

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Der Post, der einen Nerv traf

Teil 1 - Die Diagnose: Warum Ihr Team auseinanderdriftet

1. Kapitel 1: Die unsichtbare Spaltung
2. Kapitel 2: Das ist kein Skill-Gap
3. Kapitel 3: Von Technical Debt zu Knowledge Debt
4. Kapitel 4: Die Kompetenzillusion
5. Kapitel 5: 93% Technologie, 7% Mensch

Teil 2 - Die Irrtümer: Warum bisherige Ansätze scheitern

6. Kapitel 6: “Schulung reicht” - Der größte Irrtum
7. Kapitel 7: “Das gab es schon immer” - Der Google-Vergleich
8. Kapitel 8: “KI wird einfach ein Button in der Software”
- Der SaaS-Irrtum
9. Kapitel 9: “Gerechtigkeit heißt gleiches Tempo” - Das
Fairness-Dilemma
10. Kapitel 10: Exploration vs. Entscheidung

Teil 3 - Die Lösung: Das Tandem-Modell

11. Kapitel 11: Die Schnellen lehren die Langsamen - Das Grundprinzip
12. Kapitel 12: Pair Prompting - Das mächtigste Lernformat der KI-Ära
13. Kapitel 13: Domänenwissen trifft Prompt-Fluency
14. Kapitel 14: Die Co-Creation-Session
15. Kapitel 15: Rollen im Tandem

Teil 4 - Die Skalierung: Vom Tandem zum Teamstandard

16. Kapitel 16: Synchronisation statt Divergenz - Das Zielbild
17. Kapitel 17: Das Blank-Page-Verbot
18. Kapitel 18: Output-Templates als Infrastruktur
19. Kapitel 19: Micro-Routinen, die Adoption am Leben halten
20. Kapitel 20: Vom Wow zur Routine - Forcing Functions gegen den Rückfall
21. Kapitel 21: Wann Sie mich nicht mehr brauchen

Teil 5 - Die Haltung: Führung nach der Kognitionswende

22. Kapitel 22: KI-Adoption ist keine IT-Frage
23. Kapitel 23: Kognitive Entwöhnung verhindern

24. Kapitel 24: Die eigentliche Führungsfrage

25. Kapitel 25: Was bleibt, wenn die Maschine denken kann

Anhang

A. Selbsteinschätzung - Wo steht Ihr Team? B. Checkliste - Tandem-Format in 5 Schritten einführen C. 10 Prompt-Vorlagen für die Co-Creation-Session D. Template - Die drei kritischen Übergabepunkte standardisieren E. Leseempfehlungen und Studien F. Glossar

Einleitung: Die KI-Kluft beginnt nicht mit Technik

Die meisten Organisationen beschreiben ihre KI-Herausforderung noch immer zu harmlos. Sie sprechen von Tools, von Use Cases, von Pilotprojekten und Schulungen. Das ist verständlich, greift aber zu kurz. Denn die eigentliche Veränderung läuft tiefer. Mit generativer KI wird nicht nur eine weitere Software eingeführt. Es verändert sich die Art, wie Wissensarbeit vorbereitet, strukturiert, beschleunigt und geprüft wird. Wer regelmäßig mit KI arbeitet, bewegt sich oft durch denselben Vorgang in einem anderen Takt und mit einer anderen gedanklichen Architektur als jemand, der dieselbe Aufgabe ohne KI bearbeitet.

Genau das meine ich mit KI-Kluft. Nicht jede Differenz im Team ist gleich eine Kluft. Nicht jede Unsicherheit im Umgang mit einem neuen System ist schon ein strategisches Problem. Die Kluft beginnt dort, wo sich nicht nur Werkzeugnutzung, sondern Denkgeschwindigkeit, Erwartungshaltung und Qualitätsverständnis auseinanderentwickeln. Dann sprechen Teammitglieder zwar noch über dieselbe Aufgabe, aber oft nicht mehr aus derselben Arbeitswirklichkeit heraus.

