

# ■ KI als Mitarbeitender

In vielen Unternehmen wird Künstliche Intelligenz noch immer wie ein besonders leistungsfähiges Software-Upgrade behandelt. Man testet Tools, kauft Lizenzen, verteilt Zugänge und hofft, dass Produktivität und Qualität automatisch steigen. Doch genau hier liegt der Denkfehler: KI ist kein Feature und auch kein magischer Knopf, der Prozesse automatisch optimiert. Wer generative KI erfolgreich einsetzen will, sollte sie anders betrachten: als Mitarbeitenden, als Assistenz oder als Praktikanten mit enormem Potenzial, aber ohne Entscheidungsbefugnisse und ohne Verantwortungsbewusstsein.

## Die Illusion vom selbstständig denkenden Tool

Eine Unternehmerin erzählte kürzlich, sie habe ChatGPT gebeten, ein passendes Rechnungs-Tool für ihr Unternehmen zu empfehlen. Fünf Vorschläge, sauber sortiert, inklusive Kurzbeschreibung und Preisangabe. Sie klickte

auf das günstigste Angebot und bezahlte die Jahreslizenz. Am nächsten Tag stellte sie fest, dass zentrale Anforderungen nicht erfüllt wurden. Ihr Fazit lautete: Diese KI taugt nichts.

Die darauffolgende Gegenfrage war simpel: Würden Sie bei einem menschlichen Praktikanten genauso handeln? Würden Sie drei eingeholte Offerten ungeprüft übernehmen, nur weil sie gut aufbereitet sind? Natürlich nicht. Und genau hier beginnt die eigentliche Führungsaufgabe im Umgang mit KI.

## KI braucht Führung

Generative KI-Modelle liefern beeindruckende Ergebnisse in Sekunden: Texte, Analysen oder Strategievorschläge. Doch sie verstehen weder Ihr Unternehmen mit all seinen Abhängigkeiten noch Ihre Kultur. Sie erkennen keine impliziten Ziele und tragen keine Verantwortung für die Folgen ihres Handelns.

Ein KI-System arbeitet probabilistisch. Es berechnet auf Basis riesiger Trainingsdaten, welches Wort, welcher Satz oder welche Struktur statistisch am wahrscheinlichsten passt. Es weiß nichts, sondern errechnet Wahrscheinlichkeiten. Das bedeutet:

- KI kann Vorschläge machen.
- KI kann strukturieren.
- KI kann beschleunigen.
- Aber KI kann nicht entscheiden. Die Verantwortung bleibt beim Menschen.

## Effizienz, Qualität und Skalierung

Richtig eingesetzt entfaltet KI enorme Hebelwirkung. Drei Dimensionen sind dabei besonders relevant.

**01 Effizienz:** Routineaufgaben wie Recherchen, Zusammenfassungen oder erste Textentwürfe werden massiv beschleunigt. Was früher eine Stunde dauerte, ist heute innerhalb weniger Minuten vorbereitet.

Warum Unternehmen lernen müssen,  
KI zu führen statt ihr blind zu folgen

**02 Qualität:** KI erkennt Muster, schlägt präzise Formulierungen vor und strukturiert komplexe Inhalte. Weniger sprachgewandte Mitarbeitende können auf diese Weise mit Unterstützung Ergebnisse erzielen, die zuvor nur mit erheblichem Aufwand möglich gewesen wären.

**03 Skalierung:** Ist ein KI-Workflow etabliert, lässt er sich nahezu ohne zusätzliche Kosten vervielfältigen. Inhalte können personalisiert erstellt, Daten schneller analysiert und Angebote präziser formuliert werden – und zwar ohne proportional steigende Personalkosten.

Doch dieser Hebel funktioniert nur, wenn KI in klare Strukturen eingebettet ist.

