

Und plötzlich wird die KI zur Chefin

Wenn Manager künstliche Intelligenz nur zum Kostensparen einsetzen, könnte auch ihr Job gefährdet sein

NATALIE GRATWOHL

«Warum werden bei Amazon Mitarbeitende durch KI entlassen?» – Die Antwort von Chat-GPT kommt prompt: «Es gibt keine spezifischen Informationen darüber, dass dies der Fall ist.» Wenig später entschuldigt sich der dialogbasierte Chatbot für seine «unvollständigen Angaben». Denn ein Link zu einem Dokument aus dem Jahr 2018 zeigt, wie der amerikanische Tech-Konzern künstliche Intelligenz (KI) nutzt, um die Produktivität einzelner Angestellter zu messen und automatisch Kündigungsschreiben zu generieren.

«In der Schweiz und in Europa setzen Firmen KI kaum ein, um sich von Mitarbeitenden zu trennen», sagt Alice Rickert, Forschungsprojektleiterin am wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen am Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten der Universität St. Gallen. Auch wenn Firmen Algorithmen bei Entlassungen vereinzelt einsetzen, entscheide am Schluss immer ein Mensch. Die Regulierung sei hierzulande viel strenger, und Firmen hätten grössere ethische Bedenken als in den USA.

Warnsignale vor Kündigung

Rickert untersucht im Rahmen ihrer Dissertation, wie sich die Entscheidungsprozesse von Führungskräften durch den Einsatz von KI verändern. Laut ihrer Studie, für die sie 20 Führungskräfte interviewt hat, nutzen hiesige Firmen intelligente Technologien im Kontext von Führung besonders häufig zur Unterstützung der Leistungsbeurteilung und der Karriereplanung.

Zudem arbeiten viele Unternehmen daran, frühzeitig Warnsignale vor Kündigungen zu identifizieren. Dazu werden unter anderem die Mitarbeiterzufriedenheit und Veränderungen im Arbeitsverhalten (z. B. viele Überstunden oder vermehrtes Zuspätkommen) gemessen. Firmen setzen aber auch bei der Rekrutierung, bei der Beförderung und in der Kompetenzentwicklung auf KI. Nicht zuletzt wird durch deren Einsatz die Arbeit effizienter und besser verteilt.

Bekannt ist etwa, dass ABB KI nutzt, um die Produktivität der Angestellten im Aussendienst zu erhöhen. Bei IBM geben Systeme vor, wie Mitarbeitende Kundenanfragen am besten beantworten. Bei Tesla fordert eine Maschine Beschäftigte auf, Prozesse zu optimieren.

Viel weiter geht die chinesische Firma Netdragon Websoft, die den Chefposten einer KI übertragen hat und sich damit als KI-Vorreiterin positionieren will. Laut Angaben der chinesischen Gaming-Firma ist der KI-gesteuerte humanoide Roboter namens Ms. Tang Yu für organisatorisches Management und die Öffentlichkeitsarbeit des Metaversum-Geschäfts zuständig. Der Roboter diene als Analysewerkzeug, um rationale Entscheide zu unterstützen.

Wenn Ms. Tang Yu aufgrund der Daten feststelle, dass Mitarbeitende länger gearbeitet hätten oder ihre Leistung nicht so gut sei, spreche sie in einer fürsorglichen Art und Weise mit ihnen und erstelle einen Bericht an die Vorgesetzten, wird Yu Le, der Leiter des Digital-Human-Programms, in «China Daily» zitiert. Viele Angestellte seien eher bereit, ihre Anliegen gegenüber der digitalen CEO zu äussern als gegenüber einer Chefin. Laut Yu Le muss das System aber noch mit vielen weiteren Daten trainiert werden, bevor es unabhängige Lern- und Entscheidungsfähigkeiten entwickeln kann.

Konkurrenz oder Werkzeug?

Die Tech-Leaderin Libby Duane Adams, die das amerikanische Datenanalyse-Unternehmen Alteryx mitgegründet hat, beschäftigt sich seit 26 Jahren mit dem Einsatz von Daten. In ihrem Führungsalltag nutzt sie KI, um Routineaufgaben zu erledigen – etwa das Erstellen von Umsatzprognosen oder Analysen für Präsentationen. Die grösste Veränderung durch KI erwartet sie



Was der Mensch dem Computer immer noch voraushat, sind seine wirklich menschlichen Seiten.

ILLUSTRATION SIMON TANNER / NZZ

beim Fällen von Entscheidungen. Jeden Tag würden Manager fünf bis zehn Entscheide treffen, wobei nur wenig Zeit für Überlegungen und kaum Raum für Fehler vorhanden seien.

