

ARTIKEL

Wenn KI die Identität angreift

Ein systemisch-konstruktivistischer Blick
auf Change-Management im KI-Zeitalter

ARTIKEL

Wenn KI die Identität angreift

Ein systemisch-konstruktivistischer Blick
auf Change-Management im KI-Zeitalter

AUTOREN

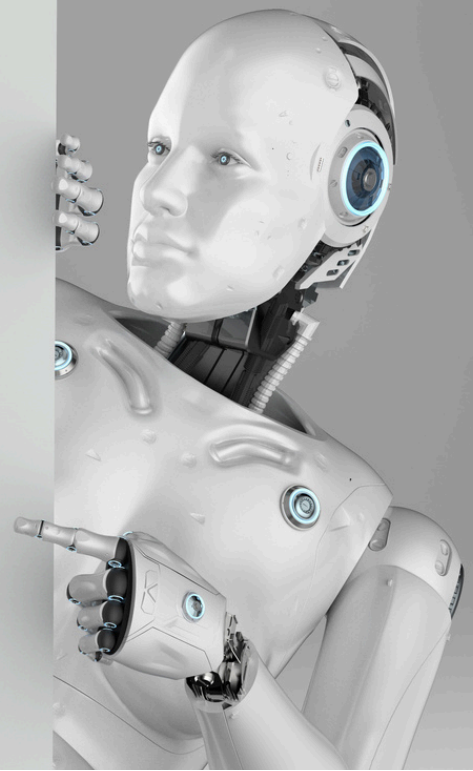
Nadja Odendahl
Dr. Torsten Stuska



MOONROC

INHALT

1. Systemisch-konstruktivistisch – was das konkret bedeutet	2
2. Die Grenzen klassischer Change-Logiken	2
3. Was das konkret für Change-Management bedeutet	4
4. Fazit: Die nächste Evolutionsstufe von Change-Management	5



Wenn KI die Identität angreift

Ein systemisch-konstruktivistischer Blick auf Change-Management
im KI-Zeitalter

Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Mehrere erfahrene Mitarbeitende einer Großbank lehnen die neuen KI-Tools und Systeme ab. Sie besuchen pflichtgemäß Schulungen, nicken, füllen Online-Formulare aus. Aber, sie nutzen die KI nicht. Woran liegt das?

Nicht an der Technologie. Nicht an der Schulung. Sondern an einer Frage, die sie sich selbst stellen. Laut oder leise, bewusst oder unbewusst:

„WENN DIE KI MEINE ARBEIT ÜBERNIMMT – WER BIN ICH DANN NOCH?“

Diese Frage ist nicht irrational. Sie ist existenziell. Und sie entscheidet darüber, ob KI-Transformation gelingt oder scheitert. Klassische Change-Ansätze haben auf diese Frage keine Antwort, der systemisch-konstruktivistische Ansatz schon.

1. SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH – WAS DAS KONKRET BEDEUTET

Systemisch-konstruktivistisch bedeutet, dass Menschen nicht auf die objektive Realität reagieren, sondern auf die Bedeutung, die diese Realität für sie hat. Diese Bedeutung konstruieren sie selbst – auf Basis ihrer Erfahrungen, ihrer Rolle, ihrer Ängste und ihrer Geschichte.

KI wird daher niemals einheitlich erlebt. Während manche Mitarbeitende vor allem Innovationspotenzial sehen, assoziieren andere damit Kontrollverlust, Beschleunigung oder Bedrohung. Nicht weil sie die Technologie nicht verstehen, sondern weil dieselbe Technologie in ihrer konstruierten Wirklichkeit etwas fundamental anderes bedeutet.

Systemisch gedacht bedeutet: Widerstand ist kein Defizit. Widerstand ist eine instinktive Reaktion auf eine Wirklichkeit, die wir noch nicht verstanden haben.

DIE ENTSCHIEDENDE FRAGE IST DAHER NICHT:
„WARUM BLOCKIEREN DIESE MENSCHEN DIE VERÄNDERUNG?“

SONDERN: *„WELCHE WIRKLICHKEIT HABEN SIE KONSTRUIERT UND WELCHE BEDINGUNGEN ERZEUGEN SIE?“*

2. DIE GRENZEN KLASSISCHER CHANGE-LOGIKEN

Traditionelles Change-Management folgt linearen Logiken. Strategie entwickeln, Kommunikation ausrollen, Trainings anbieten, Umsetzung begleiten. Diese Ansätze greifen im KI-Kontext zu kurz. Denn KI verändert nicht nur Arbeitsabläufe. KI verändert Selbstverständnisse, Rollenbilder und Identitäten.

