Carsten Lexa, LL.M.

Impulsbuch
ZUKUNFT

„Zwischen Realität & Morgen“

Unternehmerverband Barnim e.V.

Vortrag am 18. Juni 2025

Carsten Lexa: Was, wenn alles anders kommt?

Am 18. Juni 2025 hatte ich das große Vergnügen, inzwischen zum zweiten Mal für den Unternehmerverband Barnim e.V. und damit bei Ihnen einen Vortrag halten zu dürfen. Dieses Mal trug der Vortrag den schlichten, aber hintergründigen Titel **„Zwischen Realität & Morgen – Was, wenn alles anders kommt?“.**

Die Frage, die in diesem Titel enthalten ist, zielte dabei nicht auf ferne Zukunftsvisionen, sondern auf den schon vorhandenen Alltag von Unternehmerinnen, Unternehmern und Führungskräften, die heute schon Entscheidungen für morgen treffen müssen (häufig unter äußeren Bedingungen, die sich schneller verändern, als die unternehmensinternen Prozesse und Strukturen hinterherkommen) und den sich aus diesen ergebenden Entwicklungen für die Zukunft.

Dieses Impulsbuch will nun dort ansetzen, wo der Vortrag geendete: Es greift die fünf zentralen Ideen des Vortrags - die von mir sogenannten „Realitäten“ - auf und führt diese weiter, versucht aus ihnen einen strukturierten, verständlichen und anwendbaren Rahmen zu entwickeln.

Auf diesen Realitäten basierend formuliere ich dann fünf handlungsorientierte Empfehlungen, die Ihnen die Möglichkeiten aufzeigen sollen, was sich aus den Realitäten entwickeln könnte. Die Handlungsempfehlungen sind dabei dabei nicht in Stein gemeißelt: Während die Ausgangssituationen der Realitäten die derzeitige Wirklichkeit wiedergeben und auf tatsächlich schon vorhandenen Gegebenheiten basieren, ist die Zukunft offen und die Ideen und Empfehlungen aus dem Vortrag sind Anregungen, sich mit Zukunftsmöglichkeiten zu beschäftigen.

Um es, wie im Vortrag, mit den Worten des „Großen Philosophen“ Yoda aus Star Wars zu sagen: „Immer in Bewegung ist die Zukunft“. Wer behauptet, sie definitiv vorhersagen zu können, ist ein Träumer oder ein Scharlatan. Dieses Impulsbuch versteht sich deshalb als Einladung zum Weiterdenken und als Werkzeug für konkrete Reflexionen.

Die Zukunft gestaltet sich nicht von selbst. Sie entsteht dort, wo Menschen bereit sind, mit wachem Verstand, neuen - digitalen - Werkzeugen und unternehmerischer Verantwortung neue Wege zu beschreiten. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen gute Gedanken und leichte Wege!

1. Realität: Lernen – Ohne Lehrplan, ohne Zentrum

Die Vorstellung, dass Lernen an feste Orte, klar definierte Lehrpläne oder standardisierte Abschlüsse gebunden ist, verliert zunehmend an Gültigkeit. Künstliche Intelligenz macht es möglich, Wissen situativ bereitzustellen, individuell aufzubereiten und kontinuierlich zu aktualisieren. Damit wird Lernen aber nicht obsolet – sondern vielmehr neu gedacht: nicht mehr zentralisiert, sondern personalisiert, nicht mehr (ausschließlich) staatlich normiert, sondern (mit Blick auf unternehmerische Anforderungen) unternehmensstrategisch verankert.

In diesem neuen Verständnis ist Bildung keine Frage des Zugangs mehr, sondern der bewussten Entscheidung: Was soll mein Team morgen wissen? Welche Kompetenzen werden ersetzt, welche ergänzt – und welche völlig neu gebraucht? Unternehmen, die Lernen als strategische Steuerungsaufgabe begreifen, bauen keine internen „Weiterbildungsabteilungen“, sondern schaffen systemisches Zukunftsbewusstsein.

