

## Vortrag „KI im betrieblichen Kontext“

vom 20.03.2023, Dr. oec. (HSG) Simon Schafheitle

Zusammenfassung der Fragerunde

**Die deutsche Arbeitskultur besteht hauptsächlich darin, Fehler zu vermeiden und den eigenen Arbeitsplatz zu behalten. Dies ist noch weit entfernt von „Produktivität“ und „Befriedigung in der Arbeit“. Über sämtliche Ebenen hinweg, vom einfachen Mitarbeiter bis zum Vorstandsvorsitzenden. So vermute ich, dass das Einführen einer Maschinenlogik keinen großen Einfluss auf die Wahrnehmung der Führungsrolle bei den betroffenen Arbeitnehmern hätte, solange sich ihre Arbeitskultur nicht ändern wird.**

**Wenn nun am Arbeitsplatz eine Maschine eingeführt wird. Wie bringen wir die Menschen dazu ihre eigene Arbeitswelt menschlicher zu machen, bevor die KI Überhand gewinnt?**

Empfinden Sie, dass die Arbeitnehmer ausschließlich elementare Forderungen (Lohn, Rente, etc.) an den Arbeitsplatz stellen?

**Das sind meine Erfahrungen aus meiner langjährigen Berufspraxis. Die Menschen, die sich im Sinne von Leadership für den eigenen Arbeitsplatz einsetzen, stellen eine kleine Gruppe dar. Die meisten orientieren sich an hoheitlichen Anordnungen. So kann ich mir nicht vorstellen, dass es einen Unterschied machen würde, ob diese Anordnungen durch einen Menschen oder eine Maschine erfolgen würden.**

Meine Grundüberzeugung ist, dass der Mensch einen grundsätzlichen Wert innehat. Grundsätzlich ist es die Aufgabe des Arbeitgebers, ein Umfeld zu schaffen, in dem jeder Arbeitnehmer sein volles Potenzial ausschöpfen kann. Aufgrund dessen offenbart sich, wie in ihrem Beispiel der „Deutschen Telekom“, der Weg, oder? Dies entspräche derselben Argumentationslogik wie bei der „CS“, oder?

**Dem stimme ich nicht komplett zu. Ich glaube, dass es an der Spitze durchaus starke Bestrebungen gibt die Arbeitswelt zu „humanisieren“. Allerdings stößt dies auf den Widerstand von ca. 80% der Mitarbeiter. Wie finden wir da einen Konsens?**

Man könnte das Problem durch das technologische Design oder die Umsetzungswege lösen. Design bedeutet in diesem Kontext, beispielsweise im Sinne des wissenschaftlichen Ansatzes des „Selbsterklärenden technologischen Design“, dass man technologische Features einbaut, die das Innenleben des Algorithmus offenlegen. Somit wird es für die Mitarbeiter erfahrbar, nahbar und der Lernprozess wird stimuliert. Dadurch wird eine spielerische Interaktion mit dem Algorithmus möglich.

**Maßgeblich ist, dass außerdem eine Bildungsoffensive erfolgt.**

Genau. Darauf wäre ich im Verlauf des Vortrags eingegangen. Es ist nicht notwendig jeden Mitarbeiter zum „Chef-Informatiker“ auszubilden, aber man muss ihnen ein grundlegendes Verständnis darlegen, wie der Algorithmus funktioniert.

Aus der Leadership-Perspektive ergibt sich ein neues Feld. Dies wird oft dem Begriff „Digital Literacy“ zugeordnet, wobei dies nicht vollständig zutrifft. Vielmehr muss man die Führungskraft befähigen, dass sie „Herrin der Beobachtung“ wird. Man muss verstehen, wie die Beobachtung zu Stande kommt und wie die präskriptive Inferenz. Kommt man damit technisch an eine Grenze, muss die Führungskraft festlegen, in welchem Kontext die algorithmische Vorhersage gesehen werden muss. Daraus ergibt sich dann die Bewertung, ob dies zum Unternehmen, zur Unternehmenskultur und -philosophie passt. Die effizienteste Vorhersage ist nicht unbedingt die Beste.

Gleichsam lohnt es sich zu verstehen, wie der Algorithmus überhaupt entstand und welche Menschen bzw. welches Unternehmen ihn entwickelte.

**Sie verwiesen auf die erste Stufe, die die Begriffe „Engagement, Anstoß und Normieren“ enthielt. „Normieren“ halte ich für ein echtes Risiko, da es die Innovation stoppt. Dabei denke ich an China und die Unterdrückung seiner Bevölkerung. Ist das korrekt?**

In der Tat sehen wir solche Phänomene auch in unseren Fallstudien. Viele Studien aus Callcentern, wo man den normierenden Einfluss von Kultur studiert hat. In Callcentern ist die Kultur bekanntlich stark ausgeprägt. Dies führt dazu, v.a. die 90er-Jahre zeigten dies, dass neue Mitarbeiter, die bspw. in der Mittagspause ans Telefon gingen, geächtet wurden, weil dies unüblich ist. Wir sehen somit eine starke implizite Norm, die das Verhalten normiert.

Sozusagen eine physische Komponente sehen wir am Arbeitsplatz auch, da der Algorithmus über sein Wirken und seine Verflechtungen den Arbeitsprozess sicherstellt, was wünschenswertes Verhalten ist oder nicht. Dies könnte vielfältige Probleme in der Arbeitsweise und in der Kommunikation unter den Mitarbeitenden erzeugen. Das ist die Zustandsbeschreibung. Aus meiner wissenschaftlichen Perspektive halte ich nichts von dieser Normierung.

