

Vortrag „Führung und KI“

vom 06.03.2023, Barbara Liebermeister

Zusammenfassung der Fragerunde

Barbara, du sagtest, dass die frühere Führungstechnik als „Command & Control“ bezeichnet werden kann. Heute wenden die Menschen „Command & Control“ hingegen eher Maschinen und KI gegenüber an: Das heißt, KI könnte an die Stelle der Menschen treten, die früher die Rolle der heutigen Maschinen eingenommen haben. Eigentlich ist das doch als Fortschritt zu sehen, dass Menschen, die früher wie Maschinen „geackert“ haben, heute durch bessere Maschinen ersetzt werden und deswegen immer mehr Menschen heute höherqualifizierte Arbeit machen lassen. Ich sehe das als Folge der Digitalisierung. Siehst du das auch so?

Ich sehe das auch so. Wenn man die Eingrenzung von ExpertInnen für den Einsatz von KI im Alltag sieht, umfasst das vor allem Routine- und Standardaufgaben; genau das trifft dann für „Command & Control“ zu. Allerdings kommt der Führungskraft dann wieder die Aufgabe der Organisation und Strukturierung der Aufgaben zu, wobei sie gemeinsam mit dem Team entscheiden muss, um für Transparenz zu sorgen. Gleichzeitig muss sie auch ein Auge darauf haben, wer im eigenen Team bisher Routine- und Standardaufgaben bewältigt hat, und die entsprechende Person muss weiterqualifiziert werden kann, damit sie andere Aufgaben übernehmen kann. Deshalb muss man, wenn man KI mit Fingerspitzengefühl einsetzt und unser Manifest berücksichtigt, keine Angst haben, denn dann ist KI tatsächlich ein Unterstützungsinstrument – genau wie es früher der Fall war, als Computer neu eingeführt wurden.

Ich sehe das genauso, allerdings möchte ich noch hinzufügen, dass eine KI nicht „freilaufen gelassen“ werden kann: „Nobody is perfect“, und die KI erst recht nicht. Man weiß nicht, wann sie falsch agieren könnte. Wie teuer wäre denn beispielsweise eine Versicherung für eine KI, die Fehler finanziell ausgleichen müsste?

Das soll auch nicht passieren – wir streben ja, wie gesagt, eher ein „Command & Control“ System an, bei welchem Menschen die Kontrolle behalten und die „Control“ Rolle übernehmen. Außerdem kann das nur in bestimmten Bereichen stattfinden, in welchen eventuelle Fehler keine gravierenden Folgen haben.

Noch wichtiger könnte die Möglichkeit sein, Mitarbeitende durch KI von Routineaufgaben zu entlasten: Oft passiert es ja, dass Mitarbeitende im Tagesgeschäft der Routineaufgaben untergehen und keine Kapazitäten mehr für langfristige Strategieplanung haben. Die Frage ist, ob die KI, die solche Routineaufgaben übernimmt, durch organisatorische Maßnahmen oder aber ein zweites System unterstützen soll.

Ein Beispiel dafür: Ich bin sehr aktiv in den sozialen Netzwerken und verwende viel Zeit darauf; ungefähr dreimal die Woche schreibe ich kleine Beiträge auf LinkedIn. Ich dachte zuerst, dass mir ChatGPT bei der Erstellung dieser Texte helfen könnte, da es sich ja auch um eine Routineaufgabe handelt. Der Text, der von ChatGPT aufgrund meiner bisher veröffentlichten Texte vorgeschlagen wird, ist gar nicht so schlecht – was mir fehlt, ist der menschliche Touch. Ich verwende also ChatGPT, um Texte zu gewissen Themen vorzuformulieren, verifiziere diese dann als Expertin und lasse schließlich meine persönliche Meinung einfließen. Letztlich kann ich so Zeit sparen und habe statt 30 Minuten nur noch 10 Minuten Arbeitsaufwand.