### Ohne Spielregeln wird KI zum Risiko

In vielen Unternehmen beobachte ich ein paradoxes Verhalten: Einerseits herrscht Misstrauen gegenüber KI. Andererseits werden KI-generierte Inhalte ungeprüft verschickt oder sensible Informationen in öffentliche Tools eingegeben. Gerade deshalb braucht es klare Leitplanken.

Eine schlanke, verständliche KI-Policy ist kein Bürokratieinstrument, sondern ein Sicherheitsnetz. Sie definiert,

- wo KI eingesetzt werden darf,
- wo Grenzen liegen,
- wer Verantwortung trägt und
- welche Daten tabu sind.

Eine einfache Policy schafft Orientierung und Vertrauen – sowohl bei Mitarbeitenden als auch bei Kunden.

### Die fünf Führungsfragen für den KI-Mitarbeitenden

Wenn KI wie ein Mitarbeitender betrachtet wird, braucht sie – wie jedes Teammitglied – klare Rahmenbedingungen. Nicht technisch, sondern organisatorisch und kommunikativ. In der Praxis helfen fünf Führungsfragen dabei, aus Tool-Spielerei echte Wertschöpfung zu machen.

**01 Welche Aufgabe soll KI konkret übernehmen?**

Viele Teams starten zu breit. Sinnvoller ist ein kleiner, klar umrissener Auftrag: ein Erstentwurf für eine

Kundenmail, die Struktur für ein Konzept, die Zusammenfassung eines Protokolls oder Ideenvorschläge für eine Kampagne. Je konkreter und strukturierter die Aufgabe, desto besser das Ergebnis.

**02 Welche Informationen darf KI sehen – und welche nicht?**

Hier entscheidet sich, ob KI im Unternehmen Vertrauen gewinnt oder zum Risiko wird. Mitarbeitende brauchen einfache Regeln, die im Alltag funktionieren. Was darf in ein Tool eingegeben werden? Was muss anonymisiert werden? Welche Inhalte sind tabu? Eine gute Faustregel lautet: Was nicht auf einer Postkarte verschickt werden sollte, gehört auch nicht in ein offenes KI-System.

**03 Wer prüft die Ergebnisse und nach welchen Kriterien?**

KI liefert schnell. Aber schnell bedeutet nicht automatisch richtig. Deshalb braucht es einen klaren Qualitätsfilter. Passt der Ton zur Marke? Stimmen Fakten und Zahlen? Ist das Ergebnis rechtlich unkritisch? Gibt es unbeabsichtigte Verzerrungen? Diese Prüfroutine sollte so selbstverständlich werden wie das Gegenlesen einer E-Mail vor dem Versand.

**04 Was bleibt bewusst beim Menschen?**

Gerade weil KI vieles übernehmen kann, wird die Frage wichtig, was bewusst menschlich bleiben soll – und mit der durch KI gewonnenen Zeit sogar weiter ausgebaut werden kann: Beziehungspflege, Gesprächsführung, Konfliktklärung, Priorisierung, Verantwortung oder Kulturarbeit. Wer dies klar benennt, nimmt Ängste aus dem Team und stärkt zugleich die Rolle der Mitarbeitenden.

**05 Wodurch lernt das Team gemeinsam schneller?**

Die stärksten Effekte entstehen, wenn Unternehmen KI-Wissen nicht als Einzelleistung behandeln, sondern als geteilte Kompetenz. Eine Prompt-Bibliothek für das gesamte Team, kurze Austauschrunden unter Kollegen oder sichtbare Beispiele gelungener Anwendungen schaffen Routine. Und genau diese Routine ist letztlich der Unterschied zwischen Experiment und Umsetzung.

Wer diese fünf Fragen beantwortet, führt KI nicht als Technikprojekt, sondern als Teil der Zusammenarbeit. Genau dann wird aus Künstlicher Intelligenz ein produktiver Mitarbeitender, der Menschen entlastet, statt sie zu verunsichern.

