

Der hohe Preis billiger Antworten

Wie gute Entscheidungen und ihre Gründe
zum Kapital der KI-Zeit werden



Jörg Albrecht

Hinweis zur Entstehung

Bei der Konzeption, Strukturierung, Rechercheunterstützung, Variantenbildung und sprachlichen Überarbeitung dieses Buches kamen auch generative KI-Werkzeuge zum Einsatz. Sie dienten als Arbeitsmittel, nicht als verantwortliche Instanz. Für Auswahl, Quellenprüfung, Argumentation, Beispiele, die erfundene Leitfigur Thomas und die Endfassung trägt der Autor die Verantwortung.

Diese Offenlegung folgt dem Maßstab, den das Buch selbst entwickelt: Transparenz ist besonders dann sinnvoll, wenn das Wissen um ein Werkzeug die Einschätzung von Autorenschaft, Prüfung oder Vertrauen verändern kann. Die Offenlegung ersetzt keine Qualitätsprüfung. Sie macht sichtbar, wo diese Prüfung und Verantwortung liegen.

Vorwort – Die Maschine war höflich

Stellen Sie sich eine Szene vor, die inzwischen kaum noch ungewöhnlich wirkt.

Es ist spät. Auf dem Bildschirm steht eine Nachricht, die nicht leicht zu schreiben ist. Eine Kollegin hat nach vielen Jahren gekündigt. Der Abschied war nicht schön. Es gab Enttäuschung, verletzte Eitelkeit und einen letzten Termin, in dem beide Seiten mehr verteidigten als erklärten. Nun soll eine E-Mail an das Team hinausgehen.

Der erste Satz entsteht nicht. Also öffnet jemand ein KI-System und tippt: „Formuliere eine wertschätzende, souveräne Abschiedsnachricht. Freundlich, ohne zu persönlich zu werden.“

Wenige Sekunden später steht dort ein tadelloser Text. Er dankt für die Zusammenarbeit, würdigt den Beitrag der Kollegin und wünscht ihr für den nächsten Abschnitt alles Gute. Kein Wort ist grob. Kein Satz ist peinlich. Die Nachricht klingt reif.

Und trotzdem bleibt der Finger über der Senden-Taste stehen.

Das Problem ist nicht, dass die Maschine schlecht geschrieben hat. Das Problem ist, dass sie eine Haltung formuliert, die noch niemand eingenommen hat. Der Text stellt eine geklärte Beziehung dar, obwohl die Beziehung ungeklärt ist. Er liefert die sprachliche Form eines inneren Prozesses, der nicht stattgefunden hat.

Genau dort beginnt dieses Buch.

Mich interessiert als Kommunikationswissenschaftler an generativer KI nicht zuerst, ob sie menschlich klingt. Mich interessiert, was geschieht, wenn überzeugende Form leichter herzustellen ist als eine verantwortete Haltung. Kommunikation kann Nähe darstellen, Kompetenz signalisieren und Entscheidungen legitimieren. Sie kann all das aber auch nur behaupten. Generative KI macht diese alte Spannung sichtbarer, schneller und in einem bisher unbekannten Maßstab verfügbar.

Sie hilft uns, zu formulieren, zu recherchieren, Varianten zu entwickeln, Muster zu erkennen und Routinearbeit abzugeben. Das ist ein erheblicher Gewinn. Die Werkzeuge sind in vielen Berufen und Lebensbereichen angekommen, und ihre Leistungsfähigkeit wächst weiter. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht mehr, ob KI Teil unseres Alltags wird. Sie ist es bereits.

Die wichtigere Frage lautet: **Was geschieht mit unserem Urteil, wenn scheinbar fertige Antworten fast ohne Anlauf verfügbar werden?**

Der Titel dieses Buches ist zugespitzt. Billig geworden ist nicht die Wahrheit. Billig geworden ist die Erzeugung plausibler Antwortentwürfe. Eine geprüfte, passende und verantwortbare Antwort kann weiterhin viel Zeit, Fachwissen und Mut verlangen. Auch technisch ist der schnelle Entwurf nicht kostenlos. Hinter ihm stehen Daten, Rechenleistung, Energie, menschliche Arbeit und ein Prüfaufwand, der auf dem Bildschirm leicht unsichtbar bleibt.

