anderweitig auch passiert ist, dass bestimmte Gruppen, Frauen oder andere Gruppen, benachteiligt wurden oder bevorzugt wurden, aber jetzt wird es richtig sichtbar und nachprüfbar und messbar. Und von daher finde ich, das ist für mich die große Chance, dass es einfach sehr, sehr messbar und klar wird und es gibt uns die Möglichkeit nach zu justieren. Und ich wie gesagt, ich glaube nicht, dass es jemals zu Ende ist, weil sich auch das, was wir normal finden und okay finden, über die Zeit ständig verändert. Wenn man vielleicht in den 60er-Jahren gesagt hätte, 30 Prozent Frauen in Führung, dann hätten wir alle gesagt „Hey warte mal ein bisschen ja“ (lacht). Also nicht alle, aber ich glaube, dass schon einige das gesagt hat, während wir heute denken, also das ist schon die Minimallösung. Aber trotzdem auch immer noch ambitious, weil die Realität einfach eine andere ist. Aber es hat sich einfach viel verändert von dem, was wir okay finden und was nicht und das wird sich auch in zehn, in 15, 20 Jahren, wie auch immer, wird sich das immer weiterentwickelt, deswegen geht es darum, dass wir diese Systeme kontinuierlich anpassen und zwar so, dass es für uns passt und dass es für uns relevant ist.

**Sydney Loerch:** Ja, das ist interessant, das klingt ein bisschen, als ob KI oder Technologien im gesamten der Spiegel der Gesellschaft wären, ja in denen wir reingucken können und sagen „Oh vielleicht stimmt da bei uns was nicht“. Und auf einmal müssen wir an ganz anderer Seite arbeiten als wir das vorher vielleicht gedacht hätten.

**Rosa Riera:** Aber war es ja nicht immer schon so? Also ich meine jede neue Technologie, jeder neue Wandel erzeugt zunächst einmal diese zum Teil absolute Freude oder große Angst oder manche lehnen das komplett ab und irgendwann wird das normal. Und es gibt immer Ausschläge in die eine oder andere Richtung, die wir dann nachjustieren, kontinuierlich. Manchmal übersteuern wir, manchmal untersteuern wir. Ja, aber der Diskurs findet ja weiterhin statt. Ich weiß nicht, ob wir jetzt mit Künstlicher Intelligenz mit dieser Thematik manchmal zu euphorisch sind oder zu ängstlich und nicht schauen, was sind denn das für Möglichkeiten, die wir als Tool haben und wie gehen wir damit um? Und vor allem was wollen wir eigentlich? Und uns darüber Gedanken machen. Dann kommen wir wieder zum Menschen und zu dem, was wir gesellschaftlich wollen und was wir auch von einer Technologie erwarten. Und vor allem auch was nicht. Das ist ja auch eine interessante Diskussion.

**Sydney Loerch:** Ja, da würde ich direkt einhaken bei dem was nicht, weil du hast jetzt ganz viel über Anpassungen von Technologien gesprochen. Gibt es auch Themen, die wir Technologie oder auch KI niemals anvertrauen möchten? Ich denke ganz konkret daran, wenn du zum Beispiel dein Team ausbauen möchtest, du suchst eine Kandidatin oder einen Kandidaten, und du möchtest den bewerten

auf Grundlage bestimmter Kriterien. Zum Beispiel sowas wie Teamfit, wird eine KI das beurteilen können, ob diese Personen in deinem Team passt? Kannst du dir das vorstellen?

**Rosa Riera:** Man sollte wirklich niemals nie sagen, vor allem in Zeiten, wo sich alles ständig wandelt. Ich persönlich halte das nicht für erstrebenswert. Allerdings auch hier, wenn du dich an unsere Diskussion vor ein paar Minuten erinnerst, kann natürlich so eine Technologie Dinge sichtbar machen, die mir vielleicht gar nicht bewusst waren. Also als sage ich mal Nudging oder als zusätzliche Informationen finde ich das nicht uninteressant, einfach um zu kalibrieren, wie vielleicht kann mir ein Tool helfen zu sagen, du entscheidest dich so, aber 87 Prozent deine Peers hätten so entschieden. Und das finden wir ja alle sehr, sehr interessant. Also, wenn wir einkaufen gehen oder wenn wir irgendwelche anderen Entscheidungen treffen, wohin wir in Urlaub fahren wollen oder wo wir essen, finden wir die Informationen darüber, was andere getan haben, schon sehr relevant. Und von daher würde ich jetzt nicht sagen, no way. Was ich schlimm fände, wäre wenn wir das Hirn hier komplett ausschalte, sondern es geht immer wirklich darum, eine Kalibrierung rein zu bekommen, aber dann zu überlegen, okay, die anderen hätten sich dafür entschieden, aber vielleicht haben die auch eine andere Idee, wo sie hinwollen und ich hab jetzt eine neue Idee, deswegen brauche ich ein neues Profil. Aber dann ist mir das bewusst. Und von daher würde ich sagen, sag niemals nie (lacht), aber schalt auch dein Hirn nicht aus, wenn es um Entscheidungen einfach geht, vor allen Dingen, wenn es um Entscheidungen geht, die für Menschen relevant sind.