### KI-Readiness ist mehr als Technik

Ob KI als Mitarbeitender funktioniert, entscheidet sich nicht allein anhand der Software. Drei Fragen sind zentral:

■ **Wandlungsbedarf:**  
Ist klar, warum KI eingesetzt werden soll?

■ **Wandlungsbereitschaft:**  
Ist das Team bereit, neue Arbeitsweisen zu erproben?

■ **Wandlungsfähigkeit:**  
Gibt es Kompetenzen, Ressourcen und Lernstrukturen?

Gerade die Bereitschaft ist entscheidend. Wer KI ausschließlich von oben verordnet, erzeugt Widerstand. Wer hingegen mit kleinen, konkreten Anwendungsfällen startet, schafft Akzeptanz. Deshalb wirkt ein einfacher Use Case – zum Beispiel bessere E-Mail-Entwürfe oder strukturiertere Offerten – oft deutlich stärker als jede Präsentation.

### KI-Kompetenz als neue Basiskompetenz

In Bewerbungsgesprächen fällt inzwischen häufiger der Satz, man würde keine Person mehr einstellen, die KI-Tools nicht nutzen kann oder will. Das mag drastisch klingen, verdeutlicht aber eine Entwicklung: KI-Kompetenz wird zunehmend zur Basiskompetenz, ganz ähnlich wie Textverarbeitung und Tabellenkalkulation in den neunziger Jahren. KI-Literacy bedeutet,

- zu verstehen, wie generative KI funktioniert,
- gute Prompts formulieren zu können,

■ Ergebnisse kritisch zu prüfen und

■ ethische Fragen wie Datenschutz oder Bias einordnen zu können.

Wer diese Fähigkeiten nicht entwickelt, läuft Gefahr, im eigenen Unternehmen den Anschluss zu verlieren.

### Was KI wirklich ersetzt

Oft wird gefragt, ob KI unseren Job ersetzt. Meine Antwort darauf ist unbequemer: KI ersetzt vor allem standardisierte und stark reglementierte Tätigkeiten. Und genau davon haben wir in den vergangenen Jahrzehnten viele geschaffen. Je stärker Prozesse normiert, dokumentiert und in Checklisten gegossen wurden, desto leichter lassen sie sich automatisieren. KI beschleunigt damit eine Entwicklung, die lange vor ihr begonnen hat.

Was sie hingegen nicht ersetzen kann, sind tiefe Domänenexpertise, Empathie, strategisches Denken, Verantwortung oder Humor. Kurz gesagt: echte menschliche Urteilskraft.

### Die richtige Perspektive

Wer KI als Bedrohung betrachtet, wird sie blockieren. Wer KI als Heilsbringer glorifiziert, wird enttäuscht werden. Aber wer KI als Mitarbeitenden versteht, der geführt werden muss, trifft eine realistische Entscheidung. Das bedeutet konkret: klare Aufgaben definieren, Ergebnisse prüfen, Verantwortung übernehmen und Kompetenzen im Team aufbauen.

KI ist kein autonomer Akteur. Sie ist ein leistungsfähiges Werkzeug in menschlicher Hand. Das bedeutet: Nicht die KI entscheidet über die Zukunft Ihres Unternehmens, sondern die Art, wie Sie sie führen.

(C) Susanne Goldschmid



■ ■ ■  
**Die Autorin:**

Lisa Catena Gyger ist Unternehmerin und Expertin für digitale Transformation. Die gebürtige Schweizerin gründete und leitet als Produktverantwortliche die Berufswahlplattform Lehrberufe Live. Als Dozentin für generative KI lehrt sie am CEPS der Universität Basel sowie an der Hochschule der Künste Bern. Sie begleitet Unternehmen und Verbände bei ihrer KI-Transformation. Ihr Schwerpunkt liegt auf der Verbindung von Technologie, Führung und Unternehmenskultur.

✉ gyger@wissensmanagement.net