

KI-Kompetenz: Für eine Zukunft in Wohlstand

Nettesheim

2025

ISBN 978-3-8006-7504-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

4. KI-Transformation für Organisationen

Für viele von Ihnen und uns ist es damit aber nicht getan. Denn wir haben Verantwortung für verschiedene Organisationen und ihre Mitglieder. Hier nur ein paar Beispiele:

- Als Manager für Unternehmen und die eigenen Mitarbeitenden
- Als verantwortungsbewusste:r Mitarbeiter:in für das Unternehmen
- Als Lehrer:in für die Schüler:innen und ggf. eines Teils des Kollegiums
- Als Direktor:in einer Behörde für die Mitarbeiter:innen und dafür, dass die Bürger:innen ihre Anliegen effizient erledigen können
- Als Mitglied oder gar Vorsitzende:r eines Vereins dafür, dass die wichtige Vereinsarbeit so wenig Zeit wie möglich der ehrenamtlich Helfenden verschlingt und gleichzeitig ihren Zweck bestmöglich erfüllt (und das Gleiche gilt gerade jetzt auch für Parteien!)
- Als Freiberufler:innen, wie z. B. Ärzte, dafür, dass sie die Qualität der wesentlichen Dienstleistung, z. B. Heilung, optimieren und den administrativen Teil (wie Abrechnung) mit Hilfe von digitalen Tools und KI auf ein Minimum reduzieren.

Ich bin mir sicher, Sie können diese Liste noch weiterdenken und kommen spätestens dann auf eine Fallgruppe, die Sie unmittelbar persönlich betrifft.

In den folgenden Abschnitten wenden wir uns nun an Sie in dieser Rolle: Als der-/diejenige, die Verantwortung trägt für andere Menschen. Und aus dieser Verantwortung speist sich auch die Dringlichkeit. Denken Sie nur an den altbekannten Spruch:

*„AI will not replace you. But some other person, using AI, will.“
(KI wird Sie nicht ersetzen. Aber jemand, der KI nutzt, wird es tun.)*

Wollen Sie weiterhin Manager, Lehrer:in, Vorsitzende:r, Direktor:in etc. bleiben? Wollen Sie ausreichend Freiräume haben für den für Sie wesentlichen Teil Ihrer Tätigkeit und den administrativen Teil reduzieren? Wollen Sie weiterhin gute Arbeit machen und als Kolleg:in hoch angesehen werden, der/die Teil der Zukunft ist? Wollen Sie Struktur und noch weitere Unterstützung bekommen, um gute Entscheidungen für Ihr Team zu treffen?

Dann lesen Sie gleich weiter in diesem Kapitel. Denn solange Sie sich gerade nicht damit beschäftigen, wie Sie Ihr Team in die Zukunft mitnehmen können, tut es ein:e andere:r und wird zur neuen Leitfigur.

Und um nochmal den großen Bogen zu spannen: Wir sind gerade im Jahr

2024. Die Demokratien Europas stehen massiv unter Druck, auch von innen. Dies vor allem von den Rändern, von Parteien, deren Mitglieder sich von der aktuellen Politik – zumeist sogar vom aktuellen System – abgehängt fühlen. Wenn wir das demokratische System jedoch bewahren wollen, müssen wir (natürlich grob vereinfacht!) zwei Dinge sicherstellen:

- dass das System mit der Zeit geht
- und dass sich weniger Menschen abgehängt fühlen.

Daraus folgt, dass es Pflicht jedes einzelnen Bürgers und jeder einzelnen Bürgerin ist, zum Schutz unserer Demokratie, uns selbst vorsichtig zu verändern und anschließend diejenigen in diesen Prozess einzubeziehen, die unter unserer Verantwortung stehen oder auf die wir zumindest einwirken können.

