



KI-Verständnis – für alle im Unternehmen fundamental

Künstliche Intelligenz wird die Arbeitswelt grundlegend wandeln. Schon jetzt zeichnet sich ab, wozu diese Technologie in der Lage ist, doch das ist nichts im Vergleich zu dem, was uns bereits in naher Zukunft erwartet. So müssen wir heute die Weichen richtig stellen, müssen sondieren, wo die Grenzen von KI liegen, uns vor allem aber damit befassen, welche immense Chancen sie für uns birgt.

In wenigen Jahren werden wir uns kaum noch vorstellen können, wie unser Leben und Arbeiten ohne KI überhaupt funktionieren könnte. Beinahe alle modernen Technologien enthalten schon heute KI. Und täglich kommen neue KI-Tools hinzu. Ohne ein ausgeprägtes KI-Grundverständnis ist es unmöglich, fundierte Entscheidungen mit KI-Hilfe zu treffen und bei künftigen Entwicklungen mithalten zu können. Betrachten wir dabei zunächst den Unterschied zwischen deskriptiver und generativer KI.

Deskriptive Künstliche Intelligenzen sind Spezialisten und lösen, indem sie bestehende Daten analysieren, vordefinierte Anwendungsaufgaben. Nachdem sie eine Weile geübt haben, sind sie darin immer besser als der Mensch. Was sie besonders gut können: Lernen und riesige Datenpools klassifizieren. Sie beschreiben, was ist, statt zu prognostizieren. Sie brauchen meist nur Minuten, da, wo Menschen Tage, Wochen, Monate brau-

chen. So nimmt uns solche KI mühsame, langwierige und langweilige Arbeiten ab, damit wir uns um anregendere Dinge kümmern, unser gesamtes Potenzial ausschöpfen und das tun können, in dem wir am besten sind: Mensch sein und zwischenmenschliche Beziehungen pflegen.

Generative künstliche Intelligenzen, wie etwa ChatGPT, erstellen neue Inhalte, darunter Texte, Bilder, Videos, Code und Musik. Im Wesentlichen sind sie hocheffiziente „Wortwahrscheinlichkeitsvorhersagemaschinen“. Sie können uns, wenn wir gut prompten, umfangreiche Antworten auf beinahe jede Frage geben, weil sie mithilfe gigantischer Datenmengen vortrainiert wurden. Im Idealfall sorgen sie für eine Erkenntnisbasis, die uns erheblich leistungsfähiger macht.

Doch eine solche KI hat keinerlei Idee davon, was die Wörter, Zahlen und Bilder, die sie auswirft, bedeuten. Sie kann auch nicht beurteilen, ob die

Antworten, die sie gibt, richtig sind. Außerdem kann sie nicht transparent machen, wie sie zu ihren Vorschlägen kommt. Profunde menschliche Fachexpertise bei der Evaluierung von KI-Content ist also zwingend. Übrigens kann der Erfahrungsschatz älterer Generationen dabei sehr hilfreich sein.

Was künstliche Intelligenz alles nicht kann

Was KI definitiv nicht kann, ist fühlen. Ihr gelingt es allerdings immer besser, menschliche Interaktionen zu lesen, Sprache, Stimme und Tonaltät glaubhaft zu imitieren und uns Empathie vorzuspielen. Emotionen und auch Lügen erkennt KI bereits besser als die meisten Menschen. Das kann sie, weil sie einerseits mit riesigen Mengen menschlicher Kommunikation trainiert wird und andererseits unsere Mikromimik analysiert. Dass Menschen künstliche Gegenüber anthropomorphisieren, ihnen also menschliche Eigenschaften, Gefühle und Absichten zuschreiben, ist insofern verständlich. Doch eine KI ist nichts anderes als programmierter Code. Dabei gilt:

- KI weiß fast alles, doch versteht nichts.
- KI kann weder denken noch fühlen.
- KI hat weder Intuition noch Fantasie.
- KI hat weder Bewusstsein noch Werte.
- KI tut bemüht, doch ihr ist alles egal.

Praktisch jedes Business kann mit digitaler Unterstützung besser betrieben werden. Doch Ethik und Moral – das kennt die Technologie nicht. Das muss von den Menschen kommen. Denn es sind Menschen, die Software programmieren, und damit definieren sie die Realität einer KI. In den Händen der Falschen ist sie ein Teufelszeug.

Wer eine mächtige Technologie in die Welt setzt, löst immer einen Wettlauf zwischen Gut und Böse aus, denken wir nur mal an Messer, Vorschlaghammer und Kettensäge. Jede Technologie ist ein zweischneidiges Schwert. So hält Elektrizität unsere komplette Wirtschaft in Gang, wenn wir sie aber direkt berühren, ist sie meist tödlich. Auch das Auto ist eine feine Sache, doch jährlich sterben weltweit 1,3 Millionen Menschen im Straßenverkehr. Wir sind uns solcher Risiken durchaus bewusst, haben uns aber primär die Vorteile zunutze gemacht. Regulierende Vorschriften haben geholfen, uns vor Schaden zu schützen. Deshalb wird im EU-AI-Act künstliche Intelligenz reguliert.