**Sydney Loerch:** Ja, ich glaube davor haben viele Menschen auch Sorge, dass eben die Technologie ein bisschen überhandnimmt und dadurch vielleicht auch ein Stück weit Individualität irgendwo verloren geht, wenn ich nur noch in Zahlen messbar beziehungsweise angeschaut werde und das darüber entscheidet, ob ich jetzt vielleicht eine gute Ergänzung für ein Team bin oder nicht. Ich kann mir vorstellen, dass das bisschen Sorge macht. Siehst du da die Gefahr?

**Rosa Riera:** Also ich sehe es einfach momentan in meiner Erfahrungswelt noch nicht so in dieser dystopischen Art, wie es manchmal dargestellt wird. Die Frage ist: Was ist uns lieber? Dass auf Basis von Kriterien, die – und das ist extrem wichtig, die transparent sind und die vorher vereinbart wurden – das dann Entscheidungen getroffen werden oder dass irgendjemand das auf Nasenfaktor beurteilt. Also das ist halt immer, welche Intention haben wir. Da kommt es immer wieder drauf zurück, was haben wir für eine Intention? Was wollen wir erreichen? Und vor allen Dingen, was sind die Kriterien, die vorab festgelegten Kriterien, für Erfolg? Wenn wir das haben, dann haben eine ganz andere Diskussion als „Ach, der oder die passt ins Team, weil die ist mir sehr sympathisch“. Ich finde das nicht falsch, ich finde es wichtig, dass man mit Leuten gerne zusammenarbeitet, aber man darf auch nicht vergessen, dass das in der Vergangenheit sehr zu non-diverse Teams geführt hat. Weil zunächst einmal ist Vielfalt auch echt anstrengend, sind wir mal ehrlich. Man hat einen anderen Erfahrungshintergrund, auch eine andere, wenn ich sag Sprache, dann meine ich eine andere Art über Dinge zu sprechen. Man redet oft aneinander vorbei, bis man sich zurecht geschüttelt hat. Und wenn man diese Vielfalt möchte, dann ist Teamfit vielleicht immer noch wichtig, aber nicht das allerhöchste Kriterium. Wenn man Teamfit ganz oben haben möchte, dann kann sein, dass viele Dinge effizienter sind, aber dann vielleicht nicht so kreativ. Und das kann in bestimmten Phasen auch okay sein, aber man muss sich das eben bewusst machen. Und das finde ich, ist das Interessante und auch das Spannende und wo ich überhaupt nicht sehe, wie uns eine Technologie diese Entscheidung oder diese Fragestellungen abnehmen kann. Ich sehe es einfach nicht. (lacht) Darüber werden wir uns auch noch in ich weiß nicht wie vielen Jahren wohlwollend streiten (lacht).

**Sydney Loerch:** (lacht) Jetzt wollte ich dir gerade eine Frage über die Zukunft stellen, und weiß jetzt gar nicht mehr, wie ich dahin kommen soll. Ja, weil irgendwie, man denkt ja schon immer, man wird sich verändern und die Arbeitswelt wird sich verändern. Es ist ein Thema, das zuhauf diskutiert wird, ja und ich finde es eigentlich sehr spannend, wenn du sagst, irgendwie ja das werden wir in zehn Jahren oder was immer noch genauso diskutieren. Wird sich gar nichts verändern?

**Rosa Riera:** Na, doch, ich glaube, dass sich sehr viel verändert hat. Schon allein die Tatsache, dass wir bestimmte Themen jetzt diskutieren, nicht als etwas ganz Abstraktes, sondern als Teil der täglichen Diskussionen in das Thema Vielfalt. Vor zehn Jahren würde ich mal sagen, war das so ein Fringe-Thema. Heute glaub ich, dass die wirklich erfolgreichen Manager sehr, sehr gezielt und strategisch über dieses Thema denken und sprechen und handeln. Und da hat sich was absolut verändert, aber natürlich verändert sich die Latte kontinuierlich. Dann ist es ist ein anderes Thema. Wenn wir das Gefühl haben, das haben wir jetzt, dann wird sich die Latte wieder wo anders verlegen, wo wir sagen „Hey, da haben wir diesen Aspekt komplett vergessen, und das aber trotzdem wichtig, aus den und den Gründen.“ Und deswegen würde ich nicht sagen, dass wir nicht dazu lernen oder ich weiß nicht, was dein Ausdruck genau war. Ich würde einfach, sagen die Welt verändert sich kontinuierlich und wir müssen uns anpassen. Und nur so ist der Fortschritt möglich.