Trotzdem hat sich der Alltag verändert. Wer früher eine brauchbare Gliederung, einen höflichen Brief oder eine erste Analyse erstellen wollte, musste selbst beginnen oder jemanden beauftragen. Heute liegt der erste Entwurf oft nur Sekunden entfernt. Damit verliert die

reine Erzeugung ihren Seltenheitswert. Knapp werden andere Leistungen: Aufmerksamkeit, Einordnung, Können, Geschmack, Verantwortung und die Bereitschaft, eine offene Frage auszuhalten.

Das ist keine schlechte Nachricht. Der menschliche Wert liegt nicht darin, jede Aufgabe mühsam selbst zu erledigen. Niemand wird menschlicher, weil er eine Tabelle von Hand sortiert oder zum zwölften Mal dieselbe Standardmail formuliert. Werkzeuge entlasten uns. Das haben Werkzeuge immer getan.

Aber Entlastung ist nicht dasselbe wie Abgabe.

Sie geben eine Tätigkeit ab, wenn ein System sie schneller ausführt. Sie geben etwas von Ihrer Handlungsfähigkeit ab, wenn Sie anschließend nicht mehr verstehen, beurteilen oder vertreten können, was in Ihrem Namen geschieht. Diese Grenze verläuft nicht zwischen analog und digital. Sie verläuft zwischen bewusstem Gebrauch und stiller Selbstentmächtigung.

Vielleicht kennen Sie das bereits. Sie lassen sich eine Zusammenfassung schreiben und bemerken später, dass Sie den Originaltext nie wirklich verstanden haben. Sie übernehmen einen Vorschlag, weil er vernünftig klingt, obwohl Sie seine Voraussetzungen nicht geprüft haben. Sie schicken eine perfekte Nachricht und spüren, dass sie die Beziehung nicht verbessert hat. Sie erzeugen zehn Ideen und können keine davon ernsthaft wählen. Sie erledigen mehr als früher, sind aber weniger sicher, wofür.

Besonders verführerisch ist ein anderes Erlebnis: Das Ergebnis sieht hervorragend aus, und ein Teil seines Glanzes geht auf Sie über. Sie haben den Prompt geschrieben, Varianten angefordert, einige Wörter geändert. Der Text wirkt fachkundig, die Präsentation souverän, der Plan vollständig. Es ist leicht, daraus zu schließen, dass auch der Arbeitsprozess gut gewesen sein muss.

Genau hier kann KI unsere Selbsteinschätzung täuschen. Ein Mensch kann auf ein Ergebnis stolz sein, das er weder selbst herstellen noch zuverlässig beurteilen könnte. Das macht den Stolz nicht lächerlich. Werkzeuge gehören zu menschlicher Leistung. Gefährlich wird es, wenn die äußere Qualität schneller wächst als die innere Fähigkeit, sie zu prüfen.

Darum führt dieses Buch eine Doppelkompetenz ins Zentrum: **gut delegieren und gut bewerten**. Prompten ist dabei nicht die Kunst eines magischen Satzes. Es ist die Fähigkeit, einer Maschine einen tragfähigen Auftrag zu geben: Ziel, Kontext, Grenzen, Qualitätsmaßstab und Entscheidungsspielraum. Bewerten bedeutet mehr als Korrekturlesen. Es heißt, ein Ergebnis zu prüfen, unter Möglichkeiten auszuwählen, Fehler zu korrigieren, Schwächen zu verfeinern und am Ende eine Freigabe zu verantworten.

Die Analogie zu einer Führungskraft ist hilfreich. Eine gute Führungskraft erledigt nicht jede Aufgabe selbst. Sie muss jedoch wissen, was erreicht werden soll, welche Informationen fehlen, woran gute Arbeit erkennbar ist und wann sie eingreifen muss. Delegation verringert die Ausführungslast. Sie beseitigt nicht die Führungsaufgabe.

Bei KI gilt das in verschärfter Form. Das System besitzt keine berufliche Integrität, keine Kenntnis der unausgesprochenen Geschichte eines Teams und keine Verantwortung für die Folgen. Es kann sehr überzeugend so tun, als sei ein Auftrag verstanden. Deshalb braucht die Zusammenarbeit nicht weniger, sondern eine neue Art von Führung.

