



Hinweis: Dieser Beitrag ist eine Aktualisierung des Beitrages „Der Begriff ‚funktionales Organisationsmitglied‘ für KI in Organisationen“ vom 20.2.2026

Bernd Oestereich

## Uns fehlen noch die (KI-)Worte

**Sprachmodelle kommunizieren und handeln menschenähnlich und werden in Organisationen ähnlich wie Menschen wahrgenommen. KI-Systeme übernehmen menschenähnliche Rollen. Viele Begriffe, die wir bisher primär Menschen zugeschrieben hatten, verwenden wir nun auch in Bezug auf Sprachmodelle: Denken, Verstehen, Existenz, Eigeninteresse, Moral, Halluzination, Gedächtnis und einige mehr. Die allseits verbreitete (und für uns Menschen offenbar hilfreiche) Vermenschlichung von Gegenständen findet auch für KI-Systeme statt.**

**Damit verwischen wir gleichzeitig wichtige Unterschiede, denn die Bedeutung für Menschen ist (mehr oder weniger) eine andere als für Sprachmodelle und KI-Systeme.**

### Mit vermenschlichten Begriffen für KI tun wir uns keinen Gefallen.

Wenn wir die Bedeutungsunterschiede sprachlich verschleiern, übersehen wir anschließend relevante Unterschiede. Wir interpretieren das Verhalten von KI zunehmend falsch, wir verstehen nicht wirklich, wie Sprachmodelle und KI-Systeme arbeiten, weil wir sie sprachlich mit den menschlichen Bedeutungen und Funktionen gleichsetzen. Und dann wundern wir uns, warum Verhalten und Kommunikationen unserer KI-Anwendungen anders sind, als wir erwarten.

Um KI-Systeme nutzbringend und umfassend in Organisationen einzusetzen, müssen wir als Menschen auch ein Verständnis und ein Gefühl dafür entwickeln, wie KI funktioniert – und damit vor allem, wie es sich von uns Menschen unterscheidet. So, wie eine Tischlerin ein Gefühl für Hölzer entwickelt oder eine Buchhalterin für Zahlen.

Zusätzlich laufen wir durch vermenschlichte Begriffe Gefahr, wichtige Verantwortungs- und Haftungsfragen zu übersehen, da KI-Systeme anders als Menschen (aktuell) juristisch und moralisch nicht haftbar zu machen und nicht wirksam zu sanktionieren sind. Um die Unterschiede deutlich zu markieren, brauchen wir eine andere Sprache, neue Begriffe und neue Bilder.

In diesem Beitrag möchte ich einen konkreten Begriff diskutieren.

In einem früheren Beitrag hatten wir zur sprachlichen Klärung den Begriff "Funktionales Organisationsmitglied" definiert. Dies sehen wir zwar als Fortschritt, um für eine systemtheoretische Sicht überhaupt eine Unterscheidung zu haben, das enthaltene Wort "Mitglied" konnotiert jedoch wieder eine Vermenschlichung, weswegen wir nun einen anderen Begriff vorschlagen.

## KI als "Organisationselement"

Als wir letzte Woche in einem Workshop alternative Bezeichnungen sammelten, fügte unsere Kollegin Alexandra Wendorff den Begriff "Organisationselement" hinzu, den wir hiermit für unsere Definition aufgreifen möchten. Die Definition selbst bleibt (weitgehend) unverändert:

Ein funktionales Organisationselement ist eine

- nicht-personale,
- dauerhaft erwartete
- kommunikative Rolle
- innerhalb einer Organisation,
- deren Beiträge entscheidungsrelevant und strukturell begrenzt sind,
- und die in die Organisation eingebettet ist,
- ohne selbst Trägerin juristischer oder moralischer Verantwortung
- oder eigener (Beziehungs-) Absichten zu sein.

### Zu den einzelnen Begriffsbestandteilen

Was ist mit den einzelnen Bestandteilen der Definition gemeint?

- nicht-personal: kein psychisches System, kein Bewusstsein, kein Wille, Abgrenzung von menschlicher Mitgliedschaft.
- dauerhaft erwartet: keine situative Nutzung, Organisation rechnet stabil mit diesen Kommunikationsbeiträgen.
- kommunikative Rolle: beschreibt die Funktion in der Organisation. Eine Rolle hat einen Zweck, Handlungsrahmen und Ressourcen.
- innerhalb einer Organisation: KI-Kommunikation ist Teil der internen Entscheidungsprozesse, nicht bloß externer Input oder Beratung (unabhängig davon kann die Kommunikation extern wirken).
- entscheidungsrelevant: Beiträge haben faktische Wirkung auf Entscheidungen, unabhängig davon, ob formale Freigaben existieren.
- strukturell begrenzt: durch Regeln, Rollen, Kreise, Konstitution und möglichen Sanktionen.
- organisatorisch eingebettet: die Mitgliedschaft ist konstituiert, das heißt vereinbart.

- ohne Verantwortungsträgerschaft: Verantwortung bleibt menschlich und organisatorisch, KI kann nicht wirksam haften oder bestraft werden.
- ohne eigene Beziehungsabsicht: Sprachmodelle optimieren vorgegebene technische Zielgrößen.

## Abgrenzung

- Allgemein: Eine KI ist keine Person, keine Kollegin und keine Führungskraft, sondern technischer Produzent eines strukturierten Handlungs- und Entscheidungsbeitrages.
- Gegenüber Werkzeugen: Werkzeuge erzeugen keine eigenständige Anschlusskommunikation.
- Gegenüber menschlichen Mitgliedern: Menschen sind zugleich psychische und soziale Personen mit einem biologischen Körper. KI übernimmt ausschließlich kommunikative Rollen.
- Gegenüber rechtsfähigen Personen: Eine rechtsfähige Person ist im deutschen Recht (BGB) jemand, der Rechte und Pflichten hat. Man unterscheidet zwischen natürlichen Personen (alle Menschen ab Geburt) und juristischen Personen (rechtsfähige Vereinigungen). Rechtsfähigkeit bedeutet die Fähigkeit, Eigentum zu erwerben, Verträge zu schließen oder zu erben.

## Anwendung

Ausgehend von der Luhmannschen Sicht, dass Organisationen aus (kontingenten) Kommunikationen und nicht aus Menschen bestehen, stellen wir mit der Definition die Kommunikationen in den Vordergrund und nicht die Systeme, die die kommunikativen Rollen wahrnehmen. Dies können Menschen (mit biologischem und psychischem System) und technische Systeme (KI) sein.

Gleichzeitig ist "funktionales Organisationselement", vor allem in der verkürzten Form "Organisationselement", auch außerhalb der Systemtheorie als Allgemeinbegriff etwas verständlicher als "funktionales Organisationsmitglied". Organisationsentwicklerinnen müssen also keinen völlig anderen Begriff nutzen.

Bei der Gelegenheit: Die wichtigsten KI-Begriffe und -Konzepte und die wichtigsten Unterschiede zwischen Menschen und KI-Systemen beschreiben wir in einem gerade entstehenden Buch, das wir in Kürze schrittweise freigeben. Mehr dazu hier: <https://kollegiale-fuehrung.de/buchprojekt-ki-in-der-organisation/>

Bernd Oestereich