Mitarbeitende stellen sich nicht nur die Frage: **„Wie funktioniert die Technologie?“** Sie fragen sich:

- **„Bin ich in Zukunft noch relevant?“**
- **„Verändert sich mein Wert für die Organisation?“**
- **„Welche Kompetenzen verlieren an Bedeutung und was bedeutet das für mich?“**
- **„Was bin ich noch, wenn KI das übernimmt, was ich jahrelang als meine Kernkompetenz verstanden habe?“**

Diese Fragen werden nicht in Townhalls beantwortet. Sie werden nicht durch Präsentationen aufgelöst. Sie entstehen in stillen Momenten und sie entscheiden darüber, ob Teams die KI-Systeme wirklich nutzen oder nicht.

Die vier KI-Wirklichkeitskonstruktionen

In der Praxis begegnen uns immer wieder vier dominante Wirklichkeitskonstruktionen rund um KI. Jede erzeugt einen anderen Widerstand und braucht eine andere Antwort:

Die Bedrohungs-Konstruktion

„KI ersetzt mich. Ich werde überflüssig.“

Vollständige Ablehnung, manchmal aktive Sabotage. Was hilft? Nicht beschönigende Argumente, sondern konkrete Gestaltungsoptionen, in denen KI Raum schafft statt wegnimmt und Antworten auf die Frage ermöglicht: Wer bin ich (noch), wenn KI immer mehr Aufgaben übernimmt?

Die Kontroll-Konstruktion

„Wenn KI entscheidet – wer haftet? Ich verliere die Kontrolle.“

Formale Ablehnung, Betriebsrats-Eskalation, Compliance-Argumente. Was hilft? Klare Leitplanken gemeinsam entwickeln, Verantwortlichkeiten transparent zuordnen und KI als Assistenten statt als Entscheider positionieren.

Die Kompetenz-Konstruktion

„Ich verstehe KI nicht. Andere schon. Ich werde zum Verlierer.“

Rückzug und Schweigen. Was hilft? Ein schrittweiser Kompetenzaufbau in sicheren Räumen, in denen Fehler erlaubt sind und Unwissenheit keine Blamage ist. KI-Kompetenzen müssen konstruktiv aufgebaut werden.

Die Werte-Konstruktion

„KI ist nicht menschlich. Unser Unternehmen braucht Empathie, keinen Algorithmus.“

Moralische Ablehnung – oft die hartnäckigste. Was hilft? Die Werte nicht bekämpfen, sondern einbinden. KI sollte transparent als Werkzeug gerahmt werden, das menschliche Werte unterstützt, statt sie zu ersetzen.

Wer alle vier Herausforderungen versucht mit dem gleichen Methodenset anzugehen, wird scheitern.

3. WAS DAS KONKRET FÜR CHANGE-MANAGEMENT BEDEUTET

Ein systemisch-konstruktivistischer Ansatz verändert die Rolle von Change-Management grundlegend. Im Vordergrund stehen nicht primär Kommunikationsmaßnahmen oder Transformationspläne, die für das Top-Management sinnvoll klingen. Es geht vielmehr um Folgendes:

DIAGNOSE VOR INTERVENTION

Welche Wirklichkeit hat diese Organisation rund um KI konstruiert? Welche Vorurteile, Gedankenmuster und Erfahrungen dominieren, und warum?

SPRACHE ALS HEBEL

„KI-Einführung“ klingt nach Fremdkörper. *„KI als Werkzeug, das Zeit zurückgibt und Vorteile bringt“* klingt nach Unterstützung. Die Art, wie über KI gesprochen wird, konstruiert die Wirklichkeit, in der KI wahrgenommen und genutzt wird.

RAUM FÜR UNSICHERHEIT

In den meisten Organisationen gibt es keinen sicheren Ort, um zu sagen:

„Ich verstehe das nicht“, „Ich vertraue dem nicht“ oder *„ich habe keine Zeit, mich mit diesem Thema wirklich auseinanderzusetzen“*. Diese Räume zu schaffen, ist eine der wirksamsten Change-Interventionen überhaupt.

NEUE ERFAHRUNGEN ERMÖGLICHEN

Wirklichkeiten verändern sich nicht durch Argumente, sondern durch Erfahrungen. Ein Bankmitarbeiter, der erlebt, dass KI ihm zwanzig Minuten Dokumentationsarbeit pro Tag erspart, konstruiert morgen für sich eine positive KI-Wirklichkeit.

FÜHRUNGSKRÄFTE ALS WIRKLICHKEITS- GESTALTER

Vertrauen fließt von oben nach unten – Unsicherheit auch. Eine Führungskraft, die selbst kaum KI nutzt, verunsichert ihre Mitarbeiter. Sie signalisiert: Für Euch ist es notwendig (ihr seid in Gefahr), für mich nicht. Die Befähigung von Führungskräften ist daher kein Nice-to-have, sondern der entscheidende Hebel.