Wie in Kapitel 1 schon ausgeführt, können wir uns auch nicht aus dieser Bürgerpflicht schleichen:

1. Der Staat wird es vermutlich nicht für uns tun.
2. Die Wirtschaft und die Wirtschaftsverbände schicken sich aktuell auch nicht dazu an, haben sie doch (vermeintlich) andere Sorgen in der post-COVID-Ära, mit Energiepreisschwankungen, mehreren Kriegen, die die Lieferketten durchbrechen, und vielen anderen Erschwernissen. Und siehe da: Nach einer aktuellen Umfrage des ifo Instituts setzen lediglich 13,3% der Unternehmen in Deutschland aktiv KI ein²⁹.
3. Und auch der eine Kollege / die eine Kollegin, die in Ihrer Organisation, in Ihrem Unternehmen schon ChatGPT nutzt, langt nicht! Denn: Die meisten Nutzungen sind sehr oberflächlich. Und sehr punktuell: Vielleicht wird mal ein Tipp weitergegeben, der fällt aber nur auf fruchtbaren Boden bei den Kolleg:innen, die ohnehin schon interessiert sind. Die anderen verbleiben auf ihrer Position. Das können wir, wenn wir Verantwortung haben für die Zukunftsfähigkeit unserer Organisationen, nicht tolerieren. Es sei denn, wir seien verantwortungslos und nur am eigenen Wohl interessiert. Und hierfür gilt ein weiterer altbekannter Spruch:

»Kann man so machen, ist dann aber halt kacke.«

Und ich muss eines zugeben: Selbst mir, die ich dachte, unser Unternehmen sei schon KI-transformiert, sind bei der Erstellung dieses Buches nochmal ganz neue Horizonte aufgegangen. Haben Sie also schon Potenziale der KI-Transformation entdeckt und realisiert, geben Sie sich nicht zufrieden damit!

4. KI-Transformation für Organisationen

Durch die schnelle Vergrößerung der Fähigkeiten der KI können Sie am Ende einer Potenzialanalyse und der Umsetzung der daraus gewonnenen Chancen gleich wieder mit der nächsten Runde anfangen.

Ist das anstrengend? Ja, sicher!

Ist das cool? Auch das!

Denn Sie können mit Ihrer eigenen Arbeit immer mehr Wert schaffen und immer mehr stupide, monotone, langweilige Tätigkeiten (»monkey work«) auf KI delegieren. Bei diesem Appell bekomme ich Unterstützung vom »Grand Seigneur« der deutschen IT-Szene, von Dr. Michael Müller-Wünsch, CIO von Otto. Er sagte in unserem Interview ganz klar:

»Es wird eine Form dieser Technologie [KI und insbesondere GenKI] Einzug in unser aller privates und unternehmerisches Leben geben. Und ich finde es fahrlässig, sowohl für die jungen Menschen, aber auch für die Unternehmen, wenn man sich damit nicht auseinandersetzt und wenn man sich nicht damit engagiert, und Zeit investiert, vielleicht auch Geld investiert. Es fällt nicht vom Himmel. Es ist mühselig. Das ist das gleiche, wenn ich ein Musikinstrument lernen will, dann werde ich nicht sofort den tollsten Blues und das tollste Klavierkonzert spielen können. Ich muss auch ein bisschen üben, ein bisschen lernen. Aber wenn ich das dann mal hinbekomme, dann kann es, wenn ich dann das Musikstück schön gespielt habe oder meine andere Fertigkeit entwickelt habe, dann kann es ein ganz belohnendes Erlebnis werden.«

Und bitte, denken Sie immer daran: Eines Tages könnte das Überleben Ihres Unternehmens, Ihres Vereins, Ihrer Praxis, die Sie vielleicht schon in 2. Generation führen, davon abhängen, dass Sie alle Potenziale von KI nutzbar gemacht haben.

