

Vortrag „KI und verantwortungsvolle Führung“

vom 19.06.2023, Prof. Dr. Antoinette Weibel und Alice Rickert

Zusammenfassung der Fragerunde

Frage: Die sogenannte „responsibility“ wird ja weitgehend übernommen – „accountability“ hingegen bisher kaum, zumindest nicht in dem Sinne, dass man sich tatsächlich bereit erklärt, auch auf rechtlicher Ebene Verantwortung für KI zu übernehmen.

Die Frage ist: Unterstützen Maschinen bei diesem Trend?

Weibel: Das finde ich eine schwierige Frage. Zum einen gibt es auch immer wieder Fälle, in welchen auf der Führungsebene erst gar keine „responsibility“ übernommen wird – dazu kann Alice Rickert mehr erzählen.

Das Thema der „accountability“ bewegt sich dann ja im rechtlichen Rahmen – und da ich keine Legal Tech Frau bin, kann ich auch nur bedingt etwas dazu sagen.

Aber wenn man den neuen EU-Beschluss berücksichtigt, würde das ja heißen, dass man auch „accountability“ übernehmen muss.

Aber vielleicht kann Alice Rickert das viel besser beantworten.

Rickert: Es gibt zwei Aspekte, die ich dazu gerne ansprechen würde. Zum einen finden wir, dass – besonders wenn es um unangenehme Entscheidungen geht, wie etwa wenn man sich von Mitarbeitenden trennen muss – diese Systeme manchmal auch benutzt werden, um sich selbst nicht mehr verantwortlich fühlen zu müssen.

Wir hatten da den konkreten Fall, in dem eine Organisation verkündet hat, dass sie sich von Mitarbeitenden trennen müssen; dafür haben sie eine KI-gestützte Leistungsbeurteilung genutzt und an die Führungsebene weitergegeben haben. Somit wurde den Führungskräften gar nicht die Möglichkeit gegeben, diese Entscheidung zu revidieren.

In manchen Unternehmen gab es dann auch einen Aufschrei – in einem Fall hat sich die Mehrheit der Führungskräfte tatsächlich geweigert, diesen Schritt mitzugehen. Die Führungskräfte hatten nicht den Glauben daran, dass die Technologie die richtigen Entscheidungen treffen würde, und wollten das nicht unterstützen.

Wir hatten aber auch den Fall, dass zunächst erst einmal wenig Reaktion von den Führungskräften kam, und diese Regelung erst zwei oder drei Jahre später wieder aufgeweicht wurde.

Die Frage, ob Verantwortung übernommen wird oder nicht, hängt also sehr stark von der Unternehmenskultur ab; es gibt dabei sowohl positive als auch negative Fälle.

Was die „accountability“ angeht, gibt es meiner Meinung nach das große Problem, dass wir aufpassen müssen, durch diese Systeme nicht jemanden verantwortlich zu machen, der eigentlich gar keine Möglichkeit hat, Verantwortung zu übernehmen – in dem Sinne, dass der entsprechenden Person zwar im Falle einer Fehlentscheidung gekündigt wird, ihr aber gleichzeitig nicht die Entscheidungsgewalt gegeben wird, mit der eine solche schlechte Entscheidung verhindert hätte werden könnten.

Aktuell sehen wir – je nachdem auch, in welche Länder man schaut – immer wieder eine Tendenz, die System so (einseitig) einzusetzen. Ich glaube, darauf muss man achten, und es warnen auch viele andere Forscher davor.

Frage: Eigentlich ist es doch nicht falsch, Entscheidungen auf der Grundlage von „guten Daten“ zu treffen – aber man muss in der Lage sein, so etwas zu übersteuern.

Weibel: Vielleicht gehe ich nur kurz darauf ein, bevor Alice Rickert wieder ein Beispiel bringen kann.

Ich glaube, hier stimmen auch die meisten zu.

Was man von Führungskräften erwarten muss, ist natürlich, den Kontext zu verstehen – denn das kann ja ein Algorithmus nicht. Deswegen sprechen wir ja auch von praktischer Weisheit und behaupten, dass Führung immer im Kontext stattfindet.

Wir müssen Dinge immer im Kontext entscheiden und immer Wertekonflikte mit aufnehmen; das kann diese Technologie nicht. Das ist der erste Punkt.

