

# Von der Maschine zum Partner

## Warum KI Organisationsthema ist

Stefanie Ulschmid und Martin Friesl

*KI ist nicht länger nur eine Maschine, die eingesetzt wird, um Unternehmensabläufe zu verbessern. In Zukunft übernimmt sie eine Partnerrolle und gestaltet strategische Entscheidungen aktiv mit. Es ist Aufgabe der Organisationen von heute, den Weg dafür zu ebnen, dass sich KI im Einklang mit menschlichen Akteur\*innen sinnvoll entfalten kann. Anhand der zwei Leitmetaphern «KI als Werkzeug» und «KI als Akteurin» wird die daraus resultierende Organisationsaufgabe genauer beleuchtet.*



Stefanie Ulschmid

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insbes. Plattformökonomie an der Universität Bamberg

**Kontakt:**  
stefanie.ulschmid@uni-bamberg.de



Prof. Dr. Martin Friesl

Inhaber des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Universität Bamberg

**Kontakt:**  
martin.friesl@uni-bamberg.de

Ein Blick in die nahe Zukunft. Bei der Future AG leitet seit 2026 Scout, ein KI-basierter Roboter, die globalen Recruiting-Abteilungen. Er übernimmt dabei eine klassische Führungsrolle im Unternehmen; er trifft wichtige Entscheidungen rund um die Personalbeschaffung und ist seinen Mitarbeiter\*innen gegenüber weisungsbefugt. Scout beherrscht die Sprachen aller Standorte und erleichtert damit die Kommunikation mit den Angestellten erheblich. Zudem hat die Future AG durch den Wegfall lokaler Recruiting-Positionen beträchtliche Kosten eingespart, da Scout nicht nur mehrsprachig ist, sondern auch 24 Stunden am Tag, sieben Tage die Woche arbeitet und somit äußerst effizient ist. Scout verfügt über umfassendes Know-how, da ihm sowohl aktuelle als auch historische Unternehmensdaten zur Verfügung stehen. Vor seiner Leitungsposition war Scout selbst im Recruiting tätig, was sein Verständnis für die entscheidenden Aspekte dieses Bereichs vertieft hat. Durch kontinuierliches Scannen externer Daten bleibt Scout über aktuelle Recruiting-Trends informiert und passt die Personalbeschaffungsstrategie sowie die -prozesse der Future AG laufend an die sich verändernde Umwelt und interne Bedürfnisse an. Kürzlich hat er beispielsweise seine Angestellten angewiesen, offene Stellen im mittleren Management künftig mit KI-Robotern zu besetzen. Diese Maßnahme wirkt dem Fachkräftemangel entgegen und ist langfristig kostengünstiger für das Unternehmen. Auch im Employer Branding könnten dadurch Einsparungen erzielt werden, da die Stellen dauerhaft besetzt wären und keine neuen Mitarbeitenden angeworben werden müssten, so Scout. Mit dem Ziel, die Perso-

nalbeschaffungsprozesse für den Organisationserfolg zu verbessern, ist Scout eine wesentliche Bereicherung für das Unternehmen und innerhalb der Future AG nicht mehr wegzudenken. Der Einsatz von KI-basierter Technologie in Positionen mit Entscheidungsbefugnis kann also in der Theorie ein großer Erfolg sein.

Das oben skizzierte Beispiel ist bewusst fiktiv gewählt und zumindest für aktuelle Verhältnisse überzeichnet. Die Einführung und effektive Nutzung von KI ist für Unternehmen sicherlich eine technologische Herausforderung. Das Beispiel der Future AG zeigt jedoch eine weitere Facette: Die Einführung von KI wird zu einer zentralen Fragestellung der Organisationsgestaltung, indem sie althergebrachte Annahmen hinsichtlich Informationsverarbeitung und strategischer Entscheidungsfindung in Organisationen in Frage stellt. Darum geht es in diesem Beitrag. Als Leitmetapher dient uns dabei die Unterscheidung von KI als Werkzeug bzw. als Akteurin. Dabei wird klar: Ein sicherer und sinnvoller Einsatz von KI in Unternehmen kommt nicht von selbst, sondern ist bereits heute Organisationsaufgabe.