Das ist ein gutes Beispiel dafür, dass die Einsatzbereiche von KI sehr genau abgewogen werden müssen und auch dafür, welche Rolle der Mensch als Kontroll- und Führungsinstanz bei ihrem Einsatz behalten sollte.

Menschen, die zuvor gerne Routineaufgaben erledigten und nun durch KI ersetzt werden, werden in diesem Denkschema nicht berücksichtigt: Für manche Menschen bedeutet es keine Erleichterung, diese Routineaufgaben abzugeben, sondern im Gegenteil eine Verschlechterung.

Unter Berücksichtigung dieser Menschen wäre es sinnvoller, die generelle Arbeitszeit auf vier bis sechs Stunden zu reduzieren und darüber hinaus sinnstiftende Beschäftigungsmöglichkeiten anzubieten, damit diese Menschen nicht den Rest des Tages nur im Metaverse leben.

Das stimmt, allerdings sind das normale Effekte, die bei allen neuen Technologien auftreten. Und ich bin davon überzeugt, dass man mit dem richtigen Führungsstil auch bei solchen Beschäftigten neue Talente erkennen könnte: Wenn man diese Talente erkennt, ist es schließlich möglich, neue Aufgabenbereiche, die man einer KI nicht überlassen kann, zu erschließen. Auch diese neuen Aufgaben werden schließlich zur Routine und passen so gut zur persönlichen Arbeitsweise dieser Personen. Das erfordert einen sehr intensiven Austausch mit den Mitarbeitenden und ist beispielsweise auch eine Art der Arbeit, welche man meiner Meinung nach nicht einer KI überlassen kann.

Ich persönlich bin der Meinung, dass die Führungskraft in diesem Sinne als SinnstifterIn agieren muss.

Aus meiner Sicht geht in vielen Diskussionen verloren, dass Unterstützung und Schutz des Menschen die Hauptaufgaben einer KI sein sollten; denn im Moment wünschen wir uns ja noch keinen Partner, mit dem wir auf Augenhöhe genauso wie mit menschlichen Partnern interagieren können.

Außerdem hätte ich eine weitere Anmerkung bzgl. des Satzes „Der Mensch führt und die Technologie folgt.“ Mir gefällt der Satz, aber er entspricht nicht der Realität – denn wir haben im Augenblick eine so dramatische Entwicklung im Bereich KI, dass die meisten Menschen längst den Anschluss verloren haben. Die Frage ist nicht mehr, ob die

Technologie folgen kann, sondern welche Aspekte dieser Technik wir einsetzen wollen und wie wir es steuern können, dass der Mensch auch tatsächlich die Kontrolle behält.

Ich setze mich in meiner täglichen Arbeit dafür ein, dass der Mensch tatsächlich führt und die Technologie folgt, obwohl ich selbst kein technisches Verständnis habe. Auch deshalb wende ich mich an die Integrata-Stiftung, um diese Defizite auszugleichen. So kann ich in kürzester Zeit ganz gezielt das Wissen, das ich benötige, von ExpertInnen vermittelt bekommen. Ich brauche ExpertInnen in meinem Team, die mich „briefen“. Das ist mein Verständnis von Führung: Menschen mit entsprechendem Fachwissen in das Team integrieren, sich von diesen gezielt Wissen beibringen lassen und den Prozess der Wissensweitergabe koordinieren.

Die derzeitige Arbeitswelt strebt nach Effizienzsteigerung. Dieser Trend ist immer noch ungebrochen und wird erstens durch die Digitalisierung unterstützt und zweitens durch die KI. Der Großteil der Menschen hat meinem Eindruck nach entweder kein Interesse oder fehlende Fähigkeiten, diesem Trend zu folgen.