Das ist ein Führungsproblem, kein Randphänomen. Wer heute in einer Verwaltung, in einem Mittelständler oder in einer Wissensorganisation Verantwortung trägt, erlebt typischerweise drei Gruppen zugleich. Erstens diejenigen, die KI bereits selbstverständlich in ihren Arbeitsalltag eingebaut haben. Zweitens jene, die einzelne Funktionen nutzen, aber noch ohne belastbare Routine. Drittens Mitarbeitende, die die Technologie skeptisch betrachten, aus guten Gründen zögern oder schlicht noch keinen praxistauglichen Einstieg gefunden haben. Diese Gruppen unterscheiden sich nicht bloß im Bedienwissen, sondern im Zugriff auf Zeit, Variantenreichtum, Vorstrukturierung und sprachliche Verdichtung.

Die organisatorische Versuchung ist groß, daraus sofort ein Schulungsthema zu machen. Genau hier beginnt jedoch der Denkfehler. Denn die Lücke, die jetzt entsteht, ist nicht sauber mit klassischen Kompetenzstufen zu erfassen. Wer mit KI arbeitet, lernt nicht nur neue Funktionen. Er oder sie entwickelt andere Routinen des Fragens, Zerlegens, Vergleichens, Iterierens und Verwerfens. Diese Routinen sitzen oft implizit. Sie lassen sich nur begrenzt in Folien, Frontaltrainings oder einmalige E-Learnings übersetzen. Deshalb greifen viele

Adoptionsprogramme zu kurz, obwohl sie formal sauber geplant sind.

Die aktuellen Daten sprechen eine klare Sprache. Deloitte beschreibt 2025 eine fortbestehende Schieflage bei KI-Investitionen: 93 Prozent technologiebezogener Mittel fließen in die Technologie selbst, nur 7 Prozent in Training und Upskilling der Menschen. Genau diese Verteilung erklärt, warum viele Organisationen zwar Systeme beschaffen, aber keine belastbare gemeinsame Arbeitsweise aufbauen. Gleichzeitig zeigt dieselbe Untersuchung, dass die besten KI-Ergebnisse gerade nicht in den homogensten oder kleinsten Teams auftreten, sondern dort, wo unterschiedliche Fähigkeiten, Erfahrungen und funktionale Perspektiven zusammenkommen. Unterschiedlichkeit ist also kein Störfaktor. Sie wird zum Vorteil, wenn sie operationalisiert wird.

Daraus folgt eine unbequeme Einsicht: Führung muss die KI-Kluft nicht abschaffen, sondern in produktive Zusammenarbeit übersetzen. Wer versucht, alle erst auf denselben Stand zu bringen, bevor echte Arbeit mit KI beginnt, verliert Zeit und blockiert die Fortgeschrittenen. Wer umgekehrt nur die Schnellsten laufen lässt, erzeugt informelle Hierarchien,

toxische Abhängigkeiten und stillen Widerstand. Beides ist auf Dauer unhaltbar.

Hinzu kommt ein zweites Risiko, das in der öffentlichen Debatte oft zu wenig Beachtung findet. Mehr Output ist nicht automatisch mehr Urteilkraft. Studien zur Mensch-KI-Zusammenarbeit zeigen zwar klare Leistungseffekte im unmittelbaren Arbeitsschritt. Gleichzeitig weisen sie darauf hin, dass diese Gewinne nicht automatisch in nachhaltige Kompetenz übergehen. In experimentellen Studien verbessert generative KI die unmittelbare Performance, kann aber Motivation und eigenständige Anstrengung schwächen. Andere Arbeiten zeigen, dass zu starke Auslagerung kognitiver Arbeit mit geringerer langfristiger Behaltensleistung oder schwächerer kritischer Prüfung verbunden sein kann. Das Problem lautet deshalb nicht nur: Wer kann KI nutzen? Das Problem lautet auch: Unter welchen Bedingungen bleibt das Denken beim Menschen.

