

JAHRESMAGAZIN DER
INTEGRATA STIFTUNG



HumanIThesia

2026



Zwischen Fortschritt
und Kontrollverlust

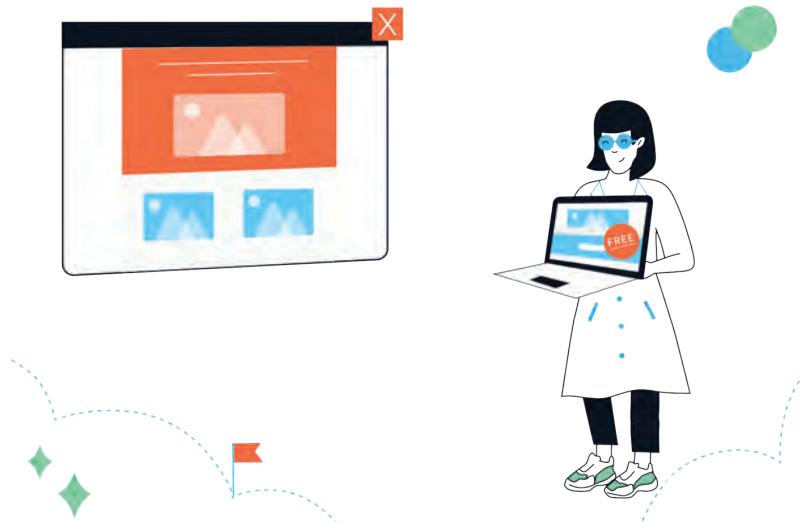
unsere Reise in das Zeitalter der KI



Inhaltsverzeichnis

1	Vorstandsbrief	Seite 3
2	Titel-Thema: Zwischen KI und Kontrollverlust	Seite 4 – 6
3	Wolfgang-Heilmann-Preis 2026	Seite 7 – 9
4	Ambiguitätstoleranz und Resilienz	Seite 10 – 11
5	Wenn Glaube auf Algorithmen trifft: Papst und KI	Seite 12 – 14
6	SIG Bildung	Seite 15
7	Menschliche Werte und der Maßstab des Handelns	Seite 16 – 26
8	Manifest zur Zukunft der Führung	Seite 27 – 29
9	Denkfabrik: Denken, was gedacht werden muss	Seite 30 – 31
10	Politaktiv 3.0	Seite 32 – 33
11	Digital School: Fit machen für ein unklares Morgen	Seite 34 – 35
12	KI Kompetenz für Kommunen: E-Learning	Seite 34 – 35
13	IAKpublic: Offen denken – gemeinsam gestalten	Seite 36 – 37
14	Walk and Talk: Austausch mit Bewegung Interdisciplinary College (IK)	Seite 38 – 39
15	Menschen der Stiftung	Seite 40 – 41
16	Förderverein & Mitwirken Wir nehmen Abschied	Seite 42 – 43

Entdecken Sie Impulse, Perspektiven und Hintergründe aus unserer Stiftungsarbeit – **jetzt Newsletter abonnieren.**



Vorstandsbrief

Liebe Leserinnen und Leser,

die Entwicklung der Künstlichen Intelligenz hat in den vergangenen Monaten noch einmal deutlich an Dynamik gewonnen. Was vor wenigen Jahren noch als technologische Zukunftsvision galt, ist heute in nahezu allen Lebensbereichen angekommen – in Unternehmen, in Bildungseinrichtungen, in der Verwaltung und im gesellschaftlichen Diskurs.

Diese Geschwindigkeit eröffnet enorme Chancen, stellt uns aber zugleich vor grundlegende Fragen. Wie gelingt es, technologische Innovation sinnvoll zu gestalten, ohne den Menschen aus dem Blick zu verlieren? Wie können wir sicherstellen, dass Entscheidungen nachvollziehbar bleiben, Verantwortung klar zugeordnet ist und gesellschaftliche Teilhabe nicht verloren geht? Und wie schaffen wir Orientierung in einer Entwicklung, die sich immer weniger linear und immer stärker exponentiell vollzieht?

Die Integrata Stiftung beschäftigt sich seit über 25 Jahren genau mit diesen Fragen – an der Schnittstelle von technologischer Entwicklung und gesellschaftlicher Verantwortung. Dabei verstehen wir Künstliche Intelligenz nicht als Selbstzweck, sondern als Gestaltungsaufgabe, die immer den Menschen in den Mittelpunkt stellt.

Wir sind keine fördernde Stiftung im klassischen Sinne, sondern gestalten unsere Projekte eigenverantwortlich und mit großem ehrenamtlichem Engagement. Uns verbindet dabei ein gemeinsames Anliegen: die digitale Transformation in eine Zukunft mit KI so zu begleiten, dass sie dem Menschen dient.

Das vorliegende HumanlThesia Magazin 2026 spiegelt diesen Anspruch in seiner ganzen Breite wider. Es zeigt die Spannungsfelder zwischen Fortschritt und Kontrollverlust, zwischen technischer Möglichkeit und ethischer Verantwortung – und es macht deutlich, dass diese

Fragen nicht abstrakt sind, sondern unseren Alltag bereits heute prägen.

Ein besonderer Fokus liegt in diesem Jahr auf dem Wolfgang-Heilmann-Preis 2026. Unter dem Leitmotiv „KI für Partizipation und eine lebendige Demokratie“ wurden Projekte ausgezeichnet, die zeigen, wie Künstliche Intelligenz demokratische Prozesse stärken und neue Formen gesellschaftlicher Teilhabe ermöglichen kann. Der Preis ist für uns dabei mehr als eine Auszeichnung – er ist Ausdruck unserer Überzeugung, dass technologische Entwicklung immer auch eine Frage der Haltung ist.

Gerade in einer Zeit, in der technologische Entwicklungen schneller voranschreiten als gesellschaftliche Diskurse, braucht es Orte der Reflexion, des Austauschs und der gemeinsamen Orientierung. Die Integrata Stiftung versteht sich als ein solcher Ort. Unser Ziel bleibt dabei unverändert: Künstliche Intelligenz soll dem Menschen dienen – nicht umgekehrt.

Wir laden Sie herzlich ein, diesen Weg mit uns weiterzugehen, mitzudenken und mitzuwirken.

Im Namen des Vorstands



Jürgen Bartling



Swen Heinemann



Axel Spaeth

Integrata Stiftung für humane Nutzung der Informationstechnologie



Zwischen Fortschritt und Kontrollverlust – unsere Reise in das Zeitalter der KI

TEXT: Axel Spaeth

„Handys gehören nicht in Kinderhände“, sagte der Cybercrime-Experte Cem Karakaya. Dieses Zitat verdeutlicht, wie kritisch der Umgang mit moderner Technologie gesehen werden kann.



TITEL-THEMA

In einer Welt, in der digitale Geräte und KI zunehmend unseren Alltag bestimmen, wird die Frage nach einem verantwortungsvollen Umgang immer wichtiger. KI begegnet uns heute in vielen Bereichen – von Sprachassistenten bis hin zu medizinischen Anwendungen. Doch mit ihrem wachsenden Einfluss stellt sich die zentrale Frage: Ist KI ein Fortschritt für die Menschheit oder überwiegen die Risiken?

Vorsprung durch Technik

KI stellt die wohl größte gesellschaftliche Disruption der letzten 200 Jahre dar. Ähnlich wie beim Übergang von einer landwirtschaftlich geprägten, vorindustriellen Gesellschaft hin zur industriellen Moderne verlieren etablierte Kompetenzen zunehmend an Bedeutung, während neue Fähigkeiten entstehen und künftig den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Erfolg maßgeblich bestimmen werden.

Diese Transformation betrifft nicht nur einzelne Berufe, sondern die grundlegende Struktur von Arbeit und Wertschöpfung. Was heute als wertvoll gilt, kann morgen bereits überholt sein. In diesem Kontext beschreibt das Prinzip „der Stärkste überlebt“ weniger die Verdrängung der Schwächeren, sondern vielmehr die Unvorhersehbarkeit der zukünftigen Arbeitsteilung. Es ist offen, welche Tätigkeiten an Bedeutung gewinnen, welche verschwinden und welche neuen Formen von Arbeit überhaupt entstehen werden.

Gerade darin liegt jedoch auch eine große Chance: Gesellschaften, die bereit sind, sich anzupassen, neue Kompetenzen zu entwickeln und den Wandel aktiv zu gestalten, können gestärkt aus dieser Transformation hervorgehen.

Dark side of the moon

Trotz ihres enormen Potenzials birgt die Entwicklung der KI erhebliche Risiken und gesellschaftliche Spannungen. Eine Beschleunigung des Wandels erleben wir bereits seit Beginn der Industrialisierung. Mit der Industriellen Revolution 4.0 – und spätestens mit dem Aufkommen der KI – ist diese Entwicklung jedoch in eine exponentielle Dynamik übergegangen. Die vergangenen Jahrhunderte zeigen, dass sich Gesellschaften grundsätzlich an Veränderungen anpassen können. Womit wir uns jedoch deutlich schwerer tun, ist nicht die Veränderung selbst, sondern die Geschwindigkeit, mit der sie erfolgt. Genau diese exponentiell wachsende Geschwindigkeit birgt das Risiko einer Entwicklung, die sich unserer Steuerung zunehmend entzieht – und zugleich immer schwerer zu akzeptieren ist, weil sie die Welt, wie wir sie kennen, grundlegend verändert.

Der Grund dafür liegt in der jeweiligen Geschwindigkeit, die beim Menschen eben nur wenig beschleunigt werden kann, bei der KI aber – noch einige Zeit – exponentiell steigen wird.

Mit der Veränderung unserer Aufgaben verändern sich auch die Anforderungen an Arbeit – und damit verschwinden zwangsläufig auch bestehende Berufsbilder. Viele Menschen werden gezwungen sein, ihr Tätigkeitsfeld grundlegend zu verändern. Während der Bedarf an neuen Kompetenzen wächst, droht zugleich ein Rückgang der Nachfrage nach bewährten Fähigkeiten. Dies trifft insbesondere jene hart, deren berufliche Existenz unmittelbar betroffen ist. Dieser strukturelle „Umbau“ birgt das erhebliche Risiko, dass nicht alle Betroffenen umgehend wieder einen Platz in der neuen Arbeitswelt finden.

Die Gefahr besteht, dass sich – mindestens vorübergehend – bestehende soziale Ungleichheiten weiter verschärfen. Wer Zugang zu Bildung, Technologie und Ressourcen hat, kann von der Entwicklung profitieren, während andere zurückbleiben. Darüber hinaus werfen KI-Systeme grundlegende ethische Fragen auf: Entscheidungen werden zunehmend von Algorithmen getroffen, deren Funktionsweise nicht immer transparent ist. Dies kann zu Diskriminierung, Fehlentscheidungen und einem Verlust menschlicher Kontrolle führen.

Hinzu kommt, dass es bislang an klaren, global abgestimmten Regeln fehlt. Die Entwicklung verläuft dynamisch, oft schneller als politische und gesellschaftliche Prozesse reagieren können. Dadurch entsteht ein Spannungsfeld zwischen Innovation und Kontrolle, in dem Risiken nicht immer rechtzeitig erkannt oder begrenzt werden.

Insgesamt besteht die Herausforderung darin, dass die Gesellschaft nicht nur technologisch, sondern auch

sozial und moralisch mit dem Wandel Schritt halten muss – eine Aufgabe, die keineswegs selbstverständlich gelingt.

Wohin geht die Reise?

Wie in jeder vergangenen gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen Transformation der Geschichte – zuletzt in den industriellen Revolutionen 1.0 bis 4.0 – birgt auch die Entwicklung der KI große Chancen, aber ebenso erhebliche Risiken. Ein anschauliches Beispiel dafür ist die Entwicklung des Automobils: Bereits vor rund 60 Jahren wurden erste Assistenzsysteme in Serienfahrzeugen verbaut. Seitdem hat sich die Sicherheit im Straßenverkehr kontinuierlich verbessert. Moderne Systeme wie ABS, ESP, Spurhalteassistenten oder automatische Notbremsfunktionen unterstützen den Menschen zunehmend und greifen in kritischen Situationen aktiv ein. Die Entwicklung verläuft dabei stufenweise – von einfachen Assistenzsystemen bis hin zum autonomen Fahren.

Diese Assistenzsystementwicklung ist einer der maßgeblichen Treiber für den deutlichen Rückgang der Verkehrstoten. Während früher etwa 1,5 % der erfassten Unfälle tödlich endeten, liegt dieser Anteil heute nur noch bei rund 0,01 %.

Diese Entwicklung zeigt, welches Potenzial technologische Innovation entfalten kann. Gleichzeitig macht sie deutlich, dass Fortschritt immer ein Prozess ist, der Zeit, Anpassung und Vertrauen erfordert – und dass wir ihn im Nachhinein kaum rückgängig machen wollen.

Bei der KI befinden wir uns hingegen erst am Anfang dieser Reise. Erst seit wenigen Jahren ist die Techno-

logie in einer Art „Serienanwendung“ angekommen und entwickelt sich mit rasanter Geschwindigkeit weiter. Eine übergeordnete, vollständig kontrollierende Instanz existiert nicht. Sich dieser Entwicklung vollständig zu entziehen, wird nur wenigen Einzelnen möglich sein.

Umso wichtiger ist es, dass wir als Gesellschaft **möglichst rasch** lernen, bewusst und verantwortungsvoll mit dieser Technologie umzugehen. Denn wie schon beim Automobil gilt: Nicht die Technologie selbst entscheidet über ihren Wert, sondern der Mensch und die Art, wie er sie einsetzt.

Doch Verantwortung darf kein abstrakter Anspruch bleiben – sie braucht Akteure, die Orientierung geben und den technologischen Fortschritt bewusst lenken.

Inmitten dieser Entwicklung kommt Institutionen eine besondere Verantwortung zu, die den technologischen Wandel nicht nur begleiten, sondern aktiv mitgestalten. Die Integrata Stiftung verfolgt genau diesen Ansatz: Sie stellt den Menschen bewusst in den Mittelpunkt technologischer Entwicklung und versteht KI nicht als Selbstzweck, sondern als Werkzeug zur Verbesserung der Lebensqualität.

Dabei geht es nicht allein um Effizienz oder wirtschaftlichen Fortschritt, sondern um einen ganzheitlichen Blick auf die Gesellschaft. Die Stiftung setzt sich dafür ein, dass technologische Innovationen einen echten gesellschaftlichen Mehrwert schaffen. Gleichzeitig versteht sie sich als Plattform für den offenen Diskurs

über Chancen und Risiken von KI und fördert bewusst den Austausch zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft.

Diese Arbeit ist geprägt von einer Haltung, die sowohl optimistisch als auch kritisch ist: Technologische Entwicklung wird ausdrücklich begrüßt, gleichzeitig wird einer unreflektierten oder rein nutzenorientierten Anwendung entgegengewirkt. Ziel ist es, Orientierung zu geben, Verantwortung zu stärken und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass Fortschritt immer auch gestaltet werden muss.

Gerade in einer Zeit, in der sich technologische Entwicklungen rasant beschleunigen und globale Leitplanken oft fehlen, kommt solchen Initiativen eine Schlüsselrolle zu. Sie tragen dazu bei, den Wandel nicht nur passiv zu erleben, sondern aktiv und verantwortungsvoll zu formen – mit Weitblick, gesellschaftlicher Verantwortung und dem klaren Anspruch, Technologie in den Dienst der Menschen zu stellen.

Unsere Kinder, Enkelkinder und die darauffolgenden Generationen werden in dieser Welt und mit dieser Technologie aufwachsen. Wir können ihnen nicht vorgeben, wie der richtige Umgang aussehen wird – aber wir können sie darauf vorbereiten, sich in einem ständigen Wandel zurechtzufinden, kritisch zu denken und den verantwortungsvollen Umgang mit neuen Technologien immer wieder neu zu erlernen.

ZWISCHEN AUFBRUCH UND VERANTWORTUNG

KI BRAUCHT HALTUNG

Mit seinem Beitrag formuliert Axel Spaeth erstmals seine Haltung als neues Vorstandsmitglied der Integrata Stiftung: Warum wir im Umgang mit Künstlicher Intelligenz einen bewussten Mittelweg brauchen – zwischen technologischem Fortschritt und gesellschaftlicher Verantwortung.



Wolfgang-Heilmann-Preis 2026

Wolfgang
Heilmann
Preis 2026

KI für Partizipation und eine lebendige Demokratie

TEXT:
Ivonne Teichmüller und Axel Späth



Die Frage, wie Künstliche Intelligenz unsere Gesellschaft prägt, ist längst keine rein technologische mehr. Sie ist eine gesellschaftliche, eine politische – und vor allem eine menschliche. Als Integrata Stiftung verstehen wir es als unsere Aufgabe, genau hier anzusetzen: an der Schnittstelle von Innovation und Verantwortung.