Das sind keine Beweise dafür, dass KI Menschen zwangsläufig dümmer macht. Menschen lagern Denken seit jeher aus: an Notizbücher, Kalender, Karten, Bibliotheken, Kolleginnen, Experten und Institutio-

nen. Die Forschung spricht von kognitiver Auslagerung. Sie kann Leistung steigern und den Kopf für Wichtigeres freimachen. Eine Telefonnummer nicht auswendig zu lernen, ist kein Verlust an Würde.

Neu ist die Reichweite. Ein Notizbuch erinnert Sie an das, was Sie hineingeschrieben haben. Ein generatives System formuliert, ergänzt, ordnet, bewertet und schlägt vor. Es tritt nicht nur als Speicher auf, sondern als scheinbar verständiger Gesprächspartner. Seine Sprache kann Sicherheit ausstrahlen, obwohl der Inhalt unsicher ist. Genau deshalb brauchen wir eine neue Form von Souveränität.

Dieses Buch nennt sie Urteilskraft. Damit ist mehr gemeint als kritisches Denken im schulischen Sinn. Urteilskraft verbindet mehrere Bewegungen: Sie bemerken, was in einer Situation zählt. Sie stellen eine Frage, die den Denkraum nicht zu früh verengt. Sie erkennen Qualität, weil Sie selbst etwas können. Sie wählen unter mehreren brauchbaren Möglichkeiten. Sie prüfen Tatsachen, Kontext und Folgen. Und Sie bleiben für das Ergebnis ansprechbar.

Aufmerksamkeit, Fragen, Können und Geschmack speisen das Urteil. Verantwortung und Beziehung geben ihm Gewicht. Mut gehört dazu, weil ein sorgfältiges Urteil manchmal gegen Tempo, Gruppendruck oder eine scheinbar objektive Empfehlung vertreten werden muss.

Darum ist dieses Buch weder eine Warnschrift gegen KI noch ein Handbuch für möglichst viele Prompts. „Alles halb so schlimm“ wäre ebenso ungenau wie „Die Maschinen übernehmen“. Die Lage verlangt mehr Präzision.

Wir werden untersuchen, warum plausible Ergebnisse so überzeugend wirken, welche Mühe wir sinnvoll sparen und welche wir zum Lernen, Verstehen oder für Beziehungen brauchen. Wir entwickeln einen Maßstab für gute Delegation, machen Prüfschuld sichtbar und

fragen, wer sie am Ende bezahlt. Anschließend geht es um die Quellen der Urteilskraft und um die Felder, in denen sie besonders zählt: Arbeit, Bildung, Beziehungen und öffentliche Wirklichkeit.

In mehreren Kapiteln begegnen Sie Thomas. Er ist keine dokumentierte Einzelperson, sondern eine bewusst zurückhaltend gezeichnete Verdichtungsfigur. In seinem Arbeitsalltag bündeln sich Erfahrungen, die inzwischen in vielen Organisationen auftreten: fachliche Stärke, der Reiz schneller Ergebnisse, eine peinliche Rückfrage, die neue Rolle als Auftraggeber und schließlich die Einsicht, dass ein Unternehmen mehr bewahren muss als fertige Dokumente. Thomas soll nichts beweisen. Er gibt den abstrakten Verschiebungen einen wiederkehrenden Ort.

Die acht Werkzeuge auf einen Blick

Antwortökonomie: Plausible Antworten werden reichlich, Orientierung bleibt knapp.

Doppelkompetenz: Gute KI-Arbeit verbindet einen tragfähigen Auftrag mit einer belastbaren Abnahme.

Geliehene Souveränität: Ein Ergebnis wirkt kompetent, obwohl die Person dahinter seine Qualität oder Grenzen nicht sicher beurteilen kann.

Prüfschuld: Ein Ergebnis sieht fertig aus, obwohl entscheidende Prüfung noch offen ist.

4S-Prüfung: Sache, Situation, Schaden und Signatur machen wichtige Ergebnisse belastbarer.

Delegationszonen: Grün, Gelb und Rot ordnen Nutzungen nach Folgen und Kontrollbedarf.

Entscheidungsdatensatz: Auftrag, Quellen, Kriterien, menschliche Bewertung, Änderungen und Freigabe machen einen Entscheidungsweg nachvollziehbar.