Für Teams verschärft sich diese Frage nochmals. Mensch-KI-Teams funktionieren nicht automatisch deshalb besser, weil eine leistungsfähige Maschine beteiligt ist. Forschung zu Human-AI-Teams zeigt, dass Vertrauen, Bindung an die gemeinsame Aufgabe und die soziale Dynamik der

Zusammenarbeit entscheidend sind. Fehlt diese Passung, bleiben Ergebnisse hinter dem Potenzial zurück. Genau deshalb ist die KI-Kluft kein individuelles Lernproblem, sondern ein Koordinationsproblem im Team.

An dieser Stelle setzt das zentrale Argument dieses Buchs an: Die passende Antwort auf kognitive Geschwindigkeitsdivergenz ist nicht primär mehr Erklärung, sondern mehr gemeinsame Arbeit am echten Fall. Nicht ein weiterer Wissenscontainer, sondern ein Format, in dem Arbeitsweisen sichtbar werden. Nicht Gleichschritt, sondern Synchronisation. Das Tandem-Modell, das ich in diesem Buch vorschlage, nimmt die Asymmetrie ernst, ohne sie zu dramatisieren. Es arbeitet mit ihr, statt sie wegzudefinieren.

Die Grundidee ist einfach. Die KI-affinere Person bringt nicht nur Tool-Routine ein, sondern macht ihre impliziten Denkbewegungen explizit. Die fachlich tiefere, häufig vorsichtiger Person bringt nicht nur Domänenwissen ein, sondern die Qualitätsmaßstäbe, an denen Output bestehen muss. In dieser Konstellation entsteht kein Nachhilfeformat, sondern ein produktiver Tausch: Geschwindigkeit gegen Urteil, Explorationskraft gegen Kontexttreue, Prompt-Fluency gegen

Verantwortung. Wenn das gelingt, wird aus einer Spaltung ein Leistungsvorteil.

Dieses Buch ist deshalb kein Buch über “mehr KI”. Es ist ein Buch über bessere Führung unter Bedingungen ungleicher KINähe. Es geht um Diagnose, Irrtümer, Formate, Standards und Haltung. Es geht um die Frage, wie Sie verhindern, dass einzelne Personen Ihrer Organisation geistig davonlaufen, während andere den Anschluss verlieren. Und es geht um die viel wichtigere Frage, wie genau daraus ein gemeinsamer neuer Standard wird.

Wenn Sie dieses Thema bisher vor allem als Technologiefrage betrachtet haben, werden Sie nach der Lektüre anders darauf schauen. Nicht, weil Technologie unwichtig wäre. Sondern weil sich entscheidet, ob Ihr Team an KI wächst oder an ihr auseinanderdriftet, lange bevor die nächste Software eingeführt wird.

Teil 1 - Die Diagnose: Warum Ihr Team auseinanderdriftet

Kapitel 1: Die unsichtbare Spaltung

Die meisten Führungskräfte bemerken die KI-Kluft nicht daran, dass plötzlich offen gestritten wird. Sie bemerken sie daran, dass etwas im Takt des Teams nicht mehr stimmt. Die einen kommen aus einer Aufgabe mit drei brauchbaren Varianten zurück, während die anderen noch am ersten Entwurf sitzen. Die einen schreiben Mails, Vermerke, Konzepte und Präsentationen in einem Zug vor, strukturieren nach, prüfen nach und liefern früher als bisher. Die anderen erleben denselben Arbeitstag als dichter, hektischer und schwerer anschlussfähig. Nach außen bleibt das Team oft ruhig. Im Inneren beginnt es zu driften.