Ein zentrales Problem beim Einsatz von KI ist die Intransparenz der Entscheidungsfindung. Zudem stellt sich die Frage nach ihrem Einsatznutzen:

Sollen programmierte Systeme zuarbeitende, intelligente Mitarbeitende oder Herrschende sein? Ferner stellt sich die Frage nach Gefahrenpotenzialen und Verantwortlichkeiten, etwa bei Fremdeinwirkung, bei fehlerhaften Anwendungen oder bei Fehlern in der Programmierung. Die letzte Entscheidung muss bei einem Menschen liegen, der Wissen, Können und eine positive Gesinnung hat. Vor allem Entscheidungen im Arbeitsverhältnis verlangen ein besonderes Maß an sozialem Feingefühl, das eine KI mit ihren Analysen, Bewertungen und Empfehlungen einfach nicht leisten kann.

Der GIGO-Effekt: Garbage in, Garbage out

In digitalen Kontexten entwickeln sich das Richtige wie auch das Falsche exponentiell. Insofern müssen wir als weltweite Gesellschaft – und auch jeder für sich – rasch zu einem verantwortungsvollen Umgang mit KI & Co. finden. Allem voran braucht es für „Augmented Intelligence“, dem Zusammenspiel von menschlicher und künstlicher Intelligenz, jede Menge digitales Verständnis. Fragen wie diese sind dabei essenziell:

- Was kann KI besser als Menschen? Und was können Menschen besser als KI?
- Wann überlassen wir die Arbeit der KI – und wann schreiten wir entschieden ein?
- Welche neuartigen Leistungen können wir mit KI-Unterstützung erbringen?
- Können wir die KI-Anwendungen, die wir verwenden, erklären? Welche Risiken gehen wir ein, wenn wir das nicht können? Und, in aller Interesse, wollen wir das?

Die Weichen dafür stellen wir jetzt. Denn smarte KI entwickelt sich bereits selbstständig weiter, mitunter auf eine Weise, die sogar Profis weder verstehen noch nachvollziehen können. Ein wesentlicher Punkt dabei ist der: KI wird mit Vergangenheitsdaten gefüttert, und das erzeugt den GIGO-Effekt – Garbage in, Garbage out. Schlechtes, gefaktes, entstelltes und diskriminierendes Ausgangsmaterial erzeugt Müll. Hass, Häme und niedere ethische Werte finden sich schon jetzt in großem Ausmaß im Web und beeinflussen unsere Zukunft. Zwangsläufig werden selbstlernende Sprachprogramme sich fortan auch mit Texten trainieren, die sie selbst zuvor, teils auch „halluzinierend“, also frei erfunden, erschaffen haben. Textinzent nennt man das.

„Die KI presst alle Kommunikation durch einen hocheffizienten Mixer. Was sie produziert, wird wiederum ins Weltwissen des Internets ein-

gespeist – ein Selbstverstärkungsmechanismus, in dem der Remix wächst und die Originalität schrumpft, solange, bis die KI fast nur noch mit selbst geschaffenen Inhalten arbeiten kann“, schreiben Miriam Meckel und Léa Steinacker, unter anderem Gründerinnen des Innovationshubs Ada Learning, in ihrem Bestseller „Alles überall auf einmal“.

So kann es passieren, dass generative KI im Laufe der Zeit immer schlechter darin wird, gute Inhalte zu produzieren. Zugleich kann ihr Output immer durchschnittlicher, gleichförmiger, langweiliger werden. Definitiv ist es Output, auf den sich niemand verlassen kann. Auf ihre sehr selbstbewusste Art verbreitet sie ungeachtet sozialetischer Standards eine einseitige Weltsicht und verstärkt Vorurteile. Obacht ist also geboten. Jede KI-Antwort ist nur ein Vorschlag, der kritisch hinterfragt, sorgfältig verifiziert und danach optimiert werden muss, bevor es zu einer Entscheidung kommt.

Selbst, wenn es „nur so zum Spaß“ ist, sollten wir das Uploaden von Müll ins Web besser unterlassen. Wir würden ja auch unsere Kinder nicht „nur so zum Spaß“ schlecht erziehen, weil uns klar ist, welch katastrophale Folgen das haben kann. Wir

machen sie vielmehr stark und verantwortungsbewusst, um ihnen einen bestmöglichen Start in die Zukunft zu geben. Tun wir das doch bitte auch mit unseren „künstlichen Kindern“.

