

# Hinnehmen statt Verstehen?

**E**uphorische Teenager und Twens (Generation Z) zeichnet distanzlose Begeisterung zur Computertechnik aus. Das hat Konsequenzen für Unternehmen. Gerade der Mittelstand sollte umgehend vorbeugende Maßnahmen einleiten.

„Ist doch egal, warum – Hauptsache, es funktioniert!“ begeisterte sich ein Teenager angesichts selbstfahrender Autos und anderer Leistungen von KI. Völlig unbeeindruckt (Schulterzucken) lässt er den Hinweis an sich abprallen, der besagt, KI-Leistungen seien bei allen Stärken noch unvollkommen und unzuverlässig und hinken hinter menschlicher Intelligenz noch Welten zurück. Weder Berichte über Fehlleistungen und das von Spezialisten eingestandene Unvermögen, zu verstehen, was innerhalb neuronaler Systeme, selbstlernender Algorithmen genau passiert (Black Box), beeindrucken.

Der Akzent der folgenden Überlegungen liegt daher auf bereits erkennbaren Folgen einer (noch?) verbreiteten gläubigen Haltung (nicht nur bei Teenagern), die auch für Unternehmen brisant ist.

## Vertrauen in Computer

Ein fast uneingeschränktes Vertrauen in Technologie scheint insbesondere bei jenen verbreitet zu sein, die mit ihr aufgewachsen sind. Für Unternehmen verkörpern Menschen dieser Alterskohorten den Nachwuchs. Empirische Untersuchungen legen nahe, anzunehmen, dass sich junge Menschen mehrheitlich (und vielleicht typischerweise) mit dem begnügen und an dem erfreuen, was sie vorfinden. Zur Grundlage dieser pragmatischen Haltung gehört der Glaube an die Perfektion, an die Unfehlbarkeit von Rechenmaschinen und deren Vernetzung: „Computer machen keine

Fehler!“ (Analog zur Weltsicht: „Was ich bei Google nicht finde, gibt es nicht!“)

Als Begründung für dieses (Ur-)Vertrauen ist allenthalben diese zu hören: Computer können mehr als Menschen; sie lernen selbstständig anhand gigantischer Massen an Daten und lernen rasch voneinander durch direkte Übertragung und Vernetzung; Menschen lernen viel weniger und viel langsamer, machen „denselben“ Fehler sogar öfter und rivalisieren beim Lernen; Computer sind objektiv und zuverlässig, während Menschen sich durch Gefühle leiten lassen: „Auf Computer ist Verlass, auf Menschen nicht!“

In dieses gläubige Gesamtumfeld fügen sich Antworten in Umfragen, die nahelegen, dass Menschen/ Mitarbeiter Computer/ Roboter menschlicher Führung und menschlichen Entscheidungen vorziehen, weil, so heißt es, Rechner immer geduldig, gleichbleibend freundlich, gerecht und empathisch seien. Nun ja, denkt man an Weizenbaums ELIZA und der therapeutisierenden Wirkung selbst bei der um den Gesamtatbestand wissenden Sekretärin, sagt diese Präferenz eher etwas über die Schlichtheit der Gemüter als über die Qualität von KI-Leistung aus.

Die benannte Grundüberzeugung konvergiert mit einer positivistisch-pragmatischen Attitüde von Spezialisten und Anhängern von Digitalien, die theoretische Logik und Wissenschaft durch Empirie in Verbindung mit „smarter Technologie“ ersetzen wollen (Big Data, Evidenzbasierung). Nimmt man unbestreitbare Erfolge auf Teilgebieten hinzu, wird der Abschied von Intellektualität und Rationalität, von auf Verstehen, Nachvollzug, Analyse und Synthese ausgerichteten Fragens und Handelns (scheinbar) plausibel.

## Glaube versus Verstehen

Sollte das Sich-Begnügen mit maschinell konstruierten Mustern, Entscheidungen und Handlungsempfehlungen zum Standard werden, (re-) agieren Menschen zunehmend auf unverstandener Grundlage: Wir durchschauen zwar nicht, wie ein System arbeitet und semantisch operiert aber solange es so funktioniert, wie wir es wollen, machen wir so weiter. Solange der Rasen wächst, müssen wir nicht graben. Kurzum: Wir vertrauen in etwas, das wir nicht verstehen. Das ist eine durchaus religiös zu nennende Haltung. Und eine, die unter anderem hilflos im Störfall macht.

