



Urteilstkraft statt Datenflut, „Die knappste Ressource der Zukunft wird nicht Information sein.“

Ute Pappelbaum

Im ersten Teil unseres Gesprächs ging es um strategische Abhängigkeiten, technologische Eigendynamik und die Frage, warum Fortschritt mehr sein sollte als Effizienz. Im zweiten Teil spricht Dr. Konstantin Schamber über die Grenzen datengetriebener Entscheidungen, die Bedeutung menschlicher Urteilstkraft und darüber, weshalb Unternehmen auch in einer von Künstlicher Intelligenz geprägten Zukunft Räume für Widerspruch und neue Perspektiven benötigen.

Wo liegt die größte Herausforderung beim Einsatz Künstlicher Intelligenz – in der Technologie selbst oder in den Erwartungen, die wir an sie richten?

Dr. Konstantin Schamber:

KI ist eine Technologie mit beeindruckenden Fähigkeiten – und ebenso realen Grenzen. Sie kann Muster erkennen, große Datenmengen auswerten, Texte erzeugen und Wahrscheinlichkeiten berechnen. Das Problem beginnt dort, wo wir aus technischer Leistungsfähigkeit epistemische Autorität machen. Ein Modell kann eine sehr gute Prognose liefern. Daraus folgt jedoch noch nicht, dass es die richtige Entscheidung kennt oder gar wahr ist.

Gerade in Unternehmen schwimmt diese Grenze schnell. Ein System bewertet ein Risiko mit einer Wahrscheinlichkeit von 87 Prozent. Diese Zahl wirkt präzise. Präzision ist jedoch

nicht dasselbe wie Gewissheit. Hinter ihr stehen Daten, Annahmen, Modellentscheidungen und ein Kontext, der sich jederzeit verändern kann.

Das Versicherungswesen lebt seit Jahrhunderten von Wahrscheinlichkeiten. Gerade deshalb weiß die Branche, dass eine Wahrscheinlichkeit keine Prophezeiung ist. Sie beschreibt Unsicherheit – sie beseitigt sie nicht.

Bei KI kommt hinzu, dass ihre technische Komplexität leicht eine zusätzliche Aura erzeugt. Je weniger wir nachvollziehen können, wie ein Ergebnis zustande kommt, desto eher neigen wir dazu, hohe Rechenleistung mit höherer Erkenntnis gleichzusetzen. Aus einem Werkzeug wird dann schleichend ein digitales Orakel.

Besonders problematisch finde ich deshalb nicht die fehlerhafte KI. Mit Fehlern lernen Organisationen umzugehen. Gefährlicher ist die KI, die sehr häufig richtig liegt. Denn genau dann beginnt der Mensch, seine eigene

Prüfung einzustellen. Nach tausend korrekten Empfehlungen erscheint die tausendunderste irgendwann nicht mehr wie eine Empfehlung, sondern wie eine Tatsache.

Die eigentliche Herausforderung lautet deshalb: Wie nutzen wir die enorme Leistungsfähigkeit solcher Systeme, ohne unsere eigene Urteilskraft stillzulegen?

Eine gute KI sollte Entscheidungen verbessern. Eine schlechte Organisationskultur macht aus ihr eine Instanz, der man nicht mehr widerspricht.

Viele Entscheider glauben, dass mehr Daten automatisch zu besseren Entscheidungen führen. Ist das so oder verwechseln wir Information zunehmend mit Urteilskraft?

Dr. Konstantin Schamber:

Mehr Daten können bessere Entscheidungen ermöglichen. Sie garantieren sie nicht.

Das klingt banal, wird im Alltag jedoch erstaunlich häufig vergessen. Daten beantworten zunächst nur die Fragen, die wir an sie stellen. Ist die Frage falsch, macht auch eine Milliarde zusätzlicher Datenpunkte sie nicht richtiger.

Hinzu kommt: Daten stammen zwangsläufig aus der Vergangenheit. Entscheidungen richten sich jedoch auf die Zukunft. Solange sich Strukturen nicht wesentlich verändern, funktioniert diese Brücke oft erstaunlich gut. Problematisch wird es bei Brüchen, neuen Technologien, politischen Umwälzungen oder seltenen Ereignissen. Historische Häufigkeiten sind wertvoll – sie schützen uns aber nicht davor, dass sich Zusammenhänge verändern.

Der Rückspiegel ist ein ausgezeichnetes Instrument – solange die Straße vor uns ungefähr so verläuft wie die hinter uns.