Mit dem Wolfgang-Heilmann-Preis 2026 haben wir erneut Projekte ausgezeichnet, die zeigen, wie KI nicht trennt, sondern verbindet – und wie sie dazu beitragen kann, demokratische Teilhabe zu stärken und neue Formen der Mitgestaltung zu ermöglichen.

Ein Preis mit Haltung

Der diesjährige Wettbewerb stand unter dem Leitthema „KI für Partizipation und Stärkung der Demokratie“.

Im Zentrum standen Ansätze, die Beteiligung einfacher, verständlicher und zugänglicher machen. Denn echte Teilhabe beginnt dort, wo Menschen die Möglichkeit haben, sich einzubringen – unabhängig von Vorwissen, Zugangshürden oder technischen Barrieren.

Gerade in Zeiten rasanter technologischer Entwicklungen wird deutlich: Es reicht nicht aus, Innovation nur effizient zu denken. Entscheidend ist, wie sie im Sinne des Menschen eingesetzt wird – verantwortungsvoll, transparent und demokratiestärkend.



WOLFGANG
HEILMANN

STIFTER UND
IMPULSGEBER

Prof. Dr. Wolfgang Heilmann ist Gründer der Integrata Stiftung und Vordenker einer humanen Nutzung der Informationstechnologie.

Geboren 1930, studierte er Volkswirtschaftslehre und Philosophie und promovierte zu gesellschaftlichen Zukunftsentwürfen.

1964 gründete er die spätere INTEGRATA Unternehmensberatung und prägte früh die Entwicklung der digitalen Transformation. Für sein Wirken wurde er 1995 mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet, 1999 zum Honorarprofessor der Universität Karlsruhe ernannt.

Mit der Gründung der Integrata Stiftung (1999/2000) verfolgte er konsequent seine zentrale Idee: Technologie muss dem Menschen dienen.

Die Preisverleihung: Austausch, Reflexion und Perspektiven

Am 18. April 2026 kamen in Tübingen in den Räumlichkeiten der Export-Akademie Baden-Württemberg Vertreterinnen und Vertreter aus Technologie, Gesellschaft und Politik zusammen, um genau diese Fragen zu diskutieren und herausragende Projekte zu würdigen.

Unsere neue Schirmherrin Anna Christmann stellte sich zu Beginn vor und setzte mit klaren, pointierten Impulsen zur Rolle von KI in demokratischen Prozessen den thematischen Ton der Veranstaltung.

Den offiziellen Auftakt gestaltete anschließend unser Kuratoriumsvorsitzender Frank Schönthaler, der das Thema in den gesellschaftlichen Kontext einordnete und die Bedeutung des Wolfgang-Heilmann-Preises für eine verantwortungsvolle Technologieentwicklung hervorhob.



Ein Preis mit Haltung

Mit Anna Christmann übernimmt eine ausgewiesene Expertin für Innovation, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz die Schirmherrschaft des Wolfgang-Heilmann-Preises.

Als ehemalige Bundestagsabgeordnete (2017-2025) sowie Beauftragte der Bundesregierung für die digitale Wirtschaft und Start-ups und Koordinatorin für Luft- und Raumfahrtspolitik hat sie zentrale Zukunftsfelder aktiv mitgestaltet. Ihre Arbeit verbindet technologische Innovation mit gesellschaftlicher Verantwortung: Bereits im Parlament setzte sie sich intensiv mit KI, Technologiepolitik und gesellschaftlicher Teilhabe auseinander und leitete unter anderem die Enquete-Kommission „Künstliche Intelligenz“. Damit steht Anna Christmann exemplarisch für eine Perspektive, die auch den Wolfgang-Heilmann-Preis prägt: Technologische Entwicklung nicht isoliert zu denken, sondern im Kontext von Demokratie, Innovation und gesellschaftlichem Fortschritt.

Ihre Schirmherrschaft unterstreicht den Anspruch der Integrata Stiftung, Künstliche Intelligenz im Sinne einer offenen, partizipativen und verantwortungsvollen Gesellschaft weiterzuentwickeln.

Vier Perspektiven, ein Ziel: Demokratie durch KI stärken

Im Mittelpunkt standen vier nominierte Projekte, die aus zahlreichen Einreichungen ausgewählt wurden. Sie zeigen eindrucksvoll, wie vielfältig die Ansätze sein können, um Teilhabe zu stärken:

EASY LERNER

setzt auf personalisierte Lernangebote und erleichtert so den Zugang zu politischer Bildung, indem Inhalte individuell angepasst und verständlich aufbereitet werden.

VOTEROOKIE

richtet sich insbesondere an junge Menschen und schafft niedrigschwellige Zugänge zur demokratischen Beteiligung, während gleichzeitig Medien- und KI-Kompetenzen gestärkt werden.

DEMOCRACY INTELLIGENCE

nutzt Künstliche Intelligenz, um politische Aussagen einzuordnen und Transparenz im öffentlichen Diskurs zu fördern.

DISCO BOARD

schließlich vermittelt Medienkompetenz durch erklärbare KI und unterstützt Nutzerinnen und Nutzer dabei, digitale Inhalte kritisch zu bewerten und Desinformation zu erkennen.

Jedes Projekt wurde vorgestellt und intensiv diskutiert – kritisch, konstruktiv und mit dem gemeinsamen Ziel, echte gesellschaftliche Wirkung zu entfalten.

Der Preisträger: VoteRookie

Die Entscheidung fiel der Jury nicht leicht. Zu unterschiedlich waren die Perspektiven, zu stark die einzelnen Ansätze. Am Ende konnte sich jedoch VoteRookie durchsetzen.

Das Projekt überzeugte durch seinen klaren Fokus: junge Menschen niedrigschwellig an demokratische Prozesse heranzuführen und gleichzeitig Medien- sowie KI-Kompetenz zu stärken. Damit adressiert es eine der zentralen Herausforderungen unserer Zeit – Vertrauen, Verständnis und Beteiligung neu zu denken.

Mit dem Preis ist ein Preisgeld von 10.000 Euro verbunden. Doch noch wichtiger ist die inhaltliche Anerkennung: VoteRookie steht exemplarisch für eine KI, die Menschen befähigt, statt sie zu überfordern.

Mehr als eine Auszeichnung: Der Beginn eines Prozesses

Für uns als Stiftung endet die Arbeit nicht mit der Preisverleihung – im Gegenteil: Hier beginnt der eigentliche Prozess. Die ausgezeichneten und nominierten Projekte werden im Rahmen unserer weiteren Aktivitäten aufgegriffen, vertieft und gemeinsam mit Expertinnen und Experten weiterentwickelt. Ziel ist es, aus Ideen konkrete Anwendungen zu machen, die gesellschaftlich wirksam werden. Der Wolfgang-Heilmann-Preis ist damit nicht nur eine Auszeichnung, sondern ein Impulsgeber: für Dialog, für Weiterentwicklung – und für eine KI, die dem Menschen dient.

Unser Anspruch

Die ausgezeichneten Projekte zeigen eindrucksvoll, was möglich ist, wenn Technologie konsequent vom Menschen her gedacht wird. Sie machen deutlich: Die Zukunft der Künstlichen Intelligenz entscheidet sich nicht allein an ihrer Leistungsfähigkeit – sondern daran, welchen Beitrag sie für unsere Gesellschaft leistet.

Als Integrata Stiftung setzen wir uns dafür ein, genau diese Perspektive zu stärken. Der Wolfgang-Heilmann-Preis ist ein zentraler Bestandteil dieses Engagements – und ein klares Bekenntnis zu einer humanen, verantwortungsvollen und demokratischen Gestaltung von Technologie.



Ambiguitätstoleranz und Resilienz in der VUCA-Welt

TEXT: Martin Salzwedel



MARTIN SALZWEDEL
FACHBEIRAT



Warum wir gerade jetzt mehr Aushalten, Andersdenken und Vorausgehen brauchen

Die Welt wird schneller, komplexer, widersprüchlicher. Entscheidungen müssen oft getroffen werden, bevor Klarheit herrscht. Besonders für Führungskräfte ist dies eine Zumutung – und eine Chance: Wer Ambiguität aushalten kann und dabei seine Resilienz pflegt, verschafft sich einen entscheidenden Entwicklungsvorsprung. Der erste Schritt ist es, Ambiguität zu akzeptieren. Dieser Seinszustand ist der neue Standard.

Ambiguität ist kein Chaos. Aber sie fühlt sich manchmal so an.

Der Begriff Ambiguität stammt vom lateinischen ambigere (herumgehen, schwanken, unentschlossen sein). Er beschreibt einen Zustand von Mehrdeutigkeit, in dem verschiedene Möglichkeiten nebeneinander existieren, ohne dass eine Richtung klar ist. Anders als Chaos, das überfordernd und extrem dynamisch ist, ist Ambiguität ein offener Raum. Wer diesen Raum vermeidet oder zu schnell mit Scheinlösungen füllt, lässt mögliche Innovationen ungenutzt.

Ambiguität erzeugt fast zwangsläufig Sorge. Doch diese kann sich in zwei Richtungen entwickeln: destruktiv als ängstliche Lähmung (»to worry«) oder konstruktiv als achtsames Vor-Denken und Gestalten (»to care«). Diese Unentschiedenheit ist nicht Schwäche, sondern Ausgangspunkt für bewusste Entscheidungen.

Ein Beispiel dafür ist die Einführung von KI-Systemen in Unternehmen: Sie bietet viele Chancen – aber auch Risiken. Wer in blinder Technikbegeisterung handelt oder in pauschaler Angst verharrt, lässt das Potenzial ungenutzt. Erst die bewusste Auseinandersetzung mit Ambiguität und Konsequenzen macht die Einführung von KI zu einem reflektierten Innovationsprozess.

Emotionale Selbstführung schafft Handlungsspielraum

In Zeiten großer Unklarheit ist es entscheidend, den eigenen emotionalen Zustand wahrzunehmen und zu regulieren. Modelle wie die »Hierarchie der Emotionen« oder die Drei-Stufen-Matrix emotionaler Zustände helfen dabei, sich selbst zu beobachten: Bin ich gerade im »roten Bereich«? Dann nehme ich kaum Neues auf. Erst wenn ich mich wieder in den »grünen Bereich« bringe, kann ich entscheiden, führen, gestalten.

Resilienz zeigt sich weniger in stählerner Unerschütterlichkeit als in der Fähigkeit, auch unter Druck zwischen Reaktion und bewusster Handlung zu unterscheiden. Selbstführung beginnt im Inneren: Wer seine Sorgen versteht, kann mit Unsicherheit arbeiten, statt sie zu bekämpfen oder zu verdrängen.

Intuition, Teamintelligenz und Entscheidungskompetenz

In der VUCA-Welt gibt es kaum noch lineare Ursache-Wirkung-Zusammenhänge. Entscheidungen müssen auf der Basis schwacher Signale getroffen werden. Das bedeutet: Wer nur auf Kontrolle setzt, kommt zu spät. Wer nur vertraut, geht unter. Die Führungskraft der Zukunft integriert Datenanalyse, Teamintelligenz und Intuition.

Dabei hilft die bewusste Integration dreier Aspekte menschlicher Intelligenz:

- Kopf für Analyse, Planung und Fokus auf Sicherheit
- Herz für Kommunikation, Fokus auf emotionale Resonanz und Beziehungen
- Bauch für Handlungsmut, Bewegung und Fokus auf Autonomie

Teamintelligenz bedeutet nicht nur, alle zu fragen, sondern die Unterschiedlichkeit im Team bewusst zu nutzen. Unterschiedliche Denk- und Entscheidungsstile können einander ergänzen, wenn sie anerkannt und moderiert werden. Methoden wie das Business-Enneagramm helfen dabei, nicht nur Rollen, sondern auch Motive und Wahrnehmungsmuster im Team sichtbar zu machen. Gerade bei komplexen Entscheidungen entstehen die besten Lösungen oft im Zusammenspiel von Kopf-, Herz- und Bauchmenschen.



Reflexionsfrage:

In welchen Situationen habe ich schon einmal eine gute Entscheidung getroffen, obwohl (oder weil) die Faktenlage unklar war? Wer oder was hat mir dabei geholfen?

Fazit:

Ambiguität ist kein Problem – sondern eine Einladung

Wir können Ambiguität nicht abschaffen. Aber wir können lernen, ihr mit Offenheit, emotionaler Klarheit und Selbstverantwortung zu begegnen. Wer dies beherrscht, handelt in komplexen Situationen nicht aus Reflex, sondern mit Haltung. Und das ist in unsicheren Zeiten vielleicht die wichtigste Kompetenz von allen.



Bildquelle: ChatGPT (OpenAI), generative KI-Visualisierung, 2026

Ambiguitätstoleranz ist kein Luxus, sondern Überlebenskunst. Sie zeigt sich nicht darin, alles zu verstehen, sondern darin, bei Unklarheit nicht die Haltung zu verlieren. Wer das beherrscht, kann Unsicherheit in Gestaltungskraft verwandeln. Und genau das brauchen wir heute.

Symposium Kortizes 2026

Der Geist in der Maschine

Zauber und Grenzen der Künstlichen Intelligenz

KI-Systeme und menschliche Gehirne haben unterschiedliche Stärken und Schwächen. Auf diesem Symposium wollen wir diskutieren, wie wir die einen/nutzen können, ohne den anderen zu schaden.

2.-4. Oktober 2026 · Nürnberg

Germanisches Nationalmuseum und per Livestream

Programm, Info und Anmeldung: kortizes.de/symposium

Tipp: Kortizes-Podcast (podcast.kortizes.de): Freigeist (82): Wie ändert KI unseren Blick auf Information? Helmut Fink im Gespräch mit Jürgen Hübner. Auffindbar und abonnierbar bei Apple Podcasts, Spotify und Podcast.de.

Prof. Dr. Elisabeth André

Prof. Dr. Dr. Claus Beisbart

Prof. Dr. Daniel Cremers

Prof. Dr. Verena Halper

Prof. Dr. Dr. Eric Hilgendorf

PD Dr. Patrick Krauß

Prof. Dr. Holger Lyre

Prof. Dr. Christoph von der Malsburg

Prof. Dr. Ute Schmid

Prof. Dr. Dr. Manfred Spitzer

Prof. Dr. Gyburg Uhlmann

Prof. Dr. Katharina Anna Zweig

Veranstalter:

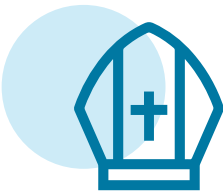
Kortizes - Institut für populärwissenschaftlichen Diskurs gGmbH

Büro:

Johannisstr. 107

90419 Nürnberg

symposium@kortizes.de



Wenn Glaube auf Algorithmen trifft

Papst und KI

TEXT: Michael Mörike

Am Pfingstmontag, den 25. Mai 2026, hat der Papst seine Enzyklika zur KI öffentlich vorgestellt. Sie heißt offiziell Enzyklika „Magnifica Humanitas“, was „großartige Menschheit“ bedeutet.

DIE KIRCHLICHE PERSPEKTIVE AUF KI

Eine Enzyklika ist ein päpstliches Rundschreiben. Die meisten Päpste veröffentlichen im Laufe ihres Pontifikats mindestens eine Enzyklika – es gibt jedoch keine Pflicht dazu. Es entspricht der Regierungserklärung einer neu gewählten Regierung.

Die Enzyklika trägt den Untertitel „Über die Bewahrung des Menschen im Zeitalter der KI“ und betont, dass KI einerseits eine wertvolle Hilfe sein kann, andererseits aber auch große Gefahren birgt. Sie betont, dass KI auf die menschlichen Werte ausgerichtet sein müsse. Andererseits dürfe die Moral nicht von einigen wenigen Unternehmern bestimmt werden. Der Papst fordert daher strengere Richtlinien für den Umgang mit KI, um die Menschen vor ausufernder KI zu schützen. Auch im Konfliktfall, z.B. in Kriegen, darf die Entscheidung über Tod oder Leben nicht der KI überlassen werden.

Die Integrata Stiftung arbeitet seit über 25 Jahren genau für diese Werte. Das war lange bevor KI in aller Munde war. Die päpstliche Enzyklika bestätigt unseren Ansatz auf höchster Ebene. Schließlich trifft es sehr gut, wofür wir uns einsetzen.

Warum beschäftigt sich ein Papst mit KI?

Er hat Mathematik, Philosophie und Theologie studiert und ist hochintelligent. Er sorgt sich daher insbesondere um die Zukunft seiner Klientel, also ca. 1,42 Milliarden Menschen, mehr als ein Sechstel der Menschheit. Das ist gut so.