Und der zweite Punkt ist: Manchmal muss man auch entscheiden, dass man an einer bestimmten Stelle keine Technologie einsetzen möchte – auch diese Frage müssen wir uns manchmal stellen. Vor allem, wenn man noch einen Schritt weiterdenkt, wenn Technologie uns Fähigkeiten nimmt und uns einschränkt: Der Zukunftsforscher Gerd Leonhard fragt immer, was den Menschen zum Menschen macht. Wenn eine Technologie uns dessen zu stark beraubt, dann kann man sich ja auch dafür entscheiden, bewusst keine Technologie einzusetzen. Und das, selbst wenn die Technologie eine gewisse „scientific management“ oder tayloristische Genauigkeit mit sich bringt.

Zumindest für diese beiden Dinge ist die menschliche Entscheidungsfähigkeit und vor allem das menschliche Mitgefühl (was die Maschine überhaupt nicht leisten kann) auf jeden Fall gefragt.

Und Alice Rickert hat hierzu auch schon Beispiele.

Rickert: Richtig. Das eine ist, glaube ich, die Natur dieser Systeme – sie „outperformen“ Menschen gerade dann, wenn wir ihnen eine sehr konkrete Aufgabenstellung geben, die von Anfang bis Ende sehr klar umrissen ist. Und alles, was wir gut messen können, kann dann eine KI zumeist auch sehr gut abbilden.

Aber normalerweise ist das reale Leben komplizierter und natürlich nicht auf einen gewissen Bereich beschränkbar. Gerade dann brauchen wir die Führungskraft – denn es kann gute Ergebnisse geben, wenn wir es schaffen, den Vorgang zu synthetisieren. Fatal ist es aber, wenn es uns nicht gelingt, beides in Kombination zu bringen und uns nur blind auf ein KI-System verlassen – eben weil wir dann nur noch Standardentscheidungen erhalten.

Und wir wissen alle: Eine Entscheidung, die in dem einen Kontext und für eine Person gut ist, ist in einem anderen Kontext und für eine andere Person nicht zwangsläufig eine gute Entscheidung. Ich

glaube, das ist etwas, was man sich bewusst machen muss – und wir sind deshalb nicht gegen diese Technologien, sondern wir müssen einfach überlegen, wie wir sie bestmöglich nutzen können.

Frage: Liebe Frau Prof. Weibel, liebe Frau Rickert, ich sehe den Punkt anders, dass eine KI den Kontext nicht berücksichtigen kann. Ich würde ihnen Recht geben, dass das heute der Fall ist – ich erwarte allerdings, dass das in nicht allzu ferner Zukunft möglich sein wird. Ich behaupte auch, dass man einer KI sogar Empathie beibringen kann.

Sehen Sie das auch so, dass das eben noch nicht der Fall ist? Und falls Sie das auch so sehen: Bis wann erwarten Sie diese Veränderung?

Weibel: Das ist eine sehr philosophische und epistemologische Frage, die Sie da stellen; der Kern ist dabei wohl: Können wir als Menschen alles Wissen objektiv messbar machen? Wenn dem so wäre, dann bin ich überzeugt, dass KI das auch irgendwann kann.

Wenn ich aber beispielsweise eine Konstruktionistin bin, würde ich sagen, dass das nicht möglich ist. Und ich tendiere hier mittlerweile dazu, den Wert der qualitativen Forschung viel höher einzuschätzen als den Wert der quantitativen Forschung, weil ich der Meinung bin, dass es ein „Verstehen“ als eigene, menschliche Leistung gibt.

Darin sind wir zwar nicht besonders gut, und wir werden vielleicht sogar noch schlechter – aber ich würde zumindest aus Sicht der Wissenschaftstheorie sagen, dass es hier Grenzen gibt.

Aber das ist eben die Frage, von welcher Philosophie sie kommen – man könnte es noch komplizierter machen und von Ontologien und Metaphysik reden, aber das lassen wir jetzt lieber.

Rickert: Ich glaube, man muss unterscheiden, ob KI Empathie „faken“ oder wirklich empfinden kann. Simuliert und nachgestellt werden kann sie – sogar teilweise besser als die menschliche Empathie. Es gibt zum Beispiel Studien, bei welchen KI im medizinischen Kontext mit nachgestellter Empathie behandelt hat und von den Patientinnen und Patienten als empathischer eingestuft wurde als der menschliche Arzt oder die menschliche Ärztin und diesen dann auch vorgezogen wurde.