«Ich sehe die KI nicht als Konkurrenz zum Menschen, sondern als Möglichkeit für Führungskräfte, ihr kreatives Potenzial einzusetzen, um einfacher und schneller zu neuen Erkenntnissen zu gelangen», sagt Adams. Die Kombination aus Analytik, KI und Automatisierung werde tägliche taktische und strategische Entscheide auf eine neue Ebene heben und den Führungskräften mehr Zeit für die grösseren Herausforderungen des Unternehmens verschaffen, ist sie überzeugt.

Doch wenn KI-Systeme vermehrt für Routineaufgaben eingesetzt werden – was bedeutet dies für Führungskräfte, die vor allem Aufträge weitergeben und Schreibtischarbeiten erledigen? Manager, die überzeugt seien, ihre Führungsaufgabe bestehe aus Routinetätigkeiten und Entscheiden, die auf dem basierten, was in der Vergangenheit gut funktioniert habe, sollten lieber heute als morgen durch KI ersetzt werden, sagt Simon Schafheitle, Assistenzprofessor für Human-Resource-Management und künstliche Intelligenz an der Universität Twente. Ein Algorithmus, der für die Rekrutierung eingesetzt werde, sei zwar effizient und präzise. Damit die Personalauswahl aber auch gut und richtig getroffen werde, brauche es vernünftige und urteilsfähige Führungskräfte – und dies lasse sich nicht automatisieren.

Selbstlernend und «emotional»

Manche KI wird durch Datenmengen daraufhin trainiert, Muster und Trends zu identifizieren. Dies erlaubt ihr bis zu einem gewissen Grad, auch bis anhin unbemerkte Probleme in neuartigen Kontexten zu lösen. Die Qualität der Ergebnisse hängt allerdings von den Trainingsdaten ab.

«Wird die KI mit falschen oder voreingenommenen Daten trainiert, übernimmt sie diese Fehler oder Vorurteile», sagt Jürgen Schmidhuber, wissenschaftlicher Direktor des Schweizer Forschungsinstituts Idsia und Leiter der KI-Initiative der Kaust-Universität in Saudiarabien. Dies könne etwa dazu führen, dass bei Rekrutierungen Personengruppen, die in der Vergangenheit weniger häufig eingestellt worden seien, vom Algorithmus diskriminiert würden. Ausserdem lasse sich von aussen oft nicht genau verifizieren, aufgrund welcher Quellen die KI-Empfehlung generiert worden sei.

«Es besteht noch immer ein grosser Unterschied zwischen der Leistungsfähigkeit der KI und dem menschlichen Gehirn», sagt Schmidhuber, der gerne als «Vater der modernen KI» bezeichnet wird. Insbesondere könnten die populären Sprachmodelle noch nicht um viele logische Ecken herum in die Tiefe denken, so wie Mathematiker und andere Wissenschaftler. Was sie allerdings gut könnten: «Wie Politiker flott druckreife Plattitüden ohne allzu viel neuen Tiefgang liefern.»

Exponentielle Entwicklung

Die Weiterentwicklung, die selbst für einige KI-Forscher überraschend kommt, verläuft laut Schmidhuber allerdings exponentiell. «In nicht allzu ferner Zukunft könnte KI intelligenter sein als Menschen», sagt er. Zudem sei die weitverbreitete Annahme falsch, dass KI nicht auch emotional entscheiden könne.

Manche der dem menschlichen Gehirn nachempfundenen neuronalen Netzwerke, die der modernen KI zugrunde liegen, seien darauf ausgerichtet, Belohnungen zu maximieren und Bestrafungen («Schmerzen») zu vermeiden: «Solche KI entwickelt selbst Strategien, um diese beiden Ziele besser zu erreichen.» Ein lernender humanoider Roboter, der von einem Menschen wiederholt bestraft worden sei, laufe beim nächsten Treffen vielleicht vor ihm davon. Für den ausserstehenden Beobachter verhält er sich, als hätte er Angst. «Oder aber er lernt, sich dem Menschen gegenüber freundlich zu verhalten, um in Zukunft weniger bestraft zu werden», sagt Schmidhuber.

KI kann Emotionen von Menschen zusehends besser erkennen, interpretieren und «menschlicher» antworten. Doch die Menschen selbst, deren empfundene Freude oder erlittenes Leid, haben für sie keine Bedeutung. «Eine KI kann keine Menschen führen», sagt Schafheitle. Gute Führungskräfte, denen die Mitarbeitenden vertrauen, brächten diesen Respekt und Wertschätzung entgegen, seien inspirierend, visionär und würden umsichtige, ja weise Entscheide treffen, die den moralischen Kompass berücksichtigten. Dies alles könne eine KI nicht.