4.1 DIE HÄUFIGSTEN WIDERSTÄNDE UND WIE SIE IHNEN BEGEGNEN

Sie mögen jetzt fragen, warum wir hier nochmal darauf eingehen, warum das so schwer ist. Anstatt gleich auf die Lösungen einzugehen, wie man das macht. Die Antwort ist einfach: Wenn Sie für eine Organisation zuständig sind, die Sie mit KI in der Breite besser machen wollen, werden Ihnen Widerstände begegnen. So, wie uns in den letzten 20 Jahren, und all unseren Interviewpartnern aus der Serie »Pioniere des Wandels« in ihrer langjährigen beruflichen Praxis. Wir sind inzwischen nicht nur Pioniere des Wandels, sondern Expert:innen im Umgang mit Widerständen. Dies wollen wir Ihnen mitgeben: In diesem Abschnitt 4.1.1. in Form des Erkennens und Behandelns

4.1 Die häufigsten Widerstände und wie Sie ihnen begegnen

von Einwänden, weiter unten dann im Abschnitt 4.2.3. als Teil Ihres Plans zur KI-Transformation.

4.1.1 Digitale oder KI-Transformation: Worüber reden wir hier eigentlich?

Wie eingangs schon dargestellt, sind die Erfahrungen mit und die Fortschritte bei der Digitalen Transformation in den letzten Jahrzehnten nicht so gewesen, dass wir stolz drauf sein könnten. Sie erreichen, wenn wir ehrlich sind und uns die Daten ohne Schutzreflexe ansehen, nicht die Qualitätsstandards dafür, was wir sonst unter »Made in Germany«, »Hidden Champion«, »Exportweltmeister« oder ähnlichen Attributen verstehen, mit denen wir uns gern schmücken.

Warum wir uns bisher in der Digitalen Transformation so schwertun, haben wir in mehreren Studien (2017 bis 2022) und in rund 40 qualitativen Interviews in den Jahren 2021 bis 2024 untersucht. [Anmerkung: Da unsere Ergebnisse im Wesentlichen in Übereinstimmung mit den Studien vieler anderer Autor:innen sind, haben wir uns dazu entschieden, Ihre Zeit zu schonen und auf eine umfangreiche Literaturdarstellung zu verzichten.] Dieser zeitliche Vorsprung ist nun ein großer Vorteil, da wir aus diesen Studien und den Jahren der praktischen Erfahrung mit der Digitalen Transformation lernen können. Auch, wenn es jetzt um KI-Transformation geht. Denn die KI-Transformation ist wesensmäßig nicht anders als die Digitale Transformation:

Digitale Transformation ist nur ein Oberbegriff

In den letzten Jahren gab es schon so viele Digitale Transformationen, dass mir Einige (natürlich ungefragt) dazu geraten haben, mein Tätigkeitsfeld anders zu nennen. Tatsächlich hängt der Begriff vielen Menschen zum Halse heraus. Aber darauf kann man keine Rücksicht nehmen, da er ja das, was zu tun ist, zutreffend beschreibt:

Mehrere Dynamiken wirken auf uns ein, bei denen es mit einer kleinen Veränderung unter ansonsten weitgehender Beibehaltung unserer Verhaltensweisen nicht getan ist. Stattdessen braucht es eine umfassende Reflexion darüber, wie wir uns verhalten, was wir anbieten, was wir dafür nutzen, wie wir unser Geld verdienen, wie wir »Wert« definieren, welche Folgen unser Tun haben darf, wie wir mit unseren Stakeholdern (z. B. Kund:innen) umgehen wollen etc.

Das, aus meiner Sicht, ist Transformation: Das konsequente Durchdenken (und entsprechendes Verändern) unseres Verhaltens und/oder Geschäftsmodells in all seinen Facetten vor dem Hintergrund der neuen Umstände. Seien diese Umstände das Aufkommen neuer Technologien (digital oder KI), ein

4. KI-Transformation für Organisationen

Zwang zum schonenderen Umgang mit Ressourcen (Nachhaltigkeit) oder eine nachteilige Entwicklung der Demografie (Arbeiterlosigkeit).

