

Management

Wenn Kollege Roboter in der Teppichetage Einzug hält

Bereits in zehn Jahren werden die ersten Roboter in der obersten Unternehmensleitung Platz nehmen. Roboter könnten Anträge auf mehr Stellenprozent oder den Ausbau eines Lagers ablehnen, weil sich aufgrund des aktuellen Marktumfeldes und strategiekonformer Prognosen kein Handlungsbedarf ableiten lässt. Ausserdem könnten Roboter einzigartige Einblicke in aktuelle Entwicklungen geben, indem sie öffentlich zugängliche Daten mit internen Daten verknüpfen. Solche Informationen sind wichtig, um sich frühzeitig mit Innovationen und neuen Geschäftsfeldern auseinanderzusetzen. Denkbar ist, dass Roboter dank neuen Technologien wie der Blockchain sogar über ein eigenes Budget verfügen und direkt Aufträge an Dritte erteilen.

Intelligente Maschinen sind Menschen bereits heute überlegen, wenn es darum geht, grosse Datenmengen zu verarbeiten und komplexe Muster zu erkennen. So erkennt Watson von IBM beispielsweise verschiedene Krebsarten in medizinischen Bildquellen, indexiert sie mit Metadaten und schlägt Behandlungsmethoden vor. Dem liegt eine Menge an Fachliteratur und Patientendossiers zugrunde, die mit aktuellen Befunden aus Untersuchungen und Diagnosegeräten kombiniert werden – in kürzester Zeit. Daten der Gene einer Patientin lassen sich innerhalb von zehn Minuten mit denen von zwanzig Millionen anderen Krebspatienten abgleichen.

Da die Menge an strategisch relevanten Daten weiter zunehmen wird, werden diese Stärken von Maschinen zu einer unerlässlichen Erweiterung der menschlichen Leistungsfähigkeit. Maschinen können faktenbasiert Empfehlungen abgeben, Entscheide fällen und in Zukunft sogar Strategien entwickeln.

Menschen vertrauen ihrem Bauchgefühl mehr als einem Algorithmus

Auch wenn intelligente Maschinen wie Watson bei spezifischen Themen schon heute mehr wissen als Menschen: Studien zeigen, dass Menschen lieber ihrem eigenen Gefühl oder einer anderen Person vertrauen als dem Urteil eines Algorithmus. Als Folge davon treffen sie sehr oft die schlechteren Entscheide. Das Phänomen nennt sich «Algorithm Avoidance» und erschwert es Menschen, intelligenten Maschinen zu vertrauen. Dabei machen Algorithmen deutlich weniger Fehler als Menschen. Trotzdem nehmen Menschen an, nur sie selbst könnten ihr Urteilsvermögen verbessern, nicht aber Maschinen.

Dank Fortschritten beim maschinellen Lernen wird auch das Wissen von Maschinen aus Erfahrung generiert. Der Lernprozess ist mit dem eines Kindes vergleichbar. Maschinen verarbeiten eine grosse Anzahl an Beispielen und erkennen daraus gewisse Muster und Gesetzmässigkeiten. Sie lernen laufend dazu. Unternehmen müssen sich allerdings dessen bewusst sein, dass die Qualität des Einsatzes von künstlicher Intelligenz massgeblich von der Datenqualität abhängt.

Roboter kennen keine zwischenmenschlichen Probleme

Neben rationalen Fähigkeiten haben Roboter einen weiteren Vorteil. Sie kennen keine zwischenmenschlichen Probleme und Abhängigkeiten. So ist sichergestellt, dass ihre Arbeit und die darauf basierenden Entscheide im Interesse des gesamten Unternehmens sind. Im Idealfall kann die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine sogar einen positiven Effekt auf die Gruppendynamik haben, indem sich eine neue



Cornelia Diethelm
Direktorin
Nachhaltigkeit und
Issue Management
Migros

«Haben Roboter menschliche Züge, so wenden Menschen ihnen gegenüber die gleichen sozialen Konventionen an wie gegenüber Menschen.»

soziale Norm zum Wohle aller etabliert. Vielleicht sind Roboter aufgrund ihrer Unabhängigkeit sogar die besseren Chefs. Das renommierte Massachusetts Institute of Technology (MIT) hat dazu im Sommer 2016 ein Experiment durchgeführt – mit einem überraschenden Ergebnis: Mitarbeitende haben sich die Aufträge lieber von einem Roboter als von einem Menschen geben lassen. Sie waren nicht nur zufriedener und effizienter. Die Auftragsvergabe durch einen Roboter haben sie sogar als fairer angesehen.

