



Transformation der Arbeitswelt

Wie KI die Organisation auf 7 Ebenen verändert

Wenn wir über die Auswirkungen von KI auf die Arbeitswelt reden, geht es häufig um bedrohte Arbeitsplätze und Skill-Gaps. Dabei hat künstliche Intelligenz deutlich weitreichendere Auswirkungen auf Organisationen. Welche das sind, versuche ich in diesem Artikel über 7 Ebenen systematisch aufzuspannen und mit Beispielen greifbar zu machen. Diese Übersicht soll das vielschichtige Thema für Entscheidungsträger:innen managebar machen und sie bei Strategiearbeit, Ressourcenplanung und Priorisierung unterstützen.

Warum KI die Arbeitswelt radikal verändert

„KI ist die neue Elektrizität“, behauptet Andrew Ng, KI-Wissenschaftler am MIT. Nicht alle werden dieser These zustimmen. Doch immer mehr Menschen – auch aus der IT-Welt – können nachvollziehen, dass die Einführung künstlicher Intelligenz in Organisationen mehr ist als eine technologische Umstellung. Sie verändert die DNA von Arbeit grundlegend. Der Einfluss von KI durchdringt als „Querschnittsthema par excellence“ alle Ebenen der Organisation, von individuellen Arbeitsprozessen bis hin zur Unternehmenskultur. Wir werden in fast allen Bereichen gänzlich anders arbeiten.

Die 7 Ebenen des KI-Impacts auf Organisationen

Das Konzept der 7 Ebenen basiert auf Informationen, die ich in mehr als 80 Gesprächen

und Interviews mit KI-Unternehmer:innen, HR-Manager:innen, Geschäftsführer:innen, Philosoph:innen und Wissenschaftler:innen gesammelt habe. Inzwischen stützen erste Studien die formulierten Thesen. Wichtig dabei: Keine der skizzierten Entwicklungen ist in Stein gemeißelt. Denn wir haben immer einen Gestaltungsspielraum.

1 Die Ebene der Mitarbeitenden: Immer fluidere Rollen, komplexere Aufgaben und intensiver Reskilling-Druck

KI verändert die Arbeitsinhalte und -anforderungen in rasanter Geschwindigkeit. Daher könnte das Tempo, in dem es Beschäftigten gelingt, die nötigen Skills zu erwerben, ein Schlüsselfaktor der Leistungsbeurteilung werden. Künstliche Intelligenz unterstützt Mitarbeitende bei Routineaufgaben, sodass sie effizienter sind und anspruchsvollere Aufgaben übernehmen können. Andererseits



// AUTORIN

Sonja Strohmer
Geschäftsführerin beim
Work Smart Circle,
KI-Uni-Lektorin, Top 30
HR-Influencerin 2024

steigt auch die Erwartung des Managements an die Produktivität der Beschäftigten und 47 Prozent der Befragten stehen ratlos vor der Frage, wie sie diese erfüllen sollen und fühlen sich zusätzlich belastet. Das zeigt die Studie „AI and the Future of Work“, für die das englischsprachige Arbeitsportal Upwork 2024 rund 2.500 Arbeitnehmer:innen aus den USA, Großbritannien, Australien und Kanada befragt hat. Das Lernen „on top“, der Technikstress, ständige Umstrukturierungen und Sorgen um die Arbeitsplatzsicherheit steigern zusätzlich die Gefahr von Überforderung und Leistungsabfall.

Vor diesem Hintergrund sind Unternehmen gefragt, ihre Beschäftigten in drei Bereichen zu schulen:

1. **KI-Skills:** Dazu gehören Anwender-Skills, Führungskompetenzen für die Arbeit mit einer KI-Assistenz sowie Know-how im Umgang mit Daten.
2. **Fachliche Skills:** Hier geht es vor allem darum, sich laufend neue fachliche Fähigkeiten anzueignen, weil sich die eigene Rolle durch den Einsatz von KI dynamisch weiterentwickelt.
3. **Und am wichtigsten: Power-Skills** wie Selbstfürsorge, Resilienz, Fokus, kritische Urteilsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Unsicherheitstoleranz, Lernbereitschaft und Workloadmanagement gewinnen an Bedeutung.

In der KI-Transformation sind Power-Skills keine Nice-to-have-Inhalte für übrig gebliebenes Budget in der Personalentwicklung, sondern wichtige „Survival-Skills“. Wer in diesem fordernden Umfeld nachhaltig leistungsfähig und „im grünen Bereich“ bleiben möchte, muss dringend Hand in Hand mit dem KI-Change die Weiterentwicklung der Power-Skills hoch priorisieren. Bei der Selbstfürsorge, dem Fokus und der kritischen Urteilsfähigkeit sind wir so schlecht wie nie zuvor, brauchen diese Fähigkeiten aber dringender denn je – eine kritische Kombination.