Aber ist das wirklich Empathie? Als Psychologin betone ich natürlich immer die Rolle von menschlichen Emotionen als Teil unserer Entscheidungsfindung; und ich glaube, wir unterschätzen im Alltag oft, welchen Einfluss ein Bauchgefühl oder ein empathisches Gefühl auf die Entscheidungen, die wir treffen, mit sich bringt. Empathie ist etwas, das wir durch Spiegelneuronen lernen können und auch müssen – zum Teil kann KI Empathie nachstellen, aber ob sie wirklich jemals selbst Empathie empfinden kann, wage ich zu bezweifeln. Ich glaube, dafür fehlt KI einfach die Emotionalität.

Aber das ist ein großer Streit, in dem sich die Geister scheiden.

Weibel: Aber ich finde es sehr spannend; man müsste dazu vielleicht noch andere Fachleute befragen. Ich war einmal in einem Vortrag über ein großes, universitäres Gehirnkartographierungsprojekt.

Und aus Sicht dieser Disziplin taucht dann eine weitere Unklarheit auf, wenn es um Practical Listing geht: Practical Listing bedeutet, dass wir Informationen immer zweckgebunden aufnehmen – es gibt also immer ein „Warum?“ hinter einer Information. Und dieses Warum kann uns eben in die Metaphysik führen, es kann aber auch etwas mit unserem persönlichen Purpose zu tun haben (also unserer Zielorientierung, die wir im Leben haben). Das wird eine Maschine so nicht machen, und das ist für sie vielleicht auch nicht notwendig.

Ich glaube schon, dass es hier eine wichtige Unterscheidung gibt.

Ich denke auf jeden Fall, dass man für eine solche Diskussion eben die Gehirnforschung mitberücksichtigen sollte.

Frage aus dem Chat: Wurden Ihre Studien bereits veröffentlicht – oder falls nein: Wann planen Sie die Veröffentlichung?

Rickert: Die Fallstudie, die ich im Vortrag explizit vorgestellt habe, haben wir kürzlich eingereicht – und sie wird dementsprechend hoffentlich Ende des Jahres oder Anfang des nächsten Jahres erscheinen.

Bei der zweiten Studie arbeiten wir gerade daran, die Daten noch tiefer auszuwerten. Es werden im August noch zwei Masterarbeiten fertiggestellt, die sich auch am Rande mit diesen Themen beschäftigen – und meine eigene Dissertation dauert wahrscheinlich noch zwei Jahre, von ihr werden dann auch noch Zwischenergebnisse in die Studie einfließen.

Wir werden vor allem über LinkedIn, aber auch über weitere Social Media Kanäle, über den aktuellen Stand der Projekte informieren – wer sich also dafür interessiert, darf gerne auf diesem Weg mit mir in Kontakt bleiben.

Frage aus dem Chat: Haben Sie einen Einblick zur Verteilung von Firmen mit hochwertigem Vertrauen gegenüber solchen mit geringfügigem Vertrauen? Können Sie uns also sagen, welche Firmen als solche mit hochwertigem Vertrauen eingestuft wurden?

Weibel: Nein, die Namen der Firmen dürfen wir natürlich nicht sagen. Aber in dem Artikel, der sich mit eben diesem Thema beschäftigt, stehen Daten hinter der Untersuchung – das heißt, man kann erkennen, was „hochwertiges Vertrauen“ ausmacht; da geht es einerseits um die Führung und andererseits auch um Dynamik.

Auf der anderen Seite sehen wir, dass Firmen mit hochwertigem Vertrauen sogenanntes „aktives Vertrauensmanagement“ betreiben. Es sind eigentlich immer vier Dinge, die wichtig sind: Erstens braucht es sowohl substanzielle Investition – man kann also nicht nur über Dinge reden, man muss auch tatsächlich etwas unternehmen – und etwas unternehmen heißt häufig, Partizipation ernst zu nehmen, also die Leute wirklich einzubinden.

Aber auch wichtig sind die symbolischen Strategien: Es braucht ein neues Narrativ – man muss sich auch anders und neu definieren können. Man muss sehen, dass man immer noch einen sinnvollen Job hat, auch wenn sich der Ablauf stark verändert hat – und dazu ist es natürlich auch wichtig, wie sich das Unternehmen darstellt und welche Sinnhaftigkeit ihm verliehen wird. Aber wie gesagt muss das eben mit der substanziellen Investition übereinstimmen.

