Zwischen Hype und Realität

Warum KI oft hinter den Erwartungen zurückbleibt

Wird künstliche Intelligenz unsere Organisationen grundlegend verändern, oder ist das Ganze nur ein Hype? Erste Skepsis in der Integration von KI im organisationalen Alltag stellt sich ein, da vielerorts der erwartete Mehrwert ausbleibt. Woran liegt es, dass wir hinter den Möglichkeiten der KI zurückbleiben, und wie können wir das ändern? Dieser Beitrag lenkt den Blick auf Blockaden der KI-Transformation und menschenzentrierte Lösungsansätze.

Von Sandra Berenbold

Die grosse KI-Euphorie lässt die Börsenkurse der Technologieunternehmen durch die Decke gehen, gleichzeitig stellen sich bereits Zweifel ein. Erste Unternehmen beginnen, die geplanten Budgets für die KI-Nutzung zu reduzieren. Grund ist, dass der erwartete «Business Value» durch den Einsatz von KI bisher ausgeblieben ist. Uber meldet beispielsweise im Mai 2026, dass das Unternehmen das Token-Jahresbudget bereits aufgebraucht hat. Ob sich aber ein nennenswerter Mehrgewinn für das Unternehmen und die Kunden daraus ergeben hat, sei fraglich. Uber steht nicht alleine da mit dieser Einschätzung. Aktuell nutzen etwa 88% der Unternehmen KI, aber nur 6% erzielen einen echten geschäftlichen Mehrwert. Woran liegt es, dass Organisationen hinter den erhofften Potenzialen von KI zurückbleiben und der Euphorie erste Ernüchterung weicht? Die Integration und der Einsatz von KI ist nicht nur ein Technologie-, sondern auch ein Organisationsentwicklungsprojekt. Eine Perspektive, die in der aktuellen Umsetzungshektik häufig zu kurz kommt. Dieser Beitrag identifiziert drei Blockaden, die den erwarteten Nutzen von KI ausbremsen.

Revolution am organisationalen Limit

Die Belegschaft in Organisationen ist erschöpft. So schreibt die FAZ (März 2026), dass jeder dritte Arbeitnehmer unter sogenannter Transformation Fatigue leidet. Übersetzt heisst das so viel, dass permanente Ermüdung zu einem Verlust von kognitiver und emotionaler Kraft für Innovationsprojekte und Transformationen führt. Wir setzen auf die KI-Revolution in einem Zustand, in welchem Menschen und organisationale Systeme bereits so am Limit sind, dass der grosse Wurf überhaupt nicht möglich ist. Das WEF in Kooperation mit dem McKinsey Health Institute greift genau dieses Dilemma auf und argumentiert, dass die KI-Transformation nur gelingen kann, wenn das notwendige «Brain Capital» in der Organisation vorhanden ist.[1] Das erforderliche «Brain Capital» im KI-Zeitalter setzt sich zusammen aus drei wesentlichen Gehirnleistungen (Anpassungsfähigkeit, Empathie sowie komplexe Problemlösungskompetenz) und der mentalen Gesundheit. McKinsey & Company nennen fünf Prinzipien, um dieses «Brain Capital» zu fördern.[1] Diese sind das Kalibrieren von kognitiver Überlast, der Schutz ausreichender kognitiver Kapazität, das Ermöglichen von Fokus, eine für das Gehirn förderliche und gesunde Arbeitsumgebung sowie Investitionen in aktives Training der Gehirnleistungen. Wenn dies nicht gegeben ist und wir stattdessen mental überladen sind, können wir die Nutzungspotenziale von KI nicht absorbieren. Wir müssen also zuerst aus dem ständigen Arbeiten am Limit herauskommen, bevor wir mit KI Fahrt aufnehmen können. So wie auf einem ausgelaugten Boden keine neuen Bäume wachsen können, kann eine erschöpfte Belegschaft KI nicht wertstiftend integrieren.

