

## Die Digitalisierung verändert die Welt. Halten unsere Führungskulturen mit? **Eine KI-taugliche Führungskultur**

Künstliche Intelligenz und Digitalisierung sind in aller Munde: Tatsächlich sind die jüngsten Fortschritte, z.B. in der Sprach- oder Gesichtserkennung, frappant. Sind unsere gängigen Führungskulturen den Herausforderungen einer digitalisierten Welt eigentlich gewachsen? Und: Welche Führungskompetenzen braucht ein zeitgemässer Leader?

Viele Leute benutzen täglich Hilfsmittel, die «kognifiziert» sind: Sie verfügen über Funktionen, die wir eigentlich dem menschlichen Denken zuordnen. Nehmen wir an, Sie fahren auf der Autobahn von Zug nach Sempach-Station und haben ihr Ziel ihrem GPS eingegeben. Kurz nach Rotkreuz merken Sie, dass das Gerät Sie von der Autobahn wegführen will. Sie schalten auf die Übersicht um: «Aha, ein Stau, der schon beinahe bis Buchrain zurückreicht.» Sie befürchten, da hineinzugeraten und nehmen die nächstmögliche Ausfahrt, um den Engpass

grossräumig über die Landstrasse zu umfahren. Kaum haben Sie die Schnellstrasse verlassen, rechnet das GPS den Weg neu und leitet Sie zuverlässig nach dem Stau auf diese zurück. Meist denken wir nicht weiter über diesen Prozess nach, obwohl er unser tägliches Leben doch stark verändert hat: Wir lassen uns nur noch selten den Weg erklären. Wir konsultieren kaum noch eine Karte. Wir wissen meist nicht mehr, wie man Staumeldungen am Radio verfolgen könnte – und sind aufgeschmissen, wenn das Navi aussteigt.

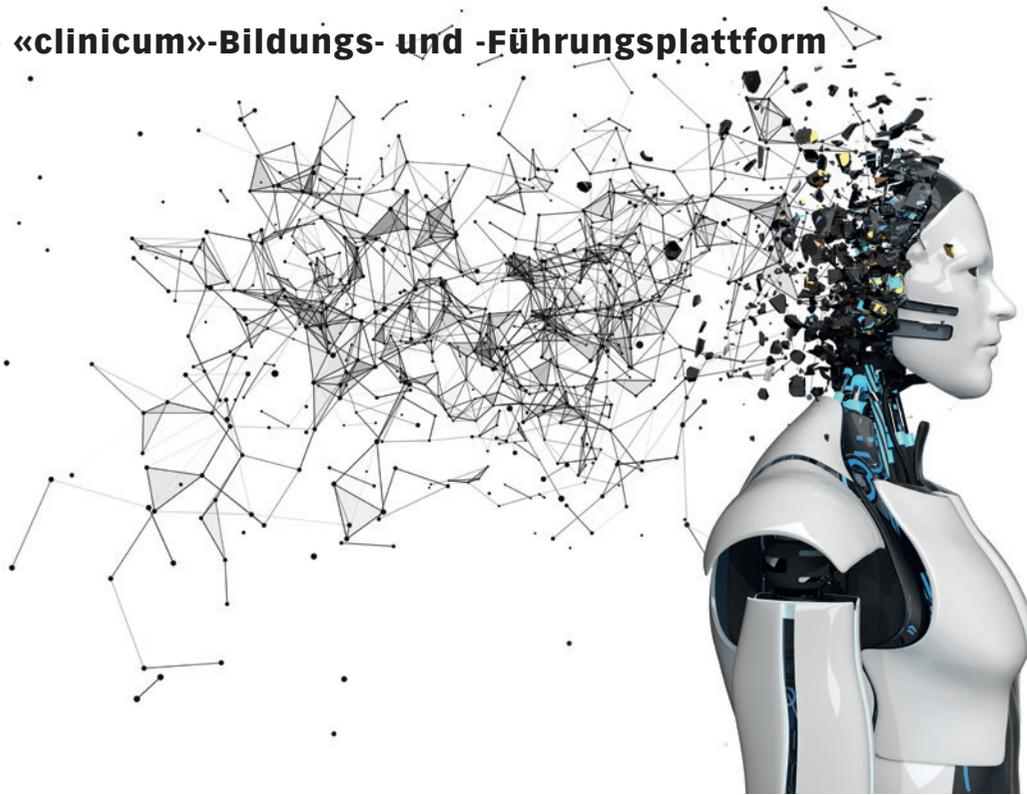
### **Merkmale künstlicher Intelligenz**