Gerade jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich KI-Anwendungen zurückhaltend nähern, werden es als starkes Signal erleben, wenn wir die belastenden Faktoren der

KI-Transformation anerkennen und gezielt gegensteuern. Warum also nicht ein KI-Training mit einer Achtsamkeitsübung beginnen und am Ende der Session drei „Nicht-mehr-to-dos“ definieren, um zu entlasten, wo es geht?

2 Managementebene: Neue Verantwortlichkeiten, schwierige Positionierungsfragen und das „Ende des Bauchgefühls?“

KI-Systeme erlauben ein neues Maß an Transparenz, Analyse und Kontrolle. Dadurch entstehen viele Positionierungsfragen und ethische Fragestellungen für das Management. Eine Beispielfrage aus der KI-Forschung von Steffi Bärmann von der FHWien der WKW zum Einsatz von KI im Human Resources Development: Wollen wir eine KI-basierte Leistungsbewertung und ist es fair, wenn eine Führungskraft eine Beförderung entgegen der KI-basierten Einschätzung vornimmt?

Der Zukunftsforscher Sven Gabor Jansky läutet schon das „Ende des Bauchgefühls“ ein und meint damit eine datenbasierte Professionalisierung der Entscheidungsfindung in Unternehmen.

Das Management übernimmt auch neue Aufgaben wie die Verteilung von Zuständigkeiten zwischen Mensch und KI (Future Workforce Design). Die strategische Personalplanung, die aktuell meist sehr gering priorisiert wird, kann zum wirtschaftlichen Erfolgsfaktor werden (Workforce Transformation Planning).

3 Teamebene: Teamintegration von KI-Agenten und Distanzierungsgefahr durch KI-Empowerment

Zum Projekt-Kick-off gehört künftig auch die Frage, welche Aufgaben die KI-Agenten übernehmen können. Damit verändern sich das Aufgabenmanagement, die Gestaltung von Meetings sowie die Zusammenarbeit insgesamt.

Nachdem Informationen durch KI immer einfacher zugänglich sind, besteht weniger Nachfrage- und damit Kommunikationsbedarf unter den Kolleg:innen. Dieses Empowerment ist einerseits positiv, kann aber auch zu mehr Distanz innerhalb des Teams führen, weil weniger Kommunikation stattfindet.

Unreflektiert gelebte hybride Arbeitsmodelle können diesen Effekt verstärken.

4 Organisationsebene: KI-Transformation, Corporate Digital Responsibility und wer ist der beste KI-Arbeitgeber?

KI wird alle Geschäftsbereiche durchdringen und dabei Prozesse im großen Stil automatisieren sowie beschleunigen. Einzelne Organisationen werden große Produktivitäts- und Innovationsvorsprünge realisieren können, andere werden abgehängt.

Gleichzeitig stehen Organisationen vor der Frage, wie sie Corporate Digital Responsibility und digitalen Humanismus leben, also den Einsatz von Technologien zum Dienst des Menschen. Wer profitiert von „Freizeitgewinnen“ und wie gehen wir mit Menschen um, deren Arbeit die KI ersetzt? Wir werden verstärkt in Trainings investieren müssen, damit möglichst wenig Menschen abgehängt werden. Es wird auch Unterstützung für eine komplette berufliche Neuorientierung brauchen.

KI wird auch zunehmend ein wichtiges **Positionierungsthema für Arbeitgeber:innen** am Bewerbermarkt. Zum einen wird der KI-Reifegrad für Jobsuchende immer wichtiger, weil sie daraus schließen, ob sich das Unternehmen in fünf Jahren auch noch am Markt behaupten kann. Zum anderen möchten sie wissen, wie menschenorientiert der potenzielle neue Arbeitgeber in der KI-Transformation agiert.

5 Kulturebene: Aufwertung der Lernkultur, hohe Veränderungsgeschwindigkeit und Entwicklung neuer Werte

Andrea Nahles, Vorstandsvorsitzende der deutschen Bundesagentur für Arbeit, erklärt im Magazin human, dass sich die 113.000 Beschäftigten ihrer Organisation weniger vor dem Jobverlust als vor der Entwertung ihrer aufgebauten Expertise Sorgen machen. TU-Wien-Professorin Sabine Köszegi spricht hier von einer „Enteignung“, die erfahrene Wissensarbeiter:innen gerade erleben.