Mit der Handbremse unterwegs statt auf dem Gas

Autoren des Harvard Business Reviews finden in einer länderübergreifenden Studie mit etwa 2000 Befragten ein spannendes Paradox.[2] Laut den Studiendaten sind 86% der Mitarbeitenden davon überzeugt, dass KI ihre tägliche Arbeit verbessern wird. Gleichzeitig haben 65% derselben Befragtengruppe Angst vor KI. Angst vor professionellem Identitätsverlust, Überforderung oder Entwertung der eigenen Tätigkeit. Die Folgen dieser widersprüchlichen Haltung erklären, warum wir die KI-Potenziale in Organisationen aktuell nicht realisieren. Menschen mit Angst vor Technologien verfallen in eine sogenannte Avoidance Motivation. Das heisst, sie setzen alles daran, persönliche Risiken durch den Einsatz von KI zu minimieren, und lassen die Potenziale erst gar nicht zum Zuge kommen. Um diese Blockade aufzulösen, braucht es Wege, damit sich Mitarbeitende durch KI weniger in ihrer professionellen Identität bedroht fühlen.

Aktuelle empirische Studien deuten auf die empfundene Selbstwirksamkeit als einen zentralen Stellhebel.[3,4] Selbstwirksamkeit im Zusammenspiel mit KI entsteht, wenn Mitarbeitende Freiraum und Einflussmöglichkeiten im Einsatz der Technologie haben, wenn sie ein Kompetenzempfinden im Umgang mit KI entwickeln, wenn es ihre Zugehörigkeit nicht infrage stellt und wenn sie den Einsatz der KI als sinnstiftend empfinden. Ist dies gegeben, entsteht bei Mitarbeitenden die Zuversicht, mit KI zu wachsen und sich weiterzuentwickeln. Sie fühlen sich also wirksamer, wenn sie mit KI gemeinsam ihre Arbeit erledigen, als wenn sie dies alleine tun. Dies wiederum führt dazu, dass Mitarbeitende KI proaktiv und gewinnbringend für die Organisation und ohne innere Handbremsen einsetzen. Das zeigt, dass das unbegleitete Bereitstellen von KI in der täglichen Arbeit sogar kontraproduktive Ergebnisse erzeugen kann. Wir brauchen stattdessen eine selbstwirksamkeitsfördernde Führung und ein unterstützendes HR-Management sowie den Austausch und Dialog unter den Mitarbeitenden. Wenn wir durch KI einen echten Mehrwert erzeugen wollen, können wir die Rechnung nicht ohne die Menschen in der Organisation machen.

KI-Strategie anstatt Giesskanne

KI zu nutzen, ist nicht immer besser. Neben allen Effizienzgewinnen wissen wir mittlerweile auch, dass KI zu unnötigem Mehraufwand und einem Ressourcenfresser werden kann. Dennoch wird KI oft unreflektiert und mit dem Giesskannenprinzip in der Organisation eingesetzt. Was auch erklärt, wieso sich Budgets schneller aufbrauchen als erwartet. Nur wenige Organisationen haben eine KI-Strategie, welche klar den Mehrwert und Nutzen der eingesetzten KI definiert. Soll heissen, es fehlt



