

Irren ist menschlich

Digitale Technologien erzielen nur im Zusammenspiel mit organisationalem Veränderungsverhalten einen Wettbewerbsvorteil. Doch der «Digital Mindset» der Mitarbeitenden ist keine Selbstverständlichkeit. Die Saxo hat dazu ein Experiment mit dem Roboter «Pepper» gemacht.

Von Patrick Hunger

Was tut eine Bank wie die Saxo Bank, die bereits digital ist? Sie digitalisiert weiter. Der Transformationsprozess, der sich durch den zunehmenden Einsatz digitaler Technologien manifestiert, kennt keinen Endstatus. Er ist Ausdruck des Gestaltungsspielraums im Unternehmen bei der Umsetzung der Geschäftsstrategie. Von «Digitalstrategie» zu sprechen ist daher nicht zielführend. Auch im Zeitalter von Robotern (z.B. humanoider Roboter Atlas von Boston Dynamics) und Rebellen (wie Robinhood, Revolut oder Scalable Capital) bleibt die Geschäftsstrategie massgebend, das heisst die massgeschneiderte und dynamische Anwendung der relativen Branchen- und Marktregeln auf den Einzelfall. Eine wortreiche Digitalstrategie mahnt hingegen zur Vorsicht, weil damit primär bestehendes organisationales Unvermögen und unternehmerische Ziellosigkeit kaschiert wird.

Organisationales Veränderungsverhalten

Digitalstrategie wird im Kontext der digitalen Transformation gelegentlich gleichgesetzt mit «Technological Supremacy». Die Annahme besteht darin, dass der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens in einer direkten Abhängigkeit zum Ausmass des Einsatzes digitaler Technologien steht.

Da digitale Technologie jedoch keine knappe Ressource ist, respektive die Demokratisierung von Technologie heute weit fortgeschritten ist – das mobile Bezahlungssystem M-Pesa in

Afrika, der E-Commerce-Anbieter Paytm in Indien oder der mobile Multi-Diensteanbieter WeChat in China sind Beispiele dafür –, kommt ihr isoliert betrachtet keine Entscheidungsbedeutung zu. Vielmehr erzielen digitale Technologien nur im Zusammenspiel mit organisationalem Veränderungsverhalten einen Wettbewerbsvorteil. Folglich ist die Einstellung der Mitarbeitenden gegenüber digitaler Technologien so auszurichten, dass die Gesamtbewertung gegenüber dem Stimulus «digitale Technologien» positiv ist (Digital Mindset).

Von Maschinen lernen

Die Trading Lounge der Saxo Bank ist ein Ort, an dem Menschen die digitale Transformation erleben, an dem sie darüber diskutieren und an dem sie sie kultivieren. Allerdings ist die Saxo Bank mit diesem Konzept nicht allein, und die aktuelle innovationschwache Diskussion über das moderne Filialwesen zeigt eindrücklich, wie schwer sich die Branche damit tut, die Nutzung von physischen Flächen

Pepper war bei der Saxo-Bank mit der Aufgabe angetreten, in deren Trading Lounge die Rolle des Menschen zu relativieren.

zu «verlernen». Genau hier setzt der humanoide Roboter Pepper an: Was wäre, wenn der Einsatz von Robotern in einer traditionellen Mensch-Mensch-Begegnungszone die Möglichkeit bieten würde, Digitalisierung von Maschinen zu lernen und traditionelle Denk- und Gestaltungsmuster zu durchbrechen?

Pepper als Transformationsagent

Pepper war demnach bei der Saxo Bank mit der Aufgabe angetreten, in deren Trading Lounge die Rolle des Menschen zu relativieren. Das Projektziel bestand darin, das akzeptierte Mass an Robotisierung zu testen und die Mensch-Maschine-Kommunikation mit den für die Besucher relevanten Inhalten zu füllen. Beflügelt von den theoretisch unbegrenzten Möglichkeiten von künstlicher Intelligenz wurde als explorative Arbeitshypothese angenommen, dass sich ein autonomer Marktplatz schaffen lasse, auf dem Pepper respektive eine Vielzahl von humanoiden Robotern die menschlichen Besucher erkenne, sich individuell auf sie einstelle, und ihre Bedürfnisse in «real time» kombiniere und befriedige – «Pepper as a Service» (PaaS).

Diese Versuchsanlage könnte jedoch nur gelingen, sofern die Organisation selbst Pepper als Transformationsagenten akzeptieren und aktiv in die Prozesse einbinden würde. Entsprechend wurde zwischen einer äusseren und inneren «Wahrnehmungs-/Akzeptanz-Kurve» unterschieden, und Abhängigkeiten wurden modelliert. Es wurde angenommen, dass Pepper in einer Phase eins auf hohe innere Akzeptanz stossen würde und dass die äussere Wahrnehmung initial verhalten ausfallen würde. Es schien naheliegend, dass Mitarbeitende einer digitalen Bank keine Berührungspunkte mit Technologie haben sollten. Gleichzeitig wurde davon ausgegangen, dass Pepper einen klassischen Change-Prozess auslösen würde, dessen Erfolg davon abhängen würde, wie sich in Phase drei innere und äussere Akzeptanz gegenseitig beeinflussen würden.

