

«Führungskräfte müssen vom Optimierer zum Designer werden»

Als Assoziierter Professor der Universität Liechtenstein verantwortet Benjamin van Giffen den Bereich Information Systems and Digital Innovation. Im Interview erläutert er, wie künstliche Intelligenz die Arbeitswelt künftig verändern wird.

Interview: Tobias Soraperra
Bilder: Nils Vollmar

Herr van Giffen. Sie sind Assoziierter Professor für Information Systems and Digital Innovation an der Universität Liechtenstein. Ein neuer Lehrgang, der hier an der Universität im August zum ersten Mal angeboten wird. Worum geht es dabei genau?

Benjamin van Giffen: Künstliche Intelligenz verändert unsere Gesellschaft in einer noch nie dagewesenen Geschwindigkeit. Und sie verändert vor allem, was Führung bedeutet. Führungskräfte müssen vom Optimierer zum Designer werden. Das heisst, sie müssen KI-Lösungen aktiv mitgestalten, nicht nur anwenden. Genau dafür haben wir den CAS Leading AI and Digital Transformation entwickelt, der im August zum ersten Mal angeboten wird. Das Programm besteht aus zwei Modulen. Im ersten Modul lernen die Teilnehmenden an neun Präsenztagen, wie eine KI-orientierte Transformation gelingt – in den drei Perspektiven Technologie, Organisation und Innovation. Im zweiten Modul bringt jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer ein konkretes Innovationsprojekt aus dem eigenen Unternehmen mit und entwickelt es über vier Monate weiter, begleitet durch individuelles Coaching. Am Ende steht eine validierte Blaupause, die direkt im Unternehmen weiterverwendet werden kann. Damit bringen wir die Teilnehmenden und die Unternehmen der Region in die Lage, ihre eigenen KI-Projekte selbst zu gestalten – ausgehend von ihrer konkreten Problemstellung.

Wie sieht die Kooperation zwischen der Universität und den Unternehmen in der Region aus, was die Weiterentwicklung von KI-Projekten angeht?

Ich tausche mich regelmässig mit Unternehmensvertreterinnen und Vertretern in der Region aus. Es gibt verschiedene Transferformate, in denen wir mit Partnern zusammenarbeiten. Das Interesse an der Weiterentwicklung und Integration von KI ist dabei riesengross. Es herrscht eine grosse Neugierde auf das Thema, und in vielen Unternehmen laufen auch schon einige Aktivitäten. Auch mit Digital Liechtenstein arbeiten wir sehr eng zusammen, um diese zukunftsweisenden Themen gezielt in der Region bekannt machen zu können.

Wie sind die Unternehmen in der Region aufgestellt, was die Integration von KI in den Arbeitsprozess angeht? Was ist diesbezüglich Ihre Wahrnehmung?

Meine Wahrnehmung ist positiv. In den meisten Unternehmen, mit denen ich in der Region spreche, ist KI auf der Agenda. Viele experimentieren mit generativer KI in einzelnen Funktionen, zum Beispiel im Marketing, im Kundenservice, in der Dokumentenverarbeitung. Was häufig fehlt, ist der Schritt vom Experiment zum strategisch verankerten Einsatz. Die Fragen sind: Wo entsteht für uns Mehrwert, und wie gestalten wir den Übergang vom Pilotprojekt zur skalierten Lösung? Genau daran arbeiten wir. Die

«Die Rolle von Führungskräften wird sich zumindest mittelfristig fundamental wandeln.»



Unternehmenslandschaft in Liechtenstein und Umgebung ist sehr heterogen – von klein bis gross, vom Industrieunternehmen bis zum Finanzdienstleister. Mir ist es ein Anliegen, dass wir für Unternehmen unterschiedlicher Grösse die richtigen Lösungsansätze anbieten. Wir möchten helfen, einen guten Startpunkt zu finden, der nicht zu Frustration führt, sondern direkt zu einem messbaren Wertbeitrag.

Welche Rolle spielt die Unternehmensgrösse bei der Integration von KI-Systemen in den eigenen Arbeitsprozess? Was sehen Sie als Schwierigkeit speziell für kleinere Unternehmer, die vielleicht nicht

die grossen Ressourcen haben, und wie können KMU von KI richtig profitieren?