In der Praxis zeigt sich dieser Wandel bereits deutlich: Plattformen wie Coursera oder Udemy verzeichnen ein enormes Wachstum bei den Abrufen ihrer individualisierte Lerneinheiten. Gleichzeitig entwickeln KI-gestützte Tools wie Scribe oder Docebo individuelle Lernpfade in Echtzeit – abgestimmt auf Aufgaben, Verhalten und Fortschritt der Nutzer. Die klassische Schulung verliert an Bedeutung – das situative Lernen am digitalen Arbeitsplatz gewinnt an Bedeutung hinzu.

Für Unternehmerinnen und Unternehmer bedeutet das: Die Frage ist nicht, ob Lernen stattfindet – sondern wie bewusst, wie gesteuert und wie zukunftsgerichtet es im Unternehmen verankert ist. Es reicht nicht mehr, Weiterbildungen anzubieten. Entscheidend ist, Lernfähigkeit als „Unternehmenskulturleistung“ zu etablieren.

Zum Nachdenken: *Welche drei Kompetenzen werden in Ihrem Unternehmen gerade nicht gelernt – obwohl Sie wissen, dass sie in den nächsten 12 Monaten gebraucht werden?*

Zum Nachdenken: *Welche Fähigkeiten in Ihrem Unternehmen gelten noch als wertvoll – obwohl sie in Wahrheit längst überholt sind?*

2. Realität: Tempo – Entscheidungen in Echtzeit

Traditionelle Entscheidungsprozesse beruhen auf Stabilität, Gremien, Konsens – und Zeit. Doch Zeit ist in einer digital beschleunigten Welt zur knappen Ressource geworden. Kundenbedürfnisse ändern sich nahezu „über Nacht“, technologische Optionen vervielfachen sich wöchentlich, und Wettbewerber agieren mit einer Geschwindigkeit, die interne Abstimmungsroutinen oft fast schon hilflos zurücklässt (insbesondere, wenn man nicht nur auf Deutschland, sondern beispielsweise auf Ländern in Asien schaut).

Ein eindrucksvolles Beispiel: Während Volkswagen in Wolfsburg für ein neues System zur autonomen Steuerung 18 Gremien und Monate benötigt, brachte Volkswagen China ein funktionierendes System in nur 18 Monaten auf die Straße – vom Konzept bis zur Anwendung. Der Unterschied? Mut zur Entscheidung, weniger Hierarchie, klar definierte Verantwortung.

Unternehmen, die heute bestehen wollen, müssen deshalb Entscheidungswege entschlacken, Verantwortung dezentralisieren und den Mut fördern, mit 80 % Gewissheit zu handeln – nicht mit 100 % Verzögerung. Wichtig dabei ist jedoch zu betonen: Es geht dabei nicht um kopflose Schnellschüsse, sondern um strukturiertes Ermöglichen von Tempo, etwa durch definierte Eskalationsstufen, Vorentscheidungen oder Reaktionskorridore.

Die zentrale Herausforderung für Unternehmen liegt insoweit im kulturellen Wandel: Nicht alles muss zur Chefsache werden. Entscheidungen brauchen Vertrauen, einen Rahmen mit Möglichkeiten zu Entscheidungen – und den Willen, Geschwindigkeit nicht als Risiko, sondern als Chance zu sehen.

Zum Nachdenken: *Welche Ihrer strategischen Entscheidungen der letzten sechs Monate hätte 50 % schneller getroffen werden können – ohne Qualitätsverlust?*

3. Realität: Sprache – Die neue Identitätsfrage

KI, insbesondere die Large Language Models (Große Sprachmodelle oder LLMs), generieren täglich Millionen von Texten. Es stellt sich also nicht mehr die Frage, ob etwas gesagt wird – sondern wie und von wem. Denn Sprache ist mehr als Information. Sie transportiert Haltung, Kultur und Unterscheidbarkeit. Genau deshalb wird sie für Unternehmen zur strategischen Identitätsfrage.

Bereits heute stammen laut Schätzungen rund 70 % der Online-Texte mit werblichem oder informativem Charakter aus KI-Systemen. Diese Inhalte sind korrekt, effizient – aber oft auch leblos, anonym, ohne Tonalität oder Kante. Sie klingen gleich, fühlen sich gleich an – und die Nutzer, die sie erstellen lassen, verwechseln Professionalität mit Austauschbarkeit (weil sie es oftmals nicht besser wissen, da ihnen das erforderliche Sprachverständnis fehlt).