Und dann gibt es eben noch zwei Richtungen – die eine ist, sicherzustellen, dass Menschen sich in der neuen Welt auch zurechtfinden, da es sehr viele Unsicherheiten gibt. Und auch wenn wir lernen, mit diesen Unsicherheiten umzugehen, braucht es trotzdem wieder zusätzlich mehr Sicherheit und auch Normalität.

Das nächste, und das ist meiner Meinung nach das Wichtigste und auch Schwierigste: Diese Technologien machen uns verletzlich. Wir sind darauf angewiesen, als Menschen betrachtet zu werden – wir sind darauf angewiesen, weil die eigene Identität immer vom Gegenüber abhängt (ich kann nur „ich“ sein, wenn es auch ein „du“ gibt) – und hier muss man eigentlich ansetzen und sagen,

dass es uns als Unternehmen verpflichtet, uns darum zu kümmern, dass man weiterhin ein Mensch sein kann – einfach ausgedrückt. Komplizierter ausgedrückt würde man von sozio-emotionaler Verletzlichkeit sprechen.

Die Unternehmen müssen fast in eine Care-Ethik gehen, also auch wirkliche Fürsorge betreiben.

Frage: Frau Prof. Weibel, Sie haben in einem Nebensatz etwas gesagt, wo ich noch einmal nachhaken möchte: Sie meinten, dass der Einsatz von KI kleine Schockmomente mit sich bringen könnte – wie meinen Sie das und können Sie das etwas konkretisieren? Worin bestehen denn diese kleinen Schockmomente?

Weibel: Diese Schockmomente bestehen darin, dass KI eine lernende Technologie ist. Manchmal ist das ein sehr langsamer Vorgang, den man deshalb während er passiert oft gar nicht bemerkt – manchmal merkt man die Veränderung aber natürlich auch sofort. Der interessante Punkt ist aber das schleichende Bemerkten: Man redet von „function creep“, wo man plötzlich etwas entdeckt, was man mit dieser Technologie machen kann, und was man vorher gar nicht auf dem Plan hatte – und das nutzt man dann.

Das sind wirklich nur kleine Momente, in denen man dann aus dem täglichen Gedankenfluss rausfällt und einem auffällt, dass irgendetwas neu und komisch ist. Aber gerade die kleinen Momente sind wichtig, weil man dadurch, dass man gezwungenermaßen aus dem täglichen Trott herausfällt, genauer hinschaut. Da ist es eben wichtig, dass die Unternehmen den Mitarbeitenden Sicherheit vermitteln.

Frage: Das ist ja aber auch eine große Chance, oder? Dass man neue Impulse außerhalb des Bewährten bekommt – einige erschreckt das wahrscheinlich, aber andere inspiriert gerade das bestimmt auch.

Weibel: Richtig – aber so etwas inspiriert nur dann, wenn man sich im richtigen Kontext befindet und das Gefühl hat, abgesichert zu sein. Die Rahmenbedingungen sind dabei entscheidend.

Rickert: Ich glaube, was hierzu noch wichtig zu wissen ist: Wir haben in unseren Fallstudien auch herausgefunden, dass es nicht so ist, als hätte ein Arbeitgeber alles richtig gemacht hat und als wäre nie etwas schief gegangen. Wenn aber die Mitarbeitenden erkennen können, dass das Unternehmen zu einem Fehler steht und auch einen Wunsch zur Besserung zeigt, hat das den Unterschied gemacht: Deshalb haben die Mitarbeitenden dann hinterher ihrem Arbeitgeber trotz eines Fehlers noch vertraut. Und ich glaube, es ist ganz wichtig, uns das bewusst zu machen – denn wir können bei Digitalisierung natürlich nicht erwarten, dass alles glatt läuft.

Frage: Ja, das ist ja auch eine Frage der Fehlerkultur, die parallel mitgestaltet werden muss.

Frage: Die Diskussion entwickelt sich gerade richtig toll und bewegt sich in Richtung Utopie – nicht Dystopie. Mein Gefühl ist, dass im Augenblick alles, was mit Technik zu tun hat, immer negativer und als Gefahr gesehen wird.

Mich würde Folgendes brennend interessieren: Diese vertrauensvolle Umgebung, der Glauben an die Zukunft und die Unterstützung – ist das inzwischen ein allgemeiner Trend, den immer mehr Menschen und Firmen erkennen und ihm folgen, oder ist das eher noch kritisch und eine Theorie der Einzelnen?