**Meine Frage beschäftigt sich mit der Programmierung von Algorithmen. Wenn die Effizienz nicht mehr in den Vordergrund gestellt wird, sondern dem Menschen wieder eine wertschätzende Rolle zugeteilt wird, dann ist die Herausforderung, dass ich das Vertrauen in die Entscheidungen behalten muss. Dadurch wäre es nicht mehr wichtig, ob die Führung durch eine Maschine oder durch einen Menschen erfolgt, oder?**

Wie sähe die Umsetzung nach Ihrer Vorstellung aus?

**Wir diskutieren regelmäßig darüber, dass wir wissen müssen, ob wir mit einer Maschine oder einem Menschen sprechen. Wenn ich die Entscheidung der Maschine nachvollziehen kann, kann es dies messen und schnell entscheiden, wie ich mit der Entscheidung der Maschine umgehen soll. Somit wäre mir egal, ob diese Entscheidung eine Maschine oder ein Mensch trifft.**

Solche Ansätze gibt es beispielsweise im Kontext des selbsterklärenden Designs, dass die Maschine das Innenleben und die Entscheidungsfindung offenlegt.

**Muss sie das offenlegen? Menschen legen ihre Entscheidungsfindung auch nicht offen.**

Das stimmt. Aus dem Bereich des Vertrauens in die Technologie lässt sich ableiten, dass der Algorithmus beispielsweise bei einfachen Arbeiten (z.B. repetitive Tätigkeiten) sehr gut als „Feedback-Geber“ agieren kann. Oft ist die Akzeptanz sogar höher im Vergleich zum Feedback einer menschlichen Führungskraft.

**Sehen Sie das insbesondere in der Wissensvermittlung als interessante Perspektive, nur noch digitale Partner zur Wissensvermittlung zu haben?**

Die reine Wissensvermittlung ist immer nur ein Teil des Lernprozesses. Der Lernerfolg steigert sich eher beim gemeinsamen Lernen. Deshalb schlussfolgere ich, dass die Zukunft weiterhin in Gruppenmodellen liegt. Fraglich ist, ob digitale Produkte wie „Zoom“ langfristig sinnvoll sind. Ich weiß, bspw. aus der Forschung im Kontext des „Onboardings“, dass es viele Ideen im Rahmen der „virtual reality“ gibt, um Onboarding-Prozesse zu verbessern. Somit könnte sich beispielsweise der lange verstorbene Unternehmensgründer als Avatar präsentieren und neue Mitarbeiter in die Firmenphilosophie- und Geschichte des Unternehmens einführen. Wenn man das mit dem Lernen in Verbindung bringt, sehe ich da vielversprechende Ansätze. Dieses Beispiel sehen wir bei Facebook und dem Produkt „Metaverse“.

**Vor ca. fünf Jahren wuchs die Bedeutung von Bewerbersoftware. Ist es sinnvoll den Bewerbungsprozess an die KI zu übertragen und wie ist die Perspektive in Hinblick auf „ChatGPT“ und andere Softwares?**

In der Vertrauensforschung gibt es das Konzept des „advanced trust“. Das bedeutet, dass der Wille, sich verletzlich zu zeigen, auch in Bereichen besteht, wo es noch kein Abhängigkeitsverhältnis gibt. Beispielhaft ist die Frage: „Warum bewerbe ich mich bei einer Firma?“. Diese „advanced trust“ wird durchbrochen, wenn man einen Chatbot im Bewerbungsprozess nutzt. Dies hat zwei Gründe: erstens die Information, wer sich bewirbt wird ausschließlich nach der Effizienz zugeteilt. Zweitens werden die bevorzugt, die das System durchschauen und zu ihrem Nutzen machen. In Hinblick auf „ChatGPT“ kenne ich bisher noch keine Forschungsergebnisse. Aus meiner eigenen Wahrnehmung, im Sinne der „Management-Leadership-Unterscheidung“, sehe ich eher die Nachteile von Bewerbersoftware.

**Meiner Meinung nach gibt es auch mehrere Gemeinsamkeiten im Vergleich von KI und Mensch. Sowohl in Hinblick auf Intellektualität und ethische Verantwortung. Deshalb bedarf es der Vermittlung dieser Gemeinsamkeiten. Ob KI oder Mensch: beide haben das Potenzial Gutes und Schlechtes zu bewirken.**

Ich teile die Auffassung, dass es falsch ist, die Technologie als „Schreckensgespenst“ zu beurteilen. Vielmehr frage ich mich, ob es eine genuin gute (= menschenzentrierte) KI geben kann. Daran arbeite ich. Natürlich ist die menschliche Intuition auch nicht objektiv. Bei dem Algorithmus kann man wenigstens nachvollziehen, warum sie nicht objektiv ist. Beim Menschen kann man es immer nur vermuten.

**Ich unterstütze die These, dass man sich gegenseitig mithilfe der KI betrügen kann. Im Kontext der Bewerbungssoftware würde ich auch eher zu einer KI wie „ChatGPT“ zurückgreifen, da diese zielgerichtet im Sinne der KI Antworten verfassen kann. Allerdings zweifle ich, ob die KI fähig ist, Bewerber tatsächlich auszuwählen. Somit ignorieren wir die Kandidaten, die sich in einer neuen Branche ohne vorherige Berufserfahrung, einbringen könnten, da die KI diese Kandidaten ignoriert.**

Die Annahme von KI in Bewerbungsprozessen ist, dass man damit die „Bewerbungsflut“ steuern kann. Diesen vermeintlich überforderten Arbeitsmarkt sehe ich nicht.