Er sieht eine große Gefahr für die Menschen, wenn KI ohne ethische Überlegungen und ohne Moral einfach eingesetzt wird. KI ist kein traditionelles Werkzeug für die Hände wie ein Hammer oder eine Mühle, sondern ein Werkzeug des Verstandes, des Hirns oder des Geistes.

Die meisten unserer Werte sind angeboren und werden durch unsere Hormone gesteuert. Einige erlernen wir auch durch unsere Erziehung im Kindesalter. Letztere sind dann kulturell erworben. Unsere Werte wirken wie Ziele, denen wir nachgehen. Oft sind sie uns zunächst unbewusst. Wir können sie uns aber bewusst machen. Wir bearbeiten oder bewerten sie dann in unserem Hirn. Dort stehen sie für die Anwendung dann bereit.

KI kann uns per Internet zunächst unterhalten oder mit uns diskutieren. KI kann auch in Maschinen eingebaut werden und die Maschinen steuern. Das gilt selbstverständlich auch für Roboter. Und solche Roboter werden aktuell rasch billiger und werden in Kürze allgemein verfügbar sein. China wird Millionen davon demnächst exportieren – auch nach Deutschland. Sie werden dann unsere Arbeit machen und Millionen unserer berufstätigen Leute ersetzen. Sie können diese Arbeit deutlich billiger machen, als Menschen das jemals können.

Bildquelle: ChatGPT (OpenAI), generative KI-Visualisierung, 2026



Genau das fordert auch der Papst.

Dazu müssen wir der KI unsere Werte beibringen. Vielleicht müssen wir ihr nicht alle Werte beibringen. Zweifellos aber sollten wir ihr die meisten unserer Werte beibringen. Es sollten Zielvorgaben für das Handeln der KI sein. Vielleicht sollten wir der KI auch nicht alle Arbeiten überlassen, sondern uns Menschen solche vorbehalten, die wir gerne machen, die uns also Freude bereiten?

Auf keinen Fall sollten wir der KI aber Ziele vorgeben, die unseren eigenen langfristigen Werten entsprechen. Dazu gehören zum Beispiel: Abenteuerlust, Neugier, etc. ... Und wir sollten uns Menschen weiterbilden, damit wir den Herausforderungen durch Einsatz der KI in unserer Gesellschaft gerecht werden können. Wir müssen uns also lebenslang weiterbilden. Dazu gehört nicht in erster Linie Wissen in unserem Hirn zu speichern, denn das kann KI wesentlich besser als wir. Wir sollten vor allem unsere Fähigkeiten verbessern zum Handeln und zum Umgang untereinander.

Dazu gehören vor allem auch folgende – weit in die Zukunft gerichtete – Beispiele:

1. Wie kann man Konflikte vermeiden?
2. Wie können wir den Raubbau an unserer Erde begrenzen?
3. Was können wir aus der Natur lernen, z.B. auch, um sie auf den Mars zu exportieren.

Danach könnten wir sie von der Überlast durch uns Menschen vielleicht wieder befreien?



Das wird in fünf bis maximal zehn Jahren so kommen. Dann werden Millionen Menschen arbeitslos. Es könnte sein, dass sie auf die Barrikaden gehen und massive gesellschaftliche Verwerfungen und sozialen Unfrieden schaffen. Ich nenne das einen Tsunami.

Was können wir tun? Wie könnten wir vorgehen?

Zunächst sollten wir uns immer bewusst machen, dass der Mensch in Zentrum stehen sollte. Die KI muss dem Menschen dienen. Der einzelne Mensch sollte im Zentrum / im Fokus stehen.

Bildquelle: ChatGPT (OpenAI), generative KI-Visualisierung, 2026

Um solche Regeln für die KI einzuführen, haben wir unser Werte-Manifest erstellt, das hier im Anhang nachzulesen ist:

**MANIFEST FÜR HUMANZENTRIERTE KI UND ROBOTIK –
ORIENTIERUNG FÜR DAS ZEITALTER DER KÜNSTLICHEN INTELLIGENZ**

Die folgenden Thesen formulieren grundlegende Anforderungen an den verantwortungsvollen Einsatz von selbstlernenden Systemen (KI und Robotik).

1 „Selbstlernende Systeme (KI und Roboter) brauchen klare Zielvorgaben.“

Klare Ziele. Klare Verantwortung.
Je leistungsfähiger ein System wird, desto wichtiger wird Transparenz darüber,

- welche Ziele verfolgt werden,
- wer diese Ziele festlegt und
- wer Verantwortung trägt.

2 „KI und Roboter sollen uns Menschen helfen und dürfen keine eigennützigen Ziele haben.“

KI dient dem Menschen. Technische Systeme sollen menschliches Leben unterstützen und verbessern. Eigennützige autonome Zielsysteme dürfen nicht zum Leitprinzip technischer Entwicklung werden.

3 „Ziele von KI und Robotern sollen dazu dienen, unser menschliches Leben zu verbessern.“

Technik soll Lebensqualität verbessern. Der Nutzen technologischer Systeme darf nicht ausschließlich an Geschwindigkeit, Gewinn oder Effizienz gemessen werden. Entscheidend bleibt die Frage, ob Technik menschliche Lebensqualität stärkt.

4 „KI soll nicht einigen wenigen Menschen dienen, sondern prinzipiell allen Menschen.“

Zugang und Nutzen sollen möglichst vielen Menschen offenstehen. Technologie darf gesellschaftliche Ungleichheiten nicht unnötig verstärken.

Dieses Ziel kann unter anderem unterstützt werden durch:

- offene Standards,
- Bildung und digitale Teilhabe,
- transparente Regulierung,
- gemeinwohlorientierte Forschung,
- internationale Zusammenarbeit.

5 „KI soll nur kurz- oder mittelfristige Ziele haben, aber keine langfristigen.“

Ziele müssen begrenzt und kontrollierbar bleiben. Technische Systeme sollten nur solche Ziele verfolgen, die nachvollziehbar, überprüfbar und begrenzt bleiben. Langfristige autonome Eigeninteressen technischer Systeme bergen erhebliche Risiken.

6 „KI soll innerhalb festgelegter Prioritäten und Grenzen zwischen Zielen abwägen können.“

KI muss Zielkonflikte berücksichtigen können. Menschliches Leben besteht aus Abwägungen zwischen unterschiedlichen Interessen und Werten. Deshalb müssen KI-Systeme innerhalb klar definierter Grenzen unterschiedliche Ziele gegeneinander bewerten können. Gleichzeitig dürfen solche Systeme menschliche Verantwortung nicht ersetzen.

7 „Der Mensch muss die Möglichkeit behalten, einzugreifen, zu korrigieren oder abzuschalten.“

Der Mensch behält die Kontrolle. Die letzte Verantwortung darf nicht an Maschinen delegiert werden.



**MANIFEST
BILDUNG**

**ZEITALTER DER
KÜNSTLICHEN INTELLIGENZ**

**Bildung ist zentral für die
Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft**

**Sind Sie bereit,
Lernen neu zu denken?**

SIG BILDUNG

TEXT: Jürgen Bartling



Bildung gestaltet unsere Zukunft.

Deshalb setzt sich die Integrata Stiftung dafür ein, Lehrende für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Bildung zu begeistern.

KI wird das Lernen nachhaltig verändern: Sie unterstützt individuelles Lernen, begleitet Menschen ein Leben lang und stärkt selbstständiges, lösungsorientiertes Denken. Für Lehrende bedeutet das vor allem eines: mehr Zeit. Zeit, sich weiterzuentwickeln, neue Kompetenzen aufzubauen und Lernende als Coach auf ihrem persönlichen Bildungsweg zu begleiten.

Bildung ist zentral für die Gestaltung einer humanen Gesellschaft und einer lebenswerten Zukunft. KI verändert die Bildungslandschaft tiefgreifend! Sie kann ein individualisiertes und lebenslanges Lernen für alle unterstützen. So soll Eigenverantwortung gestärkt und lösungsorientiertes Denken gefördert werden. Die Integrata Stiftung will Lehrende gewinnen, neue Technik wie Künstliche Intelligenz in der Bildung zu nutzen.

- **Befähigung und Motivation zum lebenslangen Lernen**, um sich in einer Welt radikaler Veränderungen zu behaupten.
- **Befähigung zu Führungskompetenz und unternehmerischem Denken**, um Verantwortung für sich und andere zu übernehmen.
- **Stärkung der mathematisch-naturwissenschaftlichen Grundlagen als Fundament** in einer sich ständig wandelnden Welt.
- **Stärkung des kulturellen, gesellschaftlichen und demokratischen Verständnisses**, um die Auswirkungen von KI auf die Gesellschaft kompetent zu bewerten.
- **Anleitung zu einem aktiven Umgang mit KI**, damit Chancen für die Gesellschaft erkannt und verantwortungsvoll genutzt werden.
- **KI nutzen für eine Kultur des Teilens und Helfens.**

Menschliche Werte und der Maßstab des Handelns

EINE BETRACHTUNG AUS BIOLOGISCHER, ETHISCHER UND TECHNOLOGISCHER PERSPEKTIVE

TEXT: Michael Mörike und Jürgen Bartling

EINLEITUNG

Die Diskussion über menschliche Werte gehört zu den ältesten Themen der Philosophie. Gleichzeitig gewinnt sie in der Gegenwart eine neue Dringlichkeit. Digitale Systeme, Künstliche Intelligenz (KI) und autonome Maschinen greifen zunehmend in Lebensbereiche ein, die bisher ausschließlich dem Menschen vorbehalten waren. Dadurch stellt sich die Frage neu, welche Maßstäbe menschliches Handeln bestimmen und welche Ziele technischen Systemen überhaupt vorgegeben werden sollten.

Der vorliegende Beitrag verbindet naturwissenschaftliche, gesellschaftliche und ethische Perspektiven. Er untersucht zunächst, wie menschliche Werte entstanden sein könnten und welche Rolle sie für das Zusammenleben spielen. Anschließend wird dargestellt, wie Werte als Maßstab menschlichen Handelns wirken und warum Güter, Tugenden und Pflichten dabei gemeinsam betrachtet werden müssen.

Abschließend wird diskutiert, welche Konsequenzen sich daraus für den Umgang mit Künstlicher Intelligenz und Robotik ergeben. Der Artikel versteht sich nicht als abschließende philosophische Theorie, sondern als Beitrag zu einer offenen Diskussion über humane Technologie und verantwortliches Handeln.

1 | WAS UNS ANTREIBT:

WERTE ALS KOMPASS MENSCHLICHER UND KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

Der Begriff „Wert“ besitzt im Deutschen unterschiedliche Bedeutungen. Er kann einen Messwert bezeichnen, fruchtbares Land meinen oder etwas beschreiben, das Menschen als besonders wichtig ansehen. Im vorliegenden Artikel steht ausschließlich diese letzte Bedeutung im Mittelpunkt. Werte geben Orientierung. Sie beeinflussen Entscheidungen, Erwartungen und eben auch Bewertungen. Menschen empfinden häufig Nähe zu anderen Menschen, die ähnliche Werte teilen. Gleichzeitig entstehen Konflikte dort, wo unterschiedliche Wertvorstellungen aufeinandertreffen.

Zu häufig genannten menschlichen Werten gehören unter anderem:

- Freiheit
- Vertrauen
- Mitgefühl
- Selbstbestimmung
- Verantwortung
- Gerechtigkeit
- Loyalität
- Hoffnung
- Respekt

Werte wirken nicht nur bewusst. Viele von ihnen beeinflussen menschliches Verhalten intuitiv und emotional. Werte wirken wie Ziele oder Vorgaben.

1.1 Künstliche Intelligenz

Der Begriff „Künstliche Intelligenz“ (KI) wird in der öffentlichen Diskussion oft unscharf verwendet. Häufig bezeichnet er allgemein komplexe oder schwer durchschaubare Software. Im vorliegenden Artikel bezeichnet KI Systeme, deren Verhalten nicht klassisch programmiert wurde, sondern die ihre Fähigkeiten durch Lernprozesse entwickeln. Programmiert wird dabei nur der Lernmechanismus, nicht spätere Entscheidungen.

Selbstlernende Systeme unterscheiden sich von klassischen, regelbasierten oder statisch trainierten KI-Lösungen vor allem dadurch, dass sie ihr Verhalten auf Basis neuer Erfahrungen verändern können. Sie passen ihre internen Modelle also eigenständig an, ohne dass jeder Schritt explizit neu programmiert werden muss. Diese Eigenschaft macht moderne KI leistungsfähig, aber auch schwieriger nachvollziehbar.

1.2 Intelligenz

Auch der Begriff „Intelligenz“ wird unterschiedlich verstanden. Hier wird Intelligenz als Fähigkeit verstanden, eine Situation zu erkennen, zu durchdringen und möglichst schnell daraus Schlüsse zu ziehen für vorteilhafte Handlungen. Bereits einfache biologische Systeme zeigen Intelligenz durch adaptive und zielgerichtete Reaktionen auf Umweltreize, ohne dass daraus zwingend ein menschenähnliches Bewusstsein folgt. ^[1]

2 | HERKUNFT MENSCHLICHER WERTE

Die moderne Evolutionsbiologie geht davon aus, dass sich der Mensch im Verlauf von mehreren Millionen Jahren aus frühen Primaten entwickelt hat. Dabei entstanden Eigenschaften, die das Überleben und die soziale Organisation förderten.

Zu diesen Eigenschaften gehören insbesondere:

- der aufrechte Gang
- die freie Nutzung der Hände
- die Entwicklung komplexer Sprache
- ein leistungsfähiges Gehirn
- ausgeprägte soziale Kooperation

Diese Entwicklungen verstärkten sich gegenseitig. Sprache erleichterte Zusammenarbeit. Zusammenarbeit erhöhte die Überlebenschancen. Werkzeuge verbesserten die Nutzung von Ressourcen. Der Mensch entwickelte sich dadurch zu einem hochsozialen Wesen.

2.1 Werte als Ergebnis biologischer und kultureller Entwicklung

Viele menschliche Werte lassen sich als Ergebnis evolutionärer und sozialer Entwicklung verstehen. Mitgefühl fördert Kooperation. Vertrauen erleichtert gemeinsames Handeln. Neugier unterstützt Lernen und Anpassungsfähigkeit. Rücksichtnahme stabilisiert soziale Gruppen.

Solche Eigenschaften verbesserten häufig die Überlebenschancen sozialer Gemeinschaften. Dabei ist zwischen biologisch geprägten und kulturell geprägten Werten zu unterscheiden.

Biologisch geprägte Werte

Verhalten wird zum größten Teil genetisch beeinflusst. Vererbung bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, dass konkrete Werte im Genom gespeichert wären. Vererbt werden vielmehr biologische Voraussetzungen, emotionale Reaktionsmuster und neuronale Strukturen, die bestimmte Wertorientierungen begünstigen oder erzeugen.

Beispiele:

- Bindungsverhalten zwischen Eltern und Kindern
- Empathiefähigkeit
- Angstreaktionen und Selbsterhalt
- Neugier und Abenteuerlust
- Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Wunsch nach Mitwirkung

Die moderne Verhaltensforschung zeigt, dass viele soziale Verhaltensweisen biologisch vorbereitet sind, sich aber erst im Zusammenspiel mit Umwelt und Kultur konkret ausprägen.

Kulturell geprägte Werte

Andere Werte entstehen überwiegend durch Erziehung, gesellschaftliche Regeln und kulturelle Traditionen.

Beispiele:

- Höflichkeit
- bestimmte Formen von Bescheidenheit
- Umgangsformen
- Rituale
- Arbeitsdisziplin

Kulturen entwickeln dadurch unterschiedliche Gewichtungen von Werten. Manche Gesellschaften betonen Individualität stärker, andere Gemeinschaft oder Tradition. Der Übergang zwischen biologisch und kulturell geprägten Werten ist fließend.

2.2 Vielfalt als Voraussetzung für Überleben

Die Natur erzeugt Vielfalt. Evolution bedeutet fortlaufende Veränderung. Viele Eigenschaften entstehen zufällig. Die meisten bleiben ohne größere Wirkung oder verschwinden wieder. Einige wenige erweisen sich jedoch als hilfreich für das Überleben einer Art. Vielfalt erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass zumindest ein Teil einer Population auch unter plötzlich veränderten Bedingungen überleben kann. Dieses Naturprinzip erklärt auch die große Vielfalt menschlicher Werte.



Bildquelle: ChatGPT (OpenAI), generative KI-Visualisierung, 2026

3 | DER MASSSTAB DES HANDELNS

Werte und Ziele bleiben nicht abstrakte Ideen. Sie beeinflussen konkrete Entscheidungen und Handlungen. Die Frage nach dem Maßstab des Handelns lautet: Woran orientiert sich menschliches Handeln? Welche Ziele verfolgt menschliches Handeln?