Diese Drift ist unsichtbar, weil sie anfangs nicht wie ein Konflikt aussieht. Niemand sagt im Jour fixe: “Wir haben ein Problem mit kognitiver Geschwindigkeitsdivergenz.” Stattdessen erscheinen nur die Symptome. Die Wortführung in Besprechungen verschiebt sich zu jenen, die mit KI bereits flüssig arbeiten. Aufgaben landen immer häufiger bei

denselben Personen, “weil es bei ihnen schneller geht”. Rückfragen werden knapper beantwortet, weil auf der einen Seite das Gefühl wächst, sich ständig rechtfertigen zu müssen, und auf der anderen Seite das Gefühl, ständig ausgebremst zu werden. Aus Teamarbeit wird schleichend ein Nebeneinander verschiedener Arbeitsgeschwindigkeiten.

Das ist der Punkt, an dem viele Führungskräfte die Lage noch falsch deuten. Sie sehen einzelne sehr produktive Mitarbeitende und einzelne zögerliche. Sie sehen vielleicht auch Unsicherheit oder Skepsis. Was sie nicht sofort sehen, ist die neue soziale Ordnung, die daraus entsteht. Wer KI sicher nutzt, verfügt plötzlich über einen anderen Zugriff auf Zeit. Das verändert Status, Einfluss und informelle Macht. Wer dieselbe Aufgabe in zwanzig Minuten vorbereitet, während andere neunzig Minuten brauchen, gewinnt in jedem Arbeitsalltag einen Vorsprung: mehr Varianten, mehr Vorstrukturierung, mehr sprachliche Sicherheit, mehr Sichtbarkeit.

Genau deshalb ist die KI-Kluft kein reines Technikthema. Sie ist ein Beziehungsthema. Teams müssen nicht nur Ergebnisse koordinieren, sondern auch Tempo, Anerkennung und Selbstwirksamkeit. Wenn diese Faktoren auseinanderlaufen,

entstehen Spannungen, lange bevor jemand offen widerspricht. Die Schnelleren erleben die Langsameren als zäh, skeptisch oder zu detailverliebt. Die Langsameren erleben die Schnelleren als flach, überheblich oder unheimlich schnell. Beide Seiten irren oft über die andere. Die Schnelleren unterschätzen, wie viel fachliche Prüfarbeit die anderen leisten. Die Langsameren unterschätzen, wie viele gedankliche Schleifen hinter scheinbar muhelosem Output stecken.

Aktuelle Daten zeigen, dass diese Spaltung kein Randphänomen ist. Dayforce hat 2025 in einer internationalen Erhebung eine massive Adoptionsasymmetrie gemessen: 87 Prozent der befragten Executives nutzen KI bereits im Job, aber nur 27 Prozent der Mitarbeitenden. Zugleich sagen 71 Prozent der Beschäftigten, dass sie im vergangenen Jahr keinerlei KI-Training erhalten haben. Damit entsteht in vielen Organisationen ein klassisches Zwei-Klassen-Muster: eine kleine Gruppe, die KI-Routine, Sprachsicherheit und Experimentierpraxis aufbaut, und eine größere Gruppe, die zusehen muss, wie sich Arbeitsnormen verschieben, ohne dass sie systematisch mitgenommen wird.

Diese Asymmetrie lässt sich im Alltag fast immer beobachten, wenn man weiß, worauf man achten muss. Erstens verändert

sich die Aufgabenverteilung. Einzelne Mitarbeitende werden zur inoffiziellen Schnellspur für Texte, Analysen, Recherchen oder Vorlagen. Zweitens verändert sich die Besprechungskultur. Wer mit KI vorbereitet in Meetings geht, argumentiert oft mit bereits vorverdichteten Optionen. Wer ohne diese Vorbereitung kommt, wirkt langsamer, obwohl er vielleicht nur anders denkt. Drittens verändert sich das Gefühl von Gerechtigkeit. Denn Teams haben ein feines Gespür dafür, wenn Leistung nicht nur an Einsatz, sondern an unterschiedlich verfügbare Denkverstärker gekoppelt ist.