**Künstliche Intelligenz im Diskurs:  
Werkzeug und Akteurin**

In den Diskursen rund um KI wird die Technologie als «Disruptor» des Status quo betrachtet (Bailey et al., 2023; Faulconbridge et al., 2023). Im Organisationskontext betrifft dies vor allem die Erweiterung und Automatisierung menschlicher Arbeit in einem

Maße, wie es bis dato noch nicht bekannt ist (Bailey et al., 2022; Benbya et al., 2021; Choudhary et al., 2023; Faulconbridge et al., 2023). Eine Analyse technologiebezogener Praxisberichte führender Unternehmensberatungen zeigt, dass sich im Zeitraum von 2022 bis 2024 eine Veränderung in der Charakterisierung von KI feststellen lässt. KI wird weniger als Werkzeug und zunehmend als Akteurin betrachtet. Die jeweiligen Aufgabenfelder sind je nach Perspektive unterschiedlich. Abbildung 1 gibt einen Überblick über aktuelle Einsatzfelder von KI als Werkzeug bzw. Akteurin, um ein besseres Verständnis dafür zu entwickeln.

Warum ist diese Entwicklung aus Organisationssicht wichtig? Laut Daft & Weick (1984) bleiben Unternehmen wettbewerbsfähig, indem sie sich kontinuierlich an ihre Umwelt anpassen. Dies erfordert die Sammlung, Interpretation und Nutzung von Informationen zur Organisationsentwicklung. Traditionell galten die Informationsinterpretation und Entscheidungsfindung als menschliche Aufgaben, aber das scheint sich nun zu ändern (Constantiou et al., 2023).

**KI als Werkzeug**

KI ist ein zentrales Werkzeug, welches bestehende Strukturen reparieren und verbessern kann.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?**

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

Abbildung 1

KI-Einsatzfelder in der Praxis




**KI als Werkzeug**

Einsatzfelder von KI als Werkzeug sind bereits heute in diversen Bereichen zu finden, um menschliche Arbeit zu augmentieren und automatisieren (Benbya et al., 2021), z. B.:

**Im Kundenservice:**  
Ob im B2B oder im B2C-Kontext, es gibt bereits an vielen Stellen Chatfunktionen für Kund\*innen, um ihre Problemstellungen lösen zu können. Dies erleichtert die Kommunikation zwischen Anbieter und Nachfrager, da kein menschlicher Ansprechpartner rund um die Uhr verfügbar sein muss. Im Zeitalter generativer KI können diese Chatbots aufgerüstet werden und den Kundenservice immer weiter automatisieren und verbessern.

**In der Produktion:**  
Durch den KI-Einsatz kann proaktiv und vorausschauend die Maschinenbelegung und Wartung der Produktionsmaschinen geplant werden, um eine Ressourcenverschwendung in der Produktionskette zu vermeiden.

**KI als Akteurin**

Während in deutschen Unternehmen die Akteurhaftigkeit von KI noch mit Vorsicht genossen wird, so werden die Potenziale von KI als Akteurin in anderen Regionen bereits voll ausgeschöpft. Martens (2023) zeigt in ihrem Beitrag z. B. folgende Praxisbeispiele auf:

**KI-Führungsverantwortung**  
in der Logistik bei Hitachi (Japan): KI analysiert nicht nur wo die Logistikprozesse verbessert werden können, sondern weist die Angestellten auch direkt an, diese Verbesserungen umzusetzen.

**Beratung durch KI**  
in der Smart Factory bei Hugo Boss (Türkei): KI empfiehlt Angestellten direkt, wie sie fehleranfällige Arbeitsschritte in Zukunft verbessern können.