Je weiter diese Haltung und Praktik um sich greift, desto weniger trainieren Menschen jene Fähigkeiten wie logisches, (multi-)kausales Denken und andere intellektuelle, kognitive Operationen, um Komplexität zumindest grob erfassen zu können (v.a. Denken in Wechselwirkungen, in unterschiedlichen Wirkungsgraden, etc.). Die Folge: Menschen geben den Dirigentenstab zunehmend ab und können immer weniger systematisch entscheiden, was aus welchen Gründen und aufgrund welcher Indizien und Überlegungen was (weiter-) entwickelt, verändert, entschieden werden soll.

Exakt dies aber benötigen (nicht nur) Unternehmen: Menschen, deren Ehrgeiz es ist, „Dinge“ zu verstehen, insbesondere Entstehungs-, Wirkungs-, Verwendungszusammenhänge zu durchschauen, ebenso wie Prozesse, Konklusionen und Resultate, Entscheidungsgründe, nachvollziehen zu können.

## Folgen für Unternehmen

Nichtsdestotrotz und ebendeshalb: Unternehmensführer tun gut daran, sich auf zweierlei einzustellen. Erstens auf eine fast religiöse Haltung zur



Über die Autorin

Dr. Regina Mahlmann bietet Unternehmen Führungs- und HR-Unterstützung, damit diese nachhaltig erfolgreich sein können. Ferner ist sie aktiv als Coach, Speaker und Textcoach/ Ghostwriter sowie Autorin zahlreicher Bücher.  
www.dr-mahlmann.de

Leistungsfähigkeit) von Algorithmen, auf das blinde Vertrauen darauf, dass das intelligente System im Interesse des Menschen rechnet, weiß, was es tut und dies richtig tut. Damit einher geht ein „Kollateralschaden“: Das Anknüpfen an das, was der Rechner vorgibt und die Kompetenzdelegation von Verantwortung exkulpiert das menschliche Tun im Fall von Fehlentwicklungen – Verantwortung und mittelfristig das Gefühl oder Bewusstsein für Verantwortlichkeit wird vom menschlichen Ich weg – und dem künstlichen System zugeschoben. Das hat weitere Folgen.

Unternehmen sollten sich, zweitens, darauf einstellen, dass ein Bewusstsein um sich greift, sich selbst als Exekutor maschineller Vorgaben zu betrachten. Zwei Gründe seien genannt: Das Vertrauen in Technologie gibt – s.o. – der

vorbeugen sollten. Kreativität und Innovation benötigen neben Courage und Phantasie Freude am „Spinnen“ (freies Denken/ Assoziieren) mit Blick auf ein Ziel und einen Fundus an Kenntnis: Wissen was, Wissen wie, Wissen warum und wozu. Wo die Praxis des Nachfragens im Zeichen von Verstehenwollen wenig ausgeprägt ist, mangelt es an mentalen, propositionalen (Wissen betreffenden) und kognitiven Ressourcen, um selbstständig und innovativ zu wirken.

Werden kognitive Fertigkeiten vernachlässigt, rächt sich dies für Unternehmen im Management von Störungen jedweder Herkunft, einer Säule nachhaltiger Unternehmensführung. Selbst das gegenwärtig für unverzichtbar gehaltene Tandem von Selbstführung und sozialer Kompetenz, einschließlich Empathie und Konflikt-handhabung, leidet; denn dieser

Wer nicht versteht, ist nicht in der Lage:

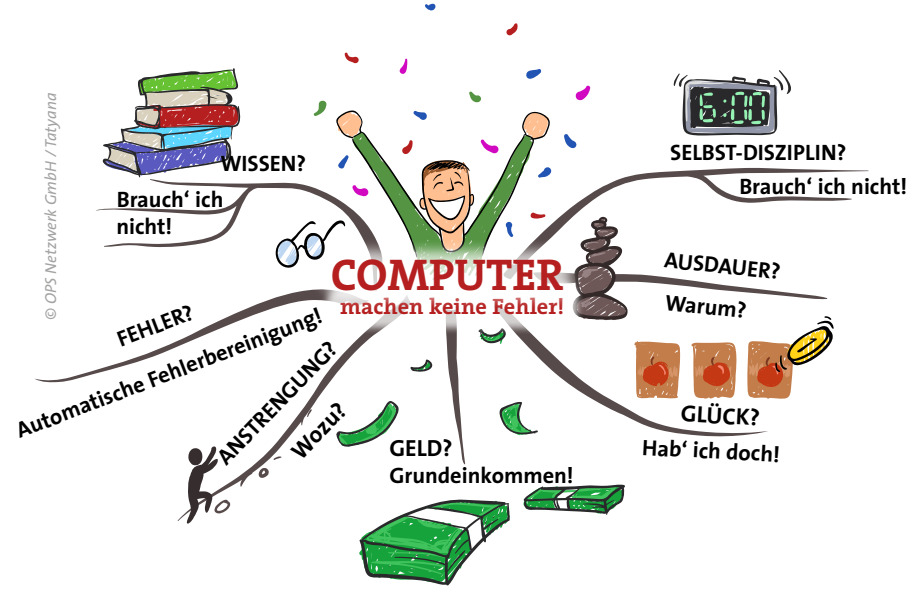
- Fehler (insbesondere jene, die zunächst latent bleiben, sich via Skalierung verstärken und irgendwann und irgendwo manifest werden, zeitlich, örtlich und wirkungsdynamisch überraschend auftauchen) zu erkennen und ihren Werdegang zu rekonstruieren
- systematisch-zielorientiert zu intervenieren
- systematisch weiter zu entwickeln.

Nötige Angebote

Aus diesem Grund sollten Unternehmen für zweierlei sorgen: Im Arbeitsalltag Optionen bieten, um Verstehensprozesse in Gang zu setzen und zur Bedingung der Möglichkeit für weiteres Arbeiten zu machen. Im Rahmen der Curricula von Fort-, Weiter-, Ausbildung gilt es, Aufgabenstellungen zu entwerfen, die Denkooperationen verschiedener Kategorien benötigen (Analyse, Synthese, Kausalitätsvarianten, System-, Vernetzungsdenken) und auf verschiedene Themenkategorien bezogen sind, also auf sachliche, methodische, technische, soziale, interaktive, persönliche.

Wer hier abwinkt, sollte sich mindestens dies ins Bewusstsein rufen: Unternehmen können ohne kognitive Verstehensleistungen weder geführt noch am Markt gehalten werden. Das Verwirklichen moderner, auf Enthierarchisierung setzende Konzepte von Führung und Kooperation/Kollaboration bedingt umfängliche Verstehensleistungen, sowohl sachlich, fachlich, technisch als auch sozial. Verstehen im besagten Sinn ist als Bedingung der Möglichkeit für nachhaltiges Engagement zu verstehen (!).

Die Haltung: „Ist doch egal, warum – Hauptsache es funktioniert!“ sollte bestenfalls improvisatorische Funktion haben und diesem Imperativ Platz machen: „Ist doch nötig, zu wissen, warum – Hauptsache wir verstehen!“ ■



Maschine grundsätzlich recht. Folglich akzeptiert der Mensch, was der Computer sagt. Zusätzlich wirkt ein Mangel an Wissen/Kenntnis und Denkroutine, und beides befördert eine Haltung, die Unternehmen teuer zu stehen kommt. Pointiert: „Denken tut mein Chef“, heißt es vom Maler in dem Film „Die 12 Geschworenen“.

Die Zuspitzung soll zeigen, dass Unternehmen sich auf eine Abnahme an eigenständiger und gehaltvoller Kreativität und Innovation einstellen und dem

Kompetenzkomplex lebt entscheidend von Verstehen und Intuition (in Bezug auf sich selbst und alter ego).

Pflichten für HR & Weiterbildung

Insbesondere HR und Weiterbildner sollten sich zumindest vergegenwärtigen, dass ein mangelnder Ehrgeiz, verstehen, das heißt, etwas logisch herleiten und weiterdenken zu wollen, folgenschwere Nachteile mit sich bringt. Die oben genannten Risiken seien um drei ergänzt.