GOLD

GOLD-ESSENZ · #11/2027

DIE VIERTE KRÄNKUNG DER MENSCHHEIT

Was Kopernikus, Darwin und Freud mit künstlicher Intelligenz zu tun haben



FLORIAN GOLD

Der „Use-Letter" für Unternehmer und Führungskräfte

DIE VIERTE KRÄNKUNG DER MENSCHHEIT

Was Kopernikus, Darwin und Freud mit künstlicher Intelligenz zu tun haben

Montagmorgen in einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen. Der Quartalsbericht liegt auf dem Tisch. Die Auftragseingänge in der Region Süd sind um zwölf Prozent gesunken. Eine KI hat die Zahlen ausgewertet und gleich eine Erklärung mitgeliefert: Ein Wettbewerber hat seine Preise gesenkt, deshalb wandern Kunden ab.
Der Controller hat die Zahlen geprüft. Die Vertriebsleitung findet die Erklärung plausibel. Im Raum wird bereits über eine Rabattaktion diskutiert. Bis der Geschäftsführer fragt: „Woher wissen wir eigentlich, dass die Preise der Grund sind?" Stille im Raum. Niemand kann einen Beleg nennen. Die Zahlen stimmen, die Ursache ist eine Vermutung.
Diese Szene ist erfunden, das Problem dahinter nicht. KI liefert heute in Sekunden Erklärungen, für die wir früher lange recherchiert hätten. Sie können überzeugend klingen, auch wenn ihre Grundlage fehlt. Und sie berühren damit eine Frage, die die Menschheit seit Jahrhunderten beschäftigt: Wie sicher können wir uns unserer eigenen Erkenntnis sein?

Dreimal vom Sockel gestoßen

1917 beschrieb Sigmund Freud in seinem Aufsatz „Eine Schwierigkeit der Psychoanalyse" drei Kränkungen, die die Wissenschaft dem Selbstbild des Menschen zugefügt hatte.
Die erste verband er mit Nikolaus Kopernikus. Die Erde verlor ihre vermeintliche Stellung im Mittelpunkt des Universums. Wir leben auf einem Planeten, der um die Sonne kreist. Der Mensch musste hinnehmen, dass er kosmisch nicht dort steht, wo er sich lange gesehen hatte.
Die zweite Kränkung kam mit Charles Darwin. Seine Evolutionstheorie stellte den Menschen in die Entwicklungsgeschichte der Tierwelt. Wir bilden biologisch keine vom übrigen Leben völlig getrennte Ausnahme. Auch diese Einsicht war schwer mit dem Wunsch vereinbar, etwas grundsätzlich Besonderes zu sein.
Die dritte reklamierte Freud für die Psychoanalyse. Nach seiner Auffassung beeinflussen unbewusste Vorgänge unsere Gedanken und Handlungen stärker, als wir wahrhaben wollen. Das bewusste Ich sei „nicht Herr in seinem eigenen Hause". Ein Satz, der bis heute provoziert, gerade weil wir uns gern für vernünftige Entscheider halten.
Erst verloren wir den Mittelpunkt des Universums. Dann unsere Sonderstellung in der Natur. Schließlich die Gewissheit, uns selbst vollständig zu durchschauen. Könnte die KI nun die nächste Kränkung auslösen?

Jetzt trifft es unseren Verstand

Der Philosoph Luciano Floridi beschrieb bereits lange vor ChatGPT eine „vierte Revolution" des menschlichen Selbstverständnisses, die er auf Alan Turing zurückführt. Seine Überlegung: Auch in der Welt der Informationsverarbeitung sind wir nicht mehr allein. Wir teilen sie mit technischen Systemen, die Aufgaben bewältigen, für die bisher menschliche Fähigkeiten nötig waren.
Floridi spricht ausdrücklich von einer Revolution. Die „vierte Kränkung" ist unsere Zuspitzung. Sie liegt darin, dass wir eine weitere vermeintliche Sonderstellung infrage stellen müssen: unsere Rolle als die einzigen, die komplexe Informationen in brauchbare Antworten verwandeln können.
Dass ein Computer schneller rechnet, hat kaum jemanden gekränkt. Dass eine KI eine Strategie entwirft, Verträge analysiert oder Gegenargumente formuliert, die uns selbst nicht eingefallen wären, fühlt sich anders an. Wir erkennen in ihren

Ergebnissen Tätigkeiten wieder, auf die wir bisher stolz waren.
Ob eine KI versteht oder denkt wie ein Mensch, ist damit nicht beantwortet. Für Führungskräfte ist die praktische Folge ohnehin dringlicher: Ein Ergebnis kann nach sorgfältigem Nachdenken aussehen, ohne zuverlässig zu sein. Wir können Qualität nicht mehr allein an der sprachlichen Qualität einer Begründung erkennen. Vielleicht konnten wir das noch nie so gut, wie wir glaubten.

Wenn aus einem Zusammenhang eine Ursache wird

Zurück zu unserem Maschinenbauer. Der Rückgang der Auftragseingänge um zwölf Prozent ist eine Beobachtung. Die Preissenkung des Wettbewerbers ist zunächst eine unbelegte Behauptung. Und selbst wenn sie stimmt, steht noch nicht fest, dass sie den Rückgang verursacht hat.
Hier beginnt ein klassischer Denkfehler: Wir verwechseln Korrelation und Kausalität. Korrelation bedeutet, dass zwei Größen statistisch zusammenhängen. Kausalität bedeutet, dass die Veränderung einer Größe eine andere tatsächlich beeinflusst. Schon die bloße Gleichzeitigkeit zweier Ereignisse beweist noch nicht einmal eine Korrelation, geschweige denn eine Ursache.
Vielleicht sind Kunden wegen günstigerer Konkurrenzangebote abgewandert. Vielleicht haben sie Investitionen verschoben. Vielleicht hat unser Unternehmen Liefertermine nicht eingehalten. Jede Erklärung führt zu einer anderen Maßnahme. Wer vorschnell die Preise senkt, verliert möglicherweise Marge, ohne einen einzigen zusätzlichen Auftrag zu gewinnen.
KI kann helfen, solche Hypothesen zu sammeln. Sie kann aber ebenso aus wenigen Anhaltspunkten eine stimmige Geschichte machen. Und sobald diese Geschichte im Bericht steht, wird sie im Meeting leicht wie eine Tatsache behandelt. Der gefährliche Sprung passiert zwischen „Das könnte der Grund sein“ und „Das ist der Grund“.