Die Menschlichkeit als Stolperstein im Aussenverhältnis

Pepper ist ein humanoider Roboter, dessen Konstruktion der menschlichen Gestalt nachempfunden ist. Anders als bei reinen Industrie-Robotern (z.B. ABBs YuMi für die Kleinteilmontage in der Elektronikindustrie) ist Pepper darauf ausgerichtet,



menschliche Emotionen zumindest rudimentär nachzuahmen und solche hervorzurufen. Durch die eingebauten Hilfsmittel wie Kameras, Sensoren und Beschleunigungsmesser nimmt Pepper Informationen aus seiner Umgebung auf und passt sein Verhalten gegenwärtig Skript-basiert an die Situation an.

Diese Gefühlsprojektionsfähigkeit hat sich im Projekt als zentrale Herausforderung im Kontakt mit den Gästen der Trading Lounge herauskristallisiert. Die initiale Faszination für menschliche Wesenszüge – so wollten beispielsweise viele Gäste ein Selfie mit Pepper – wich im Verlauf der Mensch-Maschine-Interaktion einer gewissen Ratlosigkeit, gefolgt von Desinteresse oder Enttäuschung. Grund dafür war die limitierte Fähigkeit von Pepper, mit der Unberechenbarkeit zwischenmenschlicher Kommunikation umzugehen.

Pepper wurde für unsere Zwecke mit einer Vielzahl von Informationen zur Saxo Bank, zum Trading, zum Investing und zum Thema Digitalisierung gefüttert (sog. Domänen). Er wurde zudem mit externen Datenban-

Nicht immer auf Augenhöhe: Auch die Kommunikation zwischen Mensch und Roboter entpuppt sich mitunter als Minenfeld.

ken (z.B. von IBM) verbunden, um werthaltige Antworten zu ermöglichen. Der Dialog blieb jedoch mehrheitlich in der Kennenlernphase stecken, da Pepper mangels klarer Dialogstruktur überfordert war. Das Nicht- oder Falsch-Reagieren von Pepper löste beim Gegenüber wiederum Stress aus. Gäste drückten beispielsweise auf das Display in der Hoffnung, die verbale Stille zu durchbrechen. Pepper verharrte in seiner Untätigkeit, und seine grossen dunklen Augen wirkten nunmehr bedrohlich.

Lediglich bei Kindern liess sich gelegentlich eine andere Dynamik erkennen. blieb Pepper untätig, so sahen sie dies als Einladung, sich selbst eine Realität zu erdenken. Aber auch hier bestehen Grenzen, wie ein Beispiel der Hochschule Luzern zeigt: Pepper wurde als Auskunftsroboter auf der Rigi eingesetzt. Widrige Wetterbedingungen, eingeschränktes Kommunikationsvermögen und ein enttäuschtes Kleinkind führten beinahe zur Tötlichkeit am Roboter. Pepper erwies sich immerhin als unterhaltsame Schnittstelle zum Menschen. Solche vorprogrammierten dialogischen Erlebnisse

auf der Grundlage von Spieldesign standen jedoch nie im Vordergrund des Projekts. Sie werden gegenwärtig vor allem von Hotels, Grossverteilern, Spielplätzen und Flughäfen getestet.

Grenzen der digitalen Denkweise im Innenverhältnis

Die wohl weitreichendste Erkenntnis wurde in der Organisation selbst gewonnen. Wir konnten keine direkte Abhängigkeit zwischen Arbeitsumfeld und digitaler Denkweise feststellen. Generell erwies es sich für die Mitarbeitenden als schwierig, einen humanoiden Roboter in ihre Arbeitsprozesse einzubinden und mit System-Imperfektionen von Pepper spielerisch umzugehen. Nur wenige Mitarbeitende zeigten ausreichend intrinsisches Interesse, um bei der Entwicklung von Pepper mitzudenken.

Kritisch ist zu hinterfragen, inwiefern das Projekt richtig in der Organisation verankert wurde. Reicht es aus, C-Level-Begeisterung in die Organisation hineinzutragen? Darf auf die Selbsteinsicht der Mitarbeitenden gehofft werden, wenn Pepper eine positive Aussenwirkung für die Organisation erzielt? Darf angenommen werden, dass wir alle die Zukunft mitgestalten wollen? Die Frage, die tatsächlich bei den Mitarbeitenden eine breite Zustimmung erfuhr, ist: «What's in it for me?».

Zeit schenken

PaaS ist in absehbarer Zukunft keine Option für die Erbringung von Finanzdienstleistungen. Diese Schlussfolgerung liess sich wohl auch ohne finanzielle Mittelbeschränkungen nicht relativieren. Das psychologische Verwirrungspotenzial menschlicher Wesenszüge bei Robotern und die hiermit hervorgerufenen Erwartungen an die «menschlichen» Funktionalitäten waren schlicht zu gross.

Immerhin zeichnet sich ein spannendes Anschlussprojekt ab: Angenommen, die Trading Lounge wäre virtuell, wer würde sich darin unterhalten wollen? Was wäre, wenn jeder seinen personalisierten digitalen Assistenten dafür nutzen könnte, diesen und jeden anderen (Transaktions-) Raum zu betreten? Würde uns dies Zeit schenken, um uns um die wirklich wichtigen Dinge im Leben zu kümmern: Mensch-zu-Mensch-Beziehungen? •

DR. PATRICK HUNGER ist CEO Saxo Bank (Schweiz).