Künstliche Intelligenz braucht sozusagen ein Gesicht

Doch wären Mitglieder der Geschäftsleitung bereit, Roboter als Kollegen zu akzeptieren? Forschungsexperimente und Praxiserfahrungen zeigen, dass Menschen relativ schnell eine persönliche Beziehung zu Maschinen aufbauen. Wichtig ist, dass Roboter als solche erkennbar bleiben und über menschenähnliche Züge verfügen, zum Beispiel indem sie einen Namen haben, sprechen oder den Kopf bewegen. Ist dies erfüllt, dann wenden Menschen soziale Konventionen auch auf Maschinen an. Zum Beispiel entwickeln sie Mitgefühl für die Roboter.

Künstliche Intelligenz braucht sozusagen ein Gesicht, um akzeptiert zu werden. Geschätzt und kommerziell erfolgreich ist Roboter Pepper, ein personalisierter Begleiter, der immer häufiger in Europa anzutreffen ist – zum Beispiel im Einkaufszentrum Glatt bei Zürich. Pepper verfügt nicht nur über ein gewinnendes Aussehen. Besonders ist seine Fähigkeit, die Emotionen des Gegenübers zu erfassen – über dessen Stimme, Gesichtsausdruck oder Körperbewegung – und sein Verhalten darauf abzustimmen. Dazu dienen Pepper die Stimme, die Farbe seiner Augen sowie das Tablet auf dem Oberkörper.

Intelligente Maschinen wie Pepper und Watson, die kognitive Aufgaben bewältigen, werden in Zukunft relevanter sein als Maschinen, die physische Arbeiten erledigen. Davon sind die Autoren des Bestsellers «The Second Machine Age» und weitere Experten im Bereich der künstlichen Intelligenz überzeugt.

Das hat mit zwei Dingen zu tun. Zum einen lassen sich viele qualifizierte Tätigkeiten automatisieren. Zum anderen können intelligente Maschinen die Fähigkeiten von Menschen erweitern – auch jene von Geschäftsleitungsmitgliedern. Roboter werden in naher Zukunft über genügend Stärken verfügen, um sich als gleichwertige Partner in den Management Boards zu etablieren. Sie machen die Teams effektiver, schneller und tragen zu besseren Entscheiden bei.

Soziale Verantwortung heisst, in Menschen und Maschinen zu investieren

Was Roboter in absehbarer Zeit wohl nicht übernehmen können, ist die operative Leitung von Unternehmensbereichen. Diese Führungsaufgabe ist so komplex, dass sie sich nicht automatisieren lässt. Ein Killerkriterium gegen Roboter ist das allerdings nicht.

Sozial verantwortungsbewusste Unternehmen tun gut daran, frühzeitig in die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine zu investieren. Das macht die Möglichkeiten und Grenzen von Robotern erlebbar und baut gleichzeitig Ängste ab. Unternehmen leisten damit einen wichtigen Beitrag daran, dass die Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz zum Wohl der Gesellschaft eingesetzt werden. Denn Roboter werden in Zukunft vermehrt Entscheide treffen.

MEHRWERT (10)

Machen Sie wieder einmal Schluss

THINH-LAY BOSSHART

Es passt nicht mehr. Hat sich auseinandergelebt: unterschiedliche Werte, Vorstellungen und Erwartungen. Dann ist ein Schlussstrich die einzige Lösung. In der Liebe wie in Geschäftsbeziehungen.



«Nur wer ganz loslässt, hat die Hände frei für Neues» – dieser Spruch hilft mir bei vielen Entscheidungen. Er bestärkt mich darin, unpassende Partnerschaften und Kundenbeziehungen zu beenden. Für mich als Unternehmerin zählen insbesondere die nichtmonetären Werte. Stimmt die Chemie zwischen den Kunden und mir, bin ich bereit, weit mehr zu leisten und zu investieren, als Kunden das erwarten würden. Die Währung, die hier zählt und motiviert, heisst Wertschätzung. Diese zeigt sich in Interesse, Vertrauen und gegenseitigem Respekt.

Respekt kommt abhanden, wenn die Zusammenarbeit zum Krampf wird. Denn es reicht nicht, am gleichen Strick zu ziehen – man muss auch in dieselbe

«Jedes Ende bedeutet auch einen Neuanfang.»

Richtung ziehen. Klar, es kann bereichernd sein, einen Kunden zum Sparringpartner zu haben und mit ihm auf Augenhöhe an einem Projekt zu arbeiten. Es ist ein Geben und Nehmen; beide Seiten müssen bereit sein, Kompromisse einzugehen. Doch es gibt Grenzen – etwa wenn man sich bei grundsätzlichen Fragen und Prinzipien nicht einig ist.

