

Chancen und Grenzen von Künstlicher Intelligenz

KI-Verständnis im HR erhöhen

So viel ist klar: KI 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 in naher Zukunft erwartet. So gilt es, heute einerseits zu sondieren, wo die Grenzen der KI liegen, und andererseits, die riesigen Chancen auszuloten.

Von Anne M. Schüller

In wenigen Jahren werden wir uns kaum noch vorstellen können, wie unser Leben und Arbeiten ohne KI überhaupt funktionieren konnte. 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.

Für den HR-Bereich ist besonders die generative KI von Interesse. 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.

Wenn KI-Technologien verantwortungsvoll eingesetzt werden, bringen sie dem HR aber nicht nur im Recruiting und bei der Personalverwaltung, sondern in beinahe sämtlichen Bereichen eine Vielzahl von Effizienzvorteilen. Entscheidend dabei ist, die Tools mit den Mitarbeitenden gemeinsam auszuwählen und vorab ausgiebig zu testen.

Profunde menschliche Fachexpertise bei der Evaluierung von KI-Content ist zudem zwingend. Übrigens kann der Erfahrungsschatz älterer Generationen hierbei 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 Tonalität glaubhaft zu imitieren und uns Empathie vorzuspielen.

EINE KI FÜR ALLE FÄLLE

Texte, Bilder, Videos, Musik, Code, Transkriptionen, Präsentationen, Lern-Bots und vieles mehr: Seit Chat GPT im November 2022 live ging, wurde eine immense Zahl an Anwendungen entwickelt.

Wer sich einen Überblick über das schier unüberschaubare Angebot an KI-Tools verschaffen will: Die vielleicht umfassendste Übersicht hört auf den klingenden Namen *There's an AI for that*. Mitte Januar 2025 waren dort 27 969 KI-Tools für 15 794 Aufgaben und 4974 Jobs gelistet. Auf der deutschsprachigen Website advanced-innovation.io wurden zum gleichen Zeitpunkt 9259 Tools aufgeführt.

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.

Jede Technologie ist ein zweischneidiges Schwert

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 Element beim Einsatz von KI ist 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 hat.

Was ist richtig, was ist falsch?

KI & Co. treiben die Zukunft mit Macht voran. Doch letztlich ist jede Technologie immer nur Mittel zum Zweck, ein Uten-

sil, dass dabei unterstützt, eine jeweilige Arbeit schneller und qualitativ besser zu machen. Je präziser etwa bei einer generativen KI der Prompt, also der Eingabebefehl, verfasst wird, desto substanzieller wird der Output sein. Jede Antwort, die dann ausspuckt wird, kann Bahnbrechendes, aber auch Fehler und Halluziniertes, also frei Erfundenes, enthalten: falsche Namen, falsche Fakten, falsche Zahlen, die zwar plausibel klingen, aber nicht korrekt sind. Das müssen wir bei unserer Meinungsbildung immer beachten.

Der GIGO-Effekt: garbage in, garbage out

In digitalen Kontexten entwickeln sich das Richtige wie auch das Falsche exponentiell. Insofern müssen wir in den Unternehmen – und auch jeder für sich – rasch zu einem verantwortungsvollen Umgang mit KI & Co. finden. Beim Zusammenspiel zwischen menschlicher und künstlicher Intelligenz sind Fragen wie diese hochrelevant:

- 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 und Häme, niedere ethische Werte und der ganze Dreck, der ins Web geschleudert wird, beeinflussen unsere Zukunft. Zwangsläufig werden selbstlernende KI-Programme sich fortan auch mit Texten trainieren, die sie selbst zuvor, teils «halluzinierend», also frei erfunden, erschaffen haben. Textinzest nennt man das.

Jede KI-Antwort kann höchstens ein Vorschlag sein

«Die KI presst alle Kommunikation durch einen hocheffizienten Mixer. Was sie produziert, wird wiederum ins Weltwissen des Internets eingespeist – ein Selbstverstärkungsmechanismus, in dem der Remix wächst und die Originalität schrumpft, so lange, 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.

Unhinterfragte KI-Hörigkeit?

Generative KI ist keine Suchmaschine – und auch keine Enzyklopädie. Sie folgt vielmehr der Statistik, vertraut also der Wahrscheinlichkeit des nächsten Wortes, ist sozusagen eine «Wortwahrscheinlichkeitsvorhersagemaschine» (Miriam Meckel und Léa Steinacker). Die Daten, mit denen eine KI trainiert wurde, können veraltet, fehlerhaft, unvollständig, diskriminierend oder auch toxisch sein. Deshalb müssen die von ihr zusammengetragenen Inhalte von einer kompetenten Person überprüft und bewertet werden. Die letztliche Entscheidung trifft immer ein Mensch, nie die KI.

Und was ist mit dem Copyright?

Da generative KIs ihre Quellen in aller Regel nicht offenlegen, kann es bei der Übernahme von KI-generierten Bildern und Texten zu gravierenden Copyright-Verletzungen kommen. Schon beim Training einer KI wird das Copyright millionenfach

BUCHTIPP



Anne M. Schüller
Zukunft meistern
Das Trend- und
Toolbook für
Übermorgengestalter
Gabal Verlag 2024,
232 Seiten, € 29.90
ISBN: 978-3-96739-181-7

verletzt. Analysen mit sogenannten Copyright Catchers wie patronus.ai haben zum Beispiel bei 44 Prozent der von ChatGPT-4 ausgegebenen Antworten Copyright-Verletzungen entdeckt.¹ Auch eine Seite namens Copyleaks kann dabei helfen, KI-basierte Plagiate zu erkennen.

Sich mit fremden Federn schmücken?

Vielen stellt sich die Frage, ob der mithilfe von KI generierte Content als solcher zu kennzeichnen ist oder als eigener ausgegeben werden kann. Zunächst ist solcher Content bisweilen schon von gewieften Laien an der KI-typischen Syntax zu erkennen. Vielfach kommen bereits KI-Anwendungen zum Einsatz, um KI-Inhalte zu entlarven. Bisweilen drohen sogar strafrechtliche Konsequenzen. So oder so: Etwas als seins zu deklarieren, was es nicht ist, kann als sehr fragwürdig gelten. Die Rezipienten fühlen sich womöglich getäuscht, der Vertrauensschaden ist da und die Reputation ist dahin.

Fussnote

¹ Santner, Christoph, Alles KI? (2024), Goldmann Verlag



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenorientierte Unternehmensführung. Zu diesen Themen hält sie Impulsvorträge auf Tagungen, Fachkongressen und Online-Events. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Beim Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie Top-Voice 2017 und 2018. Von Xing wurde sie zum Spitzenwriter 2018 und zum Top Mind 2020 gekürt. 2014 wurde sie als Unternehmerin der Zukunft ausgezeichnet.
www.anneschueller.de