In der Digitalen Transformation (also der konsequenten Abbildung von Informationen in Nullen und Einsen) gab es bisher schon viele Unterbereiche, die aufgrund neuer Umstände das konsequente Durchdenken des Verhaltens und/oder des Geschäftsmodells erzwungen haben: »mobile first«, Cloud-Migration, Einzug von »direct to consumer (DTC)«-Modellen u. V. m. Nichts anderes gilt für KI: Sie führt zu neuen Umständen für die Wirtschaft, die nach sich ziehen, dass wir unsere Wertschöpfung mit den Einsen und Nullen konsequent durchdenken sollten, um auf die neuen Umstände komplett abgestimmt zu sein.

Digitale Transformation bedingt KI-Transformation und sie gehen ineinander über

Ohne Digitale Transformation gibt es keine Daten. Ohne Daten kann KI nicht ihr volles Potenzial entfalten. Am besten hat das Wolfgang Hildesheim von IBM, auf den Punkt gebracht:

»Digitalisierung bedeutet ja, dass man Informationen digital speichert. Anders als davor, als man Papier genutzt hat, weiterreicht, stempelt, beschreibt und so weiter. Wenn ich dann einzelne wichtige Dinge digital speichere [...], habe ich einen Prozess, in dem Papier und Software gemischt werden. Schreitet man dann weiter fort, kommt man zu einem Prozess, der hauptsächlich softwarebasiert ist, in dem Menschen die Entscheidungen in einer Software treffen (»man in the loop«). Im nächsten Entwicklungsschritt jedoch, der Automatisierung, komme ich dazu, dass einzelne Entscheidungen von künstlicher Intelligenz statt von natürlicher Intelligenz, also dem Menschen, getroffen werden und der Mensch dies am Ende kontrolliert. Bis zu einem vollständig automatisierten Prozess, in dem die Menschen gar nicht mehr eingreifen, sondern den Prozess nur noch überwachen (»man on the loop«). Ich mache daher zwischen Digitalisierung, digitaler Transformation und KI-Transformation keinen großen Unterschied, sondern das ist eine ganze Bewegung, eine kontinuierliche Entwicklung.«

Digitale Transformation und KI-Transformation haben die gleiche Struktur

Seit 20 Jahren besteht meine Mission darin, Menschen zu befähigen, mithilfe der neuesten Technologie ein gutes, erfolgreiches und nachhaltiges (im Sinne von zukunftsfähiges) Arbeitsumfeld zu schaffen. Sehr häufig haben wir dabei gesehen, dass die beste Software überhaupt nichts bringt, wenn Menschen sie nicht einsetzen. So war es bei digital, bei mobil – und genauso ist es mit KI.

4.1 Die häufigsten Widerstände und wie Sie ihnen begegnen

Thomas Kleine-Möllhoff, zur Zeit unseres Interviews Country Lead Digital bei Pfizer, fasste das so zusammen:

»Digitalisierung wird durch Technik gemacht, Digitale Transformation wird durch den Menschen gemacht. Das ist extrem wichtig im Hinterkopf zu behalten. Und deswegen ist für mich diese Transformation, durch die wir gehen, ebenfalls begleitet durch dieses klassische magische Dreieck »People, Process and Technology«. Es betrifft alle drei Dimensionen gleichermaßen. Es ist eben nicht nur die Technologie, sondern es sind auch Prozesse, es sind Organisationsformen und es sind die Menschen. Und das gilt gleichermaßen für die KI-Transformation.«

Die typischen Phasen der Digitalen Transformation kommen auch bei der KI-Transformation zum Vorschein: Zunächst gibt es eine Honeymoon-Phase, diese Begeisterung, die am Anfang schnell entsteht. Danach kommt eine Phase der Ernüchterung, die es zu durchschreiten gilt. Diese beiden Phasen sehen wir auch in der KI-Transformation bereits in Unternehmen. Die weiteren Phasen stehen in der KI-Transformation noch aus, aber wenn es so läuft wie bei der Digitalen Transformation, folgt eine Phase der realistischeren Einschätzung, gefolgt von einer Gefährdung der Transformation durch Kostenprogramme und/oder gestiegene Friktion zwischen den »Transformierenden« und den »Transformiert-Werdenden«.