Ein Navi enthält viele Merkmale künstlicher Intelligenz: Ein Ding, die Landkarte, ist mit Rechenleistung ausgestattet. Diese maschinelle Intelligenz kann eine Unmenge von Daten, nämlich die möglichen Fahrwege, in Sekundenschnelle evaluieren. Sie greift auf «Big Data» zurück: Beim Stau z.B. auf die Handysignale der Fahrzeuginsassen, die an einer Antenne auf der Autobahn vorbeikriechen. Diese Daten werden für Sie individuell gefiltert. Das Entwi-

Was haben diese Menschen gemeinsam? Siehe Lösung<sup>1</sup> am Schluss des Artikels.



## Die «clinicum»-Bildungs- und -Führungsplattform



ckeln der Navi-Software erfordert einen ausserordentlichen Aufwand. Einmal entwickelt, lässt sie sich beinahe kostenlos beliebig oft kopieren. Das kognifizierte Ding, ein Teil des Internet of Things, steuert Ihre Entscheidungen. Sie bilden mit dem Gerät zusammen oft ein Tandem: Ihre Erfahrung paart sich mit rasend schnellen Analyseleistungen. Ihre menschlichen Fähigkeiten werden mit künstlicher Intelligenz angereichert.

Aber Ihre Daten werden gesammelt: Sie werden getrackt. Cambridge Analytica, eine Firma zur Datenanalyse, behauptet gar, mit 60 Likes würde

die Software einen Menschen besser kennen als sein Ehepartner.

Die beutenden Fortschritte der künstlichen Intelligenz sind einerseits einem beispiellosen technischen Fortschritt geschuldet: Der PC, auf dem dieser Text geschrieben wird, leistet ca. 1 000 000 Mal mehr, als das grosse Computermöbel, mit dem Paul Truttman seine Doktorarbeit machte! Andererseits gründet dieser Paradigmenwechsel auf der Nachbildung des menschlichen Gehirns: auf neuronalen Netzwerken. Sie bilden mehrere Schichten von Nervenzellen und deren Verbindungen nach:

Die Verknüpfungen erhalten je nach Aufgabenstellung unterschiedliche Gewichte. Das Beispiel der Gesichter von Menschen, die nicht existieren, geht auf ein solches Netzwerk zurück. Ihm werden Portrait-Bilder eingegeben und es wird dann trainiert, ein Bild als menschliches Gesicht von z.B. einem Gegenstand zu unterscheiden. Wenn man dieses Netzwerk rückwärts betreibt, also Input und Output vertauscht, erzeugt es aus zufälligen Pixeln ein menschenähnliches Gesicht. Wir können kaum mehr entscheiden, ob das Gesicht echt oder ein Fake ist. Probieren Sie es aus, z.B. mit [www.thispersondoesnotexist.com](http://www.thispersondoesnotexist.com).

Diese beiden erfahrenen Dozenten und Unternehmer bilden Sie in Ihrer Führungs- und Beratungskompetenz weiter: Dr. Richard Egger, Germanist und Philosoph, Leadership-Coach und Unternehmensberater, VR der Coldex AG, und Dr. Paul A. Truttman, Physiker und Psychologe, Leadership-Coach und Unternehmensberater, VR der Heppenstall Technology AG, der Serbot AG und der trifact AG. Weitere Informationen [www.luzernleadership.ch](http://www.luzernleadership.ch) und [www.führung-management-weiterbildung.ch](http://www.führung-management-weiterbildung.ch).



