

Auf Sicht



Strategien in unsicherem Terrain

Strategie in der »Omnikrise«

Ein Gespräch mit Matthias Horx

Strategie unter KI-Bedingungen

Wenn Plausibilität reichlich und Verbindlichkeit knapp wird

Open Strategy

Mit offener Strategiearbeit unruhige Zeiten managen

3

Unerwartete Töne

Improvisation als strategische Kompetenz nutzen

26

Widerspruchsbewusste Personalentwicklung

Hofnarr, Trickster und sanfte Radikale als Imaginationshilfen

Lost in Translation

KI-Integration im Wissensmanagement

Stephanie Kaudela-Baum, Petra Müller-Csernetzky und Zorica Dragic

Generative KI verändert nicht nur Herangehensweisen, sondern die Logik organisationalen Lernens selbst. Sie liefert schnelle, plausible Antworten, während Lernen auf Irritation, Reflexion und der Verschiebung von Erwartungen basiert. Wird KI also zum Katalysator tiefer Reflexion oder eher zum Beschleuniger oberflächlicher Anpassung? Entscheidend ist nicht ihre Leistung, sondern die Fähigkeit, ihre Outputs sinnvoll in Entscheidungs- und Deutungsprozesse zu übersetzen. Der Beitrag beleuchtet die damit verbundenen Chancen und Spannungsfelder einer lernorientierten Organisationsentwicklung.

Foto: privat



Prof. Dr. Stephanie Kaudela-Baum

Professorin für Führung und Innovation,
Hochschule Luzern Wirtschaft

Kontakt:
stephanie.kaudela@hslu.ch

Foto: Uwe Jacobshagen



Prof. Dr. Petra Müller-Csernetzky

Professorin für Innovation und
Transformation, Hochschule Luzern
Technik & Architektur, Institut für
Innovation und Technologiemanagement

Kontakt:
petra.mueller-csernetzky@hslu.ch

Foto: HSLU



Zorica Dragic

Wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Hochschule Luzern Wirtschaft

Kontakt:
zorica.dragic@hslu.ch

Generative KI (KI) verändert nicht nur Werkzeuge, sondern greift in die Grundlogik organisationalen Lernens (OL) ein. Zunehmend wird sie als Akteurin in sozio-technischen Systemen verstanden, die Lernprozesse neu strukturiert und verschiebt, was als Wissen gilt und wer oder was als wissensfähig erscheint (Jarrahi et al., 2023; Alavi et al., 2024).

Gerade darin liegt jedoch eine bislang unterschätzte Spannung: Während KI Antworten mit hoher Geschwindigkeit und Plausibilität bereitstellt, basiert OL im Sinne von Argyris und Schön (2024) auf Irritation, Reflexion und der Veränderung von Handlungslogiken. Systemtheoretisch betrachtet entsteht Lernen nicht durch Informationszuwachs, sondern durch die Transformation von Erwartungen (Luhmann, 2000). Genau diese Differenz droht durch KI eingeebnet zu werden.

Der Beitrag setzt genau an dieser Spannung an und verbindet Konzepte des Wissensmanagements (KM) sowie der lernenden Organisation (Argyris & Schön, 2024) mit empirischen Befunden aus qualitativen Studien (Müller-Csernetzky et al., 2025; Kaudela-Baum et al., 2025). KI ist nicht nur Lerntechnologie, sondern verändert die Bedingungen des OL. Entscheidend ist daher weniger ihre Leistungsfähigkeit als die Fähigkeit, ihre Outputs in Deutungs- und Entscheidungszusammenhänge zu übersetzen. »Lost in Translation« beschreibt das Risiko, dass genau diese Übersetzungsleistung unter dem Druck sofort verfügbarer Antworten verkümmert.

Wenn Wissen zunehmend synthetisiert statt sozial erzeugt wird (Nonaka & Takeuchi, 1995), besteht die Gefahr, dass Irritationen nicht mehr als Ausgangspunkt von Lernen wirken, sondern als Störgröße eliminiert werden.

Vor diesem Hintergrund stellt sich eine zugespitzte Frage: Wird KI zum Katalysator organisationaler Reflexion oder zum Mechanismus der Beschleunigung von Anpassungslernen? Der Beitrag argumentiert, dass sich diese Frage nicht technologisch entscheidet, sondern in der bewussten Gestaltung jener Spannungsfelder, in denen Organisationen Differenz, Ambiguität und Nicht-Wissen weiterhin zulassen.