Genau an dieser Stelle reagieren viele Führungskräfte zu spät. Sie warten auf offene Beschwerden. Doch offene Beschwerden kommen selten, weil jede Seite gute Gründe hat zu schweigen. Die Schnelleren wollen ihren Vorsprung nicht verlieren oder müssen sich ständig den Vorwurf gefallen lassen, sie würden "nur noch die Maschine arbeiten lassen". Die Langsameren wollen nicht als technikfeindlich, abgehängt oder unflexibel gelten. Also sprechen beide Seiten lieber über Oberflächenphänomene: Arbeitslast, Qualität, Kommunikationsstil, Priorisierung. Das eigentliche Thema bleibt namenlos.

Hinzu kommt, dass KI nicht nur Geschwindigkeit erhöht, sondern Unterschiede in Selbstbild und Mut sichtbar macht. Manche probieren früh, iterieren, verwerfen, fragen nach und lernen im Tun. Andere warten auf klare Regeln, sichere Freigaben oder offiziell erlaubte Wege. Beides ist organisational nachvollziehbar. Aber wenn diese Haltungen unmoderiert nebeneinanderstehen, produziert das Reibung. Nicht, weil eine Seite moralisch im Recht wäre. Sondern weil Teams nur begrenzt damit leben können, dass ihre Mitglieder sich in derselben Aufgabe nach völlig unterschiedlichen inneren Landkarten bewegen.

Die Lage wird weiter verschärft, wenn Führung diese Unterschiede moralisch auflädt. Dann werden aus Verhaltensmustern Charakterurteile. Die einen gelten als "hungrig", "modern" und "unternehmerisch". Die anderen als "vorsichtig", "abwägend" oder eben "schwierig". Damit wird eine strukturelle Veränderung psychologisiert. Das ist bequem, aber falsch. Denn die Kluft entsteht nicht, weil Menschen plötzlich schlechter geworden wären. Sie entsteht, weil ein Teil des Teams ein Werkzeug nutzt, das Denkprozesse verdichtet, während der andere Teil dieselbe Arbeit weiterhin mit den alten Routinen bearbeitet.

Man kann diese Unsichtbarkeit auch an einem paradoxen Effekt erkennen: Gerade Teams, die nach außen harmonisch wirken, sind oft besonders gefährdet. Wo niemand offen widerspricht, lassen sich informelle Abhängigkeiten länger verbergen. Wo ein paar leistungsstarke KI-Nutzer still die Last schultern, wirkt die Organisation nach außen vielleicht sogar effizienter. Doch unter der Oberfläche wächst etwas anderes: stille Demotivation auf der einen Seite und stille Überforderung auf der anderen. Die einen verlieren an Anschlussgefühl, die anderen werden zu Dauerfeuerlöschern für alles, was “schnell mal mit KI” erledigt werden soll.

Die KI-Kluft zeigt sich daher zuerst nicht in der Lautstärke eines Teams, sondern in seiner stillen Unwucht. Wer genau hinsieht, erkennt sie an vier Signalen: an wachsender Tempodifferenz, an informellen Experteninseln, an schiefer Sichtbarkeit von Leistung und an zunehmender Zurückhaltung derer, die im neuen Takt noch keine Routine haben. Wenn Sie diese vier Signale in Ihrem Team sehen, dann ist das kein späteres Problem. Dann sind Sie bereits mittendrin.

Die entscheidende Führungsfrage lautet deshalb nicht, ob Ihr Team KI bereits nutzt. Die entscheidende Frage lautet, ob Ihr Team noch in einer gemeinsamen Arbeitswirklichkeit lebt.

Sobald diese Gemeinsamkeit verloren geht, reicht Appellkommunikation nicht mehr aus. Dann brauchen Sie Formate, in denen Arbeitsweisen wieder sichtbar, erklärbar und gemeinsam anschlussfähig werden.

Kapitel 2: Das ist kein Skill-Gap

Wer die KI-Kluft nur als Kompetenzlücke beschreibt, macht sich die Sache zu einfach. Ein Skill-Gap klingt nach etwas, das man mit einer Schulung, einem Tutorial oder einer FAQ schließen kann. Das Problem ist nur: Genau so verhalten sich die Unterschiede in Teams gerade nicht. Was auseinanderläuft, ist nicht nur Bedienwissen. Was auseinanderläuft, ist eine Arbeitslogik.