Entscheidungskapital: Bewahrte Entscheidungswege verwandeln individuelle Erfahrung in organisationales Lernvermögen.

Die Ein-Seiten-Charta am Ende des Buches verdichtet diese Werkzeuge zu wenigen Regeln für Ihren Alltag oder Ihr Team.

Die unbenannten Alltagsszenen und die Figur Thomas sind zusammengesetzte Beispiele. Sie verdichten wiederkehrende Situationen, ohne eine konkrete Person abzubilden. Wo reale Fälle, Studien oder Rechtsentscheidungen vorkommen, werden sie benannt und im Quellenverzeichnis belegt. Der vorangestellte Entstehungshinweis legt außerdem offen, wie generative Werkzeuge bei der Arbeit an diesem Buch eingesetzt wurden.

Ein Satz wird uns durch das Buch begleiten:

Die gefährlichste Frage der KI-Zeit lautet nicht: Was kann die Maschine? Sondern: Was geben wir freiwillig ab?

Darauf gibt es keine Antwort, die für alle Menschen und jede Situation gleich ist. Eine Ärztin, ein Schüler, eine Führungskraft, ein Handwerker, eine Autorin und ein pflegender Angehöriger tragen unterschiedliche Verantwortung. Was sie verbindet, ist etwas Grundsätzliches: Werkzeuge dürfen uns Arbeit abnehmen. Sie sollten uns nicht unbemerkt die Beziehung zu unserem eigenen Urteil abnehmen.

Die Nachricht an das Team kann am Ende durchaus mit Hilfe einer KI entstehen. Vielleicht wird sie sogar besser. Aber vorher braucht es einen menschlichen Satz:

Was will ich dieser Kollegin wirklich zugestehen?

Erst wenn diese Frage beantwortet ist, kann die Maschine beim Formulieren helfen. Dann bleibt sie Werkzeug. Und Sie bleiben für Ihr Handeln verantwortlich.

Teil I – Die neue Lage

Technische Umbrüche beginnen selten dort, wo wir sie später am deutlichsten spüren. Zunächst reden wir über spektakuläre Beispiele: Gedichte, Bilder, Prüfungen, Programme. Die tiefere Veränderung findet leiser statt. Ein Werkzeug wird zur Gewohnheit. Die Gewohnheit wird zur Erwartung. Und irgendwann erscheint eine Tätigkeit, die wir gestern noch selbstverständlich selbst ausgeführt haben, merkwürdig langsam.

Dieser Teil handelt von dieser Verschiebung. Nicht von einer fernen Zukunft, sondern von einer Gegenwart, in der ein plausibler Entwurf häufig nur Sekunden entfernt ist. Das verändert den Wert von Wissen, die Rolle geistiger Anstrengung und die Frage, welche Aufgaben wir abgeben sollten.

Die zentrale Unterscheidung lautet: **Eine Tätigkeit auszulagern kann klug sein. Eine Fähigkeit oder ein Urteil unbemerkt auszulagern kann teuer werden.**

Dafür müssen wir fünf Verschiebungen verstehen. Erstens: Was genau billig geworden ist. Zweitens: Welche Mühe wir sinnvoll sparen und welche wir zum Lernen, Verstehen oder für Beziehungen brauchen. Drittens: Warum gute KI-Arbeit die Doppelkompetenz aus Delegieren und Bewerten verlangt. Viertens: Wie wir Aufgaben nach Folgen, Prüfaufwand und Verantwortung in Delegationszonen einordnen. Fünftens: Wer die Prüfung tatsächlich leistet und wer die Folgen trägt, wenn billige Erzeugung teure Nacharbeit auslöst.

Leseprobe

Dieses Dokument ist ausschließlich eine Leseprobe.

Die vollständige Ausgabe dieses Buches kann online erworben werden.

Verfügbare Ausgaben

Taschenbuch

ISBN 9798188113032

E-Book / Kindle

ASIN B0H9QSFQ1B

Antworten werden billig. Urteilskraft nicht. Dieses Buch zeigt, wie Menschen und Organisationen generative KI nutzen, ohne Verständnis, Prüfung und Verantwortung aus der Hand zu geben – und wie aus guten Entscheidungen ein Vermögenswert wird, der im Unternehmen bleibt.