# Eine Frage der Kommunikation
## KI im Strategieprozess

**Von Janina Reitschmied, Senior Partnerin osb international**

Strategische Entscheidungen entstehen nicht im luftleeren Raum. Sie werden vorbereitet, diskutiert, begründet – und vor allem kommuniziert. In Führungsteams wird eine strategische Richtung nicht nur festgelegt, sondern sprachlich ausgehandelt, plausibilisiert und legitimiert.
Mit dem Einzug von künstlicher Intelligenz in diese Prozesse verändert sich daher nicht nur die Art der Informationsbereitstellung, sondern auch die Organisation strategischer Kommunikation selbst. Wenn KI – explizit oder implizit – als Sparringspartnerin, Referenz oder sogar als „temporäres Mitglied" im Strategieteam fungiert, stellt sich eine grundlegende Frage: *Wer strukturiert eigentlich wessen Denken, Entscheiden und Kommunizieren?*
Vor diesem Hintergrund diskutieren wir derzeit intensiv darüber, wie künstliche Intelligenz Organisationen, Entscheidungen und auch Führung verändert.
Die folgenden Überlegungen sind stellenweise systemtheoretisch verdichtet und damit nicht immer in klassischer Führungssprache formuliert. Der gewählte Denkrahmen hilft, organisationale Dynamiken präziser zu reflektieren und zu beschreiben. Daraus ergibt sich eine Perspektive auf Organisation und Führung, die mitunter ungewohnt, zugleich aber erkenntnisreich sein kann.

## 1. Was wirklich passiert, wenn wir kommunizieren – und wie KI mitredet

Oft reden wir über KI so, als wäre sie ein Werkzeug, das einfach Antworten liefert. Doch die entscheidende Frage lautet: *Was passiert eigentlich, wenn wir kommunizieren – und zwar unabhängig davon, ob mit Menschen oder mit KI?*
Hier hilft Niklas Luhmanns Kommunikationsbegriff: Aus systemtheoretischer Perspektive kann man Kommunikation als Zusammenspiel von drei Selektionen beschreiben: Information, Mitteilung und Verstehen. Entscheidend ist dabei nicht, dass etwas gesagt wurde, sondern was im Nachhinein als Information behandelt wird – also welcher Unterschied für weitere Kommunikation relevant gemacht wird. Erst diese Selektion erzeugt Anschlussmöglichkeiten.
Solange künstliche Intelligenz Outputs erzeugt, die in Organisationen als Mitteilung behandelt, als Information selektiert und für weitere Entscheidungen eingebaut werden, ist sie funktional Teil von Kommunikation.

### WAS BEDEUTET DAS PRAKTISCH?

Ein Strategieteam lässt sich von künstlicher Intelligenz Markt- und Wettbewerbsanalysen zusammenzufassen oder mögliche Zukunftsszenarien entwerfen. Die KI „kommuniziert" dabei nicht im menschlichen Sinne – sie produziert Texte, Hypothesen, Verdichtungen.
Entscheidend ist, was danach passiert:

- Werden die Szenarien nur zur Kenntnis genommen?
- Werden sie als Ausgangspunkt für Diskussionen genutzt?
- Oder dienen sie als implizite Rahmung der strategischen Optionen?

In dem Moment, in dem ein KI-generiertes Szenario im Team als relevante Information behandelt wird („Das ist offenbar das wahrscheinlichste Marktbild", „Darauf sollten wir unsere Ressourcen ausrichten"), wird es Teil organisationaler Kommunikation.
KI entwickelt keine Strategie – aber sie beeinflusst, welche Unterschiede sichtbar werden und damit, welche strategischen Optionen überhaupt diskutiert werden.

# 2. Zuschreibung, Illusion und die Frage nach Autorität – was KI in Kommunikation sichtbar macht

Kommunikation kommt nicht ohne Zuschreibungen aus. Damit Anschluss möglich wird, unterstellen wir unserem Gegenüber Eigenständigkeit, Intentionalität und Entscheidungsfähigkeit. Diese Unterstellungen sind eine zweckdienliche „Illusionspflege", die Kommunikation überhaupt erst stabilisiert.
Systemtheoretisch betrachtet braucht Kommunikation die Erwartung, dass Anschluss auch anders ausfallen könnte. Wir gehen also davon aus, dass das Gegenüber einen Eigenwillen hat und auch anders reagieren könnte, als wir es erwarten. Diese Möglichkeit hält Kommunikation offen: Wir reagieren aufeinander, stellen Fragen und interpretieren Zwischentöne. Würden wir davon ausgehen, dass das Gegenüber vollständig berechenbar ist, würde Kommunikation zur reinen Informationsabfrage verkümmern.
Diese Logik gilt unabhängig davon, ob das Gegenüber ein Mensch oder ein technisches System ist. Auch bei KI beobachten wir nicht, was „im Inneren" geschieht. Wir beobachten lediglich Outputs, denen wir dann Bedeutung, Relevanz und teilweise auch Eigenständigkeit zuschreiben. Die entscheidende Frage lautet also nicht: *Was weiß die KI?*, sondern: *Was unterstellen wir der KI, damit Kommunikation überhaupt funktioniert?*
Problematisch wird es, wenn Zuschreibungen nicht mehr als vorläufige Vereinfachungen behandelt, sondern als Autorität stabilisiert werden. Sobald KI-Ergebnisse nicht mehr als selektive Vorschläge, sondern als objektive Referenz gelten, verschiebt sich die Entscheidungslogik: Kommunikation wird entlastet – und zugleich verengt. KI wirkt dann nicht mehr als Kommunikationsanlass, sondern als Beobachtungsabkürzung, die Alternativen unsichtbar macht.

### WAS BEDEUTET DAS PRAKTISCH?

Ein Vorstandsteam bittet KI um eine Einschätzung zur strategischen Positionierung: Diversifikation, Internationalisierung oder Fokussierung auf das Kerngeschäft? Die KI analysiert Marktberichte, Finanzkennzahlen und Branchentrends und formuliert eine klar priorisierte Empfehlung.
Entscheidend ist nicht die Qualität der Analyse, sondern der kommunikative Umgang damit:

- Wird die Empfehlung als ein möglicher Blick auf die Lage behandelt?
- Oder als datenbasierte Rationalität, der man sich schwer entziehen kann?

Im ersten Fall bleibt Strategie ein Aushandlungsprozess: Das Team diskutiert implizite Annahmen, prüft blinde Flecken, ergänzt politische und kulturelle Faktoren. Die KI wirkt als Irritationsquelle.
Im zweiten Fall verschiebt sich Autorität. Die Empfehlung wird zur Referenz, Widerspruch erscheint subjektiv, strategische Alternativen geraten aus dem Blick.
KI hat keine strategische Entscheidung getroffen. Aber sie hat beeinflusst, wie viel strategische Kontingenz sich das Team noch zugesteht – wie offen die Diskussion noch bleibt. Deshalb liegt die zentrale Führungsaufgabe nicht darin, KI-Ergebnisse zu bewerten, sondern Zuschreibungen sichtbar zu machen und zu reflektieren. Wann dient KI als Sparringspartnerin – und wann beginnt sie, kommunikative Alternativen unmerklich zu schließen?

# 3. Intransparenz, Ghost Work und die Verschiebung von Entscheidungsprämissen

Organisationen operieren nicht trotz, sondern durch Intransparenz. Entscheidungen werden getroffen, obwohl nicht alle Informationen verfügbar sind. Handlungsfähigkeit entsteht nicht durch vollständiges Wissen, sondern durch die Stabilisierung von Entscheidungsprämissen: Annahmen darüber, was relevant ist, worauf man sich stützt und was als gegeben gilt.
Mit dem Einsatz von KI verschieben Organisationen diese Prämissen auf eine neue Weise. Gerade in strategischen Diskussionen, in denen Annahmen über Märkte, Wettbewerb oder Zukunftsbilder handlungsleitend werden, gewinnen solche impliziten Voraussetzungen besonderes Gewicht.
Die Outputs von KI erscheinen häufig als Ergebnis hochkomplexer Prozesse, die sich unserer Beobachtung entziehen – etwa der Auswahl von Trainingsdaten, Modellarchitekturen, Optimierungskriterien oder ökonomischer Interessenlagen. Diese Vorentscheidungen werden im strategischen Diskurs jedoch meist nicht mitkommuniziert. Sie bleiben Ghost Work. Sichtbar ist nur das Resultat. Die eigentliche Gefahr liegt daher nicht in dem, was uns KI präsentiert, sondern in dem, was sie uns nicht (mehr) zeigt.
Der Großteil der Selektionsleistungen in KI-Systemen (welche Daten werden genutzt, welche Kriterien zählen) bleibt unsichtbar und damit auch ihre Kontingenz. Aus systemtheoretischer Sicht verschiebt sich dadurch die Beobachtbarkeit: Entscheidungen erscheinen sachlich begründet, ohne dass ihre Voraussetzungen noch thematisierbar sind.
Problematisch wird es, wenn KI-Ergebnisse als neutrale Grundlage behandelt werden und sie sich zu scheinbar objektiven Entscheidungsprämissen verfestigen.
Kommunikation wird dadurch entlastet – aber um den Preis, dass Alternativen, Widerspruch und Verantwortungszuschreibung an Anschlussfähigkeit verlieren. Dort, wo KI als objektive Instanz stabilisiert wird, droht eine Verwechslung von Ergebnis und Wahrheit.

## WAS BEDEUTET DAS PRAKTISCH?

Ein Strategieteam prüft den Eintritt in einen neuen Markt. KI-gestützte Analysen liefern Wachstumsprognosen, Wettbewerbsintensität, Kundensegmente und Risikobewertungen. Die Modelle verdichten komplexe Datenlagen zu klaren Scores und Handlungsempfehlungen.
Im weiteren Prozess zeigt sich die Wirkung weniger in der einzelnen Berechnung als in der veränderten Kommunikation:

- Bestimmte Marktannahmen werden nicht mehr hinterfragt, weil sie „modellbasiert" sind.
- Sensitivitäten bleiben abstrakt, da kaum jemand die Gewichtungen oder Datenquellen im Detail nachvollziehen kann.
- Strategische Alternativen geraten aus dem Blick, weil das Szenario mit dem höchsten Score als naheliegend gilt.
- Verantwortung diffundiert – niemand fühlt sich wirklich zuständig für die zugrunde liegenden Annahmen.

Die KI hat damit Entscheidungsprämissen stabilisiert, die im weiteren Diskurs kaum noch zur Disposition stehen.
Statt als impliziter Filter könnte die KI-Analyse als erstes Indiz behandelt werden. Sie könnte eine Diskussion darüber eröffnen, welche Annahmen im Modell wirksam sind, wo mögliche Verzerrungen liegen und welche Aspekte systematisch fehlen. Der Score würde dann nicht als Entscheidungsvorgriff dienen, sondern als Anlass zur Beobachtung.
Der Unterschied liegt in der kommunikativen Behandlung von Intransparenz – also darin, was im strategischen Diskurs als gegeben gilt und was weiterhin zur Disposition steht.
Eine zentrale Führungsfrage lautet deshalb: Welche Entscheidungsprämissen werden durch den Einsatz von KI stillschweigend verbindlich – und welche halten wir bewusst offen?

## KI ALS SPIEGEL ORGANISATIONALER BEOBACHTUNG

Künstliche Intelligenz verändert Organisationen, indem sie bestehende Kommunikations- und Entscheidungslogiken sichtbar macht. Sie zeigt, wie Organisationen Informationen selektieren, Autorität zuschreiben und Entscheidungsprämissen stabilisieren.
„KI zeigt uns nicht, wie Maschinen denken. Sie zeigt uns, wie *wir* denken."
Aus systemtheoretischer Perspektive liegt die zentrale Herausforderung nicht in der Technik, sondern in der kommunikativen Selbstbeschreibung von Organisationen. KI kann Kommunikation anregen, Entscheidungen vorbereiten und Komplexität reduzieren. Sie kann aber ebenso Alternativen unsichtbar machen und Autorität und Verantwortung verschieben – je nachdem, wie wir ihre Ergebnisse in die Kommunikation einfließen lassen.
Führung zeigt sich vor diesem Hintergrund weniger als Steuerung von Technologie, sondern als Arbeit an der Beobachtbarkeit. Sie entscheidet nicht darüber, ob KI eingesetzt wird, sondern

- wann KI als Sparringspartnerin dient,
- wann sie als Entscheidungsprämisse wirkt,
- und wo organisationale Verantwortung bewusst nicht delegiert wird.

Vielleicht liegt für Organisationen genau hier die größte Chance von KI: nicht darin, bessere Antworten zu liefern, sondern darin, unsere eigenen Beobachtungsgewohnheiten irritierbar zu machen – und Führung neu als bewusste Gestaltung von Anschlussmöglichkeiten zu verstehen.
Die hier skizzierten Überlegungen zu Kommunikation, Zuschreibung und Entscheidungsprämissen lassen sich auch als Beitrag zu einer grundlegenderen Frage lesen: Wie verändern sich Organisationen unter Bedingungen von KI?

Gemeinsam mit Rudi Wimmer haben wir diese Perspektive in einem weiteren Artikel vertieft – mit Blick auf Unsicherheit, Entscheidung und die Grenzen technischer Delegation

Ergänzend dazu zeigt die osb-i KI-Studie auf empirischer Basis, wie Organisationen KI derzeit tatsächlich beobachten, einsetzen und in ihre Entscheidungs- und Führungslogiken einbauen.
Für praxisnahe Führungs-Einblicke hören Sie rein in unser „KI und Führung" Podcast-Special.

**Janina Reitschmied**
Senior Partnerin bei osb international,

janina.reitschmied@osb-i.com

## WEITERE BEITRÄGE ZUM THEMA:

Prof. Dr. Thomas Schumacher: KI im Strategieprozess: Selbstbindung als kritischer Faktor

Dr. Hellmut Santer: KI als "Mitglied" im Strategieteam

Für mehr Artikel dieser Art abonnieren Sie unseren Newsletter. Weitere Beiträge finden Sie auf unserer Homepage oder hören Sie in unseren Podcast rein.