

Standortbestimmung als Startpunkt für KI Projekte

KI entfaltet erst Wirkung mit digitaler Reife

KI ist in vielen Organisationen angekommen und wird rege genutzt. Dabei entsteht schnell der Eindruck, KI-Einsatz bedeute bereits digitale Transformation. Das greift zu kurz: KI ist eine digitale Technologie und möglicher Baustein der Transformation, nicht die Transformation selbst. Ob KI Wirkung entfaltet, hängt davon ab, ob Strategie, Prozesse, Daten, Verantwortlichkeiten, Sicherheit und Kultur zusammenspielen.

Pascal Ammeter

KI-Hype erzeugt Handlungsdruck

Kaum ein Führungsgremium kann sich der Diskussion rund um KI entziehen. Die Erwartungen sind hoch: Bessere Kundeninteraktion, automatisierte Analysen, effizientere Abläufe oder neue digitale Services. Aktuelle KI-Maturitätsstudien zeigen jedoch, dass Schweizer Unternehmen branchenübergreifend eher eine «Follower»-Rolle einnehmen. Der KI-Hype erzeugt spürbaren Handlungsdruck: Viele Organisationen orientieren sich daran, was andere tun, statt zuerst die eigene Ausgangslage zu prüfen. Fundierte Risikoeinschätzungen sowie die Frage nach organisatorischer, technologischer und kultureller Bereitschaft geraten dabei oft in den Hintergrund.

Dabei wäre genau diese Frage zentral: Bringt die eigene Organisation überhaupt die Voraussetzungen mit, damit KI diese Erwartungen erfüllen kann und mehr wird als ein Experiment mit unklarem Ausgang?

KI-Einsatz ist noch keine Transformation

Der Einsatz von KI-Tools kann Mitarbeitende entlasten, Informationen schneller zugänglich machen oder bestehende Prozesse unterstützen. Das ist wertvoll, aber noch nicht zwingend transformativ, dagegen oft sicherheitskritisch.

Digitale Transformation geht weiter. Sie betrifft Geschäftsmodelle, Kundennutzen, Organisation, Unternehmenskultur, Daten, Prozesse und Steuerung und ist daher nicht gleichbedeutend mit dem fälschlicherweise oft dafür verwendeten Begriff «Digitalisierung». Während Digitalisierung in der Regel bestehende Abläufe optimiert, verändert die digitale Transformation die Art und Weise, wie eine Organisation Werte schafft, wie sie entscheidet und mit Kunden interagiert.

KI kann zur digitalen Transformation beitragen, wenn sie in Geschäftsprozesse, Datenmodelle, Verantwortlichkeiten, Sicherheit und Entscheidungsstrukturen eingebettet wird. Andernfalls schafft sie vielleicht Effizienz, bleibt aber letztlich nur ein weiteres Tool im Arbeitsalltag.

Am Anfang steht die digitale Reife

Die digitale Reife beschreibt den Grad der technologischen Integration, die strategische und organisatorische Anpassungsfähigkeit sowie die digitale Kompetenzentwicklung innerhalb einer Organisation.

Gerade beim Einsatz von KI zeigt sich, ob diese Voraussetzungen erfüllt sind. Der Nutzen leistungsfähiger KI-Tools bleibt be-



Quelle: Swiss Infosec AG, erstellt mit ChatGPT

grenzt, wenn Daten unzureichend strukturiert oder integriert sind, Verantwortlichkeiten fehlen oder KI nicht in bestehende Prozesse eingebettet ist. Auch fachlich überzeugende Use Cases entfalten weniger Wirkung als erwartet, wenn unklar ist, welche Daten verwendet werden, wie schützenswert sie sind oder wer für die Ergebnisse verantwortlich ist. Dann bleibt KI ein punktuelles Hilfsmittel statt ein wirksamer Bestandteil der Wertschöpfung.

Digitale Reife ist deshalb kein theoretisches Konzept. Sie hilft zu beurteilen, welche KI-Vorhaben realistisch sind, welche vorbereitet werden müssen und wo bewusste Zurückhaltung sinnvoll ist.