Der klassische Skill-Begriff stammt aus einer Welt, in der Werkzeuge relativ stabil waren. Man lernte Funktionen, Menüs, Prozessschritte oder Regelwerke. Wer ein Fachverfahren, ein Tabellenwerk oder eine neue Software bedienen konnte, hatte einen klar benennbaren Kompetenzzuwachs. Bei generativer KI ist das anders. Hier geht es nicht nur darum, einen Befehl korrekt abzusetzen. Es geht darum, Aufgaben anders zu zerlegen, unklare Fragen überhaupt erst bearbeitbar zu machen, Zwischenschritte explizit zu formulieren, Lösungsvarianten schnell gegeneinander zu stellen und Ergebnisse unter Unsicherheit zu bewerten.

Genau deshalb irren viele Organisationen, wenn sie KI-Adoption in dieselbe Kategorie wie eine Office-Schulung oder ein Fachverfahrenstraining stecken. Der eigentliche Unterschied liegt nicht in der Werkzeugbedienung, sondern in der Frage, welche Art von Denken eine Person im Arbeitsprozess an den Tag legt. Wer KI flüssig nutzt, arbeitet oft in Schleifen: prompten, prüfen, nachschärfen, verwerfen, neu rahmen, vergleichen, verdichten. Wer das nicht gewohnt ist, erlebt dieselbe Aufgabe weiterhin linear: lesen, nachdenken, formulieren, prüfen, umstellen, finalisieren. Beides kann zu guten Ergebnissen führen. Aber es sind unterschiedliche kognitive Architekturen.

Die Europäische Kommission beschreibt mit Blick auf Artikel 4 des AI Act bewusst keinen engen Technikbegriff. AI Literacy soll sich an technischem Wissen, Erfahrung, Ausbildung, Training und dem Nutzungskontext orientieren. Genau das ist der Punkt. Relevante KI-Kompetenz besteht nicht nur darin, zu wissen, welche Schaltfläche man anklickt oder welches Modell man aufruft. Relevante KI-Kompetenz besteht darin, angemessen einschätzen zu können, wann ein Modell hilfreich ist, welche Risiken ein Anwendungsfall hat, welche Prüfungen

nötig sind und wo menschliche Urteilskraft nicht delegiert werden darf.

Damit verschiebt sich auch die Führungsaufgabe. Wer nur nach “Schulungsstand” fragt, misst am falschen Gegenstand. Die entscheidende Frage ist nicht: “Wer hat schon ein Training absolviert?” Die entscheidende Frage ist: “Wer hat bereits eine belastbare Arbeitsweise mit KI entwickelt?” Das sind zwei völlig verschiedene Dinge. Es gibt Menschen mit Zertifikaten, die im echten Arbeitsfall trotzdem keine produktive Routine haben. Und es gibt Menschen ohne offizielle Schulung, die sich im Alltag eine bemerkenswert wirksame Methode aufgebaut haben. Ein klassisches Kompetenzmodell kann diesen Unterschied kaum erfassen.

Aktuelle Forschung bestätigt, dass sich durch KI die Natur anspruchsvoller Wissensarbeit verschiebt. Microsoft Research zeigt 2025, dass kritisches Denken unter KI-Nutzung nicht verschwindet, aber seine Form ändert. Der Schwerpunkt verlagert sich auf Verifikation, Integration und Aufgabenkontrolle. Genau das ist für Führung relevant. Diejenige Person, die mit KI gut arbeitet, denkt nicht zwingend weniger. Sie denkt anders. Sie investiert weniger in das leere Blatt und mehr in Auswahl, Einordnung, Überprüfung und

Nachsteuerung. Wer diese Verschiebung nicht verstanden hat, interpretiert KI-Routine leicht als Oberflächlichkeit oder Abkürzung.