### Führungskompetenz für Leader

#### Wo?

- sfb, Bildungszentrum für Technologie und Management, [www.sfb.ch](http://www.sfb.ch)
- KV Luzern Berufsakademie [www.kvlu.ch/management-und-fuehrung](http://www.kvlu.ch/management-und-fuehrung)

#### Weitere Informationen:

[www.sfb.ch/leadership-college](http://www.sfb.ch/leadership-college)  
[www.kvlu.ch/nds-leadership](http://www.kvlu.ch/nds-leadership)

Neben dem Hardware-Fortschritt und den neuronalen Netzwerken stellt das Teilen des Wissens eine weitere wesentliche Säule der künstlichen Intelligenz dar. Als man um die Nullerjahre das Projekt «Wikipedia» vorstellte, war die überwiegende Meinung: Das wird nie gehen! Niemand wird ohne Gegenleistung sein Wissen der ganzen Welt zur Verfügung stellen. Heute wissen wir, dass die Menschen gerne teilen. Bei Wikipedia und in unzähligen Foren stellen sie ihr Wissen ohne Entgelt zur Verfügung. Was heisst dieser Wandel nun für uns als Führungskräfte?

### Mehr Wissen macht Sie nicht zur besseren Führungskraft

Wenn Sie heute einen Vortrag halten, müssen sie damit rechnen, dass jede Tatsachenbehauptung sofort von einer Zuhölerin oder einem Zuhörer im Internet überprüft wird. Der Trend, dass Ihre Untergebenen fachlich oft qualifizierter sind als Sie, wird sich noch verschärfen. Sie werden Menschen führen, die Ihnen in vielen Belangen überlegen sind. Zudem wird das Wissen zunehmend sozialisiert. Die KI konfrontiert uns mit der Frage, was denn grundsätzlich das spezifisch Menschliche sei. Wie eine Mutter oder

ein Vater sind wir auf unsere eigentlichen Führungsqualitäten zurückgeworfen. Abgesehen davon, dass Gleichwertigkeit einen höheren Stellenwert erhält, tritt eine Kompetenz in den Vordergrund, die auch gute Eltern prägt: Eine Führungskraft sucht und findet das Potential in den ihr anvertrauten Menschen.

### Ein Leader ist ein Menschenfreund

Gute Eltern sind die Freunde ihrer Kinder. Sie glauben an sie, sie finden und entwickeln deren Fähigkeiten und sie setzen Grenzen – wenn möglich in aller Freundschaft und ohne negative Emotionen. Diese letztere Eigenschaft erweist sich im Einzelfall oft als die schwierigste Charakterstärke überhaupt: Einen Menschen auf eine Schwäche hinzuweisen und ihn dennoch zu bejahen. Es sind also folgende Kardinaltugenden, die eine gute Führungskraft charakterisieren: Sie glaubt an ihre Mitarbeitenden, sie stellt hohe Ansprüche, sie respektiert die Schwierigkeiten des Lernens, sie korrigiert ohne Missmut, sie gibt oft Feedback und sie ist da, wenn Not am Mann ist. Mit einem Wort: Ein Leader ist ein Menschenfreund. Das wird uns noch lange von jedem Roboter unterscheiden.

### Wie wird man Persönlichkeit?

Eine Führungsausbildung müsste diese zentralen Fähigkeiten eines Menschen fördern. Manchmal hat man Glück und wird selbst von einem Menschenfreund geführt. Schön wäre, wenn Führungslehrgänge auf die Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmenden Gewicht legen würden. Dann könnte dies nicht eine rein fachliche Ausbildung sein, die von einer bunten Schar von Dozentinnen und Dozenten vermittelt wird.

Es wären einige wenige Persönlichkeiten nötig, welche die Teilnehmenden immer besser kennen lernen und sich für deren Potentiale und Fähigkeiten interessieren. Es wäre eine Weiterbildung auf Augenhöhe nötig, die von Dozenten vermittelt wird, die selber Führungsverantwortung tragen und wissen: Sich selbst zu verändern ist die höchste Kunst des Lernens. Und zu guter Letzt, es wäre eine Lebensschule nötig, die emotionale Intelligenz gleichberechtigt neben rationale Intelligenz stellt.

### Lösung<sup>1</sup>

Es gibt sie nicht – ein neuronales Netz hat sie künstlich erzeugt. Bildquelle: [www.thispersondoesnotexist.com](http://www.thispersondoesnotexist.com)



## crona lounge – Wohlfühlen auf den ersten Blick.

Ein Loungemöbel mit smarter Schale und weichem Kern.

**brunner ::**  
[www.brunner-group.com](http://www.brunner-group.com)