

**STEIMER**STRATEGIE · GOVERNANCE · TECHNOLOGIE
TRANSFORMATION FÜR JUSTIZ, SICHERHEIT UND VERWALTUNGDavid Steimer
david@steimer.ch · steimer.ch

STEIMER PRAXISIMPULS · VERSION 1.0

KI im Projektalltag

Schnell entwickeln. Gemeinsam weiterkommen.

Für Projektmanagement, Produktentwicklung und Führung

Ein Konzept ist dank Fachwissen und KI in wenigen Stunden weit entwickelt. Die Menschen, die es beurteilen, mittragen und umsetzen sollen, stehen jedoch oft noch am Anfang. So entsteht eine Lücke zwischen der Reife des Dokuments und der Bereitschaft der Organisation.

Vorarbeit nutzen. Mitwirkung ermöglichen.

Legen sie den Entwurf offen vor. Zeigen sie, welche Annahmen dahinterstehen, welche Alternativen bestehen und was die Beteiligten noch beeinflussen können. Die gemeinsame Arbeit muss nicht den gesamten Entstehungsweg wiederholen. Sie braucht jedoch einen nachvollziehbaren Einstieg und echten Entscheidungsspielraum.

Drei Angaben schaffen Klarheit

Dimension	Was gehört auf den Tisch?
Fachliche Reife	Was ist ausgearbeitet und geprüft? Welche Annahmen und Ausnahmen sind noch offen?
Beteiligungsstand	Wer hat an welchen Fragen mitgearbeitet? Welche Perspektiven fehlen noch?
Entscheidungsstatus	Was ist bereits entschieden? Welche Entscheidung steht an und wer ist dafür zuständig?

Ein ausgereifter Entwurf kann damit zugleich als fachlich weit entwickelt, noch nicht gemeinsam geprüft und noch nicht freigegeben erkennbar sein.

Eine Metaanalyse von 106 Experimenten zeigte im Mittel Vorteile der Kombination von Mensch und KI gegenüber Menschen allein, jedoch nicht gegenüber der jeweils besseren Einzelleistung. Die untersuchten Aufgaben und Systeme waren unterschiedlich. Ob im eigenen Vorhaben ein Qualitätsgewinn entsteht, muss deshalb konkret beurteilt werden. [1]

Aus Vorarbeit wird gemeinsame Arbeit

Ein einfacher Arbeitszyklus verbindet die schnelle Ausarbeitung mit der gemeinsamen Prüfung und einem klaren Entscheid. Nutzen sie dafür bestehende Besprechungen, Rollen und Freigaben.

Konstruiertes Beispiel: Zwei Bereiche verlieren bei der Übergabe von Aufträgen Zeit durch Rückfragen und Mehrfacherfassung. Mit KI wird ein Vorschlag für verbindliche Übergabeangaben vorbereitet. Die folgende Abfolge zeigt ein mögliches Vorgehen, keine bereits nachgewiesene Wirkung.

Schritt	So könnte es im Beispiel aussehen
1. Auftrag klären	Die verantwortliche Führung klärt Problem, Zuständigkeit und Spielraum: Welche Rückfragen sollen entfallen? Was soll sich im System ändern? Was dürfen die Bereiche selbst ändern? Zunächst soll eine Grundlage für einen begrenzten Versuch entstehen.
2. Mit KI vorarbeiten	Die fachverantwortliche Person entwickelt zwei Varianten. Sie kennzeichnet Annahmen und offene Fälle. Der Entwurf zeigt, welche Angaben zusätzlich erfasst würden und wo dadurch Aufwand entstehen könnte.
3. Gemeinsam prüfen	Mitarbeitende beider Bereiche prüfen typische Aufträge und einen schwierigen Ausnahmefall. Die Frage lautet: «Welche Angabe fehlt euch, welche wäre überflüssig?» Einwände und Änderungen werden festgehalten.
4. Entscheiden	Die zuständige Führung entscheidet über Anpassung, begrenzten Versuch oder Verzicht. Für einen Versuch legt sie Umfang, verantwortliche Person, Zeitbedarf und Kriterien für Weiterführung oder Abbruch fest.
5. Anwenden und lernen	Im vereinbarten Rahmen werden Rückfragen, Erfassungsaufwand und Fehler beobachtet. Danach wird entschieden, ob die Lösung angepasst, weitergeführt oder beendet wird. Auch Mehrarbeit zählt zur Bilanz.

Für die Produktentwicklung gilt dasselbe

Ein mit KI ausgearbeitetes Produktkonzept beschreibt zunächst Annahmen über Bedarf und Nutzen. Bevor weitere Funktionen ausgearbeitet werden, sollten potenzielle Nutzende die entscheidende Annahme an einem einfachen Beispiel oder Prototyp beurteilen können. KI-generierte Personas und Rückmeldungen ersetzen diesen Kontakt nicht.

Der Arbeitszyklus ist eine eigene Arbeitshilfe auf Basis des Leitfadens. Er ergänzt die bestehende Projektführung, etwa nach HERMES 2022, ohne zusätzliche Projektphasen oder Freigabestufen einzuführen. Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse bleiben bei den zuständigen Rollen. [2]

Beteiligung, Führung und OCM

Die Qualität der Zusammenarbeit hängt wesentlich davon ab, wie die vorbereiteten Ergebnisse in den Arbeitsalltag gelangen. Fünf Regeln helfen, den nächsten Schritt konkret zu gestalten.