Zugleich gilt die Gegenbewegung. Wer KI nicht nutzt, ist nicht automatisch weniger kompetent. In vielen Fachbereichen bringt gerade die vorsichtiger Person eine andere Stärke mit: tiefes Domänenwissen, Kenntnis von Ausnahmefällen, Erfahrung mit institutionellen Nebenwirkungen und ein scharfes Gespür für Formulierungsrisiken. Das Problem entsteht erst, wenn beide Seiten einander nur durch das Raster klassischer Defizitlogik betrachten. Dann erscheint die eine Seite als “zu langsam” und die andere als “zu oberflächlich”. In Wirklichkeit fehlt beiden Seiten oft nur ein gemeinsamer Arbeitsmodus.

Die These dieses Kapitels lautet deshalb: Was wir gerade erleben, ist kein normaler Skill-Gap, sondern eine Differenz in kognitiven Kategorien. Manche Mitarbeitende haben begonnen, Arbeit als Serie von Hypothesen und Iterationen zu organisieren. Andere organisieren Arbeit weiterhin als Sequenz von Sorgfaltsschritten. Beides hat seine Berechtigung. Aber sobald beide Muster ohne Übersetzung im selben Team aufeinandertreffen, entstehen Missverständnisse. Die einen

lesen Tempo als Kompetenz. Die anderen lesen Vorsicht als Qualität. Beide beschreiben nur einen Ausschnitt.

Diese Differenz ist auch der Grund, warum viele klassische Trainings so wenig bewirken. Sie vermitteln Wissen über Tools, aber kaum Anschluss an reale Arbeitssituationen. Sie erklären Menüs, nicht Denkbewegungen. Sie zeigen Prompts, aber nicht, wie man einen komplexen Bescheid, einen heiklen Vermerk oder eine fachlich riskante Vorlage wirklich mit KI vorbereitet und prüft. Wer KI nur als neues Bedienobjekt lehrt, erzeugt bestenfalls kurzfristige Sicherheit. Was fehlt, ist der Übergang in eine belastbare Praxis.

Thomson Reuters beschreibt 2025 genau diese Schieflage in professionellen Umfeldern. 46 Prozent der Befragten berichten von Kompetenzlücken in ihren Teams, während gleichzeitig 4 von 10 Organisationen KI ohne klare Strategie einführen. Das heißt übersetzt: Viele Teams arbeiten bereits mit dem Werkzeug, bevor sie eine gemeinsame Vorstellung davon haben, wie gute KI-gestützte Arbeit aussieht. Unter diesen Bedingungen ist es fast unvermeidlich, dass Unterschiede nicht als Lernanlass, sondern als Wertungsproblem erlebt werden.

Der Begriff Skill-Gap verengt also den Blick. Er suggeriert, als gäbe es eine lineare Leiter, auf der alle nur etwas weiter

hochmüssen. Tatsächlich haben wir es aber oft mit zwei verschiedenen Modi der Arbeit zu tun. Der eine produziert Struktur aus dem Dialog mit dem Modell. Der andere produziert Struktur aus dem eigenen inneren Ordnungswissen. Der eine denkt schneller in Varianten. Der andere denkt tiefer in institutionellen Folgen. Wer führt, muss beides sehen können.

Genau deshalb braucht die Organisation eine andere Sprache. Nicht “die können es” gegen “die können es nicht”. Sondern: Wer bringt bereits eine KI-gestützte Arbeitslogik mit? Wer bringt die fachliche Tiefensicherheit mit? Wo sind beide Fähigkeiten in einer Person vereint, und wo müssen sie im Team verbunden werden? Erst mit dieser Sprache wird die Lage führbar. Vorher bleibt sie moralisch aufgeladen und operativ unklar.

Die praktische Konsequenz ist unbequem, aber produktiv: Wenn die Kluft kein normaler Skill-Gap ist, dann reicht normales Training nicht aus. Dann müssen Sie Formate schaffen, in denen Arbeitslogiken sich berühren. Genau dort beginnt das Tandem-Modell dieses Buchs.