Der erste Punkt betrifft ganz klar das Mindset beziehungsweise die Perspektive. Ich arbeite sehr viel mit KMU zusammen und bin auch mit Vertretern und Verwaltungsräten von KMU im ständigen Austausch. Dabei stelle ich mir nicht die Frage: Was geht nicht, sondern versuche zu überlegen, was die betreffenden Unternehmen besonders gut können und wo ihre Stärken liegen. Meistens handelt es sich um familiengeführte Unternehmen oder auf jeden Fall um Unternehmen, die sich in privater Eigentümerschaft befinden. Diese zeichnen sich meist durch schlanke Entscheidungsstrukturen und

«Man sollte auf keinen Fall dem Irrglauben unterliegen und sagen, in Zukunft macht alles die KI.»



direkte Kommunikationswege aus. Von Führungskräften wird dort erwartet, dass sie nah am Geschäft und an der direkten Wertschöpfung sind. Das alles sind grosse Vorteile für die KI-Transformation. Gerade familiengeführte Unternehmen entscheiden viel bewusster, wie sie in ein Thema wie KI investieren, als global agierende und börsennotierte Konzerne. Meine Wahrnehmung ist, dass es derzeit gar nicht so sehr an der Investitionsbereitschaft in das Thema fehlt, sondern vielmehr an der guten Führung und dem richtigen Startpunkt. Hier setzen wir an: das richtige Problem oder die richtige Idee zu identifizieren und das dann auch in der Praxis umzusetzen. Es geht nicht darum, viel oder alles zu machen, sondern eher sehr selektiv und wertorientiert vorzugehen.

Inwiefern verändert künstliche Intelligenz generell die Rolle von Führungskräften und Mitarbeitenden?

Die Rolle von Führungskräften wird sich zumindest mittelfristig fundamental wandeln. Früher bedeutete managen vor allem, dass ich bestehende Prozesse optimiere. Das heisst, ich verbessere, was es bereits gibt, ich versuche, besser zu priorisieren, gebe Ziele vor und messe deren Zielerreichung. Mit dem rasanten Fortschritt der Technologie, insbesondere agentischer Systeme, übernehmen KI-Systeme zunehmend klassische Managementaufgaben. Dementsprechend werden sich die Aufgaben der Führungskräfte wesentlich stärker konzentrieren. Es ist wichtig, als Führungskraft in Zukunft die Design- und Gestaltungsverantwortung für Systeme zu übernehmen, die es heute so noch gar nicht gibt. Dafür müssen die Kreativität sowie die Visions- und Kommunikationsfähigkeit weiterentwickelt werden. Die entscheidenden Fragen, die sich für die Zukunft stellen, sind: Welche Probleme können mit KI gelöst werden? Welche Daten können ethisch vertretbar genutzt werden? Wo braucht es zwingend menschliches Urteilsvermögen? Und an welcher Stelle muss eine KI-Entscheidung absolut nachvollziehbar sein?

Was heisst das für Führungskräfte konkret? Inwieweit müssen diese selbst zu Experten im Bereich KI werden?

Wenn ich davon spreche, dass Führungskräfte lernen müssen, KI selbst zu gestalten, bedeutet das natürlich nicht, dass sie selbst Datenengineering betreiben oder KI-Modelle trainieren müssen. Es bedeutet aber sehr wohl, dass sie wesentliche Entscheidungen fällen müssen, die für die Gestaltung eines KI-Systems relevant sind. Mein Plädoyer ist deshalb, dass Managerinnen und Manager oder Führungskräfte sich damit beschäftigen müssen, wie man KI einsetzt. Sie müssen auf eine Art und Weise damit vertraut sein, die genau zum eigenen Unternehmen, zu dessen Werten und Zielen passt.

Bei Ihrer Antrittsvorlesung an der Universität Liechtenstein im vergangenen Sommer sprachen Sie darüber, in welchen Bereichen

Intransparenz durch Blackbox-Technologien zugelassen werden kann und wo es Transparenz braucht. Können Sie das nochmals näher erläutern?

Bei Compliance-relevanten oder gesundheitsrelevanten Fragestellungen brauche ich beispielsweise eine hundertprozentige Nachvollziehbarkeit und vollständige Erklärbarkeit. Ich muss mir absolut dessen bewusst sein, wann ich Aufgaben an KI-Systeme delegiere, wo ich eine solche Transparenz zwingend brauche, und wo ich eine Blackbox zulassen kann. Dies muss bewusst gestaltet und von Unternehmen klar definiert sein.

Ein anderes Thema aus Ihrer Vorlesung war «Lean Quality Management». Können Sie erklären, was das konkret ist und was passiert, wenn KI auf dieses Thema trifft?