1 Den Einfluss vor der Einladung klären

Sagen sie, ob die Lösung selbst, einzelne Varianten oder nur die Umsetzung zur Diskussion stehen. Wo noch entschieden wird, müssen Änderung und Ablehnung möglich sein. Wo bereits entschieden wurde, benennen sie dies. Eine vorgegebene Lösung als offene Entwicklung zu inszenieren, beschädigt Vertrauen.

2 Einen bearbeitbaren Prüfauftrag geben

Stellen sie wenige konkrete Fragen und nennen sie den benötigten Beitrag, die verfügbare Zeit und den Umgang mit Rückmeldungen. Ein Gespräch oder ein kommentierbares Dokument ermöglicht Mitwirkung auch ohne eigenen KI-Zugang. Befragungen verbinden Konsultation mit positiveren Wahrnehmungen von KI, belegen aber keine Ursache-Wirkung-Beziehung. [3]

3 Prüfzeit als Führungsressource behandeln

Auch ein gutes Kurzpapier benötigt Aufmerksamkeit und bei Bedarf zusätzliche Fachkenntnisse. Führung muss Prüfaufträge priorisieren und Zeit dafür vorsehen. Fehlt diese Kapazität, sind Umfang oder Termin anzupassen. Weitere Konzepte vergrössern sonst nur die Warteschlange. Ausbleibende Rückmeldungen sind keine Zustimmung.

4 OCM an der konkreten Arbeit ausrichten

Operatives Change Management beginnt mit der Frage: Was wird für wen einfacher und was aufwendiger? Klären sie veränderte Aufgaben, Zuständigkeiten, Lernbedarf und Unterstützung. Prüfen sie auch Ausnahmen und Abwesenheiten. Einwände können auf reale Belastungen oder Zielkonflikte hinweisen. Solche Konflikte benötigen einen Entscheid.

5 Herkunft und Prüfung sichtbar machen

Halten sie knapp fest, welche Grundlagen verwendet wurden, welchen Beitrag KI geleistet hat, wer die wesentlichen Aussagen geprüft hat und was offenbleibt. Nutzen sie nur Informationen, deren Verarbeitung im gewählten Rahmen zulässig ist. Eine weitere KI-Prüfung kann helfen, ersetzt aber keine unabhängige fachliche Beurteilung.

Drei Warnsignale im Alltag

Die Beteiligten dürfen nur noch zustimmen. Konzepte entstehen schneller, als sie beurteilt werden können. Der Entwurf gilt wegen seiner sprachlichen Qualität bereits als geprüft.

In diesen Fällen braucht es zuerst Klarheit über Mitwirkung, Prioritäten oder Prüfung.

Mit einer konkreten Frage beginnen

Wählen sie ein Vorhaben, bei dem KI-gestützte Vorarbeit bereits vorliegt. Bereiten sie für den nächsten Austausch kurze Antworten auf diese sechs Fragen vor.

Was soll besser werden? Benennen sie das Problem und den erwarteten Nutzen für die Betroffenen.

Was wissen wir bereits? Trennen sie geprüfte Aussagen, Annahmen und offene Punkte.

Was ist noch beeinflussbar? Zeigen sie den Spielraum und mindestens eine ernsthafte Alternative.

Wessen Beitrag fehlt? Laden sie gezielt die Personen ein, die die nächste Frage beurteilen können.

Wer entscheidet bis wann? Klären sie Zuständigkeit, Prüfzeit und den kleinsten sinnvollen Entscheid.

Woran erkennen wir Nutzen? Betrachten sie Ergebnisqualität und Gesamtaufwand einschliesslich Prüfung, Abstimmung und Nacharbeit.

So kann die Einladung lauten

«Ich habe mit KI einen Vorschlag vorbereitet. Noch offen ist, ob die Übergabeangaben euren Arbeitsalltag korrekt abbilden. Bitte prüft einen typischen Auftrag und einen Ausnahmefall. Welche Angaben fehlen, welche können entfallen? Eure Rückmeldungen fliessen in die Überarbeitung ein. Über den nächsten Schritt entscheidet anschliessend die zuständige Führung.»

Vertiefung und Einordnung

Grundlage ist der STEIMER-Leitfaden «Projektmanagement und Produktentwicklung mit KI», Version 1.0. Er enthält ausführliche Erläuterungen, anonymisierte Fallvignetten und Arbeitshilfen. Dieses Kurzpapier verdichtet persönliche Erfahrungen, Fachmethoden und Forschung. Die Empfehlungen bilden keine systematisch erprobte Methode.

Ausgewählte Quellen

[1] Vaccaro, M., Almaatouq, A. und Malone, T. W. (2024). When combinations of humans and AI are useful: A systematic review and meta-analysis. *Nature Human Behaviour*, 8, 2293–2303. [Studie öffnen](#)

[2] Schweizerische Bundeskanzlei (2022). HERMES 2022. Referenzhandbuch Projektmanagement. Methodischer Bezug für Rollen und Entscheidungen. [Handbuch öffnen](#)

[3] OECD (2023). OECD Employment Outlook 2023, Kapitel 7, Abschnitt 7.2.2. Befunde zur Konsultation bei der Einführung von KI. [Kapitel öffnen](#)

David Steimer · STEIMER · Version 1.0 · 20. September 2026
Mit KI-Unterstützung ausgearbeitet und vom Autor geprüft.