Auf unsere Unternehmenswerte bezogen könnte das zu einer Abwertung von Seniorität und Know-how und einer Aufwertung von Technikaffinität, Lernbereitschaft und Change-Anpassungsfähigkeit führen. Die

häufig zitierte BCG/Stanford-Studie von Dell'Acqua et al. (2023) weist auf eine Skill-Nivellierung durch den Einsatz von KI hin, weil geringer Qualifizierte ihren Output massiv verbessern, während Hochqualifizierte deutlich weniger profitieren oder die Qualität ihrer Arbeit sogar sinkt, weil sie „am Steuer einschlafen“ und ungeprüft Falsches übernehmen. Vielleicht zählen Tempo und Kostenorientierung künftig mehr als Qualität und High Performance?

Eine weitere Auswirkung auf der Kulturbene: Das heute meist noch latente Spannungsfeld zwischen KI-Enthusiast:innen und vorsichtigen Gruppen unter den Mitarbeitenden könnte sich in Zukunft weiter verschärfen.

Wie sich die KI-Transformation langfristig auf New-Work-Elemente wie Partizipation, Eigenverantwortung oder offene Feedbackkultur auswirkt, bleibt zu beobachten. New-Work-Organisationen dürften im Umgang mit den KI-Entwicklungen jedenfalls einen Startvorteil haben, weil etwa abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und flexibles Rollendenken dabei hilfreich sind.

⑥ **Technikebene: Culture eats IT for Breakfast**

Natürlich stellen klassische IT- und Infrastrukturthemen wie die Adaption und Integration von KI-Technologien, die Bereitstellung der Datenbasis, Rechenkapazität und Energie sowie Cybersecurity-Herausforderungen, rechtliche Fragestellungen und die Abhängigkeit von IT-Lieferanten handfeste und umfangreiche Herausforderungen dar.

Gleichzeitig erklären auch immer mehr Techies: **„Die KI-Transformation ist kein IT-Projekt“**. Die hohen Anforderungen an den Veränderungsprozess und der massive Skillbedarf führt hoffentlich zu einem immer besseren Schulterschluss zwischen IT und HR.

⑦ **Markt- und Kundenebene: Personalisierung, neue Kundenbedürfnisse und hoher Wettbewerbsdruck**

KI ermöglicht passgenaue, personalisierte Produkte und weckt damit neue Kundenbedürfnisse. Dadurch verkürzen sich Produktzyklen und die Halbwertszeit von Geschäfts-

modellen – eine große Herausforderung für Organisationen. Entwicklungen wie die „Predictive Economy“ lassen erahnen, dass wir mit einem immer höheren Innovations- und Wettbewerbsdruck konfrontiert sein werden. Unternehmen müssen ihre Strategien in diesem dynamischen Marktumfeld ständig anpassen. Die Mitarbeitenden sind sehr gefordert, diese Produkte laufend zu entwickeln und zu supporten.

Ebene 7 müsste übrigens auf Platz 1 wandern, wenn wir nach den Auswirkungen der künstlichen Intelligenz auf unsere Organisationen und unsere Arbeitswelt ranken würden. Denn: Die KI-bedingten Marktentwicklungen werden weit größere Veränderungen in unseren Organisationen bewirken als interne KI-Anwendungen, die uns gerade am meisten beschäftigen.

Für diese Gretchenfrage braucht es Peer-Learning

Management, HR-Verantwortliche und Führungskräfte aller Fachbereiche stehen bei diesem Querschnittsthema vor einem gewaltigen Gestaltungsauftrag. Die Gretchenfrage aus betriebswirtschaftlicher und gesellschaftspolitischer Perspektive lautet dabei:

„Wie kann es gelingen, KI-Potenziale aufzugreifen, erfolgreich zu wirtschaften und menschenzentriertes Arbeiten zu ermöglichen?“

Antworten und Lösungsansätze zu finden, ist deutlich einfacher, wenn Organisationen abteilungs- und unternehmensübergreifend in einen Austausch gehen. Vor diesen Fragen stehen nämlich aktuell alle Fachbereiche und Unternehmen zum ersten Mal.

// WEBTIPPS

>> personal-manager.at/transformation-zum-ki-unternehmen-hr-superpower-wanted

>> www.worksmartcircle.net

// LITERATURTIPPS

AI and the Future of Work: Insights from 2,500 Workers in the US, UK, Australia, and Canada. The Upwork Research Institute (2024). Befragungszeitraum: 16. April bis 5. Mai 2024.

Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality. Von F. Dell'Acqua et al. Harvard Business School Working Paper 24-013 (2023).

„Die Zeit richtig einsetzen“ – #FutureOfWork. Interview mit Arbeitsagentur-Chefin Andrea Nahles. In: *human* 3/2024, S. 48 ff.