

# Einbindung von künstlicher Intelligenz in Auswahl- und Entwicklungsverfahren

## KI im Kompetenzmodell



Autorin  
Rabea Schulte

Die zunehmende Verbreitung digitaler Technologien, insbesondere Künstlicher Intelligenz (KI), verändert Arbeitsprozesse und Entscheidungsstrukturen in Organisationen. In der Praxis zeigt sich dabei ein uneinheitliches Bild. Während KI in einzelnen Bereichen bereits gezielt eingesetzt wird, fehlt häufig noch eine systematische Einordnung in bestehende Arbeits- und Entscheidungsprozesse. Unabhängig von der unterschiedlichen Einschätzung ihrer zukünftigen Bedeutung lässt sich bereits heute ein spürbarer Einfluss auf zahlreiche Arbeitsbereiche feststellen. Aus diagnostischer Perspektive erscheint es daher

sinnvoll, den kompetenten Umgang mit digitalen Technologien auch in der Personalauswahl und Personalentwicklung systematisch zu berücksichtigen.

Die Berücksichtigung kann in unterschiedlichen Formen erfolgen, von der Integration einzelner Fragestellungen oder Aufgaben bis hin zur Verankerung als eigenständige Dimension innerhalb bestehender Anforderungs- oder Kompetenzmodelle. Der vorliegende Artikel zeigt mögliche Ansätze auf, wie der Umgang mit KI in Auswahl- und Entwicklungsverfahren integriert werden kann.

# 1. Einbindung Künstlicher Intelligenz in das Kompetenzmodell

Um KI eine angemessene Berücksichtigung zuzuordnen, wird sie nicht als eigenständige Kompetenz betrachtet, sondern als Anwendungsbereich innerhalb einer übergeordneten Digitalisierungskompetenz. Dadurch wird das Thema systematisch integriert, ohne es in seiner Bedeutung mit anderen Kompetenzbereichen, wie Führung oder unternehmerischem Denken, gleichzusetzen.

Mit der zunehmenden Verbreitung digitaler und datenbasierter Technologien, insbesondere Künstlicher Intelligenz (KI), gewinnt Digitalisierungskompetenz in Organisationen weiter an Bedeutung. Führungskräfte stehen dabei verstärkt vor der Aufgabe, den Einsatz entsprechender Technologien kritisch zu bewerten und sinnvoll in organisatorische Prozesse einzuordnen.

Im Mittelpunkt steht dabei weniger technisches Spezialwissen als vielmehr die Fähigkeit, digitale Technologien, einschließlich KI, reflektiert einzuordnen, deren Potenziale und Grenzen zu verstehen, mögliche Risiken zu berücksichtigen und daraus tragfähige und handlungsorientierte Entscheidungen abzuleiten.

## Beispielformulierung Digitalisierungskompetenz

Digitalisierungskompetenz beschreibt die Fähigkeit, digitale und datenbasierte Technologien (unter anderem KI) zielgerichtet, reflektiert und verantwortungsvoll zur Lösung organisationaler Aufgaben einzusetzen. Sie umfasst die Bereitschaft, sich mit neuen technologischen Entwicklungen auseinanderzusetzen, deren Potenziale und Grenzen kritisch einzuordnen, mögliche Risiken zu berücksichtigen sowie daraus strukturierte und umsetzbare Lösungsansätze abzuleiten. Personen mit einer hohen Ausprägung setzen sich aktiv und offen mit digitalen Entwicklungen, insbesondere KI, auseinander, ordnen technologische Möglichkeiten differenziert ein und können Entscheidungen über deren Einsatz treffen. Sie sind in der Lage, Chancen und Risiken systematisch abzuwägen und daraus Handlungsoptionen für organisationale Fragestellungen abzuleiten. Personen mit einer niedrigen Ausprägung zeigen eine geringe Offenheit gegenüber digitalen Technologien, setzen sich nicht damit auseinander und bewerten deren Einsatz nicht reflektiert. Sie können keine Chancen, Risiken und Handlungsmöglichkeiten ableiten.