Ob KI im Unternehmen gut oder schlecht wirkt und bei den Mitarbeitenden auf Akzeptanz stösst, hängt vor allem davon ab, zu welchem Zweck sie eingesetzt wird. Geht es der Firma in erster Linie darum, die Mitarbeitenden stärker zu kontrollieren und zu überwachen, kurzfristig die Kosten zu senken, indem möglichst viele Jobs gestrichen

und die Produktivität maximiert wird? Oder unterstützen die Systeme die Menschen bei ihrer Arbeit?

Angestellte wehren sich

Laut Rickert zeigt die Forschung am Lehrstuhl von Prof. Antoinette Weibel klar: KI bietet jenen Firmen Chancen, die sich auf den werbebasierten Nutzen für die Menschen fokussieren, während die Risiken für jene Unternehmen überwiegen, die den kurzfristigen Aktionärsnutzen im Blick haben. Hätten Mitarbeitende das Gefühl, dass die Führungskräfte nicht in ihrem Sinn entschieden, betrachteten sie neue Technologien tendenziell misstrauisch und wehrten sich, sagt Rickert.

Führungskräfte, welche die Möglichkeiten der Technologie nutzen wollen, sollten sich aber nicht nur auf den Nutzen für die Belegschaft fokussieren, sondern auch ein Verständnis für die Funktionsweise, das Potenzial und die Grenzen der KI haben. Zudem werden folgende Eigenschaften und Kompetenzen wichtiger:

■ **Kritisches Denken:** Führungskräfte sollten Maschinen nicht blind vertrauen oder sich von vermeintlich schlüssigen Empfehlungen verführen lassen. Vielmehr gilt es, die Ergebnisse kritisch zu hinterfragen und den Kontext der Entscheidung zu berücksichtigen.

■ **Offenheit und Neugierde:** Anstatt sich zu fürchten oder sich nur auf das Potenzial der KI zu konzentrieren, lohnt es sich, offen und neugierig zu sein. Dabei wird es wichtiger werden, die richtigen Fragen zu stellen. Die Antworten von Chat-GPT helfen dabei, auf neue Fragestellungen zu kommen. Dies fördert die Kreativität und die Innovationskraft.

■ **Sich um Mitarbeitende kümmern:** Führungskräfte sehen ihre Angestellten nicht nur als Arbeitskräfte, sondern bauen eine Beziehung zu ihnen auf. Sie entscheiden etwa nicht nur aufgrund der Produktivitätsdaten, sondern fragen Mitarbeitende zum Beispiel, weshalb ihre Leistung abgenommen hat, und unterstützen sie.

■ **Ethischer und moralischer Kompass:** Gefragt sind Führungskräfte, die ein Sensorium für ethische und moralische Konflikte haben. Sie etablieren bei Bedarf neue Regeln, um einen verantwortungsbewussten Einsatz der Systeme sicherzustellen.

■ **Mit Ungewissheit umgehen und den Überblick behalten:** Managerinnen und Manager, die mutig unbekanntes Terrain betreten und sich nicht scheuen, mit Mehrdeutigkeiten umzugehen, bleiben auch in heiklen Situationen auf der Höhe ihrer Aufgabe. Sie haben klare Visionen, behalten den Überblick und können schnell zwischen Aufgaben wechseln.

■ **Fähigkeit zur Selbstführung:** Zukunftsfähige Führungskräfte leben nach ihren Werten, reflektieren ihre Entscheide, übernehmen Verantwortung und schwimmen auch einmal gegen den Strom. Sie brechen etwa ein KI-Projekt ab, wenn sich herausstellt, dass die Datenqualität nicht stimmt.

Führung werde im KI-Zeitalter fachlich und menschlich anspruchsvoller. Firmen suchten derzeit nach Wegen, damit Manager, die ihre Entscheide auf KI stützten, nicht zu falschen Schlüssen verleitet würden, sagt Rickert. Möglich ist etwa, dass Manager ihre Prioritäten aufschreiben, bevor sie die KI nutzen, oder die Schlussfolgerungen im Leitungsgremium nochmals kritisch hinterfragen.

Entscheidend ist, dass sich Führungskräfte weiterhin für ihre Handlungen verantwortlich fühlen: Es sind nicht Maschinen, die Menschen führen und über Entlassungen entscheiden, sondern Vorgesetzte