Urteilskraft beginnt dort, wo wir fragen, ob das noch der Fall ist. Sie bedeutet, Daten einzuordnen, Annahmen zu erkennen, Interessenkonflikte abzuwägen und zu entscheiden, wann ein Modell nicht mehr genügt. Dazu gehört auch die Fähigkeit, einer sehr präzisen Zahl zu widersprechen.

Wir verwechseln heute häufig Daten, Information, Wissen und Urteilskraft. Daten sind Zeichen. Information entsteht durch Zusammenhang. Wissen entsteht durch Verständnis.

Urteilskraft beginnt dort, wo wir entscheiden müssen, was dieses Wissen in einer konkreten Situation bedeutet.

Keine dieser Stufen entsteht automatisch aus der vorherigen. Deshalb halte ich die Vorstellung, mehr Daten führten zwangsläufig zu besseren Entscheidungen, für eine der großen Illusionen unserer Zeit. Mehr Daten reduzieren bestimmte Formen von Nichtwissen. Sie erzeugen aber zugleich neue: Wir können immer genauer wissen, was passiert – und trotzdem immer unsicherer werden, was wir deshalb tun sollten.

Wie können Unternehmen innovativ bleiben, ohne sich ausschließlich am statistisch Wahrscheinlichen zu orientieren?

Dr. Konstantin Schamber:

Indem sie akzeptieren, dass Zukunftsfähigkeit nicht nur aus Prognosefähigkeit entsteht.

Das statistisch Wahrscheinliche ist für operative Entscheidungen enorm wichtig. Wer es ignoriert, betreibt keine Innovation, sondern Glücksspiel. Wer sich jedoch ausschließlich daran orientiert, optimiert häufig nur das Bestehende.

Innovation braucht deshalb zwei unterschiedliche Denkweisen zugleich.

Die erste fragt: Was funktioniert mit hoher Wahrscheinlichkeit? Sie verbessert Prozesse, senkt Kosten und skaliert Bewährtes.

Die zweite fragt: Was könnte relevant werden, obwohl es heute noch unwahrscheinlich erscheint? Diese zweite Denkweise braucht Schutz. Denn ungewöhnliche Ideen sehen am Anfang fast immer schlechter aus als optimierte Varianten des Bekannten. Sie verfügen über weniger Daten, weniger Kunden, schlechtere Prognosen und häufig über keinen überzeugenden Business Case. Würde man Innovation ausschließlich nach historischen Wahrscheinlichkeiten finanzieren, hätte das Neue systematisch schlechte Karten.

Unternehmen brauchen deshalb bewusst Räume für Experimente, Szenarien und Gegenhypothesen. Neben der Frage „Was erwarten wir?“ sollte regelmäßig auch die Frage stehen: „Was müsste passieren, damit unsere Annahmen falsch sind?“

Ich würde Unternehmen empfehlen, abweichende Meinungen institutionell zu schützen. Nicht als romantische Feier des Querdenkens, sondern als methodische Gegenprüfung.

Wenn in einem Vorstand alle dieselbe Zukunft erwarten, sollte das nicht beruhigen. Es sollte misstrauisch machen. Denn Konsens kann Ausdruck hervorragender Analyse sein. Er kann aber auch das Ergebnis derselben Daten, derselben Berater, derselben Modelle und derselben blinden Flecken sein.

Wer nur das Wahrscheinliche verfolgt, wird sehr gut darin, die bekannte Welt zu optimieren. Bis eine unbekannte auftaucht.

Was würden Sie einer Geschäftsführung empfehlen, die ihre Organisation zukunftsfähig machen möchte? Welche Fähigkeit wird in den kommenden zehn Jahren wichtiger als jede neue Technologie?

Dr. Konstantin Schamber:

Für eine zukunftsfähige Organisation halte ich zwei Fähigkeiten für besonders wichtig: Urteilskraft und soziale Kompetenz.

Technisches Wissen bleibt selbstverständlich notwendig. Technologien wechseln jedoch schnell. Heute ist es ein bestimmtes KI-System, morgen ein anderes. Die Fähigkeit, vernünftige Entscheidungen zu treffen und Menschen zu verstehen, bleibt dagegen.

Damit meine ich die Fähigkeit, zwischen einer Prognose und einer Entscheidung zu unterscheiden. Annahmen hinter Zahlen zu erkennen. Unsicherheit auszuhalten. Widersprüchliche Informationen zu bewerten. Und im entscheidenden Moment auch einem hochentwickelten System widersprechen zu können.

Ich glaube, die knappste Ressource der Zukunft wird nicht Information sein. Davon werden wir eher zu viel als zu wenig haben. Knapp wird die Fähigkeit, Wichtiges von Irrelevantem, Wahrscheinliches von Wünschenswertem und Berechenbares von Entscheidbarem zu unterscheiden.