Was beim Implementieren von KI zu beachten ist

Um im gesamten Unternehmen und speziell auch in HR und Weiterbildung den Einsatz von KI anzugehen, braucht es ganz am Anfang zweierlei: Verständnis und Bereitschaft. Sosehr man das als gegeben voraussetzen möchte, sind die Menschen aus vielerlei Gründen oft noch nicht so weit. Organisieren Sie in dem Fall entsprechende Workshops, sprechen Sie die Potenziale, aber auch mögliche Ängste und Bedenken an. Binden Sie die Mitarbeitenden von Anfang an ein, dialogisieren Sie offen und transparent. Wer die Menschen vor vollendete Tatsachen stellt, kann kaum mit ihrer Akzeptanz rechnen.

Nachdem das zufriedenstellend bearbeitet wurde, ist der Istzustand zu erheben. Sodann sind präzise Zielvorstellungen für den KI-Einsatz zu definieren. Gibt es Patentrezepte dafür? Nein, gibt es nicht. Business-Situationen sind verschieden, deshalb muss jede Firma ihren eigenen Weg für



sich finden, experimentieren und ausprobieren. Standardrezepte sind sogar höchst gefährlich. Denn keine zwei Unternehmen sind gleich. Branchen und Märkte sind genauso individuell wie Geschäftsmodelle, Unternehmenskulturen und Kundenstrukturen. Die Firmengröße spielt eine Rolle, landestypische und kulturelle Besonderheiten sind zu beachten. Restriktionen, die einem Unternehmen durch Gesetze, Behörden, Börsenvorschriften, Investoren und Anteilseigner auferlegt werden, müssen berücksichtigt werden.

Der größte Fehler dabei ist der, der Organisation die KI „von oben“ überzustülpen. Die Mitarbeitenden von heute wollen von Anfang an mitgestalten und angemessen beteiligt werden. Damit Akzeptanz, gepaart mit hohem Engagement, entsteht, braucht es eine abteilungsübergreifende, interhierarchische Vorgehensweise aus der Mitte des Unternehmens heraus. Zudem ist es sinnvoll, sich von externen Profis beraten und inspirieren zu lassen. Vor allem die Pioniere im Einsatz von Digitalisierung und KI können wertvolle Denkanstöße liefern. Doch unreflektiert nacheifern darf man ihnen nicht. Was bei dem einen großartig funktioniert, kann anderswo grandios scheitern.

Silodenke in der Digitalisierung? Das passt nicht!

Nie darf die Digitalisierung in eine Abteilung gesperrt werden, sie steht für Vernetzung und betrifft alle im Unternehmen über alle Bereiche hinweg. Interdisziplinäres Agieren ist also ein Muss. Jede Geschäftseinheit benennt dazu ihre Verantwortlichen in Sachen KI. Am besten wird eine crossfunktional agierende digitale Taskforce mit KI-Interessierten zusammengestellt, um im gesamten Unternehmen nach KI-Chancen zu suchen. In einem geschützten Raum von Versuch und Irrtum können die Beteiligten passende Anwendungen finden, erproben und schrittweise implementieren. Die Gruppe kümmert sich um die Priorisierung der Aktivitäten, um das Maßnahmendesign und die operative Umsetzung. Sie formiert sich rund um die notwendigen Handlungsfelder und legt Ziele, Budgets, Messwerte, Verfahren, Schulungsbedarfe und Zeitpläne fest.

Digitale Aktivitäten sind keine Projekte mit Anfang und Ende. Sie befinden sich immer in einer Transition, dem Übergang zu etwas noch Besserem und Neuem. Insofern sind iterative Vorgehensweisen entscheidend, um zeitnah auf neueste Entwicklungen zu reagieren und immer bessere User-Experiences zu generieren. Die Applikationen wie auch die Reaktion der Märkte darauf ändern sich laufend – und zunehmend schnell.

Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller

Zukunft meistern

Das Trend- und Toolbook für Übermorgengestalter

Gabal Verlag 2024, 232 Seiten, 29,90 Euro

ISBN: 978-3-96739-181-7

In diesem Kontext kann ich „Hack the Org“-Aktivitäten sehr empfehlen. Dabei geht es um Methoden, Maßnahmen und Tools, die dazu dienen, unbrauchbare Vorgehen rasch loszuwerden und intelligenter, effizienter, digitaler Wege der Aufgabenbewältigung, der Zielerreichung und der Zusammenarbeit zu finden. Hierarchie unabhängig kann jeder einzelne Mitarbeitende Initiativen anstoßen, wenn er die Notwendigkeit dafür sieht. Dies erzeugt eine erstens fortwährende und zweitens vorausschauende Selbsterneuerung in kleinen Schritten. So ist es viel leichter, den digitalen Wandel voranzubringen. Veränderungsbereitschaft wird zur Normalität, weil sie durch ständiges Ausprobieren, Reflektieren, Adaptieren und Optimieren de facto täglich trainiert wird.

ANNE M. SCHÜLLER

ist Diplom-Betriebswirt,
Managementdenker,
Keynote-Speaker, preis-
gekrönte Bestsellerau-
torin und Businesscoach,
www.anneschueller.de.