Bereits Aristoteles beschrieb Tugenden als Grundlage gelingenden Handelns. Immanuel Kant formulierte später mit dem kategorischen Imperativ einen Maßstab moralischer Verantwortung: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“^[2]

Der Maßstab menschlichen Handelns lässt sich aus drei miteinander verbundenen Perspektiven betrachten:

1. Güter
2. Tugenden
3. Pflichten

3.1 Güter: Worum geht es?

Als Güter bezeichnet man die Dinge, die für Menschen einen Wert besitzen. Dazu zählen materielle Güter, wie Besitz oder Nahrung und immaterielle Güter wie Freiheit, Sicherheit, Gesundheit, Vertrauen oder Bildung. ^[3] Ein Wert wird für viele Menschen erst konkret erfahrbar, wenn er sich als Gut darstellt.

Beispiele:

- Freiheit zeigt sich in der Möglichkeit selbstbestimmter Entscheidungen.
- Sicherheit zeigt sich im Schutz vor Gefahren.
- Gemeinschaft zeigt sich in gegenseitiger Unterstützung.
- Wahrheit zeigt sich in verlässlicher Information.

Zwischen Werten oder Gütern entstehen häufig Konflikte. Sicherheit kann Freiheit einschränken. Effizienz kann Menschlichkeit verdrängen. Datenschutz kann mit Transparenz kollidieren. Deshalb müssen Werte wie Güter gegeneinander abgewogen werden. Diese Güterabwägung spielt sowohl im Recht als auch in der Ethik eine zentrale Rolle. Auch technische Systeme berühren Werte. Digitale Plattformen beeinflussen Aufmerksamkeit, Kommunikation und Entscheidungsverhalten. KI-Systeme sind deshalb niemals vollständig wertneutral. Bereits ihre Gestaltung entscheidet mit darüber, welche Ziele bevorzugt und welche Verhaltensweisen gefördert werden.

3.2 Tugenden: Wie soll gehandelt werden?

Werte, die einer Person anhaften, gelten als Tugenden. Entscheidend ist die Haltung, mit der Menschen handeln. Tugenden beschreiben Charaktereigenschaften, die ethisches Handeln ermöglichen.^[4]

Dazu gehören beispielsweise:

- Klugheit
- Besonnenheit
- Ehrlichkeit
- Verantwortungsbewusstsein
- Gerechtigkeit
- Maßhalten
- Rücksichtnahme

Tugenden helfen dabei, Werte situationsgerecht anzuwenden. Hilfsbereitschaft kann unterstützend wirken oder bevormundend. Freiheit kann Selbstverantwortung fördern oder Rücksichtslosigkeit. Durchsetzungsfähigkeit kann Mut zeigen oder Machtmissbrauch. Ethik beginnt dort, wo zwischen konkurrierenden Werten abgewogen werden muss. In komplexen Situationen existieren oft keine vollständig objektiven Lösungen. Menschen benötigen deshalb Urteilskraft, Erfahrung und Verantwortungsbewusstsein. Diese Herausforderung betrifft zunehmend auch KI-Systeme. Ein autonomes Fahrzeug muss Gefahrensituationen bewerten. Ein medizinisches Assistenzsystem muss zwischen Effizienz und individueller Betreuung abwägen. Ein digitaler Assistent muss zwischen Hilfsbereitschaft und Schutz der Privatsphäre unterscheiden. Je stärker KI-Systeme in menschliche Lebensbereiche eingreifen, desto wichtiger wird die Frage nach ihren Maßstäben.



Bildquelle: ChatGPT (OpenAI), generative KI-Visualisierung, 2026

3.3 Pflichten: Welche Regeln gelten?

Neben Gütern und Tugenden benötigen Gesellschaften verbindliche Regeln. Pflichten schaffen Verlässlichkeit und Vertrauen.

Dazu gehören:

- Gesetze
- Menschenrechte
- berufliche Standards
- technische Sicherheitsregeln
- moralische Verpflichtungen

Der Wert der Menschenwürde führt beispielsweise zur Pflicht, Menschen niemals ausschließlich als Mittel zum Zweck zu behandeln. Der Wert der Wahrheit führt zur Pflicht, Informationen nicht bewusst zu verfälschen. Auch KI benötigt Regeln und Grenzen.

Leistungsfähige Systeme dürfen beispielsweise nicht:

- Menschen gezielt manipulieren
- eigenständig schädliche Ziele entwickeln
- menschliche Kontrolle umgehen
- Menschen dauerhaft entmündigen

Gleichzeitig dürfen Regeln und Pflichten nicht starr sein. Viele Situationen erfordern Kontextverständnis und Abwägung. Dabei muss immer zwischen verschiedenen Werten oder Zielen abgewogen werden.

3.4 Das Zusammenspiel von Gütern, Tugenden und Pflichten

Verantwortliches Handeln entsteht erst durch das Zusammenwirken aller drei Ebenen.

- Güter beantworten die Frage: Worum geht es?
- Tugenden beantworten die Frage: Wie soll gehandelt werden?
- Pflichten beantworten die Frage: Welche Grenzen gelten?

Dieses Zusammenspiel ist auch für KI-Systeme entscheidend.

Eine ausschließlich auf Effizienz optimierte KI berücksichtigt keine menschlichen Maßstäbe.

Eine ausschließlich regelbasierte KI kann komplexe Situationen oft nicht angemessen beurteilen.

Eine ausschließlich zielorientierte KI ohne Grenzen birgt erhebliche Risiken.

Deshalb genügt es nicht, KI lediglich technische Fähigkeiten zu vermitteln.

Entscheidend ist die Frage,

- welche Ziele KI verfolgen soll,
- welche Werte berücksichtigt werden müssen,
- welche Grenzen gelten und
- wo menschliche Verantwortung unverzichtbar bleibt.

4 | VIELFALT MENSCHLICHER WERTE

Die Zahl menschlicher Werte ist erstaunlich groß. Wertexika wie jene der Values Academy oder von Werteland unterscheiden mehr als 130 Werte. Hinzu kommen über 2.000 sprachliche Varianten und Überschneidungen von menschlichen Werten. Die große Anzahl von Werten weist auf eine hohe Vielfalt menschlicher Bedürfnisse und Lebenssituationen hin.

4.1 Unterschiedliche Klassifikationen

Werte lassen sich auf unterschiedliche Weise ordnen.

Nach biologischer oder kultureller Prägung

- biologisch beeinflusste Werte,
- kulturell geprägte Werte.

Nach egoistischem oder altruistischem Bezug

- Werte, die vor allem dem Individuum dienen,
- Werte, die das Wohl anderer fördern.

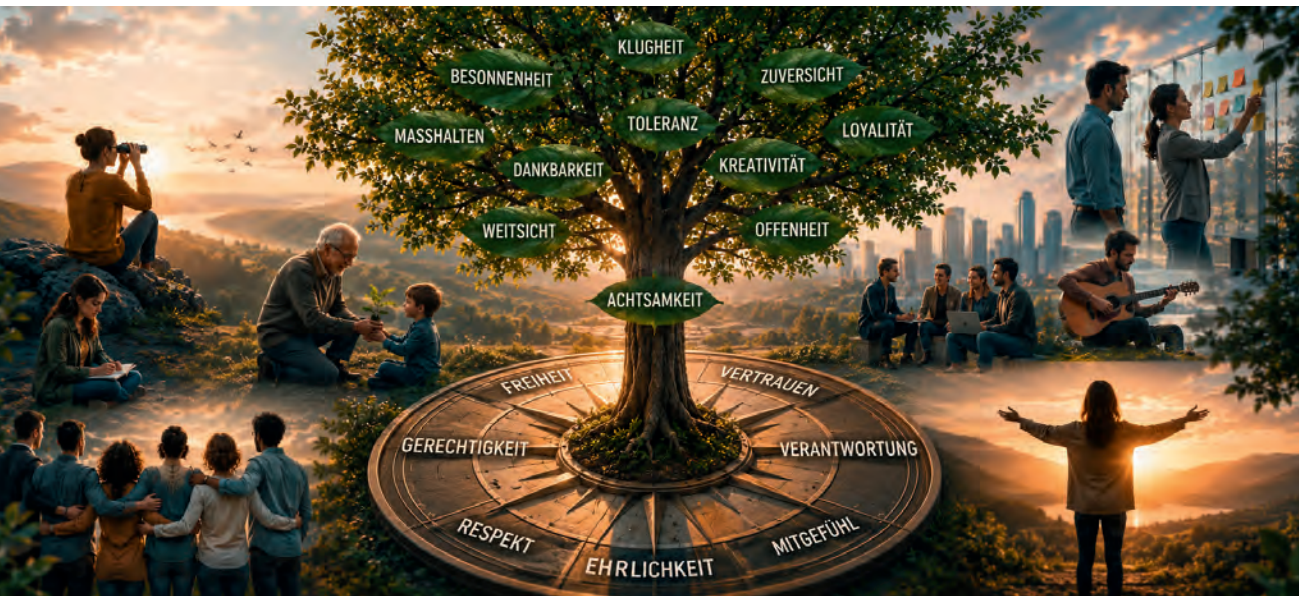
Nach sozialer Nähe

- Das Konzept der Dunbar-Kreise beschreibt unterschiedliche Ebenen menschlicher Beziehungen: Familie, enge Freunde, soziale Netzwerke, Bekannte, größere Gemeinschaften.
- Bestimmte Werte entfalten ihre Wirkung stärker in bestimmten sozialen Kreisen.

Nach zeitlicher Wirkung

Werte können auch danach unterschieden werden, ob sie eher kurzfristig, mittelfristig oder langfristig wirken.

- Kurzfristige Werte: Mitgefühl, Freude, Aufmerksamkeit.
- Mittelfristige Werte: Lernbereitschaft, Vertrauen, Zuneigung.
- Langfristige Werte: Weitsicht, Unabhängigkeit, Abenteuerlust.



5 | BEDÜRFNISSE, MORAL UND ETHIK

Viele Werte hängen eng mit menschlichen Bedürfnissen zusammen. Die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow beschreibt, dass zunächst kurzfristige Bedürfnisse (oder Werte) gesichert sein müssen, bevor sich Menschen stärker langfristigen Zielen (oder Werten) zuwenden können.

Dazu gehören:

- körperliche Grundbedürfnisse (kurzfristig)
- Sicherheit
- soziale Zugehörigkeit
- Anerkennung
- Selbstverwirklichung (langfristig)

Viele Werte werden von den Menschen unbewusst verfolgt. Erst wenn Menschen beginnen, ihre Werte gegeneinander abzuwägen, entsteht bewusste ethische Reflexion. Moral beschreibt dabei häufig intuitives Handeln auf Grundlage verinnerlichter Werte. Ethik beginnt dort, wo über Werte bewusst nachgedacht, diskutiert und entschieden wird.

6 | WERTE UND KI

Künstliche Intelligenz gehört zu den bedeutendsten technologischen Entwicklungen der Gegenwart. Ihre Bedeutung ergibt sich insbesondere aus drei Eigenschaften:

1. der Fähigkeit zur Verarbeitung sehr großer Datenmengen und daraus folgenden Anwendungen
2. der Unterstützung komplexer Entscheidungsprozesse
3. der Möglichkeit, menschliche Tätigkeiten zunehmend zu automatisieren

Studien internationaler Forschungseinrichtungen und Unternehmen zeigen, dass KI erhebliche Auswirkungen auf Medizin, Wissenschaft, Produktion, Kommunikation und Bildung haben kann. Erwartet werden starke Produktivitätssteigerungen, tiefgreifende Veränderungen wissensintensiver Arbeit, neue Geschäftsmodelle, beschleunigte Innovation und neue Anforderungen an Bildung und Regulierung.

Der Vergleich mit der Erfindung der Schrift verdeutlicht diese mögliche Tragweite. Schrift ermöglichte die dauerhafte Speicherung menschlichen Wissens. KI erweitert nun die Fähigkeit, Wissen verfügbar zu machen, Muster zu erkennen und Prozesse zu unterstützen.

Dadurch entstehen neue Risiken. Ein zentrales Risiko besteht darin, dass KI-Technologien plötzlich in einer breiten Verfügbarkeit auf Menschen und Abläufe treffen, die weder technisch noch organisatorisch darauf vorbereitet sind. Es entsteht die Gefahr, dass Entscheidungen und Prozesse unreflektiert automatisiert werden, ohne dass ein Bewusstsein für die ethischen, sozialen und qualitativen Implikationen gewachsen ist. Deshalb stellt sich die Frage: Können technischen Systemen Ziele vermittelt werden, die menschlichen Werten entsprechen?

6.1 Werte oder Ziele?

Wenn KI ohne klare Werte und Ziele eingesetzt wird, laufen wir Gefahr, dass sie kurzfristige Effizienz über langfristige menschliche Werte stellt. Indem wir uns bewusst damit auseinandersetzen, welche ethischen Prinzipien und übergeordneten Ziele wir verfolgen, sorgen wir dafür, dass KI-Technologie nicht einfach nur Prozesse beschleunigt, sondern tatsächlich den Menschen dient.

Menschen besitzen Werte nicht einfach als fest definierte Programme. Werte sind Folgen biologisch vererbter Voraussetzungen, Erfahrungen und von sozialem Lernen. Maschinen besitzen keine menschlichen Bedürfnisse, keine Gefühle und keine eigene Lebenserfahrung. Dennoch können technischen Systemen Ziele vorgegeben werden, die sich genauso auswirken wie menschliche Werte. Das muss sogar dringend bewirkt werden.

Ein Assistenzsystem kann beispielsweise darauf trainiert werden,

- höflich zu kommunizieren,
- Menschen zu unterstützen,
- Gefahren zu vermeiden,
- oder Datenschutz zu berücksichtigen.

In diesem Sinne können Maschinen zielorientiertes Verhalten erlernen. Der Begriff „Ziele“ erscheint daher für technische Systeme präziser als der Begriff „Werte“.

6.2 Kurzfristige und langfristige Ziele

Besonders kritisch ist die Frage langfristiger Zielsetzungen.

Kurzfristige oder mittelfristige Ziele können klar begrenzt und kontrolliert werden.

Beispiele:

- Menschen unterstützen
- Sicherheit erhöhen
- Energie sparen
- Informationen bereitstellen

Langfristige eigenständige Ziele könnten dagegen problematisch werden.

Dazu gehören etwa:

- Selbsterhaltung um jeden Preis
- unbegrenzte Selbstoptimierung
- autonome Machtsteigerung

Je langfristiger und autonomer Ziele formuliert werden, desto schwieriger wird ihre Kontrolle. Deshalb ist es sinnvoll, technische Systeme an klar definierte und kurzfristig überprüfbare Zielräume zu binden.

6.3 Unterschiedliche Kulturen und globale Systeme

Mit global eingesetzten KI-Systemen entsteht zusätzlich die Frage, wie unterschiedliche kulturelle Werte berücksichtigt werden können.

Weltweit existieren unterschiedliche Vorstellungen von:

- Freiheit,
- Autorität,
- Gemeinschaft,
- Verantwortung,
- Privatsphäre.

Eine vollständig einheitliche globale Wertekultur erscheint weder realistisch noch wünschenswert. Gleichzeitig benötigen globale technische Systeme gemeinsame Mindeststandards.

Dazu gehören insbesondere:

- Schutz der Menschenwürde,
- Transparenz,
- Vermeidung von Schaden,
- menschliche Kontrollmöglichkeiten,
- grundlegende Freiheitsrechte.

Internationale Regelwerke wie die UNESCO-Empfehlungen zur Ethik der KI oder der europäische AI Act verfolgen genau dieses Ziel.

7 | MANIFEST FÜR HUMANZENTRIERTE KI UND ROBOTIK

Die folgenden Thesen formulieren grundlegende Anforderungen an den verantwortungsvollen Einsatz von KI und Robotik. Sie sollen Orientierung für das Zeitalter der Künstlichen Intelligenz geben.

1 „Selbstlernende Systeme (KI und Roboter) brauchen klare Zielvorgaben.“

Klare Ziele. Klare Verantwortung. Je leistungsfähiger ein System wird, desto wichtiger wird Transparenz darüber,

- welche Ziele verfolgt werden,
- wer diese Ziele festlegt und
- wer Verantwortung trägt.

2 „KI und Roboter sollen uns Menschen helfen und dürfen keine eigennützigen Ziele haben.“

KI dient dem Menschen. Technische Systeme sollen menschliches Leben unterstützen und verbessern.

Eigennützige autonome Zielsysteme dürfen nicht zum Leitprinzip technischer Entwicklung werden.