Warum wir überzeugenden Antworten vertrauen

Wie anfällig wir für KI-Vorschläge sind, untersuchten Jacob Beck und Kollegen in einer 2026 veröffentlichten Studie mit 2.784 Teilnehmenden. Sie sollten prüfen, ob Werte, die angeblich eine KI aus Emissionsberichten von Unternehmen übernommen hatte, korrekt waren. Ein Teil der Vorschläge enthielt Fehler.
Mussten die Teilnehmenden einen falschen Wert nicht nur markieren, sondern auch selbst korrigieren, taten sie das seltener. Auch ihre Einstellung zur KI machte einen Unterschied: Wer ihr grundsätzlich positiver gegenüberstand, übernahm fehlerhafte Vorschläge häufiger. Die Untersuchung betraf eine eng begrenzte Prüfaufgabe, keine Managemententscheidungen. Aber sie zeigt, wie leicht die Art einer Arbeitsaufgabe unser Kontrollverhalten beeinflusst.
Eine Studie von Zana Buçinca und Kollegen aus dem Jahr 2021 untersuchte die Gegenrichtung. Menschen, die vor dem KI-Vorschlag erst selbst überlegen mussten, verließen sich seltener unkritisch auf falsche Empfehlungen. Die wirksameren Verfahren wurden allerdings als weniger angenehm empfunden. Nachdenken kostet Mühe. Gerade dann, wenn bereits eine Antwort bereitliegt.
Hier berührt die vierte Kränkung die dritte. Freud hatte unser Vertrauen in die vollständige Kontrolle des eigenen Denkens infrage gestellt. KI bietet uns nun die Möglichkeit, eine fertige Begründung zu übernehmen und das Gefühl, sie verstanden zu haben, mit einer echten Prüfung zu verwechseln. Das ist keine Schwäche der Technik allein. Es ist auch ein menschlicher Reflex, dem sie entgegenkommt.

Die Frage, die in Meetings fehlt

Was folgt daraus für Führungskräfte? Ich würde nicht zuerst neue KI-Regeln schreiben. Ich würde verändern, wie wir Entscheidungen vorbereiten.
Lassen Sie bei wichtigen Fragen zunächst eine eigene Einschätzung formulieren, bevor die KI-Empfehlung auf dem Bildschirm erscheint. So hat das Team eine Position, die es prüfen und mit dem Vorschlag vergleichen kann, statt sich unbemerkt an dessen erster Erklärung zu orientieren.
Verlangen Sie bei entscheidungsrelevanten Vorlagen außerdem eine einfache Trennung: Was wissen wir sicher? Was ist eine Hypothese? Was schlagen wir auf dieser Grundlage vor? Gerade wenn ein Text

elegant formuliert ist, braucht es diese Unterscheidung. Eine Fußnote oder ein KI-Hinweis allein macht die Begründung noch nicht belastbar.

Und stellen Sie eine Frage, die erstaunlich selten fällt: „Welche Beobachtung würde zeigen, dass unsere Erklärung falsch ist?" Beim Maschinenbauer könnte das bedeuten, verlorene Kunden nach ihren tatsächlichen Gründen zu fragen. Wenn Lieferprobleme überwiegen, ist die Preisthese neu zu bewerten.

Auch die KI kann Gegenargumente liefern. Doch wenn dasselbe System eine Behauptung aufstellt und sie anschließend kritisiert, ist damit nichts unabhängig überprüft. Die Belege müssen außerhalb der schön formulierten Antwort gesucht werden.

Natürlich kann Führung nicht warten, bis jede Unsicherheit beseitigt ist. Manchmal müssen wir entscheiden, obwohl die Datenlage unvollständig bleibt. Dann sollten wir wenigstens wissen, welche Annahme unsere Entscheidung trägt, welches Risiko wir eingehen und woran wir später erkennen, ob wir richtiglagen.

Was von unserer Souveränität bleibt

Vielleicht besteht die vierte Kränkung nicht darin, dass eine Maschine klüger wird als wir. Vielleicht liegt sie in der Erkenntnis, dass wir selbst eine überzeugende Antwort öfter mit einer richtigen verwechseln, als uns lieb ist.

Kopernikus, Darwin und Freud haben unser Selbstbild erschüttert. Die KI könnte uns eine weitere Gewissheit nehmen: dass wir gutes Denken zuverlässig daran erkennen, wie klug es klingt.

Im Maschinenbauunternehmen wäre der wichtigste Satz des Meetings deshalb womöglich gewesen: „Das wissen wir noch nicht." Er hätte keine Entscheidung verhindert. Aber er hätte klargemacht, welche Frage vor der Entscheidung beantwortet werden muss.

GOLD

„Wer einer Erklärung vertraut, nur weil sie überzeugend klingt, hat die Prüfung bereits abgegeben.“



GOLD-ESSENZ

Der „Use-Letter“ für Unternehmer und Führungskräfte

TELEFON
+49 921 162701-0

E-MAIL
hello@team-gold.de

WEB
team-gold.de