Die Frage, was die Gesellschaft mit den Menschen tut, die aus dem Raster fallen, können wir hier natürlich nicht beantworten, aber: Wie gehen Führungskräfte damit um? Welche „skills“ brauchen Führungskräfte, um in einem solchen Spannungsumfeld sowohl für das Unternehmen als auch für die MitarbeiterInnen richtig zu entscheiden? Was kann man gesellschaftlich und politisch unternehmen, um auszugleichen, dass die Technologie die Menschen überholt hat und um eine digitale Katastrophe zu verhindern?

Ich kann diese Frage nur bezüglich der Führungsthemen beantworten: Die Führungskräfte haben ihren Führungsstil nicht dem digitalen Zeitalter angepasst – deshalb ist die Lage so, wie sie ist. Alles ist auf Effizienz ausgerichtet, doch wir erreichen sie nicht – unter anderem, weil Führungskräfte ihren Stil noch nicht an die Digitalisierung angepasst haben und selbst nicht effizient arbeiten.

Wir stellen beispielsweise in der Corona Pandemie fest, dass die verstärkte digitale Zusammenarbeit eine niedrigere Produktivität der Menschen bewirkt. Die Führungskräfte haben noch keine hohe Kontrollverlustfähigkeiten, die sie in der digitalen Zusammenarbeit aber brauchen: Durch ihr Kontrolldenken, also die Kontrolle der MitarbeiterInnen, verlieren sie viel Zeit. Diese Zeit sollten sie eher darauf verwenden, die Beziehungen im Team nach vorne zu bringen – denn das Team wird dann effizient, wenn die Zusammenarbeit glatt läuft, die Beziehungen im Team stimmen und eine hohe psychologische Sicherheit gegeben ist.

In Bezug auf die Aussage: „Der Mensch muss am Ende die Kontrolle haben.“ In einer Firma ist es in der Praxis häufig so, dass KI eingesetzt wird, um die Geschwindigkeit zu erhöhen, damit mehr „abgearbeitet“ werden kann und im Wettbewerb besser abgeschnitten werden kann. Wie würden Sie vorgehen, um in solchen Fällen Mensch und KI zusammenzubringen?

Diese Frage hat sehr viele fachliche Komponenten – mit meinem BWL-Hintergrund würde ich dabei zunächst die Frage stellen, wie sich die Ergebnisse von Entscheidungen durch

Menschen von denen, die durch KI getroffen werden, unterscheiden? Diese Ergebnisse müssten erst einmal in Hinblick auf Effizienz sachlich bewertet werden. Wenn sich herausstellen würde, dass die KI deutlich schneller und qualitativ besser ist, wäre eine logische Folge, den Menschen, die diese Prozesse zuvor übernommen haben, neue Rollen zukommen zu lassen.

Man muss es schaffen, den betroffenen MitarbeiterInnen mindestens einen konkreten Vorteil aufzuzeigen, welcher für sie durch den Einsatz von KI eintreten kann: Durch die persönliche Verbindung ist es schließlich möglich, die Mitarbeitenden zu überzeugen.

Außerdem: Verstehe ich es richtig, dass die harten Hierarchieschwellen eingeebnet werden müssen, um die Beziehungen im Team zu fördern? Aus meinen eigenen Erfahrungen kann ich sagen, dass Hierarchiestufen sehr viel Einfluss darauf haben, dass sich Menschen defensiv und zurückhaltend verhalten.

Ja. Die Rolle der Führungskraft ist meiner Meinung nach in erster Linie, die Menschen im Team weiterzuentwickeln.

Was die defensive Haltung als Folge von Hierarchiestufen angeht: Das hängt auch mit psychologischer Sicherheit im Team zusammen. Denn psychologische Sicherheit bezeichnet, inwiefern alle meine Teammitglieder es wagen, ohne Scheu neue Ideen einzubringen und dabei auch kritisch zu sein. Idealerweise wird trotzdem der Zusammenhalt gewahrt, ähnlich wie es in einer Familie idealerweise der Fall ist.

