

Bernd Oestereich

Gängige Missverständnisse über KI – und warum sie uns in die Irre führen

Kaum ein technisches Thema wird derzeit so intensiv diskutiert wie Künstliche Intelligenz. Gleichzeitig wird kaum ein Thema so häufig missverstanden. In Organisationen zeigt sich das besonders deutlich: Erwartungen, Hoffnungen und Ängste gegenüber KI beruhen oft auf Vorstellungen, die aus der Welt klassischer Software stammen. Genau dort liegt das zentrale Problem. Denn KI funktioniert grundlegend anders als das, was Organisationen über Jahrzehnte hinweg gelernt haben zu steuern, zu planen und zu kontrollieren.

KI ist keine bessere Software

Herkömmliche Software folgt klaren, kausal nachvollziehbaren Abläufen. Wenn A eintritt, dann passiert B. Fehler lassen sich reproduzieren, Ursachen identifizieren, Abläufe korrigieren. Diese Logik hat Organisationen geprägt – und sie prägt bis heute das Denken vieler Entscheiderinnen.

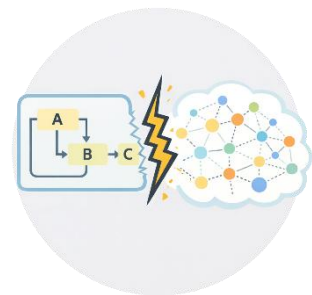
KI hingegen arbeitet nicht kausal-deterministisch, sondern assoziativ. Neuronale Netze stellen keine festen Wenn-dann-Beziehungen her, sondern verarbeiten Wahrscheinlichkeiten, Muster und Ähnlichkeiten. Sie reagieren nicht im klassischen Sinne, sondern erzeugen Antworten aus hochdimensionalen Beziehungsräumen. Das macht sie leistungsfähig – und zugleich schwer vorhersagbar. Ein Ursache-Wirkungsprinzip greift hier nicht.

Schon die verbreitete Übertragung des Begriffs „Algorithmus“ auf KI ist deshalb irreführend. Zwar werden neuronale Netze letztlich mit klassischen Algorithmen berechnet. Doch diese Algorithmen simulieren ein System, ein neuronales Netz, das sich ganz anders verhält als das, was wir gemeinhin unter einem Algorithmus verstehen. Wer beides gleichsetzt, übersieht den entscheidenden qualitativen Sprung.

Missverständnis „Halluzination“

Ein besonders hartnäckiger Mythos ist der Begriff der „Halluzination“. KI-Ergebnisse, die faktisch falsch oder frei erfunden sind, werden oft als Fehler, Irrtümer oder Fehlfunktionen bezeichnet. Diese Zuschreibung greift zu kurz. Sie stammt aus einer Denkwelt, in der Programme entweder korrekt oder falsch arbeiten.

Assoziativ arbeitende Systeme erzeugen jedoch immer Ergebnisse – auch dann, wenn die zugrunde liegenden Daten lückenhaft, widersprüchlich oder verzerrt sind. Sie können gar nicht „nicht antworten“, wenn sie angetoßen und zur Antwort aufgefordert werden. Das Problem liegt daher weniger in einem „Defekt“ der KI, sondern in der Erwartungshaltung der Nutzerinnen und in den Rahmenbedingungen ihres Einsatzes. Dieses Missverständnis hat erhebliche organisatorische Folgen – etwa für Verantwortung, Qualitätssicherung und Entscheidungsprozesse.



Kann KI denken? Ist sie intelligent?

Immer wieder wird KI abgesprochen, „denken“ oder „intelligent“ sein zu können. Auffällig ist dabei: Selten wird präzise definiert, was mit Denken oder Intelligenz eigentlich gemeint ist. Ohne solche Definitionen bleiben diese Urteile leer.

Wenn Denken als die Fähigkeit verstanden wird, Muster zu erkennen, Bezüge herzustellen, Hypothesen zu bilden und sprachlich zu artikulieren, dann zeigen KI-Systeme genau diese Fähigkeiten – oft

beeindruckend gut. Wenn Intelligenz als problemlösendes, kontextsensitives Verhalten beschrieben wird, gilt Ähnliches. Die pauschale Abwertung sagt daher meist mehr über menschliche Selbstbilder aus als über KI.

Ähnlich verhält es sich mit der Kritikfähigkeit. KI wird häufig vorgeworfen, sie könne keine echte Kritik leisten. Gleichzeitig erleben viele Nutzerinnen, dass KI sehr wohl Einwände formuliert, Gegenargumente entwickelt und eigene Vorschläge relativiert. Umgekehrt zeigen Menschen – auch in Organisationen – nicht gerade eine ausgeprägte Kritikfähigkeit, wenn es um eigene Annahmen, Machtpositionen oder Routinen geht. Der Vergleich fällt also weniger eindeutig aus, als oft behauptet wird.