Bei Lean Quality Management handelt es sich um eine Produktions- und Fertigungsphilosophie, die primär auf die Beseitigung von Fehlerursachen an der Quelle abzielt. Wird in einem solchen Prozess eine prädiktive Technologie wie KI etabliert, hat man es plötzlich mit Systemen zu tun, deren Vorhersage stark von den eingegebenen Daten abhängt. Diese basieren auf statistischen beziehungsweise stochastischen Daten und sind nicht so leicht kontrollierbar und beherrschbar. Sie können auch einmal falsch liegen. Sie können mit den Daten, die eingegeben werden, eigenständig weiterlernen und deren Outputs hängen sehr stark davon ab, welche konkreten Daten ich hineingebe.

Können Sie das etwas anschaulicher erläutern?

Nehmen wir ein klassisches IT-System wie etwa eine Buchhaltungssoftware. Wenn ich zweimal denselben Beleg eingebe, kommt zweimal exakt dasselbe Ergebnis heraus. Das hat sich seit 20 Jahren nicht verändert. Das System ist deterministisch. Speziell bei generativen und agentischen KI-Systemen ist das fundamental anders. Sobald die Eingabedaten schwanken, und das tun sie bei Bildern, Audio oder Texten praktisch immer, dann schwankt auch das Ergebnis. Zwei sehr ähnliche Eingaben können zu unterschiedlichen Antworten führen. Und genau deshalb braucht es ein anderes Führungsverständnis als bei klassischer IT.

Welche Rolle spielt «Lean Quality Management» für die Liechtensteiner Unternehmen?

Es ist vor allen Dingen diese starke Kultur der Qualität, der Präzision und der Zuverlässigkeit, welche die hiesigen Unternehmen auszeichnet. Sei es nun die Materialwissenschaften im Bereich der Dentalprodukte, die Konstruktion von anspruchsvollen Gebäuden oder das Managen von Finanzen – in all diesen Bereichen sind wir mit unseren Leistungen und Produkten bekannt für höchste Standards und Sorgfalt. Dementsprechend gehört eine gehörige Portion Mut, aber eben auch eine sehr systematische Vorgehensweise dazu, um die KI-Technologie in so eine anspruchsvolle Umgebung einzubringen. Und das ist dann eben nicht



nur eine rein technische Fragestellung, sondern eine klassische Führungsaufgabe.

Inwiefern erhöht die KI den Druck auf Unternehmen und Mitarbeitende?

Der Druck steigt, das stimmt. Die Weltwirtschaft ist volatil, viele Unternehmen halten sich mit Investitionen zurück, und gleichzeitig entwickelt sich die Technologie rasant weiter. Das ist eine herausfordernde Konstellation. Aber es ist auch eine Chance: Wer jetzt Teil dieser Reise wird, kann mit überschaubaren Investitionen viel bewegen – gerade weil die Werkzeuge so zugänglich geworden sind wie nie zuvor. Führungskräfte, die sich heute mit KI auseinandersetzen, werden in den kommenden Jahren stark gefragt sein. Es geht nicht darum, alles zu ma-

chen. Es geht darum, klug anzufangen und zu experimentieren.

Welche menschlichen Fähigkeiten werden Ihrer Meinung nach in Zukunft besonders gefragt sein?

Wenn es um Erfahrungswissen, um Urteilsvermögen, um Kreativität und auch um die Motivation von Teams und Mitarbeitenden geht, sind wir als Menschen der KI noch deutlich überlegen. Wir haben häufig ein viel besseres kontextuelles Verständnis und wir besitzen Originalität als Menschen. Aus meiner Sicht ist es extrem wichtig, dass wir diese Originalität beibehalten. Wir müssen in Unternehmen Rahmenbedingungen schaffen, die es ermöglichen, die Stärken von Menschen weiterhin wertzuschätzen, diese aber intelligent mit den Stärken der Technologie zusammenzubringen. Dies bestätigt auch

der neueste «AI Index Report» des Instituts für menschenzentrierte künstliche Intelligenz der Universität Stanford. KI-Systeme werden immer besser in den Standard-Benchmarks wie Rechnen, Schreiben und vielen anspruchsvollen kognitiven Tätigkeiten. Dieser Trend ist seit Jahren absolut eindeutig. Aber die Originalität und die Intuition, die wir als Menschen haben, sowie die Fähigkeit, Situationen emotional einzuordnen, das machen wir mit unserem Gehirn und mit unserer Kultur deutlich effizienter als KI-Systeme. Jeder, der schon einmal versucht hat, einem KI-System eine Urteilsfähigkeits-, Kreativitäts- oder Motivationsaufgabe zu geben, wird das bemerkt haben. Man verwendet sehr viel Zeit darauf, dem System neue Richtungen vorzugeben und den gesamten Kontext zu erklären und

hätte es in der gleichen Zeit wesentlich schneller selbst erledigt.