**Sydney Loerch:** Ja, absolut. Wir haben ja auch unter dem #MakeYourWish Menschen nach ihren Wünschen für eine Zukunft mit Künstlicher Intelligenz gefragt. Hast du da einen Wunsch, was wäre für dich der Wunsch für KI im Führungsumfeld?

**Rosa Riera:** Also jetzt haben wir das Thema schon sehr breit diskutiert, aber es ist nach wie vor mein Wunsch, dass uns neue Technologien dabei helfen, das Thema Vielfalt wirklich noch strategischer und gezielter anzugehen und bessere Entscheidungen zu fällen, die dieses Vielfaltsthema mit integrieren. Und da kann da KI zum einem helfen, indem man wissenschaftliche Erkenntnisse aus den Sozialwissenschaften zum Beispiel viel, viel schneller zugänglich macht. Artikel aus, was weiß ich, der Harvard Business Review, die sich auch stark damit beschäftigen, dass das schneller in Unternehmen, in Denkmuster etc. da reingeht, weil es einfach schneller an die Entscheider und Führungskräfte rankommt. Das könnte ein Feld sein, wo ich glaube, dass uns das auf jeden Fall weiterhelfen kann. Ansonsten wenn es um Führung geht, glaube ich, für mich ist das eins der Kernthemen. Sonst könnte man in alle möglichen Bereiche von Weiterentwicklung etc. gehen. Aber wenn wir Vielfalt wirklich hinbekommen, dann ist schon sehr, sehr viel getan.

**Sydney Loerch:** Absolut, da kann ich nur zustimmen. Zuletzt eine Frage an dich: Wir haben sehr viel über Technologie heute gesprochen. Und wir haben auch über Künstliche Intelligenz gesprochen. Zum Abschluss würde mich einfach interessieren, gibt es einen Lieblings-Tech-Trend, den du verfolgst?

**Rosa Riera:** Interessanterweise zwei Dinge. Also zum einen versuche ich, immer mehr auch analog unterwegs zu sein. Also ich war zum Beispiel einer von den Early Adopters, als alle ihre Notizen irgendwie elektronisch verfasst haben. Oder ich war eine von ersten in meinem Freundeskreis, die einen Kindle hatte. Inzwischen bin ich komplett wieder analog. Ich schreib alles in mein kleines Moleskine-Notizbüchlein und lese auch wieder Bücher mit Papier. Weil ich finde, das muss man auch kalibrieren. Aber ich habe jetzt eine Sache entdeckt, die ich wirklich ausprobieren möchte, da bin ich noch am hin- und herschauen. Aber es gibt eine, das heißt Halo, das ist so eine Neuroplasticity Enhancer. Das ist ein Art Kopfhörer, den man sich aufsetzt und die Idee ist, dass wenn man zum Beispiel ich versuche Klavier zu spielen, also ich klimpere mehr als, als das ich spiele, aber anscheinend für sportliche Aktivitäten oder solche, wo es um Muscle-Memory auch geht, setzt das elektrische Impulse ins Hirn und hilft einem dabei, Dinge schneller zu lernen. Das möchte ich gerne mal ausprobieren. Also, es ist jetzt auch noch kein Trend, aber das ist zumindest eine Sache, auf die ich echt neugierig bin, ob das funktioniert. Bis jetzt habe ich Tolles gelesen, aber da bin ich gespannt, ob es mir auch beim Klavierspielen hilft.

**Sydney Loerch:** Also ich bin auch gespannt, also unabhängig vom Klavierspielen (lacht). Aber das klingt nach einem sehr, sehr interessanten Trend. Ich bin gespannt, was uns noch begegnen wird im Bereich Künstliche Intelligenz, aber auch die vielen anderen Entwicklungen, die auf uns warten und ich würde sagen, für heute bedanke ich mich erstmal bei dir für den tollen Austausch. Es war wirklich sehr, sehr spannend.



**Rosa Riera:** Danke, dass ich hier sein durfte.

**Sydney Loerch:** Sehr gerne.