Schulduzuweisungen oder Vorwürfe haben beim Schlussmachen nichts verloren. Respektvoll auseinanderzugehen, heisst, sich für den gemeinsamen Weg zu bedanken und sachlich die Trennung zu begründen. Dies kann telefonisch, persönlich oder schriftlich erfolgen. Der Kanal hängt stark davon ab, wie nahe man sich steht und über welchen Kanal man primär miteinander kommuniziert. Sieht man sich regelmässig, ist ein persönliches Gespräch die beste Variante. Kommuniziert man per E-Mail, kann man auch so Schluss machen.

Ich mache regelmässig Schluss. Nicht aus Beziehungsunfähigkeit, sondern aus Respekt vor dem Kunden und mir selber. Manchmal bin ich die Verlassene. Dann lasse ich erst recht los und lege weder dem ehemaligen Kunden noch dem neuen Partner Steine in den Weg. Jedes Ende bedeutet gleichzeitig einen Neuanfang.

Thinh-Lay Bosshart, Inhaberin BosshartTong, Mitglied Verband Frauenunternehmen.

DIALOG



HZ Nr. 12 23.3.2017
«ABB-Chef contra Gates»
Ich habe bei Professor Küng in St. Gallen studiert. Küng hat circa 1983 ein Buch über die Besteuerung der Roboterarbeit geschrieben. Der Vorschlag ist nicht neu und kommt immer wieder. Nicht alle Firmen, die sich einen Roboter kaufen können – und damit arbeiten und Geld verdienen – sollten besteuert werden. Es gibt im «handling» diverse Menschen, die solche Arbeiten in der Wiederho-

lung nicht in der nötigen Qualität erbringen können. Beispiele: Bohren, Fräsen, Drehen, Kleben, Nieten, Stricken, Pumpen, Operieren. Bill Gates liegt 100 Prozent daneben. Die Steuern müssen auf den Kauf einer Maschine oder eines Roboters anfallen und jeder Staat kann das selber fordern.
Otto Zingg



HZ Nr. 12 23.3.2017
«Mehr unheilige Allianzen»
Jonas Kjellberg Co-Founder #Skype im @Handelszeitung-Interview: «Wir werden viel mehr unheilige Allianzen sehen.»
Stephanie Freise @stfreise

HZ Nr. 12 23.3.2017
«Switzerland second»
«Made in Switzerland» weltweit auf Platz zwei hinter «Made in Germany».
Adriano B. Lucatelli @LucatelliA

HZ Nr. 12 23.3.2017
«Piratenschiff gegen Country-Club»
In der aktuellen @Handelszeitung hat der @Marcel-Speiser unsere Tweets von letzter Woche elegant verarbeitet ;-) #ilike #omega cc @supergraf Thomas Lang @thlang

HZ Nr. 11 16.3.2017
«Verwundbare Schweiz»
«Die Schweiz ist gegenüber @realDonaldTrump verwundbar», kommentiert Klaus Wellershoff in der @Handelszeitung Wellershoff Partners @WP_zuerich



HZ Nr. 12 23.3.2017
«Cargo sous terrain gründet Aktiengesellschaft»
Der Bundesrat hat am 23.11.2016 bekannt gegeben, unter welchen Auflagen er das Projekt unterstützt. Da das Aktienkapital zur Erfüllung der Auflagen aber mindestens 100 Millionen Franken betragen muss, ist man mit dem nun vorhandenen AK von lediglich 100 000 Franken noch sehr weit vom Ziel entfernt. Zudem hat dieser minimalistische Schritt

auch bereits vier Monate erfordert.
Jürg D. Lüthard

«Bundesrat spart bei den Ärzten»
Dass regulierte Preise und Leistungen zu einem günstigen, leistungsfähigen und innovativen Angebot führen, wäre in der Geschichte der Menschheit ein Novum. Das gewünschte Resultat entsteht nur, wenn man die Preise freigibt.
Stephan Wiesendanger

Schreiben Sie uns

Ihre Meinung ist uns wichtig. Wir freuen uns über Kritik, Lob und Anregungen über folgende Kanäle:

E-Mail: redaktion@handelszeitung.ch
Twitter: twitter.com/handelszeitung
Facebook: facebook.com/handelszeitung
Online: Posten Sie Ihre Meinung auf www.handelszeitung.ch unter einen Artikel