

KI-kompetent werden

Sebastian Passow, Seniorberater der
osb international, sebastian.passow@osb-i.com

Eines von fünf Unternehmen der DACH-Region nutzt aktuell KI-Anwendungen, und die Investitionsbereitschaft vieler Unternehmen in genau diesen Technologiefokus steigt. Gleichzeitig scheitern derzeit jedoch viele derartige Initiativen in der Pilotphase oder bei der Implementierung aus unterschiedlichen Gründen. Oft, weil es nicht gelingt, die erforderlichen Voraussetzungen zu schaffen und eine Interkonnektivität der organisationalen Systeme herzustellen. Viel häufiger aber noch, weil die die Begegnung der KI-Technologie mit dem Faktor Mensch und dem einzig Unentscheidbaren in Organisationen – der Kultur –, kein belastbares Fundament hat bzw. findet. Gerade bei letzterem steht oft die Frage im Raum, warum es Organisationen trotz (potenzieller) Lernerfahrungen in den Transformationsprogrammen der letzten zwei Dekaden nicht gelingt, Neugier, Mut und Vertrauen in Entscheidungsstrukturen und Belegschaften zu wecken, sich gemeinsam einem neuen «Betriebssystem» zu öffnen, mit dem eine Vielzahl aktueller Herausforderungen anders zu gestalten sind. Wie kann es gelingen, einen erfolgreichen KI-Case im eigenen Unternehmen zu realisieren? In Expert*innen- und Anwendersgesprächen haben wir drei potenzielle Handlungsfelder identifiziert, wobei der nachfolgende Fokus auf dem Themenbündel Führung liegt:

1. Die erfolgreiche Prototypisierung braucht einen echten «Business Case». «Die Entwicklung und Nutzung von KI-Lösungen darf nie einen reinen Selbstzweck haben.» Alle Expert*innen warnen davor, dem Hype oder wettbewerbsinduzierten Handlungsdruck zu erliegen «irgendetwas» mit KI zu machen. Ausgangspunkt der KI-Anwendungsentwicklung sollte stets ein konkretes Problem oder eine spezifische Fragestellung sein, für die eine KI-Anwendung das größte Lösungspotenzial beinhaltet, und diese zugleich organisational leistbar ist, da oft Investitionsentscheidungen getroffen werden müssen. Bei dieser Entscheidung, so die Erfahrungen aus KI-Pilotprojekten, hat sich der ehrliche Blick in das Wettbewerbsumfeld und die Beantwortung der folgenden Frage stets gelohnt: Kann durch die KI ein spezifischer Wettbewerbsvorteil erreicht oder gesichert oder aber ein bestehender Wettbewerbsnachteil reduziert werden?

2. Die Organisation muss gezielt für den Einsatz von KI vorbereitet werden. Damit KI-Anwendungen in der Praxis wirksam werden können, sind Steuerungs- und Entscheidungsroutrinen neu zu

denken, Verantwortlichkeiten neu zu organisieren und prozessuale und (Daten-)infrastrukturelle sowie technologische Voraussetzungen zu schaffen. Spätestens zum Start der Implementierung gilt es zu entscheiden, was und wo eine KI autonom auf Basis ihrer Konfiguration entscheiden kann und sollte, wo sie Vorschläge für Entscheidungen und oder Alternativen macht und wo auch in Zukunft ausschließlich Menschen entscheiden sollten – und warum. Dabei ist eine proaktive Befassung mit Verantwortlichkeiten erforderlich und der Frage wie Verantwortung in der Symbiose mit der Künstlichen Intelligenz zu organisieren ist.

3. Führungskräfte müssen ihre eigene Rolle im KI-Kontext (an-)erkennen und ausfüllen lernen. Führungskräfte in der Domäne sind zentrale Akteur*innen in der Entwicklung und Integration von KI-Anwendungen – ihre Verantwortlichkeit ist weitreichender als in bisherigen Digitalisierungskontexten, was ihnen oftmals nicht bewusst ist. Bereits in der Prototypisierungs- und Entwicklungspraxis prägen sie und ihre Verantwortungsbereiche die Use-Cases durch ihre Domänenexpertise. Darüber hinaus wirken sie entscheidend mit, wenn die Datenstruktur und -architektur validiert wird – denn sie kennen die potenziellen Datenquellen aus internen Wertschöpfungsprozessen und externen Mess- oder Datenpunkten am besten. Zudem sind sie es, die als Domänenexpert*innen die Konnektivität und Interoperabilität der KI-Anwendung mit bestehenden Systemen und Verfahren im Schulterchluss mit den internen IT-Expert*innen sichern und die Integration der KI-Anwendung in bestehende Prozesse und Verfahren koordinieren sollten.

KI im Praxiseinsatz und Integration in die Prozesse

Die Praxis zeigt, dass ein hoher Wirkungsgrad in der Anwendung durch das Selbst- und Rollenverständnis sowie die (neue) Handlungskompetenz im Umgang mit der Technologie beeinflusst wird. Insbesondere die persönliche Haltung gegenüber der Technologie prägt das Rollenverhalten, wenn es darum geht, KI-Anwendungen Aufgaben und Rollen in Teams übernehmen und integraler Bestandteil der Wertschöpfungskette werden zu lassen.