4. FAZIT: DIE NÄCHSTE EVOLUTIONSSTUFE VON CHANGE-MANAGEMENT

KI-Transformationen werden langfristig dort erfolgreich sein, wo Unternehmen nicht nur Technologien implementieren, sondern Menschen in ihrer emotionalen und sozialen Realität ernst nehmen.

Das erfordert einen fundamentalen Perspektivwechsel: weg vom Management von strategisch-logischen Transformationsplänen, die Mitarbeitende oft nicht wirklich nachvollziehen können, hin zur professionellen Begleitung menschlicher Sinnkonstruktion in neuen Systemen.

Wer versteht, welche Wirklichkeit Menschen für sich konstruiert haben – und welche Bedingungen diese Wirklichkeit erzeugen –, kann Veränderungsvorhaben viel gezielter steuern. Nicht die Menschen. Die Bedingungen.

**TRANSFORMATION IST AM ENDE NIE NUR TECHNOLOGISCH. SIE IST IMMER
AUCH MENSCHLICH. GENAU DORT ENTSCHIEDET SICH IHR ERFOLG.**

ÜBER MOONROC

MOONROC ist eine führende Managementberatung für unternehmerischen Erfolg. Unser Unternehmenscredo lautet: **Wir gestalten Zukunft.**

STRATEGY | TRANSFORMATION | AI & ANALYTICS

Als führende Managementberatung berät und unterstützt MOONROC insbesondere das Top-Management deutscher DAX und MDAX Unternehmen in den Bereichen Strategie, Transformationen, Transformation, Künstliche Intelligenz, Vertrieboptimierung, Operations, IT und M&A. Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung neuer Strategien über die Transformation zu einer zukunftsfähigen Organisation und die Konzeption sowie Umsetzung KI-basierter Geschäftsmodelle bis hin zur professionellen Steuerung komplexer Programme.

IMMER EINEN SCHRITT VORAUS

Die Berater/-innen bei MOONROC zählen zu den führenden Experten/-innen auf ihrem jeweiligen Fachgebiet. Sie unterstützen ihre Kunden in einer Vielzahl von Branchen, darunter Financial Services, Travel & Transport, Healthcare sowie Public & Professional Services. Dabei bauen wir auf drei elementare Grundwerte: **Qualität, Engagement und Aufrichtigkeit.**

ÜBER DIE AUTOREN



Nadja Odendahl ist Director bei MOONROC und leitet den Bereich HR & Change-Management. Sie begleitet Organisationen durch die menschliche und Leadership-Seite der KI-Transformation. Ihr Schwerpunkt liegt auf Change-Management und der Frage, wie Menschen Identität und Bedeutung in technologischen Veränderungen neu konstruieren.



Dr. Torsten Stuska ist Managing Partner bei MOONROC und berät Unternehmen in großen Strategie- und Transformationsinitiativen. Am Ende gelingen Transformationen nur mit Menschen, Geschäftspartnern und Mitarbeitern, nicht gegen sie.

WEITERE PUBLIKATIONEN



Agentic AI im Banking.



**MOONROC Leitfaden zur
Nutzung von KI**



Digitales Mindset

Weitere Publikationen finden Sie unter: <https://www.moonroc.de/insights/artikel>

HAFTUNGSHINWEIS & HAFTUNGS AUSSCHLUSS

Die Darstellungen und Analysen in dieser Publikation stellen, soweit nicht anders vorhanden, Schätzungen dar. Trotz größter Sorgfalt können sich die Inhalte, Daten und Informationen inzwischen verändert haben. Eine Haftung oder Garantie für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der zur Verfügung gestellten Inhalte, Daten und Informationen kann nicht übernommen werden. Des Weiteren behält sich MOONROC das Recht vor, Änderungen oder Ergänzungen der bereitgestellten Inhalte, Daten und Informationen jederzeit vorzunehmen. Struktur, Inhalt und Daten dieser MOONROC-Publikation sind urheberrechtlich geschützt. Die Vervielfältigung von Informationen oder Daten, insbesondere die Verwendung von Texten, Textteilen oder Bildmaterial, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung der MOONROC Advisory Partners GmbH.

IMPRESSUM

WENN KI DIE IDENTITÄT ANGREIFT

Ein Artikel von MOONROC Advisory Partners

Herausgeber

MOONROC Advisory Partners GmbH
Steinsdorfstraße 14
80538 München
E-Mail: company@moonroc.de
Internet: www.moonroc.de

Registergericht

Amtsgericht München
HRB 191134 / Steuernummer 143.164.01148
Sitz der Gesellschaft: München
USt-ID - DE276206799
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß §27 a UStG
Inhaltlich Verantwortlicher gemäß §6 MDStV: Patrick Natus