Für Führungskräfte wird das anspruchsvoll. Denn KI kann sehr überzeugende Antworten liefern. Je besser diese Systeme werden, desto größer wird die Versuchung, ihre Ergebnisse mit Urteil zu verwechseln.

Zukunftsfähige Unternehmen sollten deshalb nicht nur technische Kompetenz aufbauen, sondern auch institutionalisierte Gegenprüfung. Sie brauchen Menschen, die unterschiedliche Fachgebiete verbinden, Szenarien hinterfragen und erkennen, wann ein Modell außerhalb seines Gültigkeitsbereichs arbeitet.

Außerdem würde ich eine scheinbar altmodische Fähigkeit schützen: selbst handeln zu können.

Wenn ein Unternehmen zentrale Kompetenzen vollständig an Plattformen, Modelle oder externe Anbieter delegiert, gewinnt es kurzfristig Effizienz, verliert langfristig jedoch Souveränität.

Technologiekompetenz bedeutet deshalb nicht, möglichst viel Technik einzusetzen. Sie bedeutet zu wissen, wo Technik überlegen ist – und wo man ihr bewusst Grenzen setzen muss.

Wenn Sie den Begriff Monofuturis auf Unternehmen übertragen: Woran erkennt ein Vorstand, dass sein Unternehmen nur noch einer einzigen Zukunft folgt?

Dr. Konstantin Schamber:

Ein sehr einfaches Warnsignal lautet: Wenn ein Unternehmen drei Zukunftsszenarien präsentiert und sie im Grunde nur „optimistisch“, „realistisch“ und „pessimistisch“ heißen, hat es möglicherweise keine drei Szenarien. Es beschreibt dieselbe Zukunft lediglich mit unterschiedlichen Wachstumsraten.

MONOFUTURIS beginnt dort, wo Alternativen formal noch existieren, praktisch aber nicht mehr ernst genommen werden.

Man erkennt das an mehreren Dingen: Alle strategischen Annahmen setzen dieselbe technologische Entwicklung voraus. Zentrale Prozesse hängen von einem Anbieter oder einer Plattform ab. Daten liegen in Strukturen, aus denen ein Wechsel teuer wird. Mitarbeitende verlieren Fähigkeiten, weil Systeme immer mehr Aufgaben übernehmen. Und kritische Stimmen werden nicht mehr als notwendige Gegenprüfung verstanden, sondern als Widerstand gegen Fortschritt.

Ein weiteres Warnsignal ist die Sprache. Wenn Begriffe wie „alternativlos“, „unvermeidlich“, „der Markt verlangt es“ oder „das wird ohnehin kommen“ häufiger auftauchen, sollte ein Vorstand aufmerksam werden. Denn Strategie endet dort, wo Zukunft nur noch als etwas betrachtet wird, an das man sich möglichst schnell anpassen muss.

Ein zukunftsoffenes Unternehmen braucht dagegen reale Optionen. Kann es Technologien wechseln? Besitzt es eigenes Wissen? Gibt es alternative Lieferanten? Werden auch Szenarien betrachtet, in denen zentrale Prognosen falsch sind?

MONOFUTURIS im Unternehmen bedeutet letztlich eine Konzentration nicht nur von Technologie, sondern auch von Vorstellungskraft.

Gefährlich wird es, wenn alle sehr genau zu wissen glauben, wie die Zukunft aussieht.

Denn vielleicht sehen sie nicht klarer als andere. Vielleicht schauen sie nur alle durch dasselbe Fenster.

Unser Dank

Wir bedanken uns herzlich bei Dr. Konstantin Schamber für das ausführliche Gespräch und die Bereitschaft, seine Gedanken zu Künstlicher Intelligenz, technologischer Entwicklung und strategischer Unternehmensführung mit den Leserinnen und Lesern von [experten.de](https://www.experten.de) zu teilen.

Das im Interview mehrfach angesprochene Buch MONOFUTURIS – Vom Fortschritt zum Verlust der Vielfalterscheint am 7. September 2026 im Anthroexx Verlag – Imprint der StrategicInterCom GmbH. Es vertieft die hier diskutierten Fragen und richtet sich an Entscheider, Unternehmer und alle, die technologischen Fortschritt nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Innovation, sondern auch im Hinblick auf seine langfristigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Folgen verstehen möchten.

Versicherungs- und Finanznachrichten

expertenReport



<https://www.experten.de/id/4951677/Die-knappste-Ressource-der-Zukunft-wird-nicht-Information-sein/>