Unternehmen, die ihre Sprache mittels KI automatisieren, laufen Gefahr, auch ihre Wiedererkennbarkeit zu verlieren. Besonders kritisch wird es dort, wo Kundenkontakt und Unternehmenskultur auf Empathie, Nähe und Nuancen beruhen – im Vertrieb, in der internen Kommunikation oder in der Markenführung. Sprache, die nur noch „funktioniert“, aber nichts mehr bietet als Professionalität, und damit nicht mehr Unternehmen mit ihren Kunden oder mit ihren Geschäftspartnern verbindet, verliert ihren Wert.

Die zentrale Aufgabe für Unternehmen und Organisationen besteht also darin, bewusst zu definieren, wo maschinelle Sprache endet und wo menschliche beginnt. Dabei geht es nicht um ein Entweder-oder – sondern um einen strukturierten Sprachrahmen, der KI als Werkzeug nutzt, ohne die eigene Identität preiszugeben.

Zum Nachdenken: *Könnten Ihre Kunden erkennen, ob eine Nachricht von Ihnen bzw. Ihrem Unternehmen – oder von einer KI geschrieben wurde? Und: Wäre das ein Problem?*

4. Realität: Systeme – Macht ohne Mandat

Digitale Systeme treffen längst Entscheidungen, ohne dass wir es bewusst wahrnehmen. Algorithmen bewerten Kreditwürdigkeit, sortieren Bewerbungen, priorisieren Lieferketten und beeinflussen Kaufentscheidungen. Sie analysieren, gewichten – und regeln. Doch wer regelt die Systeme?

Der Vormarsch algorithmischer Entscheidungssysteme verläuft leise. Ihre Logik ist optimierend, nicht erklärend. Dabei liegt genau darin die Gefahr: Systeme, deren Regeln intransparent sind, entziehen sich jeder Verantwortungszuschreibung – und ersetzen menschliches Abwägen durch automatisierte Bevorzugung. Ein CRM-System, das „unwichtige“ Kundenkontakte ignoriert, verändert langfristig Kundenbeziehungen – aber nicht durch bewusste Strategie, sondern durch Programmierung.

Eine Studie der Bertelsmann Stiftung hat vor einigen Monaten gezeigt, dass über 60 % der deutschen Unternehmen nicht genau wissen, welche Entscheidungslogiken in den eingesetzten KI-Systemen verwendet werden – oder ob diese überhaupt hinterfragt wurden. Die Folge ist unternehmerisches Handeln, das durch Tools bzw. Software geprägt wird, nicht durch Führung.

Unternehmen müssen die Kontrolle zurückgewinnen, ohne sich der Effizienz zu verschließen. Das bedeutet: Systeme benennen, Funktionen transparent machen und regelmäßig prüfen, ob das System noch dem dient, was es einst unterstützen sollte, also dem ursprünglichen Zweck.

Zum Nachdenken: *Welche digitalen Systeme in Ihrem Unternehmen beeinflussen Entscheidungen – ohne dass jemand je gefragt hat, ob das sinnvoll ist?*

Kapitel 5 Realität: Digitale Zwillinge – Ich, effizienter?

Digitale Zwillinge sind längst mehr als Simulationen in der Industrie. Sie stehen sinnbildlich für ein neues Verhältnis zwischen Mensch und Technologie: KI-Agenten, die verhandeln, organisieren, kommunizieren – schneller, präziser, oft „besser" als Menschen (wobei die Bedeutung von „besser" an dieser Stelle nicht diskutiert werden soll). Der Gedanke wirkt verführerisch: ein „Ich", das Termine bucht, Kundenanfragen beantwortet oder Reports erstellt – ganz ohne Müdigkeit, Pausen oder Tagesform.

Doch je mehr delegiert wird, desto dringlicher wird die Frage: Was bleibt unverhandelbar menschlich? Denn auch wenn KI große Entlastung bringt, berührt sie mit jedem Fortschritt die Grenzen von Vertrauen, Verantwortung und Identität. Kann ein digitaler Zwilling ein kritisches Gespräch führen? Kann er Loyalität zeigen – oder Haltung beweisen?