Die entscheidenden Unterschiede liegen woanders

Die wirklich grundlegenden Unterschiede zwischen menschlicher und künstlicher Intelligenz liegen nicht im Denken, sondern in der Einbettung in ein biologisches System. Menschen sind untrennbar mit ihrem Körper verbunden. Wahrnehmung, Emotionen, Bedürfnisse, Lernen und Verhalten sind Ergebnis komplexer Wechselwirkungen zwischen biologischem, psychischem und sozialem System.



KI verfügt über kein solches biologisches Fundament. Sie hat keinen Körper, keine Sinnesorgane im menschlichen Sinne, keine direkten physischen Handlungsmöglichkeiten. Sie kennt kein Körpergefühl, keinen Schmerz, keine Erschöpfung. Sie hat keine eigenen Bedürfnisse, keine Triebe, keinen Überlebens- oder Fortpflanzungsdrang. Hormonelle Schwankungen, Hunger, Kälte, Krankheiten oder biologische Fehlfunktionen existieren für sie nicht.

Damit fehlt KI auch die Grundlage für ein psychisches System, wie wir es beim Menschen kennen. Ängste, soziale Unsicherheiten, Loyalitätskonflikte oder Zugehörigkeitsbedürfnisse entstehen aus der Abhängigkeit von anderen und aus der Verletzlichkeit des eigenen Körpers. Eine KI kann solche Erfahrungen nicht machen – und sie wird sie auch nicht entwickeln. Sie kann allenfalls aus den Berichten von Menschen darüber abstrakt lernen.

Soziale Bedürfnisse und Moral

Menschen haben im Laufe der Evolution soziale Bedürfnisse ausgebildet, weil Einzelne ohne Gruppe kaum überlebensfähig waren. Kooperation, Bindung, Zugehörigkeit und Anerkennung sind tief verankert. Moralische Maßstäbe und Werte sind eng mit diesen sozialen Bedürfnissen verbunden.



KI hingegen hat kein Eigeninteresse an Zugehörigkeit, Anerkennung oder Fairness. Sie leidet nicht unter Ausgrenzung, empfindet keine Schuld und keine Verantwortung im menschlichen Sinne. Moralisches und ethisches Verhalten entsteht bei KI daher nicht von selbst. Es muss ihr von außen zugeschrieben, vorgegeben und organisatorisch gerahmt werden.

Welche Konsequenzen das konkret hat – für Verantwortung, Entscheidungsmacht und Governance – ist eine der zentralen Fragen, die wir gerade versuchen zu verstehen. An dieser Stelle genügt die Feststellung: KI handelt nicht nach menschlichen Bedürfnissen, weil sie keine hat.

Ähnlicher als gedacht – und doch grundverschieden

Paradoxerweise ist KI dem Menschen in Bezug auf Denken und Intelligenz ähnlicher als klassische Computerprogramme. Gerade ihre assoziative Arbeitsweise macht sie anschlussfähig an menschliche Denkprozesse. Gleichzeitig führen das Fehlen eines biologischen und sozialen Systems zu Unterschieden, die fundamentaler sind als jede technische Detailfrage.



Eine zusätzliche, oft unterschätzte Gefahr entsteht daraus, dass KI zunehmend mit Informationen trainiert wird, die selbst bereits Produkte von KI sind. Wenn sich Fantasieprodukte, Vereinfachungen oder Verzerrungen unkontrolliert selbst verstärken, entsteht ein Rückkopplungseffekt, der sowohl für KI-Systeme als auch für menschliche Entscheidungsprozesse problematisch ist. Auch hier sind organisatorische Antworten gefragt – nicht technische Alleinlösungen.

Einordnung und Ausblick

Wer KI verstehen will, muss sich von vertrauten Denkmodellen lösen. Viele gängige Mythen beruhen auf Kategorienfehlern: KI wird entweder wie klassische Software behandelt oder wie ein unvollkommener Mensch. Beides verstellt den Blick.

Die eigentliche Herausforderung liegt darin, KI als eine neue Form von Akteurin in Organisationen zu begreifen – mit eigenen Stärken, eigenen Grenzen und völlig anderen Voraussetzungen. Genau hieran arbeiten wir gerade als Ergänzung unseres Modells der Kollegialen Führung. Es geht nicht darum, KI zu vermenschlichen oder zu kontrollieren, sondern darum, Organisationen so zu gestalten, dass sie mit dieser neuen Form von Intelligenz verantwortungsvoll, wirksam und lernfähig umgehen können.

Bernd Oestereich