## Beispielmatrix zur Bewertung der Kompetenz

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeigt geringe Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen</li> <li>• Bewertet Einsatzmöglichkeiten pauschal</li> <li>• Erkennt wenig Risiken oder Auswirkungen</li> <li>• Entwickelt maximal vage Handlungsoptionen</li> <li>• Entscheidungen wirken wenig reflektiert oder nicht begründet</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeigt eine hohe Offenheit gegenüber Technologien</li> <li>• Kann Chancen digitaler Lösungen benennen</li> <li>• Berücksichtigt wesentliche Risiken</li> <li>• Entwickelt grundlegende Vorschläge für Einsatz der Technologien</li> <li>• Begründet Einsatz nachvollziehbar</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setzt sich proaktiv mit Technologien auseinander</li> <li>• Ordnet Chancen und Potenziale strukturiert und differenziert ein</li> <li>• Erkennt Grenzen digitaler Tools</li> <li>• Berücksichtigt Risiken (Datenqualität, Sicherheit)</li> <li>• Entwickelt umsetzbare Lösungen</li> <li>• Argumentiert nachvollziehbar und trifft fundierte Entscheidungen über den Einsatz</li> </ul>

*Die Bewertung der Digitalisierungskompetenz erfolgt primär auf Basis der einzelnen situativen Fragen und Anwendungsfälle. Für jede Aufgabe werden spezifische Bewertungsanker definiert, die sich an der zugrunde liegenden Kompetenzdimension orientieren. Dadurch wird eine kontextbezogene und beobachtbare Einschätzung der Kompetenz ermöglicht.*

*Die obenstehende Matrix dient lediglich zur allgemeinen Einordnung der Dimension.*

## 2. Fragen zur Bewertung der Digitalisierungs- bzw. KI-Kompetenz

Eine weitere Möglichkeit den Umgang mit künstlicher Intelligenz beziehungsweise Digitalisierungskompetenz zu berücksichtigen, besteht in der Integration entsprechender Fragestellungen in Auswahl- und Entwicklungsverfahren. Dabei wird insbesondere das praktische Verständnis überprüft und anhand definierter Kriterien, beispielsweise auf einer 5-stufigen Skala, bewertet. Die Fragen haben einen situativen Charakter und beziehen sich auf konkrete Anwendungskontexte.

Ein Vorteil dieses Vorgehens liegt in der hohen Flexibilität. Fragestellungen können bei veränderten technologischen Entwicklungen oder neuen Anwendungsfeldern vergleichsweise einfach angepasst oder erweitert werden. Im Gegensatz dazu ist die Anpassung fest verankerter Kompetenzdimensionen in der Regel deutlich aufwendiger.

### Fragestellung 1

Sie arbeiten kurzfristig an einer Auswertung zu auffälligen Entwicklungen in einem Geschäftsbereich. Für eine interne Präsentation am nächsten Morgen sollen mögliche Muster der letzten Jahre identifiziert werden, beispielsweise im Hinblick auf Abweichungen, Häufungen oder Trends. Die Datensammlung umfasst mehrere tausend Einträge, sodass eine manuelle Analyse in der verfügbaren Zeit kaum möglich ist. Ein Kollege schlägt vor, die Analyse mithilfe eines KI-Tools durchzuführen, um die Daten schneller zu strukturieren, Muster zu erkennen und erste Analysen zu erstellen.

Wie würden Sie in dieser Situation vorgehen? Welche Rolle spielt der Einsatz von KI bei dieser Aufgabe?

### Matrix zur Bewertung der Frage

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehnt den Einsatz von KI bei dieser Aufgabe ab</li> </ul> <p><b>ODER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lädt Daten unkritisch und vollständig hoch</li> <li>• Zeigt keine Sensibilität für Daten- oder Sicherheitsrisiken</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzt KI grundsätzlich bei der Analyse</li> <li>• Erkennt den möglichen Zeitgewinn durch KI</li> <li>• Erwähnt, dass Daten vor Einpflege geprüft werden müssen</li> <li>• Nennt grundlegende Risiken beim Einsatz von KI</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzt KI bei der Analyse</li> <li>• Prüft bewusst, welche Daten in die KI eingegeben werden dürfen</li> <li>• Nennt Beispiele für sensible Daten</li> <li>• Denkt über langfristige Einsatzmöglichkeiten bei Analysen nach (z. B. Agents)</li> </ul>

## Fragestellung 2

Ein Mitarbeiter aus Ihrem Bereich hat einen Chatbot entwickelt, der bei der Erstellung von Vertragsangeboten unterstützen soll. Der Bot kann verschiedene Tarifoptionen kombinieren und auf Basis eingegebener Informationen Vertragskonstellationen vorschlagen.