Besteht Ihrer Meinung nach die Gefahr, dass mit dem zunehmenden Einsatz von KI in Unternehmen Junior-Positionen einfach übergangen werden und damit auch Erfahrungswissen verloren geht?

Diese Gefahr besteht durchaus, gerade vor dem Hintergrund des Kostendrucks. Vor allem in Branchen wie dem Beratungsgeschäft, wo die Mitarbeitenden in der Regel Schritt für Schritt im sogenannten «Apprenticeship Model» aufgebaut werden, sind solche Tendenzen erkennbar. Wenn wir jetzt sagen, wir sparen aufgrund von kurzfristigen Effizienzvorteilen Juniorpositionen einfach ein, dann nehmen wir einer ganzen Generation von zukünftigen

Fachleuten die Chance zu lernen. Ich hatte neulich einen Vortrag, bei dem ich Verwaltungsräte und die Geschäftsführung fragte, was das Wichtigste in den ersten drei Jahren ihrer Karriere war. Alle sagten unisono: die harte, fleissige und zuverlässige Arbeit, das mühsame Einarbeiten in die Thematik und das direkte Lernen von erfahrenen Kollegen.

Wie kann dafür gesorgt werden, dass auch künftige Generationen diese Erfahrungen machen können?

Es ist wichtig, sehr nuanciert zu handeln und die Systeme geschickt zu gestalten. Man sollte auf keinen Fall dem Irrglauben unterliegen und sagen, in Zukunft macht alles die KI und wir brauchen kein eigenes Urteilsvermögen mehr. Urteilsvermögen wird im Gegenteil noch viel wichtiger. Wir müssen uns aber überlegen, wie wir dieses Urteilsvermögen besser aufbauen und wie wir das wertvolle Wissen in den Unternehmen behalten können.

KI-Systeme treffen ihre Entscheidungen aufgrund von vorhandenen Daten. Wird das Sammeln von Daten in Zukunft noch wichtiger?

Absolut, sowohl das reine Datensammeln, als auch die Datenqualität sind essenziell. Für ein Unternehmen ist es extrem wichtig, sich Gedanken über Strategien im Bezug auf das Erheben von Daten zu machen. Wir arbeiten beispielsweise mit einem Unternehmen in Vorarlberg daran, einen branchenübergreifenden Austausch zwischen Unternehmen zum Thema Datenqualitätsstrategie zu etablieren. Ziel ist, dass Unternehmen sicherstellen können, dass die vorhandenen Informationen und Daten systematisch bewirtschaftet werden.

Wie definiert man denn konkret die Qualität von Daten?

Es gibt allgemeine Kriterien wie Vollständigkeit, Korrektheit, Aktualität, oder auch: keine Duplikate zu bevorraten. Aber das ist nur die Pflicht. Die Kür hingegen ist die fachliche Qualität: Welche Daten und Informationen sind im eigenen Haus überhaupt verfügbar? Welche brauchen wir wirklich? Und welchen Wertbeitrag können beziehungsweise sollen sie leisten? Heute hat alles einen Chip und ist mit dem Internet verbunden. Die Datenmenge wird in den kommenden Jahren weiter explodieren. Daten leben von Vernetzung und Aggregation. Aber je mehr Daten ein Unternehmen sammelt, desto häufiger erlebe ich in der Praxis, dass es nicht mehr weiss, was es damit anfangen soll. Genau hier kommen wir zurück zum Anfang unseres Gesprächs: Datenstrategie ist keine IT-Aufgabe. Sie ist eine Führungsaufgabe. Es geht darum, bewusste Entscheidungen zu treffen. Zum Beispiel: welche Daten wir erheben, wie wir sie qualitätssichern, und welche Probleme wir mit ihnen wirklich lösen wollen. Wer diese Entscheidungen nicht aktiv trifft, überlässt sie dem Zufall. Und das kann sich heute kein Unternehmen mehr leisten.

Zur Person

Benjamin van Giffen ist seit September 2024 Assoziierter Professor für Information Systems and Digital Innovation an der Universität Liechtenstein. Er forscht und lehrt zu KI-Management, KI-Strategie, digitaler Souveränität und der verantwortungsvollen Einführung von KI in Unternehmen. Sein besonderer Fokus liegt auf der Wirtschaftsregion Liechtenstein und Umgebung. An der Universität Liechtenstein leitet er den neuen CAS Leading AI and Digital Transformation, der im August 2026 erstmals startet. Vor seinem Wechsel an die Universität Liechtenstein war van Giffen zehn Jahre an der Universität St. Gallen tätig.