



**KI. Ein Bericht aus dem Feld –
Anwendungszzenarien, Einführung, blinde
Flecken und die Rolle von Beratung**

Peter Feneberg, Annette Gebauer & Barbara Vogel

Wo die Idee ganz analog entstanden ist...



Was wollten wir erreichen?

Interviews mit verschiedenen Protagonisten aus Unternehmen und der Verwaltung:

1. Für welche Probleme ist KI bei Euch eine Lösung?
Welche Anwendungsszenarien seht Ihr für KI und warum?
2. Wie erlebt Ihr die Einführung von KI in Euren Organisationen?
Welche Dynamik entfaltet sich dabei? Wo verändert KI die Organisation?
3. Welche Fragen für Führung, Entscheidungsfindung und das Gestalten von Veränderung ergeben sich für Euch und wie werden sie bearbeitet?
4. Wo seht Ihr Potential für Beratung?

Wen haben wir getroffen & interviewt? Und was waren erste Aha-Effekte? (I)

Ca. 15 qualitative Gespräche aus Wirtschaft....

- **Automobilhersteller:** Experimentieren mit neuen Formen der Prozesssteuerung und Automatisierung in der Herstellung, Eckpfeiler eines Frame-Works zur Einführung von KI
- **Entsorgungsunternehmen:** Neue Formen des Wissenstransfers
- **Bank:** Neue Qualität und effiziente Gestaltung von aufwändigen Prüfprozessen in der Compliance
- **KI Startup- Ideen: Nutzen von KI bei** zeitaufwändigen juristischen Fragestellungen (z.B. Lebensmittel-Labeling)

Wen haben wir getroffen & interviewt? Und was waren erste Aha-Effekte? (II)

...und Verwaltung

- **Dezernat für Jugend und Soziales:** Unterstützung von Entscheidungen unter Unsicherheit bei der Inobhutnahme von Kindern ohne die Entscheidungsverantwortung zu delegieren, Gründen eines Joint Ventures Verwaltungsorganisation und IT-Unternehmen
- **Öffentlicher Rundfunk: Zahlreiche KI-Initiativen und Anwendungsbereiche** (z.B. Verifikation & Faktencheck, KI-generierte Berichterstattung, KI-Forum (gemeinsame Landkarte); Kernteam gegründet. Viele geduldete Anwendungen über private Zugänge, z.B. Persona-Bots, mit denen Zielgruppen-Checks durchgeführt werden (brauchbare Illegalität)
- **Verwaltung/Bundesbehörde:** Betriebs- und Geschäftsgeheimnisse, Datenschutz und IT-Sicherheit an oberster Stelle. Dilemma aus Sicherheit und Anschlussfähigkeit -> Nicht machen, erhöht den Druck von innen und bedeutet, nicht mithalten zu können / Kerngeschäft letztendlich nicht ausüben zu können. Andererseits verstößt die Behörde gegen geltende Datenschutzrichtlinien, wenn sie den Einsatz von KI erlaubt. Hoher Druck auf Entscheidungsträger. Bundesverwaltung arbeitet an eigener Infrastruktur.
- **Universität/Wissenschaftsdomäne:** KI als Katalysator für die Probleme extremer Differenzierung von Expertisen

Wofür wird KI derzeit als Lösung gesehen?