Erst, wenn ich hohe psychologische Sicherheit im Team erreicht habe, schaffe ich Vertrauen – und das erreiche ich als Führungskraft auch, wenn ich mich selbst verletzlich oder nahbar zeige.

Zurück zum Beispiel der Kreditvergabe unter Einsatz von Computersystemen: Warum sollte man eigentlich nicht den Kompromiss eingehen, dass – ähnlich wie beim Einsatz von ChatGPT – das System eine Bonitätsprüfung vollführt, die wesentlichen Parameter kommuniziert und schließlich einem verantwortlichen Menschen vorlegt, damit dieser dann mit einer eigenen Bandbreite von Entscheidungskraft dem System zustimmen kann oder nicht. Ich finde, dieses Beispiel ist sehr treffend dafür, wie das Zusammenspiel von KI und Menschen in der Führungsebene funktionieren kann.

Was mir in solchen Diskussionen über diese Themen immer wieder auffällt, ist, dass die Problematik der Führung seit 15-20 Jahren ähnlich ist, seit Digitalisierung und IT-Systeme in Arbeitsabläufen und zwischenmenschlichen Prozessen so wichtig geworden sind. Was mir dabei manchmal fehlt, ist die Unterscheidung des qualitativen Sprungs von „normalen“ IT-Systemen zu KI-Systemen. Die Unterschiede und die neuen Anforderungen, die speziell durch den Einsatz von KI-Systemen kommen, werden meiner Meinung nach häufig nicht deutlich genug hervorgehoben – und oft sind, wenn in Diskussionen von KI gesprochen wird, eigentlich normale IT-Systeme gemeint.

Wo kommt Ihrer Meinung nach eine neue, eigene Ebene durch den Einsatz von KI ins Spiel?

Ich denke, dass die Veränderung noch stärker wird, wenn es sich speziell um KI-Systeme handelt, da der Selbstlernereffekt und die Schnelligkeit des Systems eine große Rolle spielen. Aber letztlich sprechen wir von einer weitergehenden Technologisierung – und letzten Endes geht es immer noch um den Kontrast zwischen Mensch und Maschine.

Und um immer mehr Maschinen zu Hilfe nehmen zu können, muss ich den Menschen immer mehr Perspektive geben, ihnen die Angst nehmen und ihnen den Sinn bewusst machen, warum der Einsatz von Maschinen eine Berechtigung hat.

Die Achtsamkeit und Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft müssen außerdem durch die Kontrollverlustfähigkeit ergänzt werden: Es bedarf auch emotionaler Intelligenz und digitaler Empathie für Führungskräfte.

Als Anmerkung: Wenn IT- oder KI-Systeme verwendet werden, um beispielsweise innerhalb eines Teams Aufgaben zu priorisieren, ist dabei nicht immer nachvollziehbar, wie die Systeme und ihre Algorithmen arbeiten: Das Ergebnis ist somit auch nicht für alle Beteiligten nachvollziehbar, sofern sie den Algorithmus an sich nicht kennen und verstehen. Damit wird durchaus viel Verantwortung von den Menschen auf die Maschinen übertragen.

Die Fragestellung nach Führung und Teamfähigkeit sind für mich Fragen, die wir seit 20 Jahren diskutieren; in großen Konzernen werden diese meiner Meinung nach auch weitestgehend umgesetzt, oder es wird immerhin viel Wert darauf gelegt, diese Ziele zu erreichen, indem beispielsweise die Hierarchien flacher gestaltet werden.

Die KI verschärft diesen Prozess nur, da es um größere Datenmengen geht. Die größere Herausforderung ist aber die, dass bei einem vorhin angesprochenen „Command & Control“ System, bei welchem der Mensch die KI kontrolliert, die Intelligenz auf den Menschen ausgelagert wird; die Führungsaufgabe besteht eher darin, zu strukturieren und neue Aufgabenbereiche für die betroffenen Mitarbeitenden zu finden.