Auf Basis dieser Parallelen ist das nächste Kapitel, das sich dem Widerstand widmet, der Ihnen garantiert entgegenschlägt, wenn Sie sich anschicken, eine Organisation zu transformieren, stark aus der Erfahrung mit der Digitalen Transformation gespeist. Wir wollen Ihnen Argumente und praxisgeprüfte Maßnahmen an die Hand geben, die Sie nutzen können, wenn Ihnen Widerstand begegnet. Dem entsprechend betiteln wir jeden Abschnitt, der in diesem Kapitel 4.1. folgt, mit jeweils einem der zehn erfahrungsgemäß am häufigsten vorkommenden Einwände gegen Transformation. Damit Sie schnell erkennen, was in Ihrem Gespräch gerade passiert und zur Einwandbehandlung ggf. nachschlagen können!

4.1.2 »Transformation? Da muss IT/die Geschäftsführung/HR ran.«

In der Digitalen Transformation stehen Organisationen vor vielschichtigen Herausforderungen. Das Muster, das sich in den letzten Jahren und aus den Aussagen unserer Pionier:innen abzeichnet, zeugt von einem ganzheitlichen Wandel, der sowohl technologische, als auch organisatorische und menschliche Aspekte betrifft. Die Transformation durchzieht daher die gesamte Organisation! Dabei herrscht Einigkeit, dass der menschliche Aspekt die meisten

4. KI-Transformation für Organisationen

Herausforderungen bereithält – selbst bei den Führungskräften aus dem Technologiebereich!

Und das ist auch nicht verwunderlich: Wenn wir auf die oben gegebene Definition von Digitaler Transformation zurückkommen, geht es dabei darum, sich die Erfolgsfaktoren für Wirtschaften im Digitalen Zeitalter zu eigen zu machen. Diese sind Kundenzentrierung, Datenzentrierung und Anschlussfähigkeit an neue Technologien.

Kundenzentrierung ist primär eine Frage der Haltung (den Kunden und seine Bedürfnisse ernst nehmen und zum Zentrum des eigenen Handelns zu machen), sekundär eine Frage von Technologie und Organisation (Aufbau und Prozesse): Die Informationen über den Kunden müssen in einem CRM zentral gesammelt und zugänglich sein. Es müssen ausreichend Kapazitäten zur Verfügung stehen, um das CRM zu betreiben und sich für den Kunden zu interessieren. Die Prozesse müssen es ermöglichen, z. B. durch Flexibilität in der Arbeitszeit, noch den Support Case fertig zu machen, ohne dass es zu Lasten des einzelnen Mitarbeitenden geht.

Bei **Datenzentrierung** sieht es ähnlich aus: Ohne die Haltung, sich bei Entscheidungen Daten zu Hilfe zu nehmen, anstatt auf den eigenen Bauch zu hören, gibt es Datenzentrierung nicht. Danach müssen aber auch die technologischen und organisatorischen/prozessualen Voraussetzungen geschaffen sein: Es müssen Daten gesammelt, vorhanden und zugänglich sein. Sie müssen gepflegt und aufbereitet werden – in einem Team oder durch eine Einzelperson, intern oder extern, je nachdem, was adäquat ist. Die Prozesse müssen es leicht machen, diese Daten an der jeweils richtigen Stelle einfach einfließen zu lassen.