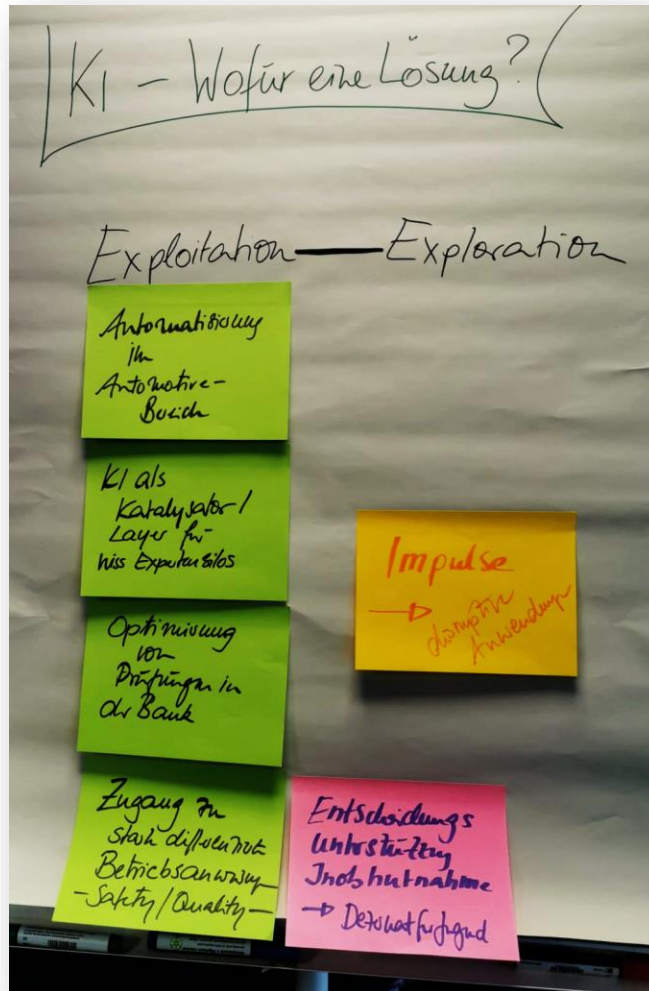
- KI wird häufig als eine **Lösung für das Problem einer überbordenden Binnendifferenzierung** gesehen, Charakter Wissensmanagement (z.B. Orientierung in Regelwerken, Verständigung stark differenzierter Expertengruppen, Daten dezentral etc.)
- Anderes Anwendungsszenario ist die **weitere Rationalisierung von Prozessen** (Produktion, Service & Betreuung, Beratung)
- Die Möglichkeiten der Exploration / fürs Innovieren werden noch weniger genutzt als die für die Exploitation (z.B. die Beschleunigung von Standardprozessen)
- KI weckt Hoffnungen, ein **Tool für richtige, rationale Entscheidungen und Wissensbildungsprozesse** zu haben (auch wenn derzeit noch Fehlerquellen und Halluzinieren beobachtet werden).
- KI verspricht **mehr Wissen**
(auch wenn es auf der Kehrseite mehr Nicht-Wissen und Entscheidungsnotwendigkeiten erzeugt)
- Anwendungsberichte von „heavy users“ bis hin zu “müsste ich mich eigentlich mal mit beschäftigen, aber...” (KI einerseits als überlebenskritisches Thema („mithalten müssen“) – gleichzeitig erzeugt es Unsicherheiten.

Wie wird KI eingeführt? Was ist uns aufgefallen?

- Das **Niveau des Lernens** (der Auseinandersetzung mit KI) ist sehr unterschiedlich in den Organisationen.
Erste Hypothese: Organisationen mit Automatisierungserfahrungen sind weiter als andere Organisationen.
- **Unterschiedliche Herangehensweisen bei der Einführung**, abhängig von den eingeschwungenen Entwicklungsmechanismen: von strategisch-geplant bis evolutionär, experimentell und dezentral. Ungleichzeitigkeiten bei der Nutzung / Einführung.
Erste Hypothese: evolutionäre Vorgehensweise ermöglicht das Umgehen formaler Hemmnisse und ermöglicht das Ausnutzen von Grauzonen und brauchbarer Illegalität (z.B. Einhalten von Sicherheitsbestimmungen/ Datenschutz etc.).
- In der **funktional gegliederten Organisation** stoßen die KI-Entwicklungen an Grenzen (Stichworte Datenkultur, Transparenz der Daten, Grenzziehung durch Silos), übergreifende Lernräume fehlen oft. Orte der Vernetzung und des kollektiven Lernens sind nur teilweise beobachtbar. Es gibt allerdings auch Netzwerke (ähnlich den agilen), in denen Selbstbeobachtung & Austausch stattfindet.
- Erste Hypothese: Die Anforderungen an den Wandel sind noch nicht wirklich zu fassen. Unvorhergesehene Auswirkungen wahrscheinlich.

Erste erkennbare übergreifende Muster ...to be further developed & discussed...

- **Auseinandersetzung mit KI** findet vorrangig auf der inhaltlichen Ebene statt (technische Möglichkeiten und Nutzen).
Hypothese: Fragen des Einflusses von KI auf Führen, Entscheiden und das organisationale Lernen, z.B. wie mit den neuen Sinnüberschüssen, widersprüchlichen Informationen etc. umgegangen werden soll, welche sozialen Dynamiken durch den neuen Spieler KI entstehen, z.B. in Risikoentscheidungen oder wie ein nachhaltiger Transformationsprozess aussieht, werden bisher – wenn überhaupt – nur auf den Hinterbühnen diskutiert
(Potential für Beratung, diese Diskussionen explizit auf den Tisch zu bringen)
- Die Implementierung von KI verstanden als **Change**, der explizit bearbeitet wird, ist nicht beobachtbar - wenn Beratung, dann meist nur spezifische Fachberatungen. Es scheint ein Thema der IT, der PE, selten der OE zu sein – mit Landkarten, die organisationsintern kaum oder nicht zu überblicken sind.



← Verortung im Spannungsfeld zur Frage „Wofür in den Organisationen eine Lösung“ und in den Sinndimensionen zur Frage der Einführung →