Ausgangslage

Effektive KI-Einführung durch geplanten Wandel

Der Aufstieg KI-gestützter Knowledge-Management- und Lernlösungen schafft eine doppelte Herausforderung: neue Innovationspotenziale bei gleichzeitigem Umdenken in Prozessen, Kompetenzen und Rollen. Zugleich entstehen Risiken wie Datenverzerrungen, Abhängigkeiten sowie ethische und datenschutzrechtliche Fragen (Aldoseri et al., 2023). Entscheidend ist daher ein ausgewogenes Zusammenspiel von KI-gestütztem explizitem und erfahrungsbasiertem implizitem Wissen, gestützt durch klare Leitlinien, wirksame Data Governance und neue OE-Kompetenzen.

»In der Balance zwischen algorithmischer Unterstützung und professioneller Praxis liegt der Kern einer nachhaltigen KI-gestützten OE.«

Gleichzeitig verändert die Einführung von KI nicht nur Werkzeuge und Prozesse, sondern auch die Architektur des OL. Wenn Lernen zunehmend in der Interaktion mit probabilistischen Systemen stattfindet, verschiebt sich der Charakter der Wissensaneignung, denn KI stellt Antworten permanent bereit, reduziert Ambiguität und glättet Irritationen, jene Momente also, die bislang häufig Ausgangspunkt des organisationalen Lernens waren. Implizites Wissen lässt sich zwar teilweise synthetisieren und verfügbar machen, seine erfahrungsbasierte Aneignung und soziale Einbettung jedoch nicht ersetzen, und vor diesem Hintergrund wirkt KI allein unzureichend.

Damit rückt eine Frage in den Fokus: Was ist und bleibt genuin menschliche Wissensarbeit? Für Organisationsentwickler*innen besteht die Aufgabe darin, jene Formen des OL bewusst zu stärken, die sich nicht ohne Weiteres automatisieren lassen, etwa Lernprozesse, in denen Menschen ihre Urteilsfähigkeit einbringen und gemeinsam Deutungen entwickeln. Eine wirksame KI-Einführung bedeutet daher nicht nur

die Implementierung neuer Technologien. Entscheidend ist, zugleich Räume für menschliche Urteilskraft, Reflexion und soziale Wissensbildung zu erhalten. In dieser Balance zwischen algorithmischer Unterstützung und professioneller Praxis liegt der Kern einer nachhaltigen KI-gestützten OE.

KI-gestütztes Wissensmanagement

In einer volatilen Geschäftsumgebung sind KI-gestützte KM-Systeme zentral, um Lernprozesse und datenbasierte Entscheidungen zu unterstützen (Taherdoost & Madanchian, 2023). KM transformiert und codiert Rohdaten in handlungsrelevante Erkenntnisse (Nonaka & Takeuchi, 1995), wobei implizites Erfahrungswissen vor allem durch soziale Interaktion weitergegeben wird.

In der Praxis bleibt die Nutzung individuellen Erfahrungswissens eine Herausforderung. Besonders bei Personalfluktuationsumgebung geht wertvolles Wissen verloren. Trotz dokumentierter Prozesse haben 96 Prozent der Unternehmen Schwierigkeiten bei der Informationssuche, und 54 Prozent berichten von Kompetenzlücken (Sacolick, 2023). Gleichzeitig kann KI funktionsübergreifende Zusammenarbeit fördern und die organisationale Resilienz stärken (Nayal et al., 2024). Basierend auf Jarrahi et al. (2023) verändern KI-Systeme dabei alle Phasen des Wissensmanagements. Sie ermöglichen in der Wissensgenerierung etwa prädiktive Analysen, das Erkennen neuer Muster und die Verknüpfung von Daten (z. B. Prognosen oder Ineffizienzanalysen). In der Wissensspeicherung und im -abruf helfen sie, Wissen zu strukturieren, zu filtern und wieder nutzbar zu machen, etwa durch das Zusammenfassen von Fällen oder den Zugriff auf verteilte Informationen. Beim Wissensaustausch fördern sie Vernetzung, kollektive Intelligenz und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, etwa in Feedback- oder Peer-Prozessen. In der Wissensanwendung unterstützen sie schließlich die situative Nutzung von Wissen über intuitive Zugänge wie Chatbots und verbessern so z. B. Serviceprozesse.

KI erweitert Wissensgenerierung und Entscheidungen, bleibt jedoch auf menschliche Einordnung angewiesen. Ihre Einführung bringt verflochtene strukturell-technische, organisationale und lernbezogene Herausforderungen mit sich und verändert zugleich die Wissensaneignung hin zu stärker KI-gestützter Exploration, synthetisiertem implizitem Wissen und teilweise externalisierter Reflexion. Daraus ergibt sich eine zentrale organisationsbezogene Frage: Welche Lernformen und Erfahrungsräume sollen gezielt erhalten bleiben?

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

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