

# Zutiefst menschlich

oder

Wie die Beratung KI nutzen kann

Claus-Bernhard Pakleppa und Oliver Haas

*Künstliche Intelligenz (KI) ist eine der größten technologischen Herausforderungen und Chancen unserer Zeit. Sie verändert nicht nur die Art und Weise, wie wir kommunizieren, arbeiten und lernen, sondern auch die Rolle und den Wertbeitrag von Beratung. Wie können Beratende nun das Zusammenspiel mit KI professionell gestalten und dabei Potenziale und Risiken besser einschätzen und in ihr Beratungshandeln einfließen lassen? Wo ist die KI dem Beratenden überlegen, wo aber (noch) nicht? Das alles versteht sich vor dem Hintergrund der steten Weiterentwicklung von KI als eine Momentaufnahme.*



Claus-Bernhard  
Pakleppa

Geschäftsführender Gesellschafter  
p4d GmbH

**Kontakt:**  
pakleppa@p-4-d.org



Oliver Haas

ZOE-Redakteur, Seniorberater  
der osb international

**Kontakt:**  
oliver.haas@osb-i.com

KI ist ein Sammelbegriff für verschiedene Methoden und Anwendungen, die es Maschinen ermöglichen, aus Daten zu lernen, zu verstehen und zu handeln. KI kann dabei viele Aufgaben erledigen, die bisher von Menschen durchgeführt wurden – und das oft schneller, genauer und kostengünstiger. Dabei kann die KI Routineaufgaben übernehmen, die den Arbeitsalltag vereinfachen, oder zum Beispiel Prozesse über Anwendungen hinweg automatisieren. Beispielsweise beschreibt der Job-Futoromat des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit – ein webbasiertes Tool unter <https://job-futoromat.iab.de> –, dass 25 Prozent der Tätigkeiten von Unternehmensberater\*innen schon heute aufgrund von digitalen Technologien automatisierbar sind.

## Was kann generative KI?

Generative KI unterscheidet sich von herkömmlicher KI durch die Fähigkeit, neue Inhalte zu erstellen (generieren). Während herkömmliche KI-Modelle auf die Analyse und Interpretation vorgegebener Datenmengen beschränkt sind, kann generative KI eigenständige Ideen, Designs, Texte oder Lösungen hervorbringen, die auf bestehenden Daten basieren, aber eben darüber hinausgehen. Diese Fähigkeit ermöglicht die Entwicklung von innovativen Ideen und Lösungsansätzen und macht generative KI zu einem bedeutsamen Einflussfaktor auf Beratungsarbeit in

Organisationen. Wenn wir in diesem Kontext also von KI sprechen, beziehen wir uns in erster Linie auf generative KI.

Beispiele für den Einsatz von KI im Organisationsberatungskontext:

- *Organisations- und Kulturdiagnose:* Qualitative Daten aus Interviews oder Umfragen können von KI in kürzester Zeit transkribiert, kodiert, kategorisiert, visualisiert und miteinander in Bezug gesetzt werden. Dies erleichtert die Verarbeitung von großen und qualitativen Datenmengen in kurzer Zeit und die Anwendung auf diagnostische Prozesse. Zudem eröffnet KI die Möglichkeit, Primär- sowie Sekundärdaten für die Diagnose zu nutzen.
- *Recherche und Zusammenfassung von Themen:* KI kann aus großen Datenmengen lernen und komplexe Muster erkennen, um innovative Lösungen sowie kreative Ideen zu generieren, die menschliche Entscheidungsprozesse übertreffen können (bspw. die zentralen Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen über die vergangenen zehn Jahre). Dadurch ist es möglich, sich schnell einen differenzierten Überblick über relevante Themenfelder zu verschaffen sowie kollektive Handlungsmuster einer Organisation zu identifizieren.
- *Konzeption und Design von Interventionen:* Bei der Konzeption von Beratungsinterventionen aber auch Workshops oder Trainingsmaßnahmen lassen sich über KI konkrete Abläufe oder Vorgehensmodelle generieren, die zur Anregung genutzt und weiter adaptiert werden können.
- *Moderation und Dokumentation:* Mit den Möglichkeiten von KI lassen sich Beiträge von Diskussionsteilnehmenden erfassen, verarbeiten und verfügbar machen. Dadurch können die Stimmen vieler Teilnehmender nicht nur sichtbar, sondern auch schnell zusammengefasst und strukturiert werden. Fotoprotokolle lassen sich anhand von KI nicht nur auslesen, sondern auch inhaltlich analysieren, so dass in Kürze die essenziellen Kernbotschaften daraus abgeleitet werden können.
- *Coaching:* KI-Systeme sind in der Lage, Daten über eine Person zu sammeln und zu analysieren, um ein besseres Verständnis ihrer Persönlichkeit, ihrer Stärken und Schwächen zu erlangen. KI kann Persönlichkeitsprofile erstellen, Verhaltensmuster erkennen, Feedback zu Fragestellungen geben und individuelle Lernpfade anbieten. Auf dieser Grundlage kann das System personalisiertes Feedback und maßgeschneiderte Lernpläne bereitstellen, um die persönliche und berufliche Entwicklung zu fördern (siehe zum Thema Coaching und KI auch das Gespräch mit Nicky Terblanche in dieser Ausgabe).