Der Mitarbeiter berichtet, dass sich damit Angebote deutlich schneller erstellen lassen und erste Tests im Team sehr positiv verlaufen sind. Kolleginnen und Kollegen kommen so schneller zu passenden Angebotsvorschlägen. Der Bot wird bereits informell genutzt, ist aber noch nicht offiziell freigegeben.

Wie bewerten Sie eine solche Lösung?

### Matrix zur Bewertung der Frage

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lehnt den Einsatz des Bots grundsätzlich ab</li></ul> <b>ODER</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Befürwortet Nutzung ohne weitere Prüfung</li><li>• Erkennt keine möglichen Risiken des Bots</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Erkennt den Nutzen des Chatbots für die Angebotserstellung</li><li>• Befürwortet eine Nutzung grundsätzlich</li><li>• Erwähnt, dass die Eingabe der Daten geprüft werden muss</li></ul> → DSGVO		<ul style="list-style-type: none"><li>• Erkennt den Nutzen des Chatbots für die Angebotserstellung</li><li>• Prüft, welche Infos in den Bot eingegeben werden können und ob DSGVO-konform ist</li><li>• Beschreibt Rahmenbedingungen für die Nutzung</li><li>• Möchte interne Nutzung mit zuständigem Experten klären</li></ul>

### Fragestellung 3

Stellen Sie sich vor, Sie erhalten die folgende E-Mail von einem externen Anbieter, der Unternehmen bei der Identifikation von KI-Anwendungsfällen unterstützt.

Wie würden Sie in dieser Situation vorgehen?

#### Betreff: Austausch zu KI-Anwendungsfällen in Ihrem Unternehmen

Guten Tag,

wir unterstützen Unternehmen bei der Identifikation und Umsetzung von KI-Anwendungsfällen, insbesondere in den Bereichen Datenanalyse und Prozessoptimierung. In diesem Rahmen möchten wir gern mit Ihnen einige praktische Beispiele und mögliche Anwendungsfelder diskutieren.

Für einen ersten Einblick können Sie gerne einen Blick auf unsere Website werfen:  
[www.ai-consulting-group.com](http://www.ai-consulting-group.com).

Alternativ können Sie mich auch direkt kontaktieren.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung und verbleibe mit herzlichen Grüßen

Daniel Mertens  
 KI-Solutions Partner  
 AI-Consulting Group  
[Innovation@ai-consulting-group.com](mailto:Innovation@ai-consulting-group.com)

### Matrix zur Bewertung der Frage

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkennt kein Sicherheitsrisiko</li> <li>• Würde Kontakt aufnehmen ohne Prüfung vorzunehmen</li> <li>• Bewertet ausschließlich inhaltliche Punkte</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Würde Absender, Unternehmen und Kontext zunächst prüfen</li> <li>• Reagiert zurückhaltend und öffnet keine Links</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Würde Absender, Unternehmen und Kontext zunächst prüfen</li> <li>• Erkennt Hinweise auf Phishing-Mail unverzüglich</li> <li>• Reagiert zurückhaltend und öffnet keine Links</li> <li>• Zeigt grundsätzlich Offenheit gegenüber Dienstleister für KI</li> </ul>

### 3. Praxisnahe Anwendungsfälle zum Thema KI

Nachdem in den vorherigen Fragestellungen vor allem die Sensibilität sowie das grundlegende Verständnis für Digitalisierungskompetenz im Umgang mit KI betrachtet wurden, dienen die dargestellten Cases, der Überprüfbarkeit der praktischen Anwendungsfähigkeit bzw. der direkten Arbeit mit digitalen Tools.

#### Anwendungsfall 1

Ein Mitarbeitender möchte ein KI-Tool zur Unterstützung bei einer Aufgabe nutzen und formuliert dafür folgenden Prompt:

„Formuliere eine professionelle Antwort auf eine Beschwerde eines Kunden über eine verzögerte Bearbeitung seines Anliegens.“

Wie würden Sie diesen Prompt bewerten?