Oft sind in der Praxis folgende Beobachtungen zu machen: Entweder die KI-Anwendung wird nicht genutzt oder es wird ihr «blind» vertraut, weil vermeintlich alle Aufgaben nun von der KI übernommen werden können und ein Kapazitätsmangel ge-

löst ist. Im praktischen Fall einer KI-Anwendung, die die finanziell optimale Schlüsselung der DRG-Abrechnung im Krankenhaus generierte, zeigte sich, dass alle Mitarbeitenden aufgrund der bestehenden Arbeitslast alle Prozesse an die KI übergaben und die erforderlichen Stichproben zur KI-Arbeit zu früh einstellten, da dank KI-Einsatz die Arbeitslast geringer wurde und die ersten Stichproben fehlerfrei waren. Ca. zwei Monate nach der Einführung stieg die Bemängelung der Abrechnung durch den medizinischen Dienst sprunghaft an und das Vertrauen in die KI war weg, obwohl regelmäßige Stichproben die Fehlerquelle – die fehlende Aktualisierung von Stammdaten – aufgezeigt hätten und mit wenigen Klicks hätte nachgesteuert werden können.

Während der Case «fehlende Nutzung» eine Indikation für ein noch nicht ausreichend entwickeltes KI-affines/zugewandtes Miteinander im Verantwortungsbereich ist, dem mit Change-Formaten und gemeinsamen Experimenten begegnet werden kann, verhindert das «blinde Vertrauen» der Erschließung des eigentlichen Potenzials der KI, z. B. dass durch sie «Neues» entstehen kann oder eine neue Form von Qualität durch sie erreicht wird. Gerade letzteres wird erst durch Training, Testung und kontinuierliche Verbesserung des Algorithmus und die passende Datenstruktur realisiert – eine Anforderung, für deren Koordination die Führungskraft in der neuen Symbiose verantwortlich ist. Um dieser Verantwortung zu entsprechen, so die Praktiker*innen, lohnt es sich, frühzeitig Formate und Routinen zwischen den Führungskräften und den Technologiebereichen zu etablieren, in denen ergebnisoffener Austausch und gemeinsames Lernen am «Business Case» eine neue Qualität in der Zusammenarbeit ermöglicht.

Zurück zum Thema Integration der KI-Anwendung in Verfahren und Prozesse: Führung muss einen Akzeptanzrahmen für die Anwendung schaffen, um Integration zu ermöglichen. In der Praxis gelingt dieses, so die Rückmeldung, durch die altbekannte Vorbild- und in diesem Fall Vorreiterrolle in der Qualifizierung und in der Anwendung. Führungskräfte, die diesem Gedanken folgen, erleben zudem, dass die Fehler, mit denen im frühen Anwendungsstadium von KI zu rechnen ist, einfacher zu besprechen sind, dass dieses Sprechen über die noch nicht «perfekte» Technologie Berührungsängste abbaut und das Trainieren der KI eine gemeinsame Aufgabe des Teams wird. Bereits wird hier deutlich, dass sich die Rolle und das Aufgabenspektrum verändern und Prioritäten neu bewertet werden sollten. Erfolgreiche KI-Cases, insbesondere in weniger technologiegetriebenen Organisationen, haben oft ein Qualifizierungsprogramm gestaltet, in dem neben der Wissensvermittlung der Austausch zwischen den Professionen und Akteur*innen im KI-Kontext im Vordergrund stand. Oft sind hier auf Basis gemeinsamer Diskussionen Anwendungsmöglichkeiten identifiziert worden, die dann zum Teil auch entwickelt wurden. Um neue KI-induzierte Rollenanforderungen ausfüllen zu können, sollten Führungskräfte neben Change-Kompetenzen (...),

- Grundlagen der KI verstehen (Funktionsweisen, z. B. Machine Learning, Deep Learning; Potenziale und Grenzen), um fundierte Entscheidungen zu treffen;
- potenzielle Anwendungsfälle in der eigenen Domäne (er-)kennen, um Potenziale und Wettbewerbsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen zu identifizieren und zu realisieren;
- einen Zugang zum Themenfeld Business Intelligence (Datenanalysen und -Interpretationen) entwickeln, um selbst datengetriebene Entscheidungen auf Basis von KI zu nutzen und
- eigene Positionen zu ethischen und rechtlichen Fragestellungen entwickeln, um die Entwicklung und Nutzung der KI im Einklang mit menschlichen Werten und stark evolvierenden rechtlichen Grundlagen zu gestalten.

Fazit

Während in den letzten Jahren im KI-Kontext technologisch vieles auch für eine breite Masse möglich wurde, stehen insbesondere nicht rein technologiegetriebene Organisationen und ihre Führungskräfte erst am Anfang einer Diskussion zur Anpassung und Neuentwicklung organisationaler Prämissen und Rahmenbedingungen für den Einsatz von KI. Zudem zeigt die Praxis, dass viele Organisationskulturen noch nicht ausreichend KI-affin sind, um das Potenzial der Anwendungen auszuschöpfen. Hier gilt es durch gezielte und rollenspezifische Qualifizierung und experimentelle Co-Creation mit den Technolog*innen Berührungsängste zu nehmen und ein neues Selbstverständnis für die Symbiose Mensch-Maschine zu entwickeln und zu kuratieren.



Literatur

- **Begleitforschung Mittelstand-Digital (2023).** Künstliche Intelligenz im Mittelstand.
- **Bitkom e.V. (2024).** Künstliche Intelligenz – Wo steht die deutsche Wirtschaft?
- **Expertenkommission Forschung und Innovation (2023).** Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschland
- **Handelsblatt KI Briefing**
- **Spiegel (2023).** Beraterstudie: Mehrheit der Unternehmen fremdelt mit KI, Spiegel Netzwelt, 24.2.23. https://www.zoe-online.org/spiegel_KI
- **Streim, A. & Beerlink, K. P. (2023).** Deutsche Wirtschaft drückt bei Künstlicher Intelligenz aufs Tempo, bitkom, 14.9.23 https://www.zoe-online.org/bitkom_KI