



TEAM
GOLD

Dumm, Dümmer, KI?

Oder: Sind wir bereit, das Denken
neu zu organisieren?



Florian Gold

GOLD-ESSENZ

Der "Use-Letter" für Unternehmer und Führungskräfte
09/2026

FLORIAN GOLD

team-gold.de



Dumm, Dümmer, KI?

Oder: Sind wir bereit, das Denken neu zu organisieren?

Lassen Sie mich mit einer provokativen Frage beginnen: Wovor haben Sie mehr Angst? Vor künstlicher Intelligenz? Oder vor menschlicher Dummheit?

Ich vermute, die meisten antworten reflexartig: vor der KI. Zu mächtig, zu schnell, zu unkontrollierbar. Aber wenn ich ehrlich bin, glaube ich, dass wir das falsche Problem fürchten. Denn menschliche Dummheit war schon immer da. Wir waren nur kreativer darin, sie zu verbergen. Die eigentliche Herausforderung ist eine andere. Und über sie wird noch viel zu wenig gesprochen.

Wie Experten früher entstanden

Wissen allein hat noch niemanden zum Experten gemacht. Experten entstanden durch Erfahrung. Man begann mit einfachen Aufgaben, machte Fehler, traf Fehlentscheidungen, musste nacharbeiten und lernte genau dadurch. Der Weg war mühsam, manchmal frustrierend, aber er hinterließ etwas: ein Urteilsvermögen, das man nicht googeln kann.

Heute verändert KI dieses Prinzip grundlegend. Recherchen, Analysen, Präsentationen und erste Entwürfe entstehen in Sekunden. Und das ist großartig, vor allem für Menschen, die bereits Experten sind. Ein erfahrener Unternehmer, Ingenieur oder Führungskraft wird durch KI nicht ersetzt, sondern verstärkt. Erfahrung und KI zusammen sind ein enormer Produktivitätshebel. Aber genau hier beginnt das, was ich das Junior-Dilemma nenne.

Das Junior-Dilemma

Der Experte wird schneller. Der Junior lernt möglicherweise weniger. Die Aufgaben, an denen Menschen früher gewachsen sind, verschwinden zunehmend. Und damit stellt sich eine Frage, die ich in keiner KI-Strategie-Präsentation bisher wirklich beantwortet gesehen habe: Wenn KI die Arbeit übernimmt, an der Experten früher gelernt haben, woher kommen dann die Experten von morgen?

Natürlich gibt es eine Gegenposition. Vielleicht verändert sich Lernen nur. Vielleicht müssen junge Menschen künftig weniger recherchieren und dafür bessere Fragen stellen, Ergebnisse kritisch prüfen und klügere Entscheidungen treffen. Das mag stimmen. Aber wir dürfen dabei eines nicht vergessen: Der Mensch geht meist den Weg des geringsten Widerstands. Wenn die KI die Antwort in zehn Sekunden liefert, warum sollten wir zwei Stunden selbst nachdenken? Und jetzt die wirklich unbequeme Frage: Brauchen wir KI überhaupt, um dümmer zu werden? Oder waren wir an mancher Stelle schon vorher erstaunlich kreativ darin?

Was die Forschung sagt

Eine aktuelle Studie von Wang und Zhang mit Studierenden hat genau das untersucht. Das Ergebnis ist überraschend, und ich meine das ernst. Wer Routinearbeit strategisch an KI auslagert, lernt nicht automatisch weniger. Im besten Fall entsteht dadurch



Raum für tiefere Reflexion. Die Studie unterscheidet klar zwischen KI als Werkzeug und KI als Denkpartner. Im ersten Fall bleibt sie eine schnellere Suchmaschine. Im zweiten Fall wird sie Teil eines echten Denkprozesses.

Besonders interessant: Gerade stark effizienzorientierte Studierende waren nicht weniger kritisch, sondern oft wachsender. Weil KI-Fehler für sie teuer sind. Wer schnell sein will, muss prüfen können. Das klingt nach einer Binsenweisheit, ist aber in der Praxis alles andere als selbstverständlich.

Das Skalpell und die Hand, die es hält

KI ist wie ein Skalpell. In der einen Hand rettet es Leben. In der anderen verletzt es. Das Instrument ist dasselbe. Der Unterschied liegt in der Hand, die es hält, und im Wissen, das diese Hand mitbringt. Und wer genau hinschaut, merkt: Haltung und Halten kommen vom selben Stamm. Es geht nicht um das Werkzeug. Es geht um die innere Haltung dessen, der es benutzt.

Das bedeutet für die Führungspraxis: Die relevante Kompetenz verschiebt sich. Nicht vom Denken zum Nicht-Denken. Sondern vom reinen Wissenserwerb hin zur bewussten Orchestrierung von Denkprozessen. Wer KI als Abkürzung nutzt, wird schneller. Wer KI als Denkpartner nutzt, wird besser.

Vom kognitiven Tagelöhner zum Regisseur

Vielleicht lernen wir gerade, etwas anderes zu werden. Weniger kognitiver Tagelöhner, der Informationen verarbeitet und Aufgaben abarbeitet. Mehr Regisseur der eigenen Denk-, Lern- und Entscheidungsprozesse.

Das ist keine romantische Zukunftsvision. Das ist eine konkrete Anforderung an Führungskräfte und Unternehmer heute. Denn wenn KI die Routinen übernimmt, bleibt genau das übrig, was Maschinen nicht können: Einordnung, Bewertung, Urteil, Haltung.

Wer das beherrscht, wird durch KI nicht schwächer. Wer es nicht beherrscht, war schon vorher schwächer, als er dachte.

Was das für Ihr Unternehmen bedeutet

Die Frage ist also nicht, ob Sie KI einsetzen. Die Frage ist, wie Sie den Umgang damit gestalten, besonders für die Menschen in Ihrer Organisation, die noch am Anfang ihrer Lernkurve stehen.

Drei Impulse für die Praxis: Erstens, definieren Sie, welche Aufgaben in Ihrem Unternehmen bewusst nicht an KI delegiert werden, weil sie Lernräume sind. Zweitens, machen Sie den Unterschied zwischen KI als Werkzeug und KI als Denkpartner explizit, in Meetings, in der Ausbildung, in der Erwartungshaltung. Drittens, prüfen Sie, ob Ihre Nachwuchskräfte noch genug Reibung erleben, also Aufgaben, an denen man scheitern, nachdenken und wachsen kann.

KI ist kein Test für die Technologie. KI ist ein Test für die Organisation dahinter.

„KI macht Experten schneller und Anfänger bequemer. Die Führungsaufgabe ist, dafür zu sorgen, dass aus Anfängern trotzdem noch Experten werden.“

Florian Gold



GOLD-ESSENZ

Der "Use-Letter" für Unternehmer und Führungskräfte

+49 921 162701-0

hello@team-gold.de

team-gold.de