Weibel: Das ist schwer zu beantworten, weil unsere Forschung nicht repräsentativ ist. Vor allem bei diesem Thema ist es noch sehr schwer, überhaupt Firmen zu finden, die für eine solche Untersuchung in Frage kommen – so haben wir nicht ausreichend Daten für eine repräsentative Untersuchung; man muss aktuell wirklich noch lange suchen, um einen solchen passenden Kontext zu finden.

Ich spreche jetzt einmal von der Vertrauensforschung aus – und da muss ich leider sagen, dass es ein paar wenige gibt, die sich exzellent verhalten – bei denen bin ich mir auch sicher, dass sie auch den Umgang mit der Technologie sehr gut meistern.

Aber es ist leider tatsächlich eher so, dass die Mehrheit der Unternehmen sehr große Probleme hat – das kann Vertrauen in das Unternehmen sein, vielleicht weil sich das Unternehmen nicht allzu viel Mühe gibt. Was wir aber noch häufiger finden, ist das Vertrauen des Unternehmens in die Mitarbeitenden, an dem es mangelt.

Es braucht natürlich beides. Wir hoffen aktuell, dass es eine positive Veränderung und ein „Aufwachen“ der Firmen gibt – deshalb auch das Projekt Good Organisations, in dem es genau darum geht: Es besteht nämlich ein unglaubliches Potenzial, das gemeinsam erschlossen werden sollte. Aber im Moment gibt es eben noch zu viele Firmen, die sich zwar gerne verändern möchten, aber es noch nicht können.

Rickert: Was wir noch in der ExpertInnenstudie herausgefunden haben und was uns beruhigt hat, ist, dass viele, die in diesem Kontext arbeiten, wirklich sehr bemüht sind. Sie wollen diese Technologien auch für gute Zwecke entwickeln.

Einige haben uns gesagt (da hatten wir wirklich großes Glück, dass sie so ehrlich waren), dass es natürlich immer Ziele gibt, die im Konflikt zu diesen guten Zwecken stehen – es hängt dann also sehr davon ab, wie sich die entsprechenden Unternehmen in Zukunft ausrichten und welche Ziele sie verfolgen werden.

Deswegen finde ich das Projekt Good Organisations so wichtig, weil es zeigt, dass wir den Fortschritt darüber, wie Technologien eingesetzt werden, nicht nur an einzelnen Führungspersonen messen können, sondern, dass es ein holistisches Bild geben muss.

Deutschland und die Schweiz in Bezug hierauf als recht positive Fälle zu betrachten: In den Unternehmen, mit denen wir gesprochen haben, wurde mit den Technologien sehr vorsichtig umgegangen.

In anderen Ländern sieht es natürlich anders aus – wir kennen ja alle Negativbeispiele.

Frage: Frau Prof. Weibel, Sie sagten, in vielen Unternehmen ist das Vertrauen in die Mitarbeitenden bedauernd schlecht. Beobachten Sie, dass durch den Einsatz dieser Technik in den entsprechenden Unternehmen das Vertrauen in die Mitarbeitenden ansteigt, dass es eher schlechter wird, oder steht das in keinem Zusammenhang?

Weibel: Das ist eine sehr schwierige Frage. Es ist einfach so, dass die Firmen, die sich mit uns auseinandergesetzt haben, tendenziell entweder naiv sind (das sind diejenigen, die in der Studie nicht so gut abgeschnitten haben), oder – wie Alice Rickert das beschrieben hat – sich schon sehr viele Gedanken dazu gemacht haben.

Ich finde die Frage deswegen auch sehr schwierig zu beantworten – ich würde sagen, dass uns hier das Verstehen darüber, dass es im Moment auf allen Ebenen Krisen gibt, dass sich die Firmen verändern und auch Teil der Lösung sein müssen, in die Hände spielen kann: Das heißt, dass man nicht mehr nur für Effizienz arbeitet, sondern wieder nach Exzellenz strebt.

Normalerweise bin ich Optimistin – deswegen glaube ich auch, dass es möglich ist, in diese Richtung zu gehen. Aber dafür brauchen wir eben die Unterstützung und Zusammenarbeit von allen – den Business Schools, die ihre Fächer ändern, und auch von den Firmen, die ihre Umsetzung ändern.