### Was kann KI (noch) nicht?

KI ist bisher nicht in der Lage, alle Aspekte der Beratung zu ersetzen oder zu verbessern. Sie hat einige Grenzen und Schwächen, die es für Beraterinnen und Berater erfordert, kritisch und reflektiert mit ihr umzugehen. Einige Beispiele für das, was KI im Organisationskontext nicht kann, sind:

- KI kann nicht die Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen aller Stakeholder abwägen oder einbeziehen und kann auch nicht die ethischen, sozialen und politischen Implikationen von Entscheidungen und Handlungen berücksichtigen: KI kann zwar Vorschläge und Empfehlungen anbieten, aber nicht die Verantwortung für die Konsequenzen übernehmen.
- KI kann keine sozialen Verstehensprozesse und Lernprozesse anstoßen, zu denen es den Dialog und die Auseinandersetzung braucht: KI kann zwar Daten analysieren und Muster erkennen, aber nicht die Bedeutung und den Sinn hinter den Daten verstehen oder vermitteln. KI kann nicht die Emotionen, Werte und Motive der Beteiligten erfassen oder beeinflussen und kann nicht die Vielfalt, die Komplexität und die Dynamik von Situationen und Problemen erfassen oder gestalten.

**«KI kann zwar Empfehlungen anbieten, aber nicht die Verantwortung für die Konsequenzen übernehmen.»**

- KI kann nicht garantieren, dass die produzierten Antworten tatsächlich richtig sind; schließlich beruht KI ausschließlich auf verfügbaren Daten, die in ihrer Kombination durchaus Fehler, Unwahrheiten und Vorurteile produzieren können.
- KI kann keine vertrauensbasierte, zwischenmenschliche Kommunikation ersetzen, die in Organisationen nicht selten das «soziale Schmiermittel» für erbrachte Leistungen ist.
- KI kann keine sozialen Spannungen und Konflikte generieren, sondern ist in erster Linie lineare und ausgewogene Informationsvermittlung.
- KI hat das Potenzial organisationale Entscheidungsprozesse mit Blick auf Effizienz und Schnelligkeit zu verbessern, ist aber nicht in der Lage das soziale Miteinander in der Entscheidungsfindung zu antizipieren oder gar zu gestalten. Entsprechend aussagegelos ist KI bezüglich sozialer Folgeprozesse bei Entscheidungsfindungen. Potenzielle Gefahren sind somit ungesteuerte Entscheidungsprozesse sowie damit verbundene Aspekte der Ethik, Moral oder Fairness bei Entscheidungen.

### Erste Anregungen für die Praxis von Beratung

Aus den obigen Beispielen lassen sich einige Anregungen ableiten, die die Rolle und den Wert von Beratung in einer Welt mit KI beschreiben. Diese Impulse sind nicht als absolute Wahrheiten zu verstehen, sondern als Anstöße zum Nachdenken und Diskutieren. Mit der kontinuierlichen und emergenten Weiterentwicklung von KI wird sich deren Bedeutung für Beratung ganz sicher in nächster Zukunft weiter ausdifferenzieren.

### Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

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