Während bei diesen beiden Aspekten die »menschliche Frage« einen großen Anteil ausmacht, ist es bei der **Anschlussfähigkeit an die neuesten Technologien** meines Erachtens ein noch höherer. Denn hier geht es gerade nicht darum, immer die neuesten Technologien wirklich einzusetzen. Sondern dies nur dann zu machen, wenn es nach eingehender Prüfung wirklich technologisch und wirtschaftlich sinnvoll ist. Um das aber zu ermöglichen, muss schon vorher die Haltung und die Fähigkeit, also das Mindset und das Skillset, der Teams vorhanden sein, mit der neuesten Technologie zumindest auf Anwenderniveau umzugehen. Das verstehen wir unter »Anschlussfähigkeit«, und Anschlussfähigkeit ist ein Muskel, den es beständig zu trainieren gilt. Hat man es einmal verpasst, sich für einen Technologiesprung zumindest im Mindset vorzubereiten, wird es beim nächsten Technologiesprung, der dann wirklich in die Umsetzung gebracht werden soll, umso schwerer. Wer »digital« schon am Anfang verschlafen hat, wird sich bei »mobile first« schwertun. Wer

4.1 Die häufigsten Widerstände und wie Sie ihnen begegnen

Cloud Computing nicht mitgemacht hat, steht bei Quantum Computing auf verlorenem Posten. Wer Sprachsteuerung nicht genutzt hat, z. B. mit Alexa, tut sich schwer, das volle Potenzial von KI-Assistenten entfalten zu können (ich fasse mich an die eigene Nase 😊).

Das Fazit: Digitale oder KI-Transformation sind sehr facettenreiche Angelegenheiten. Und selbst bei weitergehenden Transformationen von fortgeschrittenen Unternehmen wie ServiceNow, einem Anbieter eines Betriebssystems für komplett durchdigitalisierten Betrieb von Unternehmen, kommt es zu diesem Problem. Es sind immer viele – vielleicht zu viele – »Gewerke« von der Transformation berührt.

So sagte uns z. B. der Chief Transformation Officer von ServiceNow, Hartmut U. Müller, im Interview:

»Wir sind da vielleicht einen Schritt weiter als klassische Unternehmen. Aber die Herausforderungen sind die Gleichen. Das heißt, die Frage ist, was musst du strukturell tun? Wie veränderst du deine Organisation? Egal, ob das jetzt eine IT-Organisation ist oder eine Business-Organisation. [... Dazu:] Was musst du kulturell tun, dass du letztendlich das Ganze tun kannst? [...] Aber ich glaube, wenn man erkannt hat, dass es am Schluss vor allem darum geht, einen Mehrwert zu stiften für das Geschäft, und auch für die Entwicklung unserer Produkte [...], dann ist der Purpose, also dieses Why [...] eigentlich selbsterklärend. [...]. Und dann ist es eine Kultur, und vor allem auch eine Fähigkeit, eine Capability, von den Menschen, die dort das Ganze unterstützen. Und eine Bereitschaft, auch in eine neue Rolle einzutreten. Das heißt, es geht immer um Lernen, es geht darum, neue Fähigkeiten zu erwerben und neue Herausforderungen anzugehen. Also sehr viel hat mit Haltung zu tun!«

Warum ich Ihnen all das erzähle? Aus zwei Gründen:

1. Der Facettenreichtum der Transformation ist nur schwer veränderlich – wenn überhaupt, dann auf Kosten der Erfolgsaussichten.
2. Der Facettenreichtum der Transformation führt häufig dazu, dass es ein Kompetenzgerangel gibt. Und weil diese Aufgabe keine dankbare, einfache ist, folgt etwas, das ich »negatives Kompetenzgerangel« nenne: Keiner will anfangen. IT nicht, denn das hat zu viel mit Menschen zu tun und gehört daher in die HR. HR nicht, weil es ja ein technisches Thema ist (und die Budgets in der IT ohnehin höher sind). Und das General Management nicht, weil dafür gibt es doch (wahlweise) HR, IT oder beide.

Damit können schon mal mehrere wertvolle Jahre verschwendet werden, ohne dass auch nur irgendwas passiert. Lassen Sie das in Ihrer Organisation nicht