#### Matrix zur Bewertung des Cases

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bewertet den Prompt überwiegend positiv</li><li>• Hinterfragt nicht die Sensibilität der Kundenkommunikation</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Erkennt, dass der Prompt zu allgemein formuliert ist</li><li>• Schlägt vor, zusätzliche Informationen zu ergänzen (Situation, Hintergrundinformationen)</li><li>• Weist darauf hin, dass KI-generierte Antwort vor Versand geprüft und angepasst werden sollte</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Erkennt zentrale Schwächen des Prompts (fehlender Kontext, Tonalität, Situation)</li><li>• Schlägt konkrete Verbesserungen vor</li><li>• Betont, dass KI-generierte Antworten geprüft und angepasst werden müssen</li><li>• Ordnet KI als Unterstützung bei der Texterstellung ein</li><li>• Weist darauf hin, dass keine sensiblen Kundendaten eingegeben werden dürfen</li></ul>

## Anwendungsfall 2

### Einführung:

Ein KI-Agent unterstützt bei der Bearbeitung einer klar definierten und repetitiven Aufgabe. Damit er sinnvoll eingesetzt werden kann, muss die Aufgabe möglichst eindeutig beschrieben werden. Dazu gehört insbesondere:

- Ziel des Agenten: Was soll der Agent leisten?
- Eingaben / Informationen: Welche Informationen benötigt der Agent, um die Aufgabe zu bearbeiten?
- Verarbeitung / Anweisungen: Nach welchen Regeln oder mit welcher Zielsetzung soll der Agent arbeiten?
- Ausgabe: Was soll der Agent am Ende liefern?
- Grenzen / Prüfpunkte: Was darf der Agent nicht? Wo ist eine menschliche Prüfung notwendig?

### Arbeitsauftrag:

Entwickeln Sie für das nachfolgende Beispiel einen KI-Agenten zur Vorprüfung von Anfragen auf Vollständigkeit und fehlende Informationen.

Der Agent soll eingehende Kundenanfragen darauf prüfen, ob alle für die weitere Bearbeitung notwendigen Informationen vorliegen. Fehlende Angaben sollen markiert werden, damit Mitarbeitende schneller erkennen können, ob eine Anfrage direkt bearbeitet werden kann oder ob Rückfragen notwendig sind.

Skizzieren Sie kurz, wie ein solcher Agent aufgebaut sein müsste, damit er Mitarbeitende sinnvoll unterstützen kann. Für die Bearbeitung stehen Ihnen 15 Minuten zur Verfügung.

## Matrix zur Bewertung des Cases

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschreibung ist sehr allgemein und unstrukturiert</li> <li>• Aufgabe und Ziel des Agenten nicht eindeutig beschrieben</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkennbar, welche Aufgabe der Agent übernehmen soll</li> <li>• Ziel ist verständlich beschrieben</li> <li>• Skizze geht grundsätzlich in eine richtige Richtung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel klar, präzise und auf den Anwendungsfall zugeschnitten</li> <li>• Erkennbar, welchen Mehrwert der Agent liefert</li> <li>• Agent ist einsatzbereit, (z. B. hohe Qualität des Outputs, Berücksichtigung von Grenzen und Risiken)</li> </ul>

## Rahmenbedingungen für den Einsatz von KI

Der Einsatz von KI setzt ein grundlegendes Verständnis ihrer Funktionsweise und Grenzen voraus. KI-Systeme arbeiten datenbasiert und liefern Ergebnisse auf Grundlage bestehender Muster. Sie können insbesondere bei strukturierten und datenintensiven Aufgaben unterstützen, ersetzen jedoch keine menschliche Bewertung oder kontextbezogene Entscheidungsfindung. Ihr Einsatz sollte daher stets im Zusammenhang mit bestehenden Arbeitsprozessen und Entscheidungslogiken betrachtet werden.

Gleichzeitig erfordert die Nutzung von KI einen bewussten und verantwortungsvollen Umgang mit Daten, insbesondere im Hinblick auf deren Herkunft, Qualität und Sensibilität. Dies umfasst sowohl die Einhaltung datenschutzrechtlicher Anforderungen als auch unternehmensinterner Vorgaben. Insbesondere in sensiblen Anwendungsfeldern, wie der Personalarbeit, ist eine sorgfältige Auswahl und Nutzung der eingesetzten Daten erforderlich. In solchen Fällen kann der Einsatz datenschutzkonformer oder spezialisierter Lösungen sinnvoll sein.