Organisatorische Voraussetzungen als Gamechanger

Meistens sind es organisatorische Voraussetzungen, die Schwierigkeiten bereiten, und eine problematische «Schauen wir mal»-Einstellung, die grundsätzliche Fragestellungen ausblendet:

- **Unklare Zielsetzung:** KI wird ohne konkretes Geschäfts- oder Kundenproblem getestet.
- **Schwache Datenbasis:** Daten sind verteilt, veraltet oder nicht ausreichend klassifiziert.
- **Fehlende Verantwortlichkeiten:** Fachliche, technische und organisatorische Zuständigkeiten sind unklar.
- **Späte Sicherheits- und Datenschutzprüfung:** Datenflüsse, Zugriffe, Anbieterabhängigkeiten und Schutzbedarf werden nachträglich betrachtet.
- **Punktuelle Tool-Nutzung:** Fachbereiche experimentieren, ohne Erfahrungen systematisch zu teilen.
- **Unklare Erfolgsmessung:** Nutzen, Aufwand und Risiken werden nicht nachvollziehbar bewertet.

Von einfachen Use Cases zu anspruchsvolleren Anwendungen

Viele Organisationen starten mit einfachen KI-Anwendungen. Marketing, Textgenerierung, Chatbots oder Kundenservice gelten als typische «low hanging fruit»-Bereiche: Sie liefern rasch sichtbare Resultate und haben verhältnismässig geringe Einstiegshürden.

Allerdings sind anspruchsvollere Anwendungen wie agentische KI-Systeme bereits im Einsatz. Sie unterstützen nicht nur einzelne Aufgaben, sondern orchestrieren Abläufe und treffen eigenständig Entscheidungen. Damit steigen die Anforderungen: KI muss in Prozesse und Systeme integriert werden, Entscheidungen werden geschäftskritischer, und Datenqualität, Schutzbedarf sowie Verantwortlichkeiten gewinnen an Bedeutung.

Ebenso müssen KI-Ergebnisse überprüfbar bleiben. Ein «Human in the Loop» stellt sicher, dass Ergebnisse eingeordnet, hinterfragt und korrigiert werden können. Transparenz und Nachvollziehbarkeit

Fünf Fragen für eine kurze Standortbestimmung

Damit der verantwortungsvolle KI-Einsatz gelingt

1. Welches Geschäfts- oder Kundenproblem soll gelöst werden?

Ohne klare Problemstellung bleibt KI ein Experiment ohne Richtung.

2. Welche Daten werden verwendet und wie schützenswert sind sie?

Datenqualität, Herkunft, Zugriff und Schutzbedarf prägen Machbarkeit und Risiko.

3. Welche Prozesse und Rollen sind betroffen?

KI verändert oft auch Verantwortung und Zusammenarbeit.

4. Wie werden Nutzen, Aufwand und Risiken bewertet?

Ein tragfähiger Use Case braucht mehr als technische Machbarkeit.

5. Wie wird der KI-Einsatz gesteuert?

Leitplanken zu Freigabe, Kontrolle, Sicherheit und Datenschutz schaffen Vertrauen und Nachvollziehbarkeit.

keit sind Voraussetzung für Vertrauen und datenschutzkonformen Einsatz. Nur digital reife Organisationen können in diesem Kontext beurteilen, welche Vorhaben Nutzen schaffen, organisatorisch tragfähig sind und sicher betrieben werden können.

Erst verstehen, dann skalieren

KI ersetzt weder Strategie noch Verantwortung und ist kein Beleg für eine bereits gelungene digitale Transformation. Die entscheidende Frage lautet daher nicht: «Welche KI-Lösung brauchen wir?», sondern: «Welche Voraussetzungen müssen wir schaffen, damit KI sicher, wirtschaftlich sinnvoll und wertschöpfend eingesetzt werden kann?»

Organisationen, die diese Frage sorgfältig beantworten, schaffen die Grundlage für eine digitale Transformation, die nicht vom Hype getrieben ist, sondern strukturiert, sicher und wirkungsvoll gestaltet wird. Eine digital reife Leistung.

Pascal Ammeter ist Head Digital Transformation bei Swiss Infosec AG und verantwortet die Umsetzung der Digitalstrategie, treibt bereichsübergreifende Innovationsprojekte und digitale Geschäftsmodelle voran und unterstützt Führungskräfte sowie Fachbereiche bei der Einführung neuer Technologien und moderner Arbeitsmethoden.
www.infosec.ch