



Bernd Oestereich

KI-Nutzungsstufen – Vom Werkzeug zum organisationalen Akteur

Wenn KI nicht mehr nur Daten verarbeitet oder Texte erzeugt, sondern kommuniziert, verändert sich ihre Rolle grundlegend. In diesem Verständnis ist KI kein Werkzeug mehr, das Menschen bedienen, sondern ein sozial-kommunikativer Akteur, mit dem Menschen interagieren. Die KI stellt Rückfragen, schlägt Alternativen vor, argumentiert, widerspricht, strukturiert Gespräche oder simuliert unterschiedliche Perspektiven. Sie wird damit zu einem aktiven Teil von Kommunikationsprozessen.

Der entscheidende Punkt ist dabei nicht, ob die KI „wirklich versteht“, was sie tut. Entscheidend ist, dass Menschen sie als kommunikatives Gegenüber erleben. Sie reagieren auf ihre Vorschläge, lassen sich irritieren, orientieren sich an ihren Einschätzungen oder entwickeln im Dialog neue Gedanken. Organisationen kennen solche Effekte bereits aus der Zusammenarbeit mit Menschen in Beratungs-, Moderations- oder Unterstützungsrollen – auch dort entsteht Wirkung nicht allein durch Fachwissen, sondern durch Kommunikation.

Ein typisches Beispiel ist die Nutzung von KI als Sparringspartnerin: bei Strategieüberlegungen, bei der Vorbereitung schwieriger Gespräche, bei der Reflexion von Entscheidungen oder beim Durchdenken von Szenarien. Die KI übernimmt hier keine Verantwortung und trifft keine Entscheidungen. Ihre Wirkung entsteht allein durch ihre kommunikative Präsenz. Ohne dieses Verständnis bleibt unsichtbar, warum KI bereits in frühen Nutzungsformen Macht entfalten kann – nicht durch Zwang, sondern durch Anschlussfähigkeit.

Warum ist diese Unterscheidung notwendig?

Wer KI weiterhin als Werkzeug beschreibt, übersieht ihre soziale Wirksamkeit. Dann fehlen Begriffe, um Phänomene wie Autoritätszuschreibungen, unkritische Übernahme von Vorschlägen oder emotionale Bindung an KI zu verstehen. Gleichzeitig wird unklar, warum Menschen KI als „Kollegin“, „Coach“ oder „Sparringspartner“ ansprechen – obwohl sie formell kein Organisationsmitglied ist.

Mit dem Konzept des sozial-kommunikativen Akteurs wird sichtbar: KI verändert Kommunikation, Erwartungsbildung und Entscheidungsprozesse – auch dann, wenn die Verantwortung weiterhin vollständig bei Menschen liegt. Erst diese Perspektive erlaubt es, Nutzung bewusst zu gestalten, statt ihre Wirkung zu unterschätzen oder zu mystifizieren.

Systemtheoretische / soziologische Einordnung

Aus systemtheoretischer Sicht ist KI als sozial-kommunikativer Akteur kein soziales System, sondern ein kommunikativer Stimulus, der Anschlusskommunikation erzeugt. Sie handelt nicht selbst sozial, wird aber von Menschen so behandelt, als wäre sie ein relevanter Kommunikationspartner. Entscheidend ist nicht die Intentionalität der KI, sondern ihre Anschlussfähigkeit im Medium Sinn.

Die KI fungiert damit als strukturelle Kopplung zwischen technischen Systemen und sozialen Systemen: Sie übersetzt Daten, Modelle und Wahrscheinlichkeiten in kommunikativ anschlussfähige Beiträge. Organisationen reagieren darauf kommunikativ – etwa durch Entscheidungen, Erwartungen oder Bewertungen. Die soziale Wirkung entsteht nicht in der KI, sondern im sozialen System, das sich an ihr orientiert.

Dieser Artikel ist Teil einer Serie (komplette Übersicht in unserem Blog <https://kollegiale-fuehrung.de/blog/>) und bezieht sich darauf. Eigentlich hatte ich versprochen, eine Definition des Begriffes „Funktionales Organisationsmitglied“ für KI in Organisationen anzuregen: Diese kommt nun im nächsten Beitrag. Bestimmt!

Bernd Oestereich

