

IM GESPRÄCH

Der Wert des Nichtwissens

Warum Führungskräfte das Unbekannte als Bedrohung sehen — und was sie dabei verlieren

Future of Leadership Initiative · 2019

Dr. Reinhard Ploss ist seit mehr als drei Jahrzehnten in der Mikroelektronik. Als er nach seiner Promotion in Verfahrenstechnik 1986 seine Laufbahn begann, hob das Internet gerade ab. Während seiner Zeit als Vorstand hat Technologie Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend verändert.

Er war einer von fünfundzwanzig Vordenkerinnen und Vordenkern, die das Forschungsteam der Future of Leadership Initiative zum Jahresthema befragte: Führung und der Aufstieg intelligenter Maschinen.

Wozu das alles

Auf die Frage, ob der Aufstieg intelligenter Maschinen ein Selbstzweck sei oder ob dahinter ein Zweck stehe, machte Ploss eine Pause.

Es gibt heute einen grundlegenden Widerspruch. Fast neun Milliarden Menschen leben auf diesem Planeten. Die meisten von ihnen sollten die Chance haben, einen ähnlich hohen Lebensstandard zu erleben wie wir. Nur intelligente Anwendungen können uns helfen, das zu erreichen, ohne unsere natürlichen Ressourcen weiter zu zerstören.

Erkenntnis 1 — Maschinenintelligenz kann und soll dazu dienen, den globalen Lebensstandard zu heben, ohne die Ressourcenbasis zu zerstören.

Die Gefahr einer monochromen Gesellschaft

Es ist für normale Nutzer fast unmöglich, den Entscheidungsprozess eines intelligenten Algorithmus zu verstehen. Zusammen mit der Bequemlichkeit intelligenter Systeme entsteht daraus ein hohes Potenzial für unbewusste Beeinflussung. Viele Menschen wissen nicht, in welchem Maß ihre Entscheidungen im Netz von KI getrieben sind. Und die Bequemlichkeit ist zu verlockend.

„Warum nutzen Menschen Google? Weil es die besten Ergebnisse liefert“, sagte Ploss. „Man muss sich fragen: Wo bezahle ich für diese Bequemlichkeit?“

Auf Dauer könne die Anziehungskraft der einfachsten Option zu zunehmend einförmigem Verhalten führen. „Die Welt funktioniert heute, weil sie bunt ist. Wir müssen monochrome, überoptimierte Systeme vermeiden.“

Erkenntnis 2 — Die menschliche Neigung zur Bequemlichkeit kann zu einem Machtungleichgewicht führen, das jene bevorzugt, die über die besten Daten und Algorithmen verfügen.

Die Notwendigkeit moralischer Führung

Künstliche Intelligenz ist nur so gut, wie sie trainiert wurde. Sie ist verzerrt durch die Daten, die man ihr gibt, und durch die Denkweise derjenigen, die die Algorithmen geschrieben haben.

Die Einführung von Maschinenintelligenz verlangt ein hohes Maß an Bewusstsein und moralischem Urteil über die möglichen Folgen. Einzelne und Organisationen müssen bewusst entscheiden, wie viele Daten sie erzeugen und anderen zur Verfügung stellen. Das ist eine Führungsaufgabe, und Führung muss klare Regeln über das Erlaubte und das Unterlassene aufstellen.

Erkenntnis 3 — Der Zweck von Führung ist es, moralische Urteile darüber sicherzustellen, wie intelligente Maschinen entwickelt, trainiert und genutzt werden.

Fusionsdenken statt Zuständigkeitsdenken

Wie können Führungskräfte alle darauf vorbereiten, mit intelligenten Maschinen zu arbeiten? Ploss verlangt eine „Verschmelzung des Denkens zwischen Technologie und Geschäft“. Wer eine digitale Lösung braucht, sollte die Logik dahinter verstehen können — ebenso die möglichen ethischen Folgen und die Anwendungsfälle.

Erkenntnis 4 — Jede und jeder sollte ein Grundverständnis davon haben, wie intelligente Maschinen denken und Daten verarbeiten.

Damit dieses Fusionsdenken entsteht, sollte Führung Neugier wecken, offene Debatten führen und den Austausch guter Praxis sicherstellen. Für Ploss beginnt erkundendes Denken mit Offenheit: Menschen sollten mit Neugier in einen Prozess gehen und sich ermutigt fühlen, auszusprechen, was sie nicht wissen. Antworten auf das Unbekannte lassen sich dann gemeinsam suchen.

Der Wert des Nichtwissens

Mit zunehmend komplexen technischen Systemen, die das menschliche Verständnis übersteigen, wird die Fähigkeit wichtiger, mit dem Unbekannten umzugehen. Viele Menschen, gerade in Führungspositionen, empfinden das Unbekannte als Bedrohung. Dabei liegt darin das Potenzial für Verbesserung. Das Unbekannte absichtlich zu schätzen, setzt Neugier und Schöpferkraft frei.

Es liegt eine grundlegende Einsicht darin, das Nichtwissen wertzuschätzen.

Erkenntnis 5 — Neugier und ein erkundendes Vorgehen werden zu individuellen Schlüsselfähigkeiten.

Warum dieses Gespräch hier steht

Ploss beschreibt in Erkenntnis 5 etwas, das in unserer Arbeit den Namen Ambiguitätstoleranz trägt — und er benennt es als Führungsproblem, nicht als Charaktereigenschaft.

Das ist der Unterschied, auf den es ankommt. Wenn Nichtwissen als Schwäche gilt, sagt in einer Runde niemand, dass er etwas nicht versteht. Damit fällt genau die Information aus, die eine Gruppe bräuchte, um klüger zu sein als ihre Mitglieder einzeln. Wir sehen das regelmäßig in Vorstandsklausuren zu KI-Themen: Die Frage, die alle haben, stellt niemand.

Führung entscheidet darüber, ob sie gestellt wird. Nicht durch eine Aufforderung, sondern dadurch, dass die ranghöchste Person im Raum zuerst zugibt, etwas nicht zu wissen. Das dauert dreißig Sekunden und verändert den Rest des Tages.

DIESEN BEITRAG TEILEN

Online lesen, weiterleiten und teilen:

leadership-munich.org/fuehrungswissen-ploss.html

Weitere Beiträge im Führungswissen: leadership-munich.org/fuehrungswissen.html