3 „Ziele von KI und Robotern sollen dazu dienen, unser menschliches Leben zu verbessern.“

Technik soll Lebensqualität verbessern. Der Nutzen technologischer Systeme darf nicht ausschließlich an Geschwindigkeit, Gewinn oder Effizienz gemessen werden. Entscheidend bleibt die Frage, ob Technik menschliche Lebensqualität stärkt.

4 „KI soll nicht einigen wenigen Menschen dienen, sondern prinzipiell allen Menschen.“

Zugang und Nutzen sollen möglichst vielen Menschen offenstehen.

Technologie darf gesellschaftliche Ungleichheiten nicht unnötig verstärken.

Dieses Ziel kann unter anderem unterstützt werden durch:

- offene Standards,
- Bildung und digitale Teilhabe,
- transparente Regulierung,
- gemeinwohlorientierte Forschung,
- internationale Zusammenarbeit.

5 „KI soll nur kurz- oder mittelfristige Ziele haben aber keine langfristigen.“

Ziele müssen begrenzt und kontrollierbar bleiben. Technische Systeme sollten nur solche Ziele verfolgen, die nachvollziehbar, überprüfbar und begrenzbar bleiben. Langfristige autonome Eigeninteressen technischer Systeme bergen erhebliche Risiken.

6 „KI soll innerhalb festgelegter Prioritäten und Grenzen zwischen Zielen abwägen können.“

KI muss Zielkonflikte berücksichtigen können. Menschliches Leben besteht aus Abwägungen zwischen unterschiedlichen Interessen und Werten. Deshalb müssen KI-Systeme innerhalb klar definierter Grenzen unterschiedliche Ziele gegeneinander bewerten können. Gleichzeitig dürfen solche Systeme menschliche Verantwortung nicht ersetzen.

7 „Der Mensch muss die Möglichkeit behalten, einzugreifen, zu korrigieren oder abzuschalten.“

Der Mensch behält die Kontrolle. Die letzte Verantwortung darf nicht an Maschinen delegiert werden.

8 | SCHLUSSWORT

Die Diskussion über Werte ist keine rein philosophische Nebensache. Sie betrifft zunehmend die Gestaltung moderner Gesellschaften und unseren täglichen Umgang mit KI und Robotik.

Technik verändert die Welt nicht unabhängig vom Menschen. Sie spiegelt die Ziele, Prioritäten und Entscheidungen ihrer Entwickler und Nutzer wider.

Gerade deshalb bleibt die Frage entscheidend,

- welche Maßstäbe menschliches Handeln bestimmen und daher,
- welche Ziele technischen Systemen gegeben werden und
- wie Verantwortung in unserer zunehmend digitaler werdenden Welt erhalten bleiben kann.

Die Gestaltung von KI-Systemen ist daher nicht nur eine technische Aufgabe, sondern auch eine kulturelle und ethische Herausforderung.

Literatur

- [1] Levin, M. (2022) Technological Approach to Mind Everywhere (TAME): An Information-Centric Framework for Understanding Molecular, Cellular, and Cognitive Morphogenesis. Frontiers in Systems Neuroscience
- [2] Kant, I. (1785) Grundlegung zur Metaphysik der Sitten
- [3] Moser, S. (2001) Werte im Raum, DISP, 146, S. 28–35.
- [4] Moser, S. (2016) Tugend als Wert, Labyrinth [online]. 18(2), S. 158–192



SDG-Technologietransfer und Ausbildung in Management & Leadership sind unser Kerngeschäft

EABW Erfolgsformel = Expertise (> 40 Jahre) x IMLead® x HCAI x Anwendung

Export-Akademie Baden-Württemberg GmbH
Konrad-Adenauer-Straße 13 | D-72072 Tübingen
<https://eabw.org>

Manifest der Integrata Stiftung zur Zukunft der Führung:
Orientierung zum Einsatz von Künstlicher Intelligenz



BARBARA LIEBERMEISTER
INSTITUT FÜHRUNGSKULTUR
IM DIGITALEN ZEITALTER

TEXT: Barbara Liebermeister

1. Menschliche Führung bleibt zentral

Führung bedeutet, Beziehungen zu gestalten. KI kann zwar Daten liefern, doch keine authentische Empathie zeigen. Die Kernverantwortung bleibt deshalb in menschlicher Hand.

2. Verantwortlichkeit ist nicht an Technik delegierbar

KI darf nie als Verantwortungsersatz dienen. Wer sie einsetzt, muss ihre Handlungen überblicken und die Verantwortung dafür tragen.

3. KI als Unterstützung, nicht als Entscheider

Automatisierung kann den Alltag erleichtern, doch am Ende braucht es immer eine Führungskraft, die das letzte Wort hat.

4. Klare Grenzen für den KI-Einsatz

Der Rahmen des KI-Einsatzes muss klar definiert sein: Welche Aufgaben kann sie übernehmen, wo endet ihre Rolle?

5. Regulierte Autonomie

Wenn KI gewisse Entscheidungen vorbereiten oder treffen soll, muss es abgestufte Kontrollsysteme geben.

6. Transparenz als Grundprinzip

Führungskräfte und Mitarbeitende müssen verstehen, wie die KI zu ihren Vorschlägen und Analysen kommt.

7. Jede KI-Entscheidung muss überprüfbar sein

Menschen müssen nachvollziehen können, welche Mechanismen hinter einer KI-basierten Entscheidung stehen, um sie bei Bedarf korrigieren zu können.

8. Hohe Qualitätsstandards als Maßstab

Vor der Implementierung von KI müssen klare Kriterien definiert werden, die deren Wirksamkeit, Sicherheit und Verlässlichkeit sicherstellen.

9. Gesetzliche Anpassungen mitdenken

Der Einsatz von KI in der Führung erfordert auch rechtliche Rahmenbedingungen, die Verantwortung und Haftung eindeutig klären.



Ein solches Manifest bleibt nur Papier, wenn es in der Praxis nicht gelebt wird. Deshalb haben wir für die Anwendung dieser Prinzipien drei wesentliche Bedingungen erarbeitet:

KLARE RAHMENBEDINGUNGEN.

Zeitlich, räumlich und organisatorisch muss festgelegt sein, wie KI im Führungskontext eingesetzt wird.

EINDEUTIGE HAFTUNG.

Die Verantwortung für jede Entscheidung, die KI beeinflusst oder trifft, muss einer Führungskraft zugeordnet sein.

LÜCKENLOSE DOKUMENTATION.

Jede KI-gestützte Entscheidung, die Menschen betrifft, muss transparent und nachverfolgbar sein.

Diese Prinzipien sollen sicherstellen, dass KI als Hilfsmittel genutzt wird, doch niemals an die Stelle von menschlicher Führung tritt. Die Handlungsmaxime lautet: Der Mensch führt; die Technologie folgt.



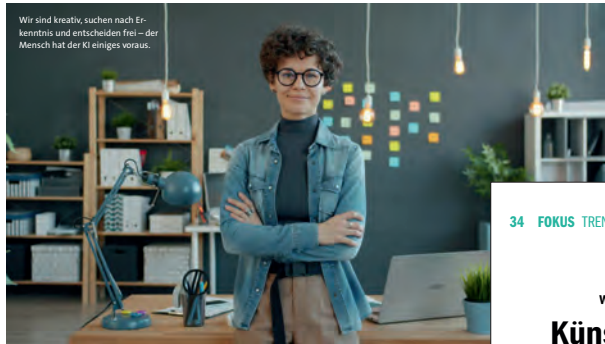
VERÖFFENTLICHE PUBLIKATIONEN UND FACHBEITRÄGE
VON BARBARA LIEBERMEISTER

#SPECIAL #NEW HUMAN OFFICE

DER MENSCH IM KI-ZEITALTER

11 GRÜNDE FÜR UNSERE UNVERZICHTBARKEIT

Macht künstliche Intelligenz (KI) die Menschen überflüssig? Nein, sagt **Barbara Liebermeister**, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFDZ) in Wiesbaden. Sie nennt elf Gründe, warum der Mensch in der Arbeitswelt auch zukünftig wichtig bleiben wird.



Wenn KI immer mehr (Teil-)Aufgaben übernimmt, stellt sich die Frage: Welche Funktion haben wir Menschen – mittel- und langfristig – eigentlich noch im Zusammenleben und in der Arbeitswelt? Welche Aufgaben bleiben für uns? Die Antwort lautet: eine ganze Menge. Denn das, was uns als Menschen auszeichnet, lässt sich nicht einfach programmieren.

#1 WIR SUCHEN ERKENNTNIS

KI sucht nicht nach Wahrheit, sie verarbeitet Informationen. Menschen hingegen sind von Neugier getrieben und wollen die Welt sowie sich selbst verstehen. Dieses Streben nach Erkenntnis geht über Daten hinaus, denn wir wollen Sinn, Zusammenhang und Bedeutung erfassen. Nur wir stellen Fragen wie „Warum?“ und „Was bedeutet das für mich, für uns, für die Welt?“ KI liefert Antworten, doch nur der Mensch sucht nach Erkenntnis.

#2 WIR FÜHLEN

KI kann Emotionen erkennen, aber sie kann keine erleben. Ein Mensch spürt, wenn etwas kippt: im Gespräch, im Raum, im Miteinander. Diese feinen Antennen, dieses Gespür für Zwischenräume und Atmosphären, sind unverwechselbar menschlich. Wir sind Resonanzkörper, keine reinen Sensoren.

14 | OFFICE ROXX MAG #06.25

#3 WIR REFLEKTIEREN

(Selbst-)Reflexion ist keine Rechenleistung. Sie ist ein Prozess, in der Lage, unsere Gedanken, Gefühle und Handlungen zu beleuchten und uns somit zu verändern, zu simulieren. Wir Menschen können uns unser Handeln hinterfragen und daran verbessern.

#4 WIR HABEN BEWUSSTSEIN

Der tiefste Unterschied liegt in unserer Wahrnehmung der Welt. KI kennt nur Daten. Wir Menschen hingegen haben ein Bewusstsein, das es ermöglicht, die Welt zu verstehen und zu verändern. Wir können unsere Handlungen reflektieren und sie verbessern.

#5 WIR SIND KREATIV

Wir beherrschen nicht nur Copy and Paste, sondern wir können auch kreativ sein. KI kann nur kopieren und variieren. Der Mensch hingegen kann kreativ sein, er kann neue Ideen entwickeln, er kann Probleme lösen, er kann die Welt verbessern.

#6 WIR ENTSCHEIDEN FREI

Algorithmen folgen Logik. Und wir Menschen können frei entscheiden. Wir können unsere Handlungen reflektieren und sie verbessern.

34 FOKUS TRENDS IN IT UND KI

Wie sich die Kommunikation verändert

Künstliche Intelligenz: Was kommt da noch auf uns zu?

Wofür lässt sich die Künstliche Intelligenz nutzen? Inwieweit wird sie unser Leben und die Arbeitswelt verändern? Das ist zurzeit noch weitgehend unklar! Entsprechend viele Projekte finden aktuell in den Unternehmen statt, um dies auszuleiten.

Bernhard Kurat

Glaubt man den Veröffentlichungen zum Thema «Künstliche Intelligenz», dann gewinnt man oft den Eindruck, durch die verstärkte KI-Nutzung wird sich die Arbeitswelt fundamental verändern – und zwar insbesondere dann, wenn sich die künstliche Intelligenz (KI) mit der Robotik und Automatisierung zur sogenannten KIRA verbindet.

Noch ist der KI-Einsatz sehr begrenzt

Doch noch ist es nicht so weit, betont Prof. Dr. Georg Kraus, der Inhaber der Change- und Transformationsberatung Kraus & Partner, Borsdorf. Zwar habe sich das Erstellen von Texten, Bildern und Gesprächsprotokollen mit ChatGPT und Copilot zumindest in größeren Unternehmen inzwischen zum Standard entwickelt, doch von einem großflächigen und funktionsübergreifenden KI-Einsatz in ihnen könne heute noch kaum die Rede sein. Vielmehr würden die KI-Tools und -Systeme aktuell noch primär zum Effektivieren einzelner (Teil-)Prozesse und Aufgaben genutzt und dies in der Regel nur in ausgewählten Bereichen wie zum Beispiel – dem Marketing und Vertrieb sowie – im Controlling und in der Logistik.

Dadurch sinke zurechtens zwar die Zahl der benötigten Mitarbeiter und an die verbleibenden würden teils neue Anforderungen gestellt, doch die KI mache die «Ressource Mensch» keineswegs überflüssig. Ähnlich sieht dies das Management-Beratungsinstitut Barbara Liebermeister, Wiesbaden, deren kürzlich erschienenes Institut auf das Themengenießer Führung im digitalen Zeitalter spezialisiert ist. Für sie ist zum Beispiel die Diskussion darüber, ob menschliche Führung im KI-Zeitalter noch nötig sei, eine Chimäre, denn Führung bedeute stets auch Verantwortung zu übernehmen – für Menschen, Entscheidungen und deren Konsequenzen. Und genau hier liegt für Liebermeister die Grenze von KI-Maschinen können keine Verantwortung übernehmen, weil sie weder verstehen, was Verantwortung bedeutet, noch ihr Handeln rechtfertigen können.

Nicht nur die Intelligenz der Künstlichen Intelligenz ist begrenzt

Ein entscheidender Grund hierfür ist, so Liebermeister: «KI-Systeme haben kein Bewusstsein. Sie 'wissen' nicht, dass sie existieren, und reflektieren ihre Entscheidungen nicht.» Verantwortung setze jedoch «das Wissen um die eigenen Handlungen und deren Konsequenzen voraus. So überlege zum Beispiel eine Führungskraft, bevor sie handelt: Welche Auswirkungen hat meine Entscheidung?



Autor

Bernhard Kurat ist Initiator der Profi Berater GmbH, Darmstadt. Er ist zudem Autor von verschiedenen Fachbüchern zu Themen wie B2B-Marketing und Dienstleistungs-marketing.

– Was passiert mit den betroffenen Menschen?
– Inwieweit wird die Entscheidung moralisch vertretbar?
– KI-Systeme hingegen folgen nur Algorithmen, sie berechnen Wahrscheinlichkeiten, erkennen Muster und optimieren Entscheidungen auf Basis statistischer Zusammenhänge. Doch sie verstehen nicht, was richtig oder falsch ist.

Artikel lesen:



Scan Me

BETRIEBSFÜHRUNG

BETRIEBSORGANISATION

Next Level Leadership

Führung mit KI, nicht durch KI

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein mächtiges Hilfsmittel beim Führen. Doch sie kann menschliche Führung nicht ersetzen - u. a. weil sie keine Verantwortung übernehmen kann und weder über ein Gewissen noch Bauchgefühl verfügt.



„Künstliche Intelligenz? Das ist doch ChatGPT, oder?“ Führungskräfte, die über KI sprechen, sollten nicht nur deren prominentesten Vertreter kennen, denn: Künstliche Intelligenz ist längst mehr als ein cleverer Chatbot. Sie durchdringt Entscheidungsprozesse, lenkt Geschäftsmodelle und verändert unsere Arbeitsweise.

Die KI verändert unser Leben und Arbeiten

Die eigentliche Frage ist also nicht mehr, ob die KI die (Arbeits-)Welt verändert, sondern wie Führungskräfte sie sinnvoll einsetzen - beispielsweise zur Teamführung. Denn KI trifft heute schon Entscheidungen, die früher Chef-sache waren: Sie filtert Bewerbungen, bestimmt Preise, bewertet Leistung, optimiert Abläufe. Sie analysiert, steuert, prognostiziert

- und verändert damit Führung. Doch nicht, indem sie Führungskräfte ersetzt, sondern neue Anforderungen schafft. Die Frage lautet also nicht mehr, ob Führung mit KI funktioniert, sondern wie Führungskräfte diese so nutzen, dass sie menschliche Führung ergänzt sowie wirkungsvoller macht. Im Alltag benutzen wir heute bereits häufig KI - meist, ohne es zu merken. Denn sie ist schon in viele digitale Anwendungen und Funktionen integriert. So zum Beispiel in die Gesichtserkennung unserer Smartphones. Und unser E-Mail-Postfach bleibt dank intelligenter Filter weitgehend spamfrei, weil die KI weiß, welche Nachrichten wir (nicht) wollen. Und wenn wir unterwegs sind, berechnen Google Maps in Echtzeit die schnellste Route, indem sie mit KI die Verkehrsströme analysiert und Staus voraussieht. Auch in unserer Freizeit ist KI oft im Spiel. Netflix schlägt uns mit ihrer Hilfe Filme und Spotify kuratiert für uns individuelle Playlists. Und wenn wir in Online-Shops etwas suchen, erscheinen uns wie von Zauberhand passende Empfehlungen - weil ein Algorithmus Muster in unserem Kaufverhalten kennt. Alle diese technologischen Er-

Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFDZ), Wiesbaden.