an Antworten darauf, wie die KI auf die Vision und die strategischen Ziele einzahlt, wie sie Geschäftsmodelle verändert, aber auch, wie sie in die Aufbau- und Ablauforganisation wirkt. All das kann nicht rein top-down beantwortet werden, aber es braucht klare strategische Überlegungen, Zielsetzungen und Richtungsentscheide. Was möchte man mit KI, was möchte man nicht, und wo setzt man die Grenzen? Dies ist die Grundlage, damit Teams den Einsatz von KI für die Erledigung ihrer täglichen Arbeit prüfen und anwenden können. Zu einer KI-Strategie gehört aber auch, dass wir die Organisation und deren Menschen entsprechend vorbereiten. KI wird uns nicht nur Aufgaben abnehmen, sondern Aufgaben zwischen Mensch und Maschine neu aufteilen und ganze Jobprofile verschieben. Das WEF schätzt in seinem Future of Jobs Report, dass 59% der Erwerbstätigen bis 2030 ein Re- oder Upskilling brauchen werden.[5] Zentrale Kompetenzen sind dabei nicht primär der Umgang mit Technologie und Daten. Auf den Top 3 finden sich vielmehr Metakompetenzen wie analytisches Denken, Resilienz und Flexibilität sowie Führung und sozialer Einfluss. Organisationen müssen nicht nur klar beantworten können, wie und wozu sie KI aus strategischer Sicht brauchen, sondern auch, was die Organisation braucht, um KI entsprechend integrieren zu können. Aktuell reagieren viele Organisationen eher aktionistisch, getrieben durch den Wettbewerbsdruck und wirtschaftliche Herausforderungen. Auch wenn KI schneller sein wird als wir und der Druck gross ist, Schritt zu halten, darf sie uns nicht vor sich hertreiben. Wir sollten uns vielmehr die Zeit für die oben genannten strategischen Fragestellungen und die organisationalen Vorbereitungen nehmen.

Fazit

Die Mehrheit der Belegschaft blickt KI gerade mehr mit Sorge entgegen als mit Zukunftsgeist. Einzelne befürchten, überrollt, ersetzt oder überfordert zu werden. Das auch, weil wir noch keinen klaren KI-Plan haben, sondern von der Euphorie getrieben aktionistisch handeln. Dieser Beitrag zu Blockaden der KI-Transformation zeigt jedoch, dass KI den Job nicht alleine und nicht ohne uns machen wird. Um mit KI erfolgreich zu sein und die Potenziale zu realisieren, müssen wir die Menschen ins Zentrum stellen und nicht die Technologie. Es braucht unsere kognitiven Ressourcen, emotionale Bereitschaft und ein geteiltes Verständnis des strategischen Fits für eine wertstiftende Synergie aus Mensch und Maschine. Auch auf HR kommt in diesem Zuge eine anspruchsvolle Aufgabe zu – als strategischer Enabler im Schaffen der organisationalen Voraussetzung, der Vorbereitung und Unterstützung von Führungskräften sowie der strategischen Personalentwicklung in einer KI-getriebenen Welt.

QUELLEN

1 World Economic Forum & McKinsey Health Institute (2026): The Human Advantages: Stronger Brains in the Age of AI. Insights Report, 1–33. www.weforum.org/publications/the-human-advantage-stronger-brains-in-the-age-of-ai/.

2 Eatough, E., Ferrazzi, K., Smith, W., Waters, S. (2026): Why AI Adoption Stalls, According to Industry Data. Harvard Business Review. https://hbr.org/2026/02/why-ai-adoption-stalls-according-to-industry-data.

3 Zhao, G., Kumar, N., Wang, C., Liu, Z. (2025): Bridging the AI gap: how AI-oriented leadership empowers non-technical employees in AI-based innovation engagement. Leadership & Organization Development Journal.

4 Yin, Z., Kong, H., Baruch, Y., L'Espoir Decosta, P., Yuan, Y. (2024): Interactive effects of AI awareness and change-oriented leadership on employee-AI collaboration: The role of approach and avoidance motivation. Tourism Management, 105, 1–14.

5 World Economic Forum (2025): Future of Jobs Report 2025. Insights Report, 1–290. www.weforum.org/reports/the-future-ofjobs-report-2025/.



AUTORIN

Dr. Sandra Berenbold ist Gründerin der Impact290Degrees GmbH, mit der Vision, Unternehmen über dynamische Führungs- und Kultursysteme wirksamer zu machen. Sie ist Studiengangsleiterin und Dozentin an verschiedenen Hochschulen zu Leadership, Kulturtransformation & AI.