Inzwischen zeigt sich, dass KI-Systeme dort brillieren, wo es um strukturierte Aufgaben, repetitive Kommunikation oder datenbasierte Analysen geht. Schwierig wird es überall dort, wo implizites Wissen, Beziehungspflege oder ethisches Abwägen gefragt sind.

Ein digitaler Zwilling ist kein Ersatz für menschliches Handeln, sondern ein Werkzeug zur Unterstützung – aber nur dann, wenn seine Grenzen bewusst definiert sind. Unternehmen, die diese Grenze nicht ziehen, riskieren schleichenden Identitätsverlust – nach innen wie nach außen.

Zum Nachdenken: *Welche Aufgaben in Ihrem Unternehmen würden Sie heute sofort an einen KI-Agenten delegieren – und welche auf keinen Fall?*

1. Handlungsempfehlung: Lernen neu definieren

Impulsfrage: *Wer ist bei Ihnen zuständig für die Zukunftskompetenzen des Unternehmens?*

Handlungsimpuls: *Richten Sie einen Verantwortlichen für „Zukunft & Lernen" ein – nicht HR, nicht IT.*

Erläuterung der Handlungsempfehlung

Unternehmen brauchen eine neue, strategische Sicht auf das Thema Lernen – nicht als administrativen Vorgang, sondern als unternehmerische Zukunftsinvestition. In der unternehmerischen Praxis zeigt sich nämlich: Nicht das Wissen fehlt – sondern die Fähigkeit, es systematisch zu erneuern, gezielt zu verlernen und sinnvoll zu verankern. Klassische Weiterbildungsstrukturen greifen hier zu kurz. Sie reagieren auf Defizite, statt Kompetenzen strategisch vorauszudenken.

Wer Lernen neu definieren will, muss deshalb im Unternehmen drei Fragen beantworten:

1. Was muss in unserem Unternehmen dazugelernt werden?
2. Was muss bewusst verlernt werden, weil es uns ausbremst?
3. Wo wird informell gelernt – aber nicht gesteuert oder genutzt?

Die Empfehlung, eine zentrale Stelle für „Zukunft & Lernen" zu schaffen, zielt deshalb auf mehr als nur Weiterbildung. Es geht um den Aufbau einer dynamischen Lernarchitektur, die kontinuierlich mit dem Markt, der Technologie und der Organisation verbunden ist. In der Umsetzung könnte das bedeuten:

- Eine einfache Lernbedarfskarte für die nächsten 12 Monate zu erstellen,
- „Lernradare" zu entwickeln, die externe Entwicklungen systematisch beobachten (Technologien, Tools, Markttrends),
- Verlern-Formate etablieren, in denen eingefahrene Denk- und Handlungsmuster bewusst hinterfragt werden,
- konkrete „Zukunftsrollen" im Unternehmen zu definieren (z. B. Datenkurator:in, KI-Taktiker:in),
- Lernbrücken zwischen Abteilungen einzuführen, um implizites Wissen sichtbar und nutzbar zu machen und
- interne Lernbudgets nicht nach Abteilungen, sondern nach Innovationspotenzial zu vergeben.

Lernen wird so nicht zur Reaktion auf Mangel, sondern zur strategischen Ressource. In einem Umfeld, das sich schneller verändert als es sich stabilisiert, entscheidet nicht die Wissensfülle – sondern die Fähigkeit zur gezielten Neuorientierung. Damit entsteht ein strukturiertes, zukunftsgerichtetes Lernsystem, das nicht reaktiv arbeitet, sondern vorausdenkt.

Nächster konkreter Schritt: *Wenn Sie in Ihrem Unternehmen heute eine Rolle „Zukunft & Lernen" schaffen würden – wer wäre geeignet, und was wäre die erste Aufgabe dieser Person?*

2. Handlungsempfehlung: Schneller entscheiden

Impulsfrage: *Wo dauert eine Entscheidung bei Ihnen länger als ein Kundentrend?*

Handlungsimpuls: *Starten Sie einen Entscheidungs-Check. Wählen Sie eine zentrale Entscheidung im Unternehmen und simulieren Sie, wie diese mit 50 % weniger Abstimmung und 10x mehr Tempo getroffen werden kann.*

Erläuterung der Handlungsempfehlung

Entscheidungen sind der Motor jedes Unternehmens. Doch gerade in Unternehmen mit etablierten Strukturen und Prozessen ist dieser Motor häufig gehemmt – durch zu viele Abstimmungen, zu lange Entscheidungswege oder durch die Angst vor Fehlern. In der digitalen Realität jedoch sind nicht nur Daten schnell, sondern auch Erwartungen, Märkte und Risiken.

Dabei ist nicht Schnelligkeit alles – aber Entscheidungsfähigkeit ist heute ein klarer Wettbewerbsvorteil. In vielen Unternehmen verzögern sich Entscheidungen jedoch nicht aus Mangel an Informationen, sondern aus Strukturunsicherheit, Verantwortungsdiffusion oder Perfektionsdenken.

Ein konkreter Entscheidungs-Check bietet einen einfachen, aber wirkungsvollen Einstieg in die Reflexion unternehmerischer Handlungsfähigkeit. Dabei wird eine reale, zuletzt schwierige Entscheidung rückblickend oder hypothetisch analysiert:

- Welche Schritte haben Zeit gekostet – und waren sie wirklich nötig?
- Wer war beteiligt – und wer hätte entscheiden können?
- Wie hätte der Entscheidungsweg ausgesehen, wenn Tempo Priorität gehabt hätte?

Dabei wird die eigene Entscheidungsarchitektur offengelegt, nämlich bestehende oder fehlende:

- klare Rollenzuweisungen (wer darf, soll, muss entscheiden),
- transparente Entscheidungskriterien (wann ist genug Information vorhanden) sowie
- bewusst gesetzte Eskalationsstufen (was darf lokal, was muss zentral entschieden werden).

Am Ende zeigt sich, wie viele Personen aktuell an Entscheidungen beteiligt sind oder werden, die gar nicht betroffen oder verantwortlich sind. Hier liegt das Vereinfachungspotenzial – nicht durch Machtkonzentration, sondern durch konsequente Entlastung.

Und noch etwas wird deutlich werden: Viele Entscheidungen lassen sich mit klaren Verantwortlichkeiten, vorab definierten Handlungsrahmen und einem gesunden Maß an Vertrauen deutlich schneller treffen – ohne Verlust an Qualität.

Nächster konkreter Schritt: Welche drei konkreten Entscheidungen geben Sie heute ab, an wen und warum?

3. Handlungsempfehlung: Sprachstrategie entwickeln

Impulsfrage: *Klingt Ihr Unternehmen noch wie Sie – oder wie ChatGPT?*

Handlungsimpuls: *Legen Sie klare Sprachhaltungen fest. Was darf automatisiert werden – und was bleibt menschlich? Definieren Sie dies z. B. für Social Media, Kundenkontakt und interne Kommunikation, immer mit der Frage im Kopf: Wo endet Effizienz, wo beginnt Identität?*

Erläuterung der Handlungsempfehlung

Wenn KI Texte schneller, fehlerfreier und günstiger erzeugen kann als jeder Mensch, ist sprachliche Perfektion oft nur einen Klick entfernt. Während früher ein Text, eine Aussage oder eine Stellungnahme das Ergebnis von Erfahrung, Stil und Kultur war, entsteht sie heute sekundenschnell durch Algorithmen mit entsprechenden Vorgaben. Doch genau darin liegt die unternehmerische Herausforderung: Wie bewahren Sie sprachliche Integrität in Ihrem Unternehmen – wenn ein Großteil Ihrer Kommunikation automatisiert ist?

Sprache ist kein nettes Beiwerk. Sie ist Ausdruck von unternehmerischer Haltung, Kultur und Unterscheidbarkeit – nach außen gegenüber Kunden oder Geschäftspartnern wie nach innen gegenüber Mitarbeitern. Wenn alle denselben Stil sprechen, dieselben Begriffe nutzen und sich derselben Tools bedienen, wird Kommunikation glatt und optimiert, aber auch austauschbar. Genau deshalb braucht jedes Unternehmen eine Sprach-Strategie, die definiert, wo KI unterstützen darf – und wo Menschlichkeit unverzichtbar bleibt.

Ein erster Schritt kann es dabei sein, die zentralen Kommunikationsbereiche Ihres Unternehmens – etwa Website, E-Mail, Social Media, Präsentationen, Kundenservice zu identifizieren und sich dann zu fragen:

- Wo darf standardisiert werden?
- Wo muss die Kommunikation bewusst individuell bleiben?
- Welche Tonalität spiegelt unsere Werte – und wie passt sie zu den Erwartungen unserer Zielgruppen?

Darauf aufbauend lässt sich dann ein Sprachrahmen entwickeln, der KI-gestützte Prozesse absichert, ohne die Persönlichkeit zu verlieren. So entstehen Textbausteine, Stilregeln und Prüfschritte, die Effizienz mit Identität verbinden – nicht ersetzen. Der Sprachrahmen definiert also nicht nur, wie etwas klingt, sondern auch, wer wofür sprachlich verantwortlich ist. Zum Sprachrahmen gehören beispielsweise:

- Eine Sprachmatrix, die zwischen menschlicher und KI-gestützter Kommunikation unterscheidet (z. B. interne Memos: KI, Vertragsangebote: Mensch).
- Festgelegte Sprachzonen: Wo darf standardisiert werden (z. B. FAQ, Erstkontakt), wo ist persönliche Note Pflicht (z. B. Reklamationen, Mitarbeiterführung).
- Klare Regeln zur „Tonality Ownership“: Wer gibt den Ton vor, wer korrigiert, wenn der Ton nicht stimmt?

Und behalten Sie im Blick: Ab August 2025 sind Unternehmen und Organisationen aufgrund der Europäischen KI-Verordnung verpflichtet, in ihrer Kommunikation einen klaren Transparenzhinweis zu geben, sobald Inhalte mithilfe von KI erstellt oder maßgeblich beeinflusst wurden. Dies betrifft beispielsweise Texte in E-Mails, auf Websites, in Newslettern oder sozialen Medien, aber auch Bilder, Videos oder Audios, die durch KI generiert wurden. Dadurch bekommt die Sprachstrategie eine weitere Bedeutung.

Nächster konkreter Schritt: *Welche Kommunikationsform in Ihrem Unternehmen wäre die erste, bei der Sie KI-erstellte Texte ausdrücklich verbieten würden?*

4. Handlungsempfehlung: KI-Systeme sichtbar machen

Impulsfrage: *Welche Systeme beeinflussen Ihre Entscheidungen – ohne dass Sie es merken?*

Handlungsimpuls: *Erstellen Sie eine „Systemtransparenz-Liste". Welche KI- oder Plattformsysteme (z. B. Software, Preisgestaltung, CRM, Google, Amazon) beeinflussen Ihr Geschäft? Und versuchen Sie für jedes System zu klären wie es entscheidet, was es optimiert und wen es bevorzugt.*

Erläuterung der Handlungsempfehlung

Moderne Unternehmensführung beruht zunehmend auf technologischen Infrastrukturen – Tools, Plattformen, cloudbasierte Software. Sie sind effizient, verlässlich, unsichtbar. Doch genau das ist das Problem: Was im Hintergrund optimiert, bleibt oft unreflektiert.

Dabei geht es im Kern nicht um die Technik, sondern um das blinde Vertrauen in die Technik. Viele Unternehmen wissen nicht genau, nach welchen Kriterien ihre Systeme operieren – oder ob diese Kriterien noch zu ihren eigenen Zielen passen. Eine KI, die auf kurzfristige Umsätze optimiert, kann langfristige Kundenbeziehungen schädigen. Eine Preisautomatik, die Marktpreise verfolgt, kann Margen untergraben. Eine Bild-KI, die mit voreingenommenen Daten trainiert wurde, kann ungewollt diskriminieren.

Die Systemtransparenz-Liste zielt auf Klarheit:

- Welche digitalen Systeme treffen in Ihrem Unternehmen Entscheidungen – direkt oder indirekt?
- Nach welchen Logiken funktionieren sie? (z. B. Ranking, Bewertung, Mustererkennung)
- Welche Zielgrößen optimieren sie – und decken sich diese mit Ihren unternehmerischen Werten?

Der Aufbau der Systemtransparenz-Liste ist dabei nicht nur eine Inventur. Er ist ein Schritt zur digitalen Selbstverantwortung, da viele Entscheidungen heute keine reinen Führungsentscheidungen mehr sind, sondern Kooperationen mit Algorithmen. Eine solche Liste sollte nicht nur erfassen, welche Systeme im Einsatz sind, sondern auch:

- Welche Zielparameter sie verfolgen (z. B. Umsatzmaximierung, Zeitersparnis, Reichweite),
- welche menschlichen Entscheidungen sie ersetzen oder beeinflussen,
- und wie stark Ihr Unternehmen von ihrer Funktionalität oder Lizenzstruktur abhängig ist.

Am Ende verbessert sie die Fähigkeit zur Bewertung: Dient ein System noch dem Zweck, den es lösen sollte? Oder hat sich das Unternehmen längst an Prozesse gewöhnt, deren Sinn und Logik keiner mehr hinterfragt?

Die Auseinandersetzung mit diesen Fragen führt zu mehr Souveränität im Umgang mit Technologie – und verhindert, dass Systeme zu „stillen Lenkern" werden. Es geht somit nicht um das Besiegen der Angst vor Technik, sondern um bewusste Steuerung.

Nächster konkreter Schritt: *Welche technologische Entscheidung der letzten zwei Jahre wurde nicht aus Überzeugung getroffen – sondern aus Gewohnheit oder externem Druck. Und durch was würden Sie heute das Ergebnis der Entscheidung ersetzen?*

5. Handlungsempfehlung: Digitales Ich bewusst gestalten

Impulsfrage: *Was müsste passieren, damit Sie einem KI-Agenten erlauben, in Ihrem Namen öffentlich zu widersprechen – und wo wäre das für Sie inakzeptabel*

Handlungsimpuls: *Legen Sie fest, was dürfte, was sollte Ihr digitaler Zwilling, Ihr „digitales Ich" entscheiden – und was nicht?*

Erläuterung der Handlungsempfehlung

Digitale Zwillinge als KI-Agenten buchen inzwischen Termine, verfassen Angebote, führen Kundengespräche oder treffen erste Vorauswahlen – effizient, kostengünstig und skalierbar. Doch mit jeder Funktion, die delegiert wird, stellt sich drängender die Frage: Was bleibt Ihnen selbst – und wie sichern Sie die Kontrolle über das, was delegiert wurde?

Der Begriff „digitaler Zwilling" suggeriert Effizienz, Verfügbarkeit und Automatisierung. Doch was passiert, wenn dieser Zwilling nicht nur Aufgaben übernimmt – sondern im Namen der Unternehmensführung spricht, handelt, Entscheidungen vorbereitet? Das Projekt „Digitaler Zwilling" eröffnet insoweit einen systematischen Zugang zu dieser Herausforderung. Ziel ist es, nicht nur Aufgaben zu digitalisieren, sondern bewusst zu definieren, welche Rollen eine KI übernehmen darf – und wo menschliche Präsenz unverzichtbar ist:

- Erstellen Sie eine Liste typischer Tätigkeiten in Ihrem Arbeitsalltag.
- Kennzeichnen Sie Aufgaben, die sich für einen KI-Agenten eignen (z. B. Erstantworten auf E-Mails, Terminvorschläge, Datenzusammenfassungen).
- Identifizieren Sie Aufgaben, bei denen Empathie, Kontextverständnis oder ethisches Abwägen gefragt sind und deshalb in menschlicher Hand bleiben müssen.
- Erstellen Sie ein Rollenmodell für KI-Agenten (z. B. Beobachter, Unterstützer, Entscheider, Sprecher).
- Definieren Sie Prinzipien für den KI-Einsatz: Welche Tonalität ist erlaubt? Wie wird Transparenz gewährleistet? Wer trägt die Verantwortung?
- Etablieren Sie eine Ethiklinie: Wo endet Repräsentation – und wo beginnt Verantwortung, die nicht delegiert werden darf?

Digitale Zwillinge zu schaffen erfordert also mehr als nur die Beherrschung der Technik. Es verlangt von Ihnen unternehmerische Klarheit über Grenzen der Aufgabenübertragung und der Verantwortlichkeiten. Denn digitale Zwillinge sind nicht einfach nur Assistenten – sie sind Repräsentanten. Und damit nicht neutral.

Nächster konkreter Schritt: *Starten Sie das Projekt „Digitaler Zwilling". Welche Aufgaben können KI-Agenten in Ihrem Unternehmen übernehmen – und wie behalten Sie trotzdem die Kontrolle über Kommunikation, Ethik und Verantwortung?*

Fazit: Gestalten ist nicht länger Kür, sondern Pflicht

Als Unternehmerinnen und Unternehmer kennen Sie das natürlich: Komplexität, Tempo und technologische Dynamik nehmen zu. Künstliche Intelligenz kann Ihnen helfen, mit den sich aus den Entwicklungen ergebenden Herausforderungen Schritt zu halten. Ich hoffe aber Sie haben gesehen, dass es im Grunde nicht allein um Technik geht – sondern um Menschen, Haltung, Strukturen und Verantwortung.

Deshalb muss meiner Ansicht nach Lernen neu gedacht, Entscheidungsstrukturen gelockert, die Macht der Sprache verstanden, Systeme sinnvoll und bewusst verwendet und „digitale Zwillinge" definiert eingesetzt werden.

Die Handlungsempfehlungen in diesem Impulsbuch sollen Ihnen helfen, konkrete erste Schritte zu finden: Von „Verlern-Formaten" über Entscheidungschecks, erste Schritte zu einer Sprach-Governance und Systemverantwortung bis hin zu digitaler Rollenmodellierung. Verstehen Sie all das nicht als „add-on" oder „nice to have" – es ist Strategie. Denn: Wenn Sie nicht aktiv gestalten, werden Sie gestaltet – von Technologien, Plattformen und Systemen, die Ihren Kurs übernehmen.

Und wenn Sie noch mehr unternehmen wollen, vielleicht mit meiner Unterstützung:

1. **Risikoschulungen nach Art. 4 KI-VO**: Seit Februar 2025 erforderlich für alle Mitarbeiter, die KI-Systeme einsetzen. Wenn Sie eine solche Schulung benötigen, kontaktieren Sie mich gerne (wissenistmachbar@kanzlei-lexa.de). Ich führe diese nicht nur in Unternehmen, sondern auch für Organisationen wie den BVI Berlin e.V. durch.
2. **Inhouse-Trainings & Vorträge „Anwendungsmöglichkeiten von LLMs":** Sie wollen mehr aus ChatGPT, Claude oder Gemini herausholen, wissen aber nicht, wie? Dann sollten wir reden. Meine Trainings und Vorträge zeigen Ihnen und Ihren Mitarbeiter:innen, was mit LLMs möglich ist, wie man mit ihnen kommuniziert und wie man die Ergebnisse optimiert. Kontaktieren Sie mich dazu gerne (wissenistmachbar@kanzlei-lexa.de).
3. **Meine wöchentliche Kolumne**: Jeden Donnerstag diskutiere ich aktuelle KI- und Digitalisierungs-Praxisthemen mit wirtschaftlicher und rechtlicher Relevanz für das Online-Magazin BASIC thinking - kompakt, aktuell, praxistauglich. Schauen Sie gerne einmal rein: https://www.basicthinking.de/blog/author/cle.
4. **Mein Buch „Fit für die digitale Zukunft"** (erschienen im Springer Gabler-Verlag und inzwischen über 450000-mal angeklickt): Ein kompakter Begleiter für Entscheider, die Digitalisierung mit konkreter Haltung verknüpfen und verstehen wollen, welche Fähigkeiten warum für das digitale Zeitalter benötigt werden. Zu finden ist es auf Amazon und in jeder sonstigen Buchhandlung, online oder stationär: https://www.amazon.de/Fit-f%C3%BCr-die-digitale-Zukunft/dp/3658330724

Ich freue mich darauf, von Ihnen zu hören (per E-Mail unter wissenistmachbar@kanzlei-lexa.de oder auf LinkedIn über www.linkedin.com/in/carstenlexa, Facebook, Instagram oder Youtube).

Herzlichst, Ihr