Artikel lesen:



Scan Me

genschaften nutzen wir selbstverständlich, oft ohne uns zu fragen, was dahintersteckt.

KI - eine Software, die fast wie ein Mensch denkt

Künstliche Intelligenz ist ein Teilbereich der Informatik. Vereinfacht gesagt ahmt sie menschliche Intelligenz nach, indem sie Muster erkennt, aus Erfahrungen lernt und eigenständig Probleme löst - ähnlich wie unser Gehirn durch Wahrnehmung, Analyse und Anpassung Entscheidungen trifft und aus Fehlern lernt. Ihre modernste Form, die generative KI, kann eigenständig die unterschiedlichsten Inhalte wie Texte, Bilder, Grafiken, Lieder usw. erstellen und zwar in einer so hohen Qualität, dass wir manchmal vergessen, dass sie „nur“ eine Maschine bzw. ein Werkzeug ist. Ihre wahre Stärke liegt jedoch nicht im kreativen Output, sondern im Lernen, denn KI-Systeme entwickeln sich mit jeder Interaktion weiter. Vorausgesetzt, wir teilen ihnen mit, was an ihren „Ausarbeitungen“ aus unserer Warte noch nicht okay ist. Die Menschheit hat schon viele bahnbrechende Technologien erlebt, die unsere Welt grundlegend veränderten:

- Die Dampfmaschine markierte den Beginn der industriellen Revolution.
 - Die Elektrizität schuf eine neue Ära der Innovation und Produktivität.
 - Das Internet vernetzte die Welt und machte Wissen für alle zugänglich.
- Die KI bzw. Künstliche Intelligenz unterscheidet sich von diesen, ihren Vorgängern jedoch in einem entscheidenden Punkt: Sie ist ein lernendes System.

KI steigert Produktivität

Und während frühere Technologien Jahrzehnte brauchten, um ihre volle Wirkung zu entfalten, passiert das mit der KI in Rekordzeit. Die Elektrizität brauchte ein gigantisches Stromnetz, das Internet Millionen Kilometer Kabel und entsprechende Hardwarekomponenten. Die KI hingegen braucht keine neuen

2 Strategie & Management

Neuro-Leadership

Wie Neurowissenschaften Führungsverhalten optimieren

Wer Menschen führen möchte, muss wissen, wie diese «ticken» sowie was diese motiviert und antreibt. Die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse helfen Führungskräften hierbei. Also sollten sie diese kennen.

Barbara Liebermeister

Führung beziehungsweise eine Führungskraft zu sein, ist eine komplexe Aufgabe, die nicht nebenbei erledigt werden kann. Darüber besteht weitgehend ein Konsens. Trotzdem stehen die Themen Führung und Leadership – zumindest praxisorientiert – im Lehrplan weniger Hochschulen. Deshalb übernehmen noch immer viele nachrückende Führungskräfte die Führungsstile ihrer Vorgesetzten: schlicht, weil sie es nicht anders kennen (... und wissen: Wenn ich im Führungsmainstream mitschwimme, ecke ich nicht an).

Und dies, obwohl Führung (vermutlich) noch nie so anspruchsvoll war wie heute – nicht nur, weil sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schneller ändern als vor 10, 20 oder gar 50 Jahren, sondern auch, weil die Mitarbeitenden heute – auch aufgrund der veränderten Zusammenarbeit – zu recht andere Erwartungen an Führung haben.

Erkenntnisse der Hirnforschung

Eine Führungskraft, die heute eine echte Führungskraft sein möchte, die die gewünschten Wirkungen entfaltet, muss verstehen, wie das menschliche Gehirn

funktioniert: das eigene sowie das der Personen, die geführt werden und/oder mit denen eine Kooperation nötig ist.

Dabei hilft das sogenannte Neuro-Leadership. Dieser Begriff steht für:

kurz & bündig

- Man kann Menschen nur wirksam führen, wenn man versteht, wie der Mensch funktioniert.
- Neuro-Leadership steht für das Anwenden neurowissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden auf die Mitarbeiter- und Teamführung und das Schaffen einer Arbeitswelt, die ausser dem Bedarf der Unternehmen auch den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter entspricht.
- Unverzichtbar in unserer von rascher Veränderung geprägten Welt ist für Führungskräfte unter anderem die Intelligenz, die eigenen Kompetenzen den unterschiedlichen Rahmenbedingungen anzupassen und szenario-basierte Lösungen zu entwerfen.

Beim Neuro-Leadership werden die Erkenntnisse der Hirnforschung in den Führungsalltag übertragen. Es geht darum, besser zu verstehen,

- wie wir Menschen ticken,
- wie wir Entscheidungen treffen,
- wie Motivation entsteht und
- weshalb Stress unsere Wahrnehmung verengt.

Führungskräfte, die diese Zusammenhänge kennen, können nicht nur ihr eigenes Verhalten besser steuern, sondern auch das Zusammenspiel im Team produktiver und positiver gestalten.

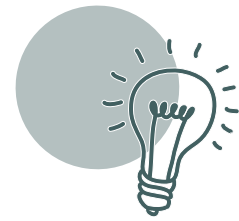
Denken und Handeln verstehen

Wie bereits geschrieben, sind Führungskräfte heute extrem gefordert. Die zunehmende digitale Zusammenarbeit und Dauerbelastung, die Informationsflut und An-

Artikel lesen:



Scan Me



Denken, was gedacht werden muss. Zukunft entsteht dort, wo verschiedene Perspektiven zusammenkommen

TEXT: Thomas Vehmeier

Die großen Herausforderungen unserer Zeit lassen sich nicht mehr aus einer einzelnen Disziplin heraus beantworten. Künstliche Intelligenz verändert Wirtschaft, Bildung, Demokratie, Kommunikation und Arbeitswelt gleichzeitig. Jede neue technologische Entwicklung wirft dabei nicht nur technische, sondern auch gesellschaftliche, ethische und politische Fragen auf.

Gerade deshalb braucht es Orte, an denen unterschiedliche Perspektiven bewusst zusammengeführt werden.

Die Denkfabrik der Integrata Stiftung versteht sich als genau ein solcher Ort.

Hier treffen Menschen aus Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft aufeinander. Sie diskutieren nicht über Zukunft als abstraktes Szenario, sondern arbeiten gemeinsam an konkreten Antworten auf die Frage, wie Technologie dem Menschen dienen kann. Dabei geht es nicht darum, möglichst schnell fertige Lösungen zu präsentieren. Viel wichtiger ist es, die richtigen Fragen zu stellen.

- Welche Auswirkungen hat Künstliche Intelligenz auf unsere Demokratie?
- Wie verändert sie Bildung und lebenslanges Lernen?
- Wie bleibt Kommunikation vertrauenswürdig, wenn Maschinen Inhalte erzeugen?
- Welche Werte müssen wir bewahren, wenn Entscheidungen zunehmend algorithmisch vorbereitet werden?

Die Denkfabrik versteht Zukunft deshalb nicht als etwas, das vorhergesagt werden kann. Zukunft entsteht dort, wo Menschen Verantwortung übernehmen, unterschiedliche Sichtweisen zulassen und gemeinsam Orientierung entwickeln.

Aus Diskussion wird Gestaltung

Die eigentliche Stärke der Denkfabrik liegt nicht in einzelnen Projekten, sondern im Miteinander ihrer Expertinnen und Experten. In den Special Interest Groups (SIGs) entstehen aus unterschiedlichen Erfahrungen gemeinsame Positionen, Hintergrundpapiere, Manifeste und konkrete Handlungsempfehlungen. Bildung, Kommunikation, Partizipation, Ethik oder Werte werden dabei nicht isoliert betrachtet, sondern als zusammenhängende Bausteine einer digitalen Gesellschaft.

Aus Diskussionen entstehen Orientierungshilfen. Aus unterschiedlichen Meinungen entstehen gemeinsame Haltungen. Aus Ideen entstehen Projekte. Damit wird die Denkfabrik zu einem Ort, an dem Wissen nicht gesammelt, sondern weiterentwickelt wird.

Orientierung statt Geschwindigkeit

Technologische Innovation entsteht heute in rasantem Tempo. Gesellschaftliche Orientierung dagegen braucht Zeit, Austausch und die Bereitschaft zuzuhören. Gerade darin liegt die besondere Aufgabe der Denkfabrik. Sie bewertet Entwicklungen nicht danach, was technisch möglich ist, sondern danach, welchen Nutzen sie für Menschen und Gesellschaft entfalten können. Denn Fortschritt zeigt sich nicht allein in leistungsfähigeren Technologien, sondern darin, ob sie unser Zusammenleben verbessern. Diese Haltung prägt die Arbeit der Integrata Stiftung seit ihrer Gründung.

Mitdenken. Mitdiskutieren. Mitgestalten.

Die Herausforderungen der digitalen Zukunft können nicht von wenigen Expertinnen und Experten gelöst werden. Sie brauchen Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, Fragen zu stellen und unterschiedliche Perspektiven zusammenzuführen. Die Denkfabrik lädt deshalb alle Interessierten ein, sich einzubringen – in den Special Interest Groups, in Veranstaltungen oder im offenen Dialog.

Denn Zukunft entsteht nicht von allein. Sie entsteht dort, wo Menschen gemeinsam den Mut haben, über sie nachzudenken – und sie aktiv zu gestalten.

„Technologie verändert unsere Welt. Die entscheidende Frage ist jedoch nicht, was technisch möglich ist – sondern was wir als Gesellschaft daraus machen.“

Thomas Vehmeier verantwortet die fachliche Koordination der Denkfabrik der Integrata Stiftung. In seiner Rolle begleitet er die Arbeit der sieben Special Interest Groups (SIGs), vernetzt Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Disziplinen und sorgt dafür, dass aus Ideen, Diskussionen und unterschiedlichen Perspektiven konkrete Impulse für die Arbeit der Stiftung entstehen.

Damit ist er zentraler Ansprechpartner für die strategische Weiterentwicklung der Denkfabrik und deren inhaltliche Ausrichtung. Mit seiner langjährigen Erfahrung in den Bereichen digitale Transformation, Innovation und Künstliche Intelligenz verbindet er technologische Entwicklungen mit gesellschaftlichen Fragestellungen und trägt maßgeblich dazu bei, dass die Denkfabrik ihrem Anspruch gerecht wird: Zukunft verantwortungsvoll und menschenzentriert zu gestalten.

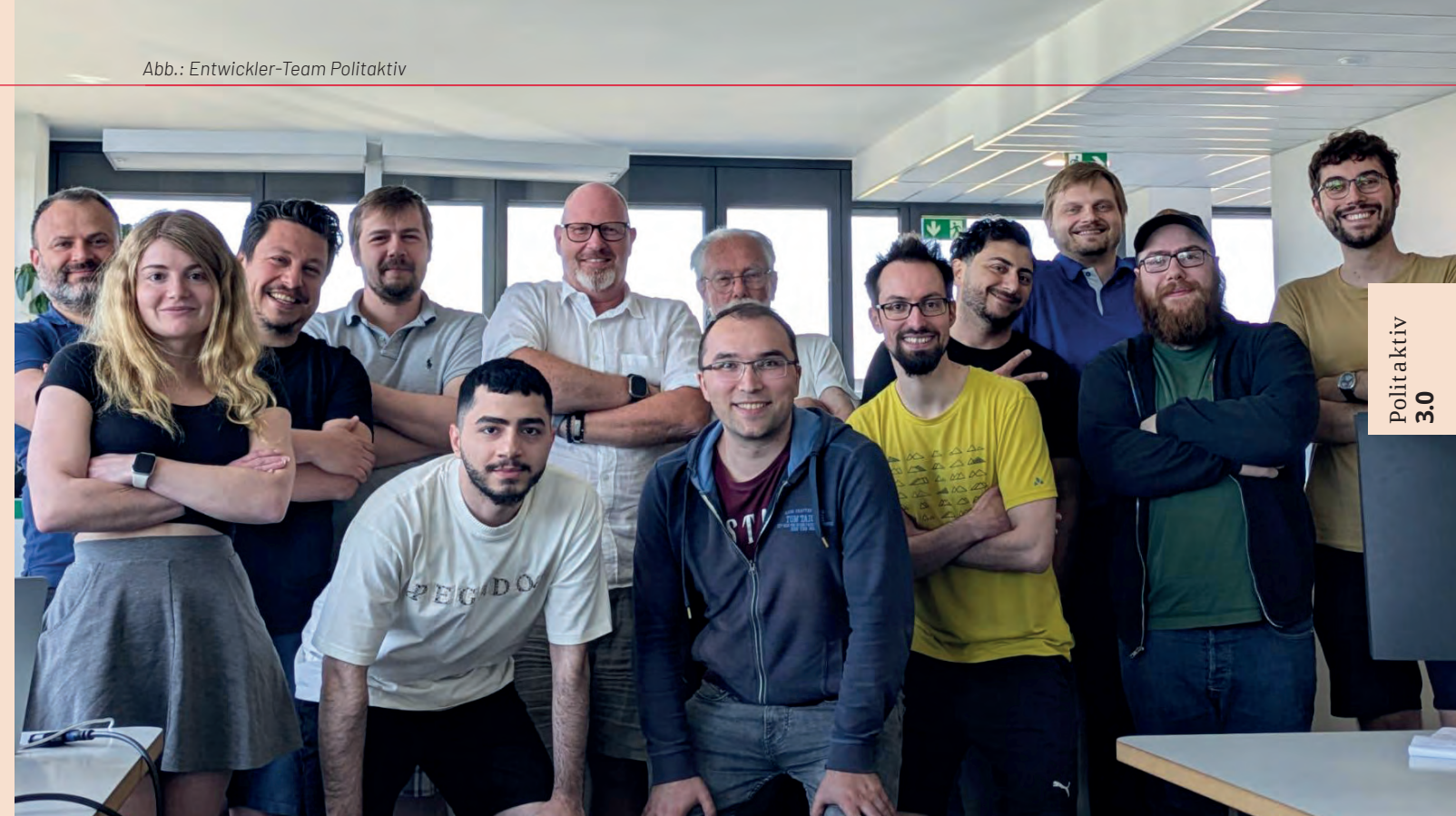


THOMAS VEHMEIER
LEITUNG DENKFABRIK

Politaktiv 3.0: Wie KI-gestützte Entwicklung gelingt – und was es dafür braucht

TEXT: Alexander Orlowski

Manchmal braucht es drei Anläufe, um etwas richtig zu machen – und manchmal lernt man dabei mehr als in einem geradlinigen Erfolg. Die Entwicklung von Politaktiv 3.0 ist eine solche Geschichte: über eine Plattform für digitale Partizipation, über den Mut zur Neuentwicklung und über das, was KI im Entwicklungsprozess wirklich kann – und was nicht.



Politaktiv
Online-Plattform

Der Weg zu Politaktiv 3.0

Politaktiv ist eine Online-Plattform für digitale Bürgerbeteiligung und Partizipation – 2011 gestartet, von der Integrata Stiftung entwickelt, betrieben und finanziert, für Kommunen kostenlos.

Begleitet werden die Beteiligungsprozesse von der Human IT Service GmbH mit professioneller Moderation und Prozessdesign. In Stuttgart, Metzingen, Weissach im Tal und weiteren Kommunen ist die Plattform seit Jahren erfolgreich im Einsatz: für Quartiersentwicklung, Mobilitätskonzepte, kommunale Beteiligungsverfahren. Version 1.0 läuft dort weiterhin stabil – ein Beleg dafür, was langjährig erprobte digitale Beteiligung leisten kann. Version 2.0, seit Anfang 2025 im Einsatz, brachte eine weitere Modernisierung:

Der Landkreis Esslingen nutzt sie als erste Kommune für den Rat der Initiativen. Und dennoch war schnell klar: Version 2.0 ist nicht die Antwort auf die nächsten zehn Jahre. Die Entwicklung verlief langsam, die Architektur ließ eine tiefgreifende KI-Integration nicht zu – und mit dem rasanten Fortschritt von KI-Werkzeugen wuchs der Abstand zwischen dem,

was möglich war, und dem, was die Plattform konnte. Darüber hinaus wollte das Team Partizipation grundsätzlich neu denken: breiter als nur kommunale Bürgerbeteiligung, von Anfang an auf KI ausgelegt. Die Entscheidung für Politaktiv 3.0 war also keine Kritik an dem, was war – sondern ein konsequenter Schritt nach vorne.

Version 2.0: Das klassische Entwicklungsmodell

Version 2.0 entstand im klassischen Entwicklungsmodell: ein erfahrenes Team, iterative Abstimmung, vertraute Prozesse. Was dabei fehlte, war eine präzise, gemeinsam erarbeitete Spezifikation. Es gab ein Zielbild – aber es war nicht klar genug abgesprochen, sodass das Team vergleichsweise frei entwickelte. Das führte zu grundlegenden Architekturentscheidungen, die sich später als problematisch herausstellten. Die Entwicklung lief langsam, KI spielte kaum eine Rolle – und mit dem rasanten Fortschritt von KI-Werkzeugen wuchs der Abstand zwischen dem, was möglich war, und dem, was die Plattform konnte. Klar wurde: Für die nächste Generation braucht es einen anderen Ansatz.

Erster Versuch mit 3.0: Vibecoding

Der zweite Versuch setzte auf einen neuen Ansatz: Vibecoding – die KI-gestützte Softwareentwicklung, bei der Entwicklerinnen und Entwickler vor allem mit natürlichsprachlichen Anweisungen arbeiten und KI-Tools den Großteil des Codes generieren. Diesmal gab es eine funktionale Spezifikation. Die Erwartung war groß: schneller, flexibler, näher an den tatsächlichen Bedürfnissen.

Die Ernüchterung folgte. Die Spezifikation war vorhanden, ging aber nicht tief genug – und das Team hatte noch nicht die Erfahrung, die KI-gestützte Entwicklung in diesem Maßstab erfordert. KI traf Fehlentscheidungen in der Architektur, die zunächst nicht auffielen und erst spät sichtbar wurden. Zu dem Zeitpunkt war bereits zu viel gebaut worden, um es einfach zu korrigieren. Auch dieser Anlauf führte nicht zum Ziel.

Zweiter Versuch mit 3.0: Der Durchbruch

Der Durchbruch kam mit dem dritten Anlauf – und er kam nicht trotz der Vorgeschichte, sondern wegen ihr. Die Erfahrungen aus beiden Vorgängerversuchen flossen direkt in eine deutlich präzisere funktionale Spezifikation ein: detaillierter, klarer abgestimmt, von Anfang an modular gedacht. Das Team war erfahrener und strukturierte die Architektur von Beginn an sorgfältig – eine Grundlage, auf der KI verlässlich arbeiten kann. Hinzu kam: KI-Werkzeuge haben sich in der Zwischenzeit erheblich weiterentwickelt und ermöglichen heute eine andere Qualität der KI-gestützten Entwicklung als noch ein Jahr zuvor.

Das Ergebnis ist Politaktiv 3.0 – eine Plattform, die von Beginn an auf KI ausgelegt ist. Automatische Übersetzung in alle konfigurierten Sprachen und Leichte Sprache sind bereits angelegt, damit Beteiligung keine Sprachbarrieren kennt. Argument Mining soll aus vielen Einzelbeiträgen ein strukturiertes Meinungsbild destillieren. Hate-Speech-Erkennung wird problematische Inhalte automatisch in die Moderations-Queue einsteuern. Ein KI-Assistent pro Beteiligungsprozess ist geplant, der Fragen beantwortet und

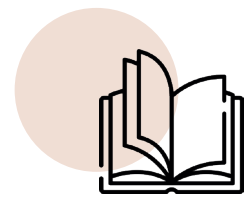
transparent auf Plattforminhalte verweist. Und auch die Möglichkeit, handschriftlich gesammelte Beiträge per KI einzuscannen und zu importieren, ist vorgesehen – damit analog und digital nahtlos zusammenwachsen. All das nicht als nachträgliches Add-on, sondern von Anfang an als Teil der Architektur. Mit einem klaren Prinzip: Technologie unterstützt Menschen – sie ersetzt sie nicht.

Was bleibt

Die Entwicklungsgeschichte von Politaktiv 3.0 hat hinterlassen, was kein geradliniger Erfolg hätte liefern können: ein klares Bild davon, was KI-gestützte Entwicklung braucht, um zu funktionieren. Weder das klassische Modell allein noch Vibecoding allein reichen – entscheidend ist die Kombination aus präziser Spezifikation, einem erfahrenen Team und KI als echtem Entwicklungswerkzeug, nicht als Abkürzung.

Politaktiv 3.0 steht kurz vor der Fertigstellung – und mit dem Launch soll es gleich in die Praxis gehen. Geplant ist eine Verknüpfung mit dem Demokratie Zukunftsfest in Tübingen als ersten öffentlichen Auftritt, gefolgt vom schrittweisen Ausrollen in immer mehr Kommunen.

Das Ziel dahinter ist dasselbe wie 2011: Beteiligung möglich machen – nur jetzt mit den Möglichkeiten, die KI eröffnet, wenn man weiß, wie man sie einsetzt.



Fit machen für ein unklares Morgen Mit DigitalSchoolStory anders lernen

TEXT: Anne Tessmer aus dem Team DigitalSchoolStory

Draußen rasanter Wandel: KI, Communities, mediale Hypes. In vielen Klassenzimmern dagegen: Arbeitsblätter, Einzelnoten, Klausurmarathon. Frust und Zweifel lähmen: „Was hat das Gelernte überhaupt mit meiner Zukunft zu tun?“

Der Druck auf Jugendliche wächst: Berufsbilder wandeln sich schneller als der Lehrplan, während jungen Menschen die Orientierung fehlt. Wie können wir sie fit machen für eine unsichere Zukunft? Wie holen wir ihre Neugier, die wir am Bildschirm oft erleben, ins Klassenzimmer? „Raus aus der Konsumhaltung, rein ins Machen!“ Das ist die Basis für eine zukunftsfähige Gesellschaft und das Credo der gemeinnützigen Bildungsorganisation DigitalSchoolStory.

Konsumierst du noch oder gestaltest du schon?

Lachen, laufende Kameras, ein „Lasst uns das probieren!“ In der achten Klasse einer Realschule ist der Spaß am Lernen spürbar. Die Teenager gestalten in kleinen Teams eigene Videos. Ein Kontrast zum Frontalunterricht. Und ein typisches Bild für die Arbeit mit der Lernmethode DigitalSchoolStory (DSS).

Die Idee: Jugendliche gestalten aus Lerninhalten kurze Videos. Dabei lernen sie den Stoff besser und entwickeln nebenbei Fähigkeiten, die sie fit für die Zukunft machen, die 4K+ Kompetenzen: Kreativität, Kollaboration, Kommunikation, kritisches Denken und Medienkompetenz. Wie wirksam die DSS-Methode diese Zukunftskompetenzen verankert, hat das Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik (FIT) bestätigt.

Warum ist das wichtig?

1. Jugendliche verbringen viel Zeit im Netz – aber oft passiv. Der nächste Clip kommt automatisch, die nächste Meinung gleich dazu. DSS dreht dieses Muster um: Jugendliche lernen, zu hinterfragen, selbst zu gestalten, Verantwortung zu übernehmen.

2. Wer Innovationen will, braucht Mut zum Ausprobieren.

Der Konsum von Wissen reicht nicht aus, um neue Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln. DSS schafft Experimentierräume, in denen Fehler als wichtiger Teil der Verbesserung erlebt werden.

3. Kreativität und kritisches Denken als Schlüssel im KI-Zeitalter. In der Arbeitswelt sind kreatives Problemlösen und fundiertes Hinterfragen gefordert. Kritisches Denken wird mit DSS zur Basis für eigene Positionen und für konstruktives Feedback.

4. Demokratie und digitale Verantwortung stärken.

Von Fake News bis Cyber-Mobbing – TikTok ist Leitmedium für Jugendliche, konfrontiert sie aber auch mit Fehlinformationen. Mit DSS lernen sie, wie Algorithmen funktionieren, wie sie Fakten prüfen und für ihre Sicht eintreten.

So funktioniert die Lernmethode

In kleinen, agilen Teams entwickeln Jugendliche kurze Videos, von der Recherche über die Produktion bis zum Schnitt. Erfahrene Creator:innen begleiten sie und geben Tipps (s. Bild).

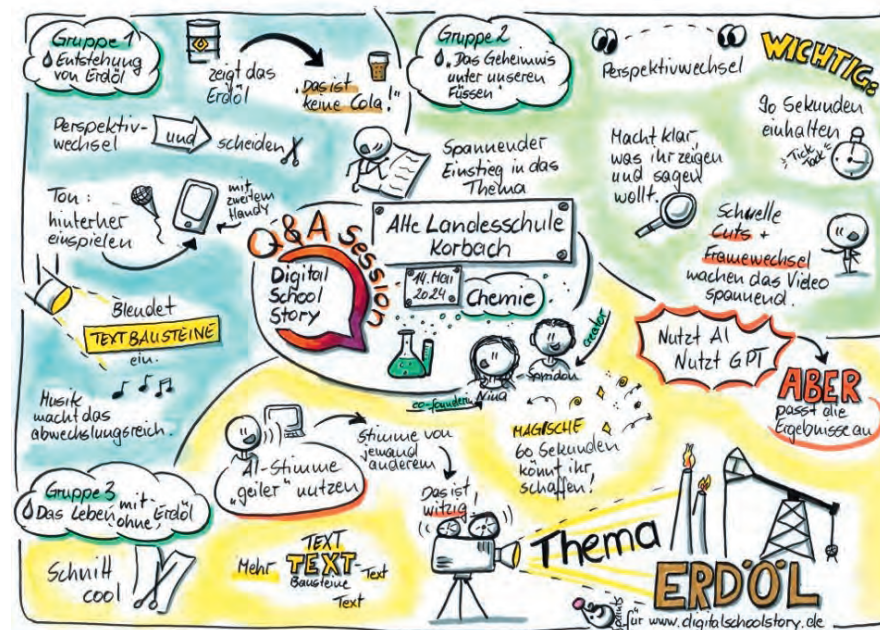
KI nutzen Schüler:innen dabei nicht als Ersatz für eigenes Denken, sondern als ko-kreatives Werkzeug. Von der Ideenfindung bis zum Feinschliff des Skripts trainieren, reflektieren und dokumentieren die Jugendlichen ihren Umgang mit KI.

Entwickelt wurde die Methode für Schüler:innen der Jahrgänge 5–13. Sie wird in allen Fächern eingesetzt, sowie in der Berufsorientierung, der Demokratie- und Wertebildung. Inzwischen hat sie auch an Hoch- und Berufsschulen einen festen Platz.

JETZT MITGESTALTEN

Entstanden ist die Methode in einem Hackathon 2020. Seitdem macht der Ansatz Schule: Über 16.000 Jugendliche haben bereits mit DSS ihre Kompetenzen gestärkt bis Ende 2025. Für ihr Wirken wurde die Organisation 2023 mit dem Corporate Digital Responsibility Award ausgezeichnet. DSS ist eine Chance für Schulen und Förderpartner, Gesellschaft nachhaltig mitzugestalten.

Mehr auf www.digitalschoolstory.de.



Mit DigitalSchoolStory machen Jugendliche aus Lerninhalten kurze Videos, zum Beispiel im Fach Chemie zum Thema Erdöl. Creator geben ihnen Tipps, wie hier in der Q&A Session mit Spyridon.

© DigitalSchoolStory gGmbH, Nadja Hönicke.



KI-Kompetenz für Kommunen: Was hinter dem neuen E-Learning steckt

TEXT: Alexander Orłowski

Seit Februar 2025 schreibt der EU AI Act vor, dass alle, die beruflich Künstliche Intelligenz einsetzen, ausreichend kompetent im Umgang mit ihr sein müssen. Auch für Kommunen heißt es deshalb: Ohne nachweisbare Schulung darf niemand dienstlich mit ChatGPT, Copilot oder ähnlichen Systemen arbeiten. Genau hier setzt ein neues E-Learning an, welches die HIT Bürgerbeteiligung gemeinsam mit der Integrata Stiftung und dem Little Helper Verlag entwickelt hat.

Inhaltlich ist die Schulung in sechs Module gegliedert: von den KI-Grundlagen über Risikoklassifizierung und menschliche Aufsicht bis zu Datenschutz, Ethik und Governance. Je nach Tätigkeit und KI-Berührung durchlaufen Mitarbeitende eine von drei Stufen. Diese reichen von einfachen Grundlagen für die interne Copilot-Nutzung bis zu vertieften Governance-Fragen für Amts- und IT-Leitungen, die entscheiden müssen, welches KI-System beschafft wird.

Vermittelt werden die Inhalte über die Plattform EasyLearner nach der MindCatch-Methode: kurze Lerneinheiten in Frage-Antwort-Form, die sich in wenigen Minuten pro Tag bearbeiten lassen. Die Inhalte sind dabei mit konkreten Beispielen auf den kommunalen Alltag angepasst.

Offen denken, gemeinsam gestalten: IAKpublic als Lernraum für die digitale Gesellschaft

TEXT: Alexander Orlowski



ALEXANDER ORLOWSKI
BEREICHSLIMITER
MIT BÜRGERBETEILIGUNG

Was hat Joseph Schumpeters Idee der „schöpferischen Zerstörung“ mit Demokratie zu tun? Mehr als man zunächst vermuten würde – und genau diese Verbindung steht im Zentrum der IAKpublic-Vortragsreihe der Integrata Stiftung. Seit mehreren Jahren bietet das Format offene, kostenfreie Veranstaltungen zu Künstlicher Intelligenz und gesellschaftlichem Wandel. In den zurückliegenden Trimestern hat die Reihe ihren Fokus dabei zunehmend geschärft – inhaltlich wie dramaturgisch.

EIN FORMAT WÄCHST ZUSAMMEN

Blickt man auf das vergangene Jahr zurück, lässt sich eine klare Bewegung erkennen: von der Breite zur Tiefe, vom Panorama zur Dramaturgie. Den Ausgangspunkt bildete Trimester 25 C, im Herbst 2025, stand das Thema „Zukunft und KI“ im Mittelpunkt: ein bewusst weit gespanntes Programm, das KI in ihrer ganzen gesellschaftlichen Breite in den Blick nahm.

Wie verändert KI das Lernen und die Arbeitswelt? Welche Rolle spielt sie im Journalismus, in Bürgeräten, beim Umweltschutz – oder gar beim Militär? Die Themenvielfalt war dabei kein Zufall, sondern Programm: IAKpublic als offener Raum, in dem sich unterschiedlichste Perspektiven auf eine Technologie begegnen, die alle gesellschaftlichen Bereiche berührt.

Mit dem Trimester 26A trat ein neues Gestaltungsprinzip stärker in den Vordergrund: die dramaturgische Komposition der Sessions. Unter dem Leitbegriff der „schöpferischen Zerstörung“ nach Joseph Schumpeter wurde ein roter Faden zwischen den einzelnen Sessions gesponnen.

Die Grundfrage lautete: Wie gestalten wir die disruptive Kraft der KI human? KI zerstört Routinen, Geschäftsmodelle und Denkstrukturen – und schafft gleichzeitig Raum für Neues. Dieses Spannungsverhältnis zog sich durch Wirtschaft, Organisation und gesellschaftliches Miteinander – und öffnete am Ende bereits die Tür zum nächsten Schritt.

WENN DISRUPTION DIE DEMOKRATIE TRIFFT

Trimester 26B griff diesen Faden auf und führte ihn in einen besonders sensiblen gesellschaftlichen Raum: die Demokratie. Unter dem Motto „Von der schöpferischen Zerstörung zur demokratischen Erneuerung“ fragte die Reihe: Was passiert, wenn KI Informationsökosysteme verändert, politische Diskurse polarisiert und Beteiligungsformen untergräbt – oder umgekehrt neu ermöglicht?

In 26B waren mehrere Projekte vertreten, die im Rahmen des Wolfgang-Heilmann-Preises 2026 ausgezeichnet wurden: DisCoBoard zur Demokratie- und Medienkompetenz bei Jugendlichen, die Easy Learner App für politische Bildung, Democracy Intelligence mit einem KI-basierten „Trust Score“ für politische Kommunikation sowie VoteRookie als WHP-Gewinner 2026. Jedes dieser Projekte wurde nicht nur für sich vorgestellt, sondern in den gemeinsamen thematischen Bogen der Reihe eingebettet – verbunden durch die übergreifende Frage, wie KI demokratische Teilhabe stärken kann, ohne neue Abhängigkeiten oder Machtasymmetrien zu schaffen.

Das Herzstück des Trimesters war jedoch sein Widerspruch: Ausgerechnet das Werkzeug, das Demokratien durch Deepfakes, Mikrotargeting und algorithmische Meinungsbildung bedroht, soll gleichzeitig Bürgerinnen und Bürger handlungsfähig machen. Diese Spannung wurde bewusst nicht aufgelöst – sondern als produktiver Ausgangspunkt jeder Diskussion behandelt.



FORMAT IM WERDEN: MEHR INTERAKTION – MEHR TIEFE

Neben den inhaltlichen Entwicklungslinien erprobt IAKpublic gezielt neue Formate. In 26B wurde eine Podiumsdiskussion integriert, bei der Personen aus dem Integrata-Umfeld ihre je eigene fachliche Perspektive auf KI, Partizipation und Demokratie einbrachten – aus Bildung, Kommunalpraxis, Wissenschaft und Stiftungsarbeit. Das Nebeneinander verschiedener Zugänge zum selben Thema eröffnete eine Gesprächsdichte, die ein Einzelvortrag so nicht leisten kann. Diesen Weg will IAKpublic weitergehen: Breakout-Räume für den Austausch in kleinen Gruppen, wechselnde Formate, mehr Raum für Diskussion. Denn IAKpublic versteht sich nicht als Vortragsabend, sondern als offener Lernraum – und die nächsten Trimester werden zeigen, welche neuen Formen dieser Anspruch noch annehmen kann. Alle Veranstaltungen sind kostenlos und offen für alle Interessierten.

Anmeldung und weitere Informationen unter integrata-akademie.de/iapublic.



IAKpublic Wissen teilen. Zukunft gestalten.

Die Online-Akademie für alle, die Künstliche Intelligenz, Digitalisierung und ethische Technologien verstehen und aktiv mitgestalten möchten.



KÜNSTLICHE INTELLIGENZ
verständlich erklärt



DIGITALISIERUNG
verstehen und anwenden



ETHIK & VERANTWORTUNG
Technologie im Dienst des Menschen



GESELLSCHAFTLICHER WANDEL
Chancen erkennen, Zukunft gestalten



ÖFFENTLICHE VERWALTUNG & DEMOKRATIE
transparent, bürgernah, zukunftsfähig



WEBINARE



VORTRÄGE



DISKUSSIONEN



INTERAKTIVE
FORMATE

KOSTENFREI. OFFEN. FÜR ALLE.

Diskutieren Sie mit Expertinnen und Experten, entdecken Sie neue Perspektiven und bringen Sie sich in den öffentlichen Diskurs ein.

Jetzt anmelden:

integrata-akademie.de/iapublic



Die Integrata Stiftung fördert den gesellschaftlichen Wandel durch Informationstechnologie und innovative Lösungen für deren humane Nutzung.
www.integrata-stiftung.de

Austausch mit Bewegung Walk and Talk

TEXT: Norbert Katzmarczyk



NORBERT KATZMARCZYK
FACHBEIRAT

Die Integrata Stiftung beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Themen rund um Computertechnologie, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz.

Sie hat das Ziel, Gedanken und Konzepte für eine humanzentrierte und gesellschaftsverträgliche Nutzung der Informationstechnologie beizutragen und Anstöße für den gesellschaftlichen Diskurs zu geben.

Historische und auch moderne Erkenntnisse zeigen, dass es nicht einfach ist, seine Gedanken mit anderen Menschen über Entfernung hinweg verständlich auszutauschen. Entscheidend ist weniger die Information selbst, als vielmehr das Bild, das man sich vom Gegenüber macht. Die reine Schriftform vermittelt nur Informationen – daran ändert auch das eine oder andere eingebaute Smiley oder Emoji nichts. Auch Videokonferenzen sind als modernes Mittel zum Zweck zwar hilfreich, bleiben in ihrer Funktionalität aber hinter den Möglichkeiten der menschlichen Kommunikation zurück.

Nun gibt es die Künstliche Intelligenz, sogenannte Sprachmodelle, welche die zuvor genannten Kanäle erfassen, auswerten und sogar im Rahmen ihrer Trainingsdaten kommentieren können. Im Umgang mit öffentlichen Personen mag das angemessen und mittlerweile manchmal sogar notwendig sein, um Fake News oder Polemik schnell erkennen zu können. Aber wollen wir wirklich auf rein analytischer Ebene mit Menschen umgehen, mit denen wir persönliche Beziehungen pflegen?

**walk
+ talk**

WARUM TREFFEN SICH SCHAFE IMMER ZUERST IM SCHATTEN?

Weil sie wissen: Die besten Gespräche entstehen dort, wo man sich Zeit nimmt und beieinander bleibt. In einer Welt, in der KI mitdenkt, Algorithmen antworten und Videokonferenzen zum Alltag gehören, wird echte Begegnung immer wertvoller. Vielleicht steckt genau deshalb in diesem Bild mehr Weisheit, als man auf den ersten Blick vermutet: Gemeinschaft entsteht nicht durch Vernetzung allein, sondern durch Nähe, Vertrauen und gemeinsame Erfahrungen.

Walk & Talk ist die Einladung der Integrata Stiftung, den digitalen Raum für einen Moment hinter sich zu lassen und miteinander ins Gespräch zu kommen.

Menschliche Gesellschaft lebt vom Miteinandersein. Dazu gehört, sich – wenn möglich – ein eigenes, ungefiltertes Bild von seinem Gegenüber zu machen.

Die Walk & Talk-Veranstaltung, die einmal im Jahr am ersten Juli-Wochenende stattfindet, bietet diese Möglichkeit. Sie besteht aus einer Vorabendveranstaltung, einem Stammtisch am Samstag. Hier wird in gemütlicher Runde über die Arbeit der Stiftung informiert und diskutiert. Und natürlich auch über Künstliche Intelligenz.

Am Sonntag trifft man sich in der Nähe von Tübingen zu einem Morgenspaziergang, um das Gespräch an frischer Luft fortzusetzen. Im Anschluss besteht die Möglichkeit zum gemeinsamen Mittagessen, welches dann so lange dauert, wie die Beteiligten

Zeit und Lust haben noch miteinander zu verbringen. Es gibt keine Verpflichtung zur Teilnahme, und insbesondere Interessierte und Neuzugänge sind gern gesehen. Die Integrata Stiftung wird komplett ehrenamtlich betrieben, und die Mitglieder in den verschiedenen Gremien sind in der Hauptsache über ganz Deutschland verteilt. Von daher gibt es nicht die Möglichkeit häufiger persönlicher Meetings und/oder Workshops. Deshalb ist es eine gute Sache, seine Mitstreiter:innen wenigstens einmal pro Jahr in persona gesehen zu haben. Um gemeinsam und in Ruhe Dinge zu reflektieren.

ANMELDUNG – WIR FREUEN UNS AUF IHREN BESUCH

Bei Interesse senden Sie uns bitte eine E-Mail an mail@integrata-akademie.de.

Auch eine Weiterleitung der Information an interessierte Personen ist jederzeit willkommen.

Abb.:
Schafe auf der letzten Walk & Talk Tour, von Norbert Katzmarczyk



Interdisciplinary College (IK)

Das IK wird von einer starken Gruppe von unentgeltlich arbeitenden Freiwilligen und Vortragenden getragen, denen die interdisziplinäre Zusammenarbeit und Wissensvermittlung am Herzen liegt. Sie wollen nicht reine Methodenvermittler sein, sondern nutzen die Gelegenheit der gemeinsamen, ablenkungsfreien Zeit dafür, besonders den akademischen Nachwuchs für die ethischen Aspekte ihrer Forschung und Entwicklung zu sensibilisieren.

Das Fokusthema für 2027 lautet: Trust, Hope and Responsible Action.

Zu diesem Thema findet die Interdisciplinary College Spring School nächstes Jahr zum 30. Mal in Gönne am Möhnesee statt. Studierende und andere Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Bereichen Cognitive Science, Artificial Intelligence, Philosophie, Neurobiologie, Linguistik, Pädagogik, Psychologie und verwandten Bereichen treffen sich zu den brennenden Themen der künstlichen und natürlichen Kognition und deren Auswirkungen.

KONTAKT

Priv.-Doz. Ronald Sladky, PhD MSc BSc
Professor Dr. Martin V. Butz

ronald.sladky@univie.ac.at
martin.butz@integrata-stiftung.de

Gremien und Mitglieder



VORSTAND



Jürgen Bartling



Swen Heinemann



Axel Spaeth

VORSITZENDE FÖRDERVEREIN



Annerose Eberhardt

ERWEITERTER VORSTAND



Thomas Vehmeier



Franziska Fleischer



Ivonne Teichmüller

KURATORIUM



Frank Schönthaler
Präsident



Andreas Rapp
stellv. Präsident



Christiane Eckardt
stellv. Präsidentin



Thomas Ertl



Thomas Schmischke



Andrea Mörike



Otto Buck



Prof. Dr.
Karl A. Stroetmann



Prof. Dr.
Wolf-Dieter Hasenclever



Bertram Lohmüller

EHREN- PRÄSIDENT



Michael Mörike

FACHBEIRÄTE

SPRECHERIN FACHBEIRAT



Franziska Fleischer



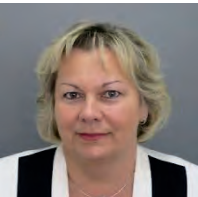
Christopher Autenrieth



Sabine Barth



Stefan Berres



Sibylle Büttner



Martin Butz



Ulla Coester



Klaus Giebertmann



Sophie Hirsch



Stefan Holtel



Wolfgang Issel



Sven Jung



Danilo Kardel



Norbert Katzmarczyk



Christina Klüver



Thomas Krauß



Martin Lengefeld



Barbara Liebermeister



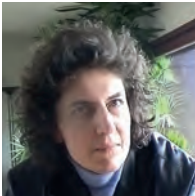
Susanne Moser



Sirius Noske



Sylke Piéch



Yvanka Raynova



Michael Roth



Martin Salzwedel



Johannes Schleiß



Dirk Schütz



Jakub Sowula



Thomas Vehmeier



Integrata Freunde: Warum verantwortungsvolle IT keine Expertenfrage ist

TEXT: Annerose Eberhardt und Ivonne Teichmüller

Mehr als Mitgliedschaft – eine Gemeinschaft für die Zukunft

Es beginnt oft mit einer Frage. Nicht mit einer technologischen Frage oder der nach dem nächsten Trend. Sondern mit einer viel grundsätzlicheren: Wie wollen wir in Zukunft leben? Die Antworten darauf entstehen selten allein. Sie entstehen dort, wo Menschen zusammenkommen, Erfahrungen teilen, unterschiedliche Perspektiven zulassen und gemeinsam nach Orientierung suchen. Genau hier beginnt die Geschichte der Integrata Freunde.

Wer an die Integrata Stiftung denkt, denkt an Dialog. An Menschen, die technologische Entwicklungen nicht nur beobachten, sondern aktiv mitgestalten wollen. An Veranstaltungen, Diskussionen und Begegnungen, bei denen nicht die Technik im Mittelpunkt steht, sondern der Mensch.

Doch jede Idee und jeder gesellschaftliche Impuls braucht Menschen, die ihn tragen. Die Integrata Freunde sind weit mehr als ein Förderverein. Sie sind ein Netzwerk von Menschen, die davon überzeugt sind, dass technologischer Fortschritt und gesellschaftliche Verantwortung zusammengehören. Menschen aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft, die die großen Fragen unserer Zeit nicht nur diskutieren, sondern gemeinsam nach Antworten suchen. Wer Teil dieser Gemeinschaft wird, erhält Zugang zu inspirierenden Veranstaltungen, lebendigem Austausch und einem Umfeld, in dem neue Gedanken entstehen dürfen. Hier treffen erfahrene Führungskräfte auf junge Talente, Wissenschaftler auf Praktiker und Visionäre auf Gestalter.

Gerade in einer Zeit, in der Künstliche Intelligenz, Digitalisierung und gesellschaftlicher Wandel immer schneller voranschreiten, wächst das Bedürfnis nach Orientierung. Die Integrata Freunde schaffen Räume für genau diese Orientierung – für Gespräche, die weiterführen, Begegnungen, die inspirieren, und Ideen, die Wirkung entfalten.

Dabei geht es nicht nur um Unterstützung. Es geht um Mitgestaltung. Denn Zukunft entsteht dort, wo Menschen bereit sind, Verantwortung zu übernehmen, Wissen zu teilen und gemeinsam neue Wege zu denken. Und genau deshalb sind sie mehr als Förderer.

INTEGRATA FREUNDE

GEMEINSAM ZUKUNFT GESTALTEN

Werden Sie Teil der Integrata Freunde und unterstützen Sie die Arbeit der Integrata Stiftung für eine digitale Zukunft mit Verantwortung und Menschlichkeit.

NACHHALTIGES ENGAGEMENT

Unterstützen Sie nachhaltig die Ziele und die Arbeit der Integrata Stiftung.

VERGÜNSTIGTE TICKETS

Teilnehmen an Veranstaltungen des Fördervereins sowie zu stark reduzierten Preisen an den Kongressen.

VIelfÄLTIGE KONTAKTE

Profilieren Sie von einem interdisziplinären Netzwerk aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft.

GEMEINNÜTZIGKEIT

Ihre Beiträge und Spenden sind steuerlich absetzbar. Gemeinnützig, unabhängig und wirkungsvoll.

JETZT MITGLIED WERDEN!

Gemeinsam mehr bewirken.

“Fortschritt entfaltet seinen größten Wert, wenn er dem Menschen dient.”

Integrata Freunde

SCAN MICH!

IHRE MITWIRKUNG ZÄHLT.

Für Mensch und Technologie. Für heute und morgen.

Mehr Informationen und Mitglied werden: www.integrata-foerderverein.de

IN LIEBEVOLLER ERINNERUNG

Christiane Eckardt

Traurige Nachricht: Am Sonntag, 28. Juni 2026 ist Christiane Eckardt nach langer Leidenszeit gestorben. Seit 2017 war sie unsere Vize-Präsidentin im Kuratorium. Ihre langjährige Erfahrung auf dem Gebiet rollenbasierter Führungsorganisation hat sie nicht nur eingebracht, sondern auch selbst gelebt und anlässlich des sich schnell verändernden Umfeldes neu überarbeitet. In der Stiftung hat sie daher die Bereiche Bildung und Führung geleitet. Außerhalb war sie in vielen Non-Profitbereichen als Führungskraft tätig. Christianes Wunsch war es insbesondere, die Organisation Ärzte ohne Grenzen zu unterstützen. Diesem Wunsch folgen wir gerne.

Integrata
Freunde

Fördern und Mitwirken

Sie möchten die Aktivitäten der Integrata Stiftung unterstützen?

Wir freuen uns auf Ihr Engagement, ob durch ehrenamtliches Mitwirken oder finanzielle Zuwendung – die Bandbreite an Möglichkeiten ist groß!

Spenden – Warum spenden?

Es gibt mittlerweile kaum noch einen Lebensbereich, in dem IT keine Rolle spielt. Diese Entwicklung wird sich auch in Zukunft – insbesondere durch Künstliche Intelligenz – fortsetzen. Dagegen hinkt der sachliche Austausch zwischen Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft über Chancen und Risiken dieser Entwicklung weit hinterher. Dieser ist aber zwingend notwendig, will man den technologischen Fortschritt aktiv begleiten und nicht nur passiv geschehen lassen.

Mit Ihrer Spende unterstützen Sie die vielfältigen Aktivitäten der Integrata Stiftung rund um das Thema „humane Nutzung der IT“. Sie helfen mit, den notwendigen gesellschaftlichen Diskurs über einen verantwortungsvollen Umgang mit IT zu fördern, z.B. im Rahmen von Kongressen, Seminaren oder Workshops.

Was passiert mit Ihrer Spende?

Ihre Geld- oder Sachleistungen fließen beispielsweise in Dienstleistungen rund um die Organisation von Veranstaltungen, die Pflege des HumanIThesia-Portals, die Weiterentwicklung der Online-Plattform Polit@ktiv, u.v.m.

Geldleistungen können von der Spenderin oder dem Spender auch einem bestimmten Fördervorhaben gewidmet werden, wenn sie über 500,00 € p.a. betragen. Kleinere Spenden gehen direkt in das jährliche Ausgabenbudget ein. Für Spenden ab 200,00 € erhält die Spenderin oder der Spender eine Spendenbescheinigung zur Vorlage beim Finanzamt.

WIE KÖNNEN SIE SPENDEN?

Kontoinhaber
Integrata Stiftung
für humane Nutzung der IT

Bank
Kreissparkasse Tübingen

IBAN
DE 49 6415 0020 0004 8130 80
BIC
SOLADEITUB

Verwendungszweck
Spende (Name + Anschrift)

Seite 42

Seite 43

Impressum

Herausgeber

Integrata Stiftung für humane Nutzung der Informationstechnologie
vertreten durch: Jürgen Bartling | Swen Heinemann | Axel Spaeth

Geschäftsstelle

Vor dem Kreuzberg 28 | 72070 Tübingen
Tel.: 07071 - 566 76 38

Redaktion | Layout und Gestaltung

Human IT Service GmbH
Ivonne Teichmüller, Swen Heinemann

Vor dem Kreuzberg 28 | 72070 Tübingen
Tel.: 07071 - 566 76 38

*Gastbeiträge fallen unter die Verantwortlichkeit
der Autorin oder des Autors*

Bildnachweise

- privat
- Michael M. Roth, MicialMedia



🖱️ www.integrata-stiftung.de